

零售创新

零售创新——台湾7-ELEVEN的成功历程

7-ELEVEN

从全新角度剖析台湾地区7-ELEVEN的成功历程、
市场导向、知识管理及零售创新的完美结合

许英杰/著

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

版权登记号：京图字：01-2004-5769号

图书在版编目 (CIP) 数据

零售创新：7-ELEVEN 成功之秘/许英杰著. —北京：
经济管理出版社，2005

ISBN 7-80207-226-3

I. 零... II. 许... III. 连锁商店—商业经营
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 011120 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话：(010) 51915602 邮编：100038

印刷：北京国马印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：刘璐

技术编辑：杨玲

责任校对：平实

787mm×1092mm/16

13.5 印张 186 千字

2005年5月第1版

2005年5月第1次印刷

印数：1—5000册

定价：28.00元

书号：ISBN 7-80207-226-3/F·215

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街2号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

自序

符美傑

现代零售企业要具备透析消费者需求之能力，不断创新推出新产品及改善服务品质，才得以在竞争激烈的市场里永续发展。台湾地区便利商店自统一超商于20世纪90年代引进美国7-ELEVEN经营模式开始，历经过许多次的困顿与危机而发展至今，近年来更成为台湾地区零售业的指标性企业之一。尤其，所推出的服务与台湾地区经济发展和零售市场的竞争成熟化息息相关，加上作者本身曾任职于统一超商，对便利商店产业的发展在无形中也多了一份关注。有鉴于台湾地区对于零售产业的发展总是实务观点多于理论的建构，遂而引发一系列以7-ELEVEN为主轴之相关个案研究与实务观察心得，拙书于是乎诞生。

拙书乃是在台湾地区高雄第一科技大学营销与流通管理系任职六年来与所指导研究生对于7-ELEVEN长期研究的成果，选择以7-ELEVEN作为企业个案研究对象的主要原因是，7-ELEVEN在台湾地区20多年来的发展，于今已经成为台湾地区最大零售企业，而且是最大连锁加盟体系。7-ELEVEN去年（2003年）在台湾地区店铺数达3470家，营业额高达760亿元。该公司转投资相关事业超过30多家，俨然成为台湾地区零售业经营现代化的新典范，许多的经营管理及营销手法总令人耳目一新，改变了台湾地区人的消费行为，并建立了新的产销秩序，获得社会极高的评价。

根据研究发现，7-ELEVEN在台湾地区零售服务业急速发展之下，之所以能够脱颖而出，主要有以下三个特点：

第一，彻底贯彻市场导向、顾客导向，发挥知识创造能力，持

续以创新的营销做法，赢得更多的顾客，在台湾地区屡创营销、流通创新，并引导便利商店市场进化。

第二，7-ELEVEN 在台湾地区由亏转盈之后，持续学习日本 7-ELEVEN 的经营模式，灵活运用统一集团本身的集团资源，在台湾地区市场发展出适地性的营运模式，终于在统一集团内，由原本默默无闻的丑小鸭幻化成人人赞叹称羨的天鹅。7-ELEVEN 在台湾地区的成长，可说是不断学习的过程，而学习所累积的知识成果，更让 7-ELEVEN 从台湾地区走向国际市场，将在台湾地区的经营经验推展到其他市场，不仅介入菲律宾 7-ELEVEN 的经营，更积极进入新兴的祖国大陆市场发展。

第三，面对数字生活的来临，为了更即时地反应现代顾客需求变化，7-ELEVEN 更是不遗余力地建构信息管理系统；并且为取得更多的顾客，以 7-eShop 类似 MALL 的经营模式，掌握消费者的最后一英里 (Last mile) 的消费需求。

以上三点，与其说是 7-ELEVEN 在台湾地区的成功之道，毋宁说是 7-ELEVEN 知识价值创造与学习创新所累积的成果。该企业的成功典范，背后的企业文化与其价值创造的发展过程，是本土企业运用既有资源，累积经营实力，再造统一集团第二曲线的代表。7-ELEVEN 随着时代不断转化与学习的过程当中，有硬件资源的充实，也有人才的培育，更强化了知识价值创造的能力。究竟 7-ELEVEN 做了些什么？怎么做的？为什么有这些决策？都在拙书的内容中可窥知梗概。

拙书能够完成出版，最为感激的是内人玉真与懿尹、原铭两位小可爱对我早出晚归的支持与体谅。感谢所有陪我共度晨昏、参与研究的学生，黄慧玲、邵泓嘉、黄千里、林婉玲、黄坤麟、李建雄、黄瑞典、苏重安、林宽宜、谢光乙、林佳蓁、邱稜育等热心投入，拙书才得以集结成册。当然，所有文章的背后，更感谢来自 7-ELEVEN 所提供宝贵的资料与意见，统一企业、统一超商、统一星巴克等企业慷慨地提供第一手资料，提高了拙书的价值。并感谢所有曾经接受访谈的企业主管，有你们的积极参与，使拙书更朝

理论与实务结合的道路迈进。另有不及备载之处，同样抱以感恩之心。

希望经过拙书的出版，让大家了解本土企业如何借力使力在台湾地区成长茁壮，7-ELEVEN 个案研究只是一个开端，抛砖引玉，希望未来有更多本土企业的研究，并且能够发展出具台湾地区特色的零售经营观点。最后，谨以此书献给我所有的学生，希望秉持理论与实务并重的理想，学以致用，贡献社会。

作者于高雄第一科技大学
营销与流通管理系研究室
2004年4月10日

目 录

• 第一篇 创新与增长 •

第一章	市场导向、知识创造及零售创新之关系——代收服务	3
第二章	零售业知识管理与增长策略	27
第三章	业际化、合作创新及竞争力	49
第四章	CVS 商圈形态与消费者行为关系	59

• 第二篇 多角化与国际化 •

第五章	资源基础观点探讨流通集团的增长策略	83
第六章	零售业国际化与知识移转 ——美国和日本 7-ELEVEN 比较	101
第七章	主加盟者国际化与知识管理活动 ——中国台湾地区星巴克进入内地	119

• 第三篇 信息化 •

第八章	店铺管理信息系统与创新	151
第九章	从市场导向角度探讨市场知识能力与业态创新之关系 ——导入电子商务	159
第十章	电子零售 ——台湾地区及日本 7-ELEVEN 的做法	187

第一篇

创新与增长

- 第一章 市场导向、知识创造及零售创新之关系——代收服务
- 第二章 零售业知识管理与增长策略
- 第三章 业际化、合作创新及竞争力
- 第四章 CVS 商圈形态与消费者行为关系

第一章 市场导向、知识创造及零售 创新之关系——代收服务

有关市场导向与创新之研究，皆强调组织如何适应外在环境，以发展竞争优势。虽然相关文献显示，创新的成功可能来自于市场导向，但组织知识创造的议题却付之阙如。经由台湾地区7-ELEVEN导入代收服务个案中，本书认为知识创造有利于强化市场导向与创新间之关系，并指出知识创造是独特性的概念及新行为采用之来源。此外，本书发现通过组织知识转换的过程，内隐知识与外显知识持续互动，将不断创造新知识，成为知识社会的竞争力来源。

【市场导向】

市场导向为：“产生攸关整个组织当前及未来顾客需要的市场情报，传播到各个部门，并促使整个组织采取行动响应之。”市场导向是营销观念的落实，而且强调顾客导向、竞争者导向及部门间的协调。

【知识创造】

组织知识的创造应被视为组织扩充个人知识的创造，并将知识具体化为组织知识网络的过程；这个过程发生在一个横跨组织内及组织间层次与疆界的“互动团体”之内。

【零售创新】

创新是一种过程，该过程包含用以创造及采用新的、有用的事

物的知识或相关信息。创新起源于公司发现所提供的产品与市场需求产生缺口时，并将公司资源导向于满足市场需求。

一、缘起

整体综合商品零售市场每年的增长率近 10%，其中便利商店的年增长率平均在 19%~20%，市场规模在 1000 亿元以上。在整体经济体系中，便利商店通过商品供应商进货，再由零售点销售给消费者，达到商品流通的功能，而且为消费者提供清洁干净的购物环境、健全的商品结构及全年（无休）营业等生活上的便利性服务。而一地区零售业态之动态发展，可从该地区社会经济发展情况窥其梗概。

统一超商（以下通称台湾地区 7-ELEVEN）是目前台湾地区连锁便利商店业者中惟一股票公开上市，企业经营历史逾 20 年，发展迄今总店数约 3470 家，占连锁便利商店总店数的 41%，是台湾地区目前最大的零售业者。李仁芳（1995 年）指出连锁体系的经营不是单以所有权的介入、特许经营的授予或信息科技的导入便能成功，连锁体系的有效经营必须仰赖厚实的基础知识与有效的连接执行力。因为具备足够的知识基础，才知道如何满足多变的消费者需求，从事连锁体系的有效管理；当拥有组织间的连接执行力后，方能有效地协调与整合整个连锁体系相关的经营资源。本书遂以市场导向与知识创造的观念，剖析台湾地区 7-ELEVEN 的成功经验。

二、市场导向的重要性

许多研究将外在环境的干扰作为市场导向与绩效间的调节变数 (Jaworski and Kohli, 1993; Homburg and Plessner, 2000, et al.)，认为在竞争强度越高、市场变化幅度越大、技术动荡性越高的环境，甚至景气较差的情况下，市场导向可能与绩效表现有较显著的

影响关系存在。虽然研究结论分歧，但市场导向显然是任何零售业态成功之基本要件；零售业直接销售商品与提供服务给最终消费者，其流通功能涵盖商流、物流、资金流及情报流（许英杰，1999年），而便利商店业态在台湾地区发展已经超过二十余年，从早期的EOS系统导入发展，至近来众所皆知的POS系统运用，正在显示出市场导向的重要性。

本书以市场导向为纬，知识创造理论为经，试图以7-ELEVEN个案探讨：

1. 市场导向与知识创造间之关系。
2. 知识创造与零售业态创新间之关系。
3. 台湾地区7-ELEVEN在代收服务个案上的成功之道及其影响。

市场导向近来已成为营销管理与策略理论所探讨的重点（Day，1992），也是一种组织运作架构（Hunt and Morgan，1995），其功能在于有助企业做出更正确的营销决策（Day，1994；Hunt and Morgan，1995）。市场导向不仅代表营销观念的落实，而且强调顾客导向、竞争者导向及部门间协调（Narver and Slater，1990）；此外，Day（1999年）更进一步指出，市场导向包括通路成员及合作伙伴。对于身为通路成员末端的零售商而言，在商品供应商及配销商间仔细挑选合作伙伴，共同改善顾客价值传递的绩效已成为当前重要的经营课题（Porter，1995）。因此，本书认为市场导向有四项相当重要的行为要素，即顾客导向、竞争者导向、部门间协调及组织间协调。

此看法与Deshpande等人（1993年）将“顾客导向”与“市场导向”视为同义词，而无须特别强调竞争者分析之观点有所差异；因为若当焦点只集中在竞争对手的强度，而非顾客未被满足的需求时，竞争者导向几乎与顾客导向形成替代关系。再者，他们主张顾客导向为“将顾客利益摆在第一位的同时，并不会排除那些所有的利害关系人在外，如所有人、经理人及员工，以发展长期有利可图的企业”，故此三位学者视顾客导向为较根本的企业文化。蔡

明达(2000年)指出,市场导向可从组织的许多不同层面来探讨,如策略、行为、文化等,本书则仅以行为层面的信息处理观点来探讨市场导向与知识创造间之关系。

Kohli 和 Jaworski (1990年)认为,市场导向应包含以顾客为焦点、协调营销及获利能力三个不同的内涵;并撷取此三者的观点,定义市场导向为:“产生攸关整个组织当前及未来顾客需要的市场情报,传播到各个部门,并促使整个组织采取行动响应之。”在此定义下,市场情报为市场导向的起始点,公司除了应倾听顾客的意见外,更应深入了解能够影响顾客需求与偏好的外部市场环境变量,例如竞争及法令,以及有关一切足以影响顾客目前和未来需求变动的事件,并将营销组合要素搭配整体策略。所以,产生市场情报不单是营销部门的责任,而是组织上下所有成员应尽的义务,其方法可以是正式的消费者调查或非正式的意见交换。因此,情报的传播扮演着关键性的角色。除了传统的“垂直沟通”外,这两位学者利用 Zeithaml 等人(1988年)在服务组织所强调的“水平沟通”概念,主张市场情报也可通过正式与非正式的沟通渠道来充分分享部门间的信息,此举有助于彼此戮力合作以产生一致行动来响应市场变化。本书则考虑当前的竞争形态不再是个别企业间的竞争,而是架构供应链后所产生的相对效果,故指出市场情报传递应从个人与部门扩充至组织及组织之间。从零售商的角度,在新商品规划时纳入顾客及商品供应商的意见,共同合作产生观念以形成新商品或服务系统即是最佳例证(Ogawa, 1998)。此与 Day (1994年)的市场导向理论将市场信息扩充至产业等外部环境,并强调组织成员相互了解对方的信息内容,有助于做出正确决策之观点不谋而合。

Hunt 和 Morgan (1995年)认为市场导向是系统化搜集现有与潜在顾客及竞争者的信息,并分析信息作为发展营销知识的基础,以运用此知识来作为一系列策略指导的功能。Slater 和 Narver (2000年)从市场导向的观点,提出至少可由下列四构面产生情报,分别是:①以市场为焦点。②实验。③与供应商或策略伙伴共

同合作。④重复性经验。

所以，本书以市场导向为纬，知识创造理论（Nonaka and Takeuchi, 1995）为经，深入探讨台湾地区零售业龙头——7-ELEVEN 代收服务成功的个案。

三、知识创造

Nonaka 等人（1998 年）将知识定义为：“有充分理由的真实信念与亲身学得技能。”可见，信息与知识的明显差异在于前者属于公共财产；后者则在本质上和个人的行动息息相关。即便信息一旦被创造之后，以近乎于零的边际成本被附加的使用者消费（Grant, 1996），但信息可提供一个新的观点来解释事或物、凸显原来隐藏的意义，或启发原本未曾想到的关联性。因此，信息是诱发和创造知识的必要媒介（Nonaka and Takeuchi, 1995）。

知识大致可被分为两类。外显知识能以语言和数字清楚地表达及分享，主要指可形式化、制度化言语传达的知识（Polanyi, 1967）；内隐知识属于高度个人化，并难以言语化或沟通，例如，实质技能或心智模式等深植于个人的行动与经验中（Nonaka, et al., 1998）。与西方社会相较之下，一般而言，东方社会较强调内隐知识，而此两种知识类型转换的过程构成知识创造的本质。

虽然本书以组织为单位来分析“知识创造”，但事实上，组织本身并无法创造知识，而必须通过个人的主动和个人在团体中的互动来达成（Nonaka and Takeuchi, 1995）。故组织知识的创造应被视为组织扩充个人知识的创造，并将知识具体化为组织知识网络的过程；这个过程发生在一个横跨组织内及组织间层次与疆界的“互动团体”之内（Nonaka and Takeuchi, 1995）。所以，本书在市场导向的行为要素中提出组织间协调的概念，然而，倘若知识的创造系经由内隐和外显知识互动而产生，我们必须先了解知识转换模式。其中：①由内隐转换为内隐称之为社会化。②由内隐转换为外显称之为外化。③由外显转换为外显称之为结合。④由外显转换为

内隐称之为内化。

每一次知识的转换对知识的创造均是必要的，此知识转换模式可被解读为自我超越的过程，每次转换均涉及个人、团体、组织自我的超越，如图 1-1 所示。

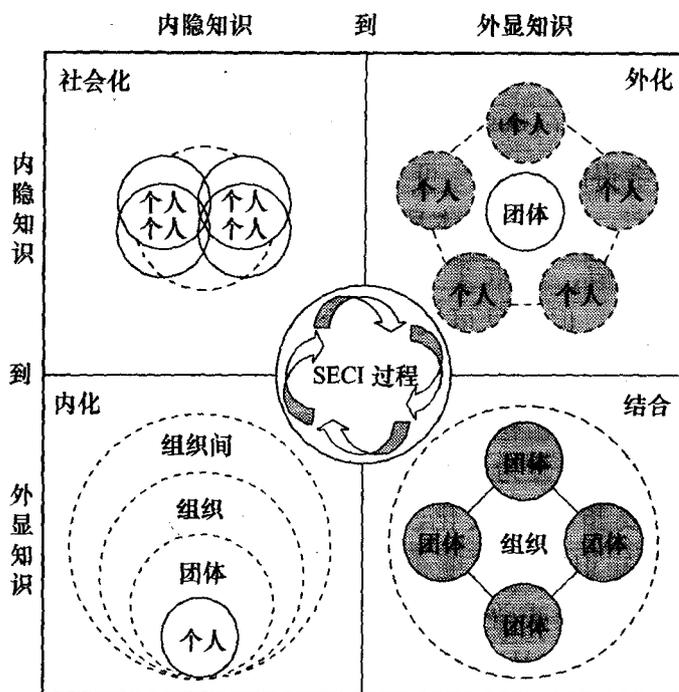


图 1-1 知识转换螺旋

资料来源：本书根据 Nonaka 等人（1998 年）整理之。

社会化（Socialization）是分享个人内隐知识的过程。分享经验是了解他人想法与感受的重要方式之一。运用在企业中，在职训练和师徒制基本上即是通过观察、模仿及练习来学习师父、前辈的技艺。可见，某种形式的共同背景及经验是获得内隐知识的关键。

外化（Externalization）需要内隐知识的明白表达及转换为可被他人了解的形式。在此阶段，个人在对话中超越自我内心和外在的界线；而对话、倾听并对团体有所贡献，可以强烈地支持外化。

实务上，外化借助隐喻及类比的利用得到支持；因为隐喻为抽象和具体的观念找到关联性，类比则通过已知的事物来帮助我们了解未知的事物。

结合（Combination）是将外显知识转换为更多复合的外显知识的组合。为了扩散零碎的知识，编辑与系统化这类知识是此转换方式的两个关键点。在知识转换的组合模式中，新知识产生于超越团体的外化阶段。

内化（Internalization）是重新被创造的外显知识转换成个人的内隐知识。边做边学、员工训练及实务操练对具体化外显知识均是十分重要的。所以，在职训练、模仿或实验都是被用来诱发新知识的内化。

这个 SECI 模式说明了自我超越的动态过程。个人或团体超越其受限的知识，以促进组织内知识创造的动态过程。而组织也可以超越其疆界，通过与其事业伙伴（如顾客和商品供应商）进行知识转换过程。Nonaka 和 Takeuchi（1995 年）指出当内隐和外显知识产生互动时，创新孕育而生。虽然 Grant（1996 年）以不同观点指出，组织的主要角色是知识运用而非知识创造，但都强调其对组织创新的重要性。

四、创新

许多学者指出创新在市场导向研究中的重要性（Jaworski and Kohli, 1996; Han, et al., 1998）。Han 等人（1998 年）认为，创新是市场导向能够持续地创造顾客价值，以达成优越绩效之关键所在。Deshpande 等人（1993 年）指出，市场导向有助于成功的创新。Slater 和 Narver（1998 年）更主张，由于市场导向程度越高的企业，越关切如何满足顾客目前的和潜在的需求及竞争者的策略意图，因此越容易产生创新行为。但有关市场导向的研究似乎较专注于市场信息的处理过程，并未深入探讨组织知识创造及心智模式（蔡明达，2000 年），所以，本书认为有必要将市场导向与知识创

造理论相结合，了解创新的来源与含义。

Drucker (1986 年) 以需求面界定创新为“改变资源所带给消费者的价值与满足”，Slater 和 Narver (1995 年) 以此观点指出，创新起源于公司发现所提供的产品与市场需求产生缺口时，并将公司资源导向于满足市场需求。可见，以营销的观点而言，由于市场导向基本上是从从事一些新的或不同的事物来反应动态市场环境，因此可被视为有助于创新行为的产生。

另一方面，以组织内部观点而言，德鲁克 (1986 年) 指出，成功创新的三项条件是需要以知识为基础，配合创新者的长处，以及接近市场并由市场来驱动。Holt (1983 年) 也说明，创新是一种过程，该过程包含用以创造及采用新的、有用的事物的知识或相关信息。

Afah (1998 年) 以两合的观点，将创新定义为“运用新知识以提供消费者所需的新产品与服务，此新知识包括了技术知识与市场知识”。本书意指技术知识为有关经验和技巧方面的知识，属于内隐知识；也即 Howells (1996 年) 所言：“不可编辑，也无法具体化的 Know-How，这种知识是经由非正式的学习行为与程序而取得”；市场知识则是经过系统化处理，并赋予有关顾客与竞争者的有意义信息，属于外显知识 (许英杰等，2001 年)。

然而，一般营销文献中所探讨的创新，绝大多数是指新产品创新。因此，一般学者也根据新产品与现有产品技术间之差异来对创新作分类。但以营销为观点来探讨创新，便应不只限于新产品的研发而已。Damanpour 和 Evan (1984 年) 认为，创新可被视为回应环境的变革或在组织中带来新的手段；组织在对付环境变迁及环境不确定时，不仅可以通过新技术来响应，也可将技术或管理之变革整合至组织结构，以求提升既有目标的程度。组织中的创新涉及实施新的技术与新的管理观念，当组织采用这些新观念时，会同时预期这些观念为组织结构带来的变革将导致绩效的提升。

按照 Damanpour (1987 年) 的观点，技术创新可被定义为：“和产品、服务、创新及生产程序相关的技术，其通常与基本活动

相关”；管理创新则是：“包含组织结构及管理程序，其通常间接与基本活动相关，而与组织管理面的关联性较高。”换句话说，技术创新发生于营运部分，其关于采用一项新产品或服务的崭新构想，或导入一组织的生产过程或服务作业中的崭新构想；管理创新则是由于导入新的管理系统、行政流程或员工发展计划所构成。Damanpour 等人（1989年）以社会技术系统的观点，认为创新须在社会与技术系统间维持平衡及一致性，因而提出技术创新与管理创新会随时间作相互影响之概念。Han 等人（1998年）在银行业市场导向对组织绩效影响的研究中，便根据此概念将技术创新与管理创新作为中介变量，证实这两种创新的分类会正向相互影响且对绩效产生综效。

Chandy 和 Tellis（1998年）以营销观点，运用技术与市场两个构面，将产品形态区分为四种。技术构面是指新产品所使用的技术比原有技术之新颖程度；市场构面则是新产品满足顾客需求优于现有产品的满意程度。若将此两构面以高低程度划分，可得到四种创新形态，如表 1-1 所示。

表 1-1 创新的分类

顾客需求的满足 (per dollar)

		低	高
技术新颖性	低	渐进式创新	市场突破
	高	技术突破	革命性创新

资料来源：Chandy and Tellis (1998)。

其中，渐进式创新是指技术做了改良，并相对增加的顾客利益；革命性创新则是指新产品在技术与顾客利益上皆有长足的提升。另外，技术突破是指技术方面有突破性进展，但相对于顾客的利益则较低；市场突破代表技术上并未明显提升，但顾客相对得到较高的利益。

德鲁克（1986年）指出基于知识创新的风险相当高，因此更

需要市场导向和市场驱动等管理上的远见，这是由于以知识为基础的创新具有漫长的前置时间与知识相结合。市场导向提供组织改善及进步概念的来源 (Hurley and Hult, 1998)，也是创新的先决条件 (Jaworski and Kohli, 1996)，属于由外而内 (蔡明达, 2000 年) 的外显知识处理过程。知识创造是以个人丰富而未经开发的内隐知识为基础，组织必须流通个人层次所创造及累积的内隐知识；流通的内隐知识经由四种知识转换模式在组织内部及组织间的“互动团体”之间加以扩大，以形成组织的知识网络 (Nonaka and Takeuchi, 1995)。如前所述，当内隐知识和外显知识产生互动时，创新就发生了。

五、观念架构

根据前一部分探讨，可知目前营销文献中尚未对创新有一致的定义，因此，建立观念架构时，有必要对创新概念深入探讨。企业对创新行为之采用，有赖于组织上下系统化搜集现有与潜在顾客及竞争者的信息，经由部门间及组织间的沟通协调以扩散信息作为组织采取行动之基础，意即市场导向产生组织由外而内的外显知识。当潜藏于组织中个人丰富尚未开发的内隐知识，通过个人在团体中的沟通与互动，编辑为系统化的知识，并将组织所创造出的知识扩散至其合作伙伴，创新便应运而生。

虽然影响创新成功的因素不胜枚举，但本书的主要目的在于探索台湾地区 7-ELEVEN 导入代收服务的个案，该公司的市场导向与知识创造如何产生对创新行为之采用。市场导向与知识创造固然在理论构念上不尽相同，然而，市场导向已被许多研究证实有助于成功的创新 (Deshpande', et al., 1993; Han, et al., 1998)，市场导向又提供组织改善及进步概念的来源 (Hurley and Hult, 1998)，也是创新的先决条件 (Jaworski and Kohli, 1996)，所以，越来越多的学者将市场导向理论与组织学习相结合，探讨两者对创新之影响 (Sinkula, et al., 1997; Slater and Narver, 1995)。从市

场导向与组织学习的文献中，可分别发现信息处理过程与知识的重要性（蔡明达，2000年），但在以上的探讨中似乎均强调组织如何促进市场导向与组织学习，但对知识的创造却甚少着墨，因此，本书以市场导向与知识创造为前提，探讨两者对成功创新的影响。

本书以便利商店业的翘楚——7-ELEVEN为例，是因便利商店在台湾地区零售业中占有举足轻重的地位，而且该公司也是零售业的龙头。尤其是它在“网络购物便”的庞大代收笔数及其所带来的附加利益与影响更促成对该公司的兴趣，进而成为个案的对象。

由于本书对台湾地区7-ELEVEN处理代收服务等领域缺乏明确的概念，且研究的重要变量数仍没有周全的定义，因此使用探索性研究以对问题有基本了解并建立研究命题。一方面，探索性研究始于搜集次级资料与研究文献，另一方面，也借助深度访谈来发掘受访者的动机。本书主要以个案研究作为探索性研究的可行方法，目的是对台湾地区7-ELEVEN中各种因素的相互关系能够有全面的了解，以获得较为完整的推论及前因后果关系。但由于该方法使研究者和受访者有深入的接触，所以可能倾向主观，而未将所有问题凸显出来。此外，个案分析的结果也不宜一般化至个案以外的群体。

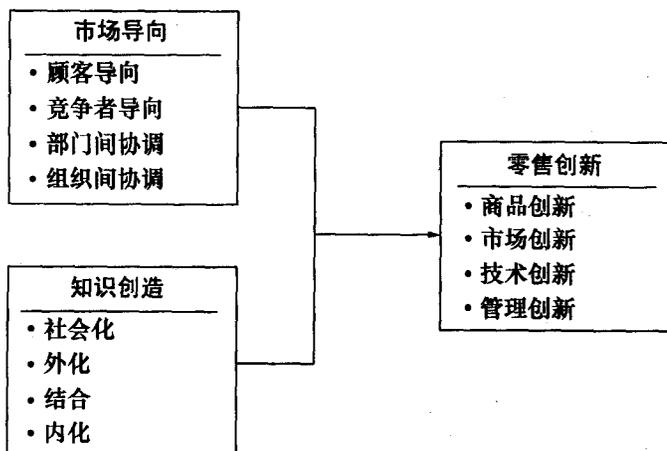


图 1-2 观念架构

六、个案描述：台湾地区 7-ELEVEN

台湾地区 7-ELEVEN 于 2000 年的营业额为 572.3 亿元，较 1999 年增长 15%；2001 年上半年的营业额为 309 亿元，店数在 7 月底增加至 2825 家，可见，该公司在一片景气低迷中，仍保持不断增长。与往年相比，7-ELEVEN 自 2000 年强力推出鲜食产品以来，如御便当、凉面等，其营收每月约持续增长 20%，便可说明消费者已普遍接受鲜食产品。另外，该公司冀望于日前所推出的每年 12 万元网络开店的服务机制，并期望商家能够增至百家以上、交易金额为 6 亿元的目标，使企业在竞争市场的洪流下屹立不摇。

除上述之外，台湾地区 7-ELEVEN 自 1995 年起即不断与相关可能的业者接触，并与“中华电信”共同开发以条码为基础架构的代收系统机制；1998 年 6 月起正式开始代收“中华电信”的电信费用，成为台湾地区便利商店业者中最早导入代收服务业务者。在 7-ELEVEN 提供代收账单费用之前，我国台湾地区从未在金融机构以外的地点收取消费大众每月缴纳的账单，所以，在系统设计规划初期也仅能以日本收费的经验为参考依据，规划预估量为每店每日代收三笔账单为基础。此外，该公司将账单资料条形码化，以操作简单、防弊、快速服务为规划基础，使每一家合作企业皆能适用同一套系统。

由于台湾地区 7-ELEVEN 身为营销通路末端的零售商，不断在商品及服务水准上推陈出新，来满足消费者的便利性需求，故持续加入不同类别产业之合作企业。从最早的“中华电信”、其他民营电信业者、水电瓦斯等公共费用到停车费、保险费等，只要察觉消费者的需要，均成为 7-ELEVEN 努力的目标。而建立消费者心中 7-ELEVEN 好邻居的形象不仅限于食品，并扩及其日常生活所需服务的每一部分，都能在 7-ELEVEN 获得满足。又为使前来 7-ELEVEN 缴纳账单的消费者，能获得其他地方所没有提供的服

务及提高商品的露出度，利用代收凭证与商品联合广告促销。只要消费者来到 7-ELEVEN 缴费，便可利用 7-ELEVEN 所提供的凭证作为折价券，以优惠的价格购买店内的商品。

台湾地区 7-ELEVEN 在代收服务方面能有今天的表现，运用电视及平面广告也功不可没。首先，在 1998 年商店形象广告后的信息，提醒消费者，现在，到 7-ELEVEN 缴电信费，便可获得茶叶蛋一个。再者，运用“转弯篇”广告诉求当所有银行都关门时，只有楼下的 7-ELEVEN 永远开门等消费者到便利的 7-ELEVEN 缴费，不论何时何地转个弯就到了。最后，以“柜台篇”说明 7-ELEVEN 提供单一柜台全方位的服务，消费者缴费，不必跑好几个地方，所有的代收费用都可在 7-ELEVEN 一次完成。另外在平面媒体部分，以“乌龟篇”强调动作再慢的消费者，来 7-ELEVEN 缴费也可以很快的办完事情。代收广告的推出，不但获得消费者对 7-ELEVEN 代收服务的认同，并且获得 1999 年度统一企业集团广告金翼奖的殊荣。

表 1-2 台湾地区 7-ELEVEN 合作代收类别导入进度表

导入时间	导入项目	导入时间	导入项目
1998 年 6 月	第一家代收“中华电信”	2000 年 3 月	网路拨接费代收
1999 年 3 月	导入九家民营电信代收	2000 年 4 月	机车强制险代收
1999 年 7 月	北市停车费、水费代收	2000 年 7 月	高雄市停车费代收
1999 年 9 月	电费、瓦斯费代收	2000 年 9 月	桃园市停车费代收
1999 年 11 月	北市停车费、县停车费代收	2001 年 1 月	固网电信费代收
1999 年 12 月	区域有线电视代收	2001 年 5 月	分期付款、报费
2000 年 2 月	电子商务服务代收		

注：统计至 2000 年 5 月为止，共计代收 86 家合作企业及机关。

资料来源：本书整理。

表 1-2 说明 7-ELEVEN 代收类别的导入进度表，其中依产业类别导入电信业、公共事业、停车费、瓦斯、区域有线电视、保险费、电子商务等服务，除此之外，未来将陆续再导入劳健保费、交通罚款、税捐、学费等费用代收。而代收业务的增加必须伴随代收系统设备开发演进，其大致可分为以下四点：

1. 条形码规格订定的领导者：最初在开发代收系统时为了能够适用所有企业或机构开发发展的条码系统，在 7-ELEVEN 代收服务推出后，其他业者竞相使用。7-ELEVEN 所开发的条码规格及代码已成为全部便利商店代收的标准规格。

2. 打印系统设备不断更新：从最早期使用收款机点矩阵打印机，到第二代采用最新科技——热感式列表机。有效地解决了收款机打印机卡纸及速度慢的问题。

3. 传输方式的改变，从 FTP 传输到架设网络服务器：由于专线费用高且不符合成本效益，所以架设网络服务器，业者只要能上网际网络即可下载资料，对业者而言，不需负担额外费用且完全加密，安全性佳。

4. 利用代收架构基础，发展便利商店电子商务业务：因应网络安全的需求及利用 7-ELEVEN 密集的立地方便性，提供消费者网络订购，到 7-ELEVEN 付款取货的服务。业务推出以来，不但竞争业者也以相同作业模式进行电子商务服务，甚至连商品外包装都类似。

代收服务推出两年多来，从 HP DEV 型主机升级到 HP K380，乃至当前的 HP N4000，7-ELEVEN 始终因应服务需求，持续投资于信息系统的升级。原先预估每日单店 3 笔的代收服务绩效，从上线的第一天起便打破。该公司由 1998 年 7 月单月代收 45 万件，增长至 2001 年 5 月单月代收 616 万件，代收金额每月达 38.8 亿元；平均单店每日约 90 笔。较台湾地区早导入代收服务的日本 7-ELEVEN (1987 年)，目前平均单店每日 30 笔，台湾地区 7-ELEVEN 代收数量为日本的 3 倍。

在代收服务的开发上，台湾地区 7-ELEVEN 为提供消费者最

佳的服务，不断地改进及开发更新的软硬件设施。从条形码规格的制定、打印系统的发展更新、传输方式的改变到新服务的发展。7-ELEVEN的代收系统不但成为所有便利商店的代收系统标准及电子商务服务发展的依据，而且只要7-ELEVEN所合作的代收企业及各种促销活动，其他同业也陆续跟进。7-ELEVEN的各种创意俨然成为代收业务服务的领航者。

七、结论

经过文献整理及深度访谈后，将理论与访谈资料结合以提出下列两个命题：

命题1：市场导向的企业经市场驱动来处理市场信息，知识创造则须通过经验和市场信息的社会互动而获得。

Kohli 和 Jaworski (1990 年) 认为市场情报为市场导向的起始点，而情报的主要来源是顾客与竞争者的信息 (Narver and Slater, 1990)，另外，通路成员、合作伙伴及其他利害关系人的信息也是市场导向对信息需求的范围 (Day, 1999)。台湾地区 7-ELEVEN 的创立是基于掌握通路端点容易了解消费者需求的最新市场信息，其宗旨是提供给台湾人清洁明亮的购物环境，提升台湾人的生活质量。该公司自 1987 年采用“EOS 电子订货系统” (Electronic Ordering System) 以来，有效提升门市订货与物流中心存货管理效率；于 1989 年导入“POS 销售点系统” (Point of Sales) 有效地将市场上的商品信息整合；在 1997 年逐渐导入“GOT 图形订货终端机” (Graphic Ordering Terminals) 与后场的 POS 系统联机，除了能清楚显示目前的商品库存状况外，还可根据以往的销售记录执行“弹性台账”政策，作为调整商品结构及订货时的参考依据。

就顾客导向角度来看，POS 系统的引进对总部而言，帮助销售人员决定要引进或淘汰何种商品及商品应置于货架何处，其意图是商店内所摆设的商品都是消费者所要的，而零售商最主要的任务便是要求供应商提供消费者需求的商品，贯彻履行其成为消费者的

采购代理者角色（许英杰，1999年）。自从7-ELEVEN在1981年的营业额（108亿元）首次超过“远东百货公司”之后，该公司始终将其最大的竞争对手定位在如何满足消费者需求的改变上，而非竞争同业。从7-ELEVEN的内部刊物中，本书发现该企业领导人徐重仁时时提醒组织成员必须洞悉消费者环境的变动，不断地适应与学习，积极代替顾客采购最适商品，并且发觉消费者需求的改变，以避免组织成员因身处领导企业而产生惰性。本书认为，此举不像传统顾客导向的企业，所强调的是了解顾客现有的需要及欲求而防止产生短视与被动经营的状态，7-ELEVEN除了重视顾客既有的需要外，更强调主动去探索顾客的潜在需求，代收服务的引进即是最佳的例证。

EOS系统的功用则在于提供门市商品的销售资料给总公司的营销部门，以进行每项商品的“单品管理”，并作为商品汰弱换新的参考依据。EOS是订货系统，POS是销售系统，物流中心是流通机能的后勤；其间的关系为使POS门市有能力收集实时的市场情报；EOS可计算机化订货，有助于加强订货的时效性；POS与EOS连动结合可支持门市精确地引进消费者所需要的商品。门市部门通过计算机网络将正确的市场情报回传总部，并直接由电子订货系统传输到物流中心现场的计算机，使得物流中心能够货畅其流。然而，随着零售业倾向多品少量的销售，消费者的需求又十分多变，因此，7-ELEVEN现在也利用丰富的市场情报与商品供应厂商沟通，共同研究开发符合市场需要的新商品。

7-ELEVEN非常注重沟通系统，通过部门内文件、各部门交流、Trade Show 新商品发表会、企业月刊、经革会、商品双周刊、群主管会议、统一企业经发会、业革会等可以充分了解部门间的动态，以及各部门对事件的看法。另外，身为该公司中流砥柱的区组长，负责总部与门市间的沟通，并辅导各门市间店面的整体运作，又因区组长多是由门市人员、店长升迁上来的，所以，对店内的大小事情十分熟悉，成为总部与门市间联络的重要窗口。Kohli 和 Jaworski（1990年）指出各部门若能在平行的沟通渠道上充分地分享

彼此的信息，有助于相互之协同合作以反应市场变化，在行动上也能有效地达成各部门的目标，进而产生综效。

Ruekert (1992年)认为，企业在员工招募及训练方面是相当重要的，选择具有市场敏感度高的员工然后加以教育训练，有助于市场导向的进行。7-ELEVEN引以为傲的连锁店经营标准化、规格化的“卡式管理”制度，其演变过程便是从该公司自行创立的教育制度，经由讲师手册更新的过程来配合标准化书面资料的建立。之所以建立标准教材是因讲师若仅依本身经验授课，则有误导受训员工之嫌，因此公司会定期通过不同的系统，将新的信息传送给门市及教育训练人员。李仁芳(1995年)为7-ELEVEN所做的批注是企业的生存与发展主要是靠利润，而要使利润持续增长，则需依赖生产力的不断提升与知识基础的不断累积。教育训练的目的正是为了提升员工的素质和生产力，并扩大知识基础的具体做法。

虽然本书的主要目的是探索组织知识创造的内涵，但诚如Nonaka和Takeuchi(1995年)所言，组织本身并无法创造知识，而必须通过个人的主动和个人在团体中的互动来达成。组织学习即是组织成员的学习与彼此互动的结果(李仁芳，1995年)，而组织学习的本质在于创造知识(Tsang, 1997)；企业由学习经验所累积的知识基础，搭配有系统地搜集、分析及运用市场信息，在组织所设立的沟通机制让个人丰富而未开发的内隐知识在“互动团体”之内创造出专属于组织的知识，可形成企业持续性的竞争优势。本书利用图1-3整理出7-ELEVEN知识创造的过程。

命题2：市场导向与知识创造有助于产生创新行为。

本书所指的市场导向较偏重于从组织外部产生的市场信息，强调市场导向的企业应具备市场感应的能力，此能力被表现在企业内部的每个作业流程中，企业必须以开放的心态搜集市场信息、扩散至部门间以相互了解信息的意义，并且具备易于存取的组织记忆，才能够充分了解外在环境的变化(Day, 1994)。过去许多研究已证实市场导向有助于成功的创新(Deshpande' et al., 1993; Han, et al., 1998)，也是创新的先决条件(Jaworski and Kohli, 1996)，其

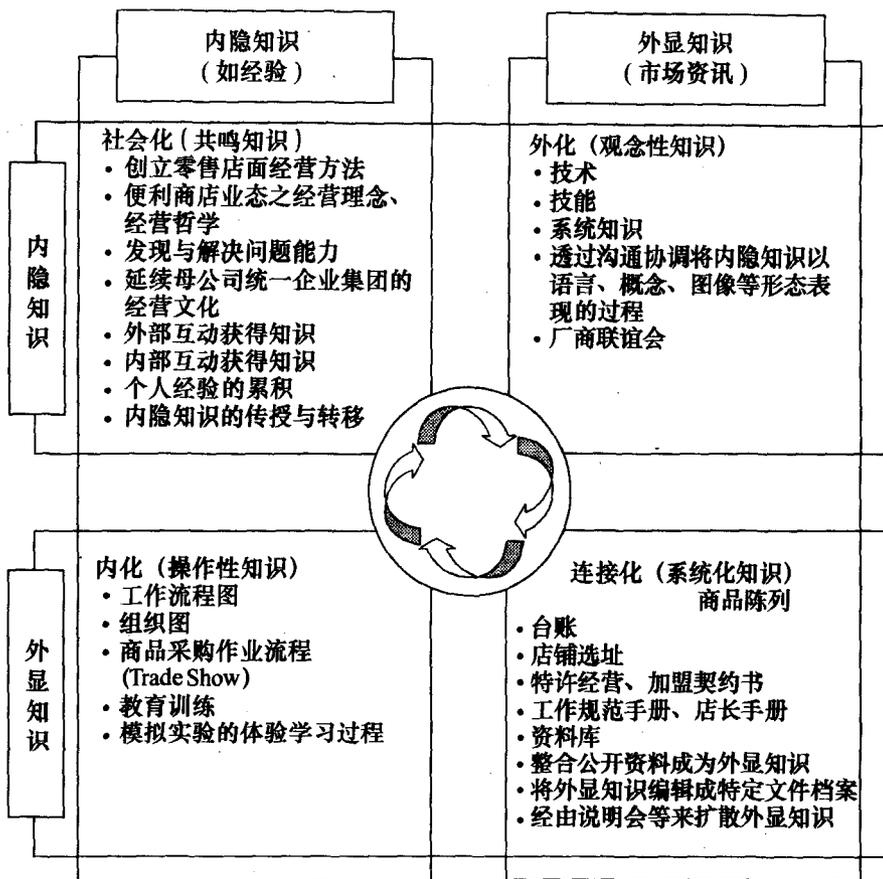


图 1-3 知识转换螺旋

间之主要分歧点仅在于市场导向的三个行为要素并非同等重要；也即部分学者指出顾客导向有助于创新在市场上成功，但企业若过分重视其竞争对手则有碍于长期发展的策略 (Day and Wensley, 1988; Deshpande', et al., 1993)，至于组织间协调则显示与创新有显著相关而已 (Han, et al., 1998)。

就此案例而言，由于 7-ELEVEN 就是营销中介机构末端的零售商，因而搜集顾客信息的确使该公司降低了经营上所面临的环境不确定性因素，获得商场上的成功。但该公司能创造卓越顾客价值以达成优异绩效的关键之一，在于运用先进的 POS 系统及长期累

积下来的市场经验以有效预测顾客潜在需求，也即顾客导向。然而，本书认为，7-ELEVEN的真正挑战是当该公司一旦决定商品和服务组合之后，总会有相似或不同零售业态的竞争对手不断在市场上推出类似商品或服务，也就是许多零售企业所销售的商品、提供的服务与其竞争者间之差异并不显著，此足以说明该公司的高级经理人为何特别强调其最大的竞争对手定位在消费者需求的发掘，而非同业的竞争。而零售的本质即是不断满足消费者多变的需求，此点抑或指出许多学者认为市场需求的不确定性会调节市场导向与创新间的关系。

与实证研究结果相比较之下，7-ELEVEN代收服务优异绩效的关键，在于整合组织内部，包括营业、营销、信息系统与财务等部门单位的共识方得以顺利推展。尤其该公司与合作厂商间不定期召开协调会议，协调计算机网络等事宜，并广纳合作厂商对作业流程与系统之建言，而后加以改善。如7-ELEVEN为涉入代收服务系统，发展出整套代收作业的流程与系统规划，总计整合数十套不同端点的应用系统，使门市、7-ELEVEN总部以及合作业者可在这一套模式上合作无间。自从1996年起历经两年的努力，第一个合作企业——“中华电信”才从拒绝到全力配合；理由为台湾地区不像日本对具有公信力的专属机构进行条形码设计，所以由台湾地区7-ELEVEN自行发展三段式条形码规格，并考虑到合作企业在未来所可能增加的需求而保留适度的扩充性。此外，7-ELEVEN在必须对消费者与合作企业负责的前提下，避免因消费者所持的账单条形码磨损致使扫描器无法读取条形码资料，而无法收取该笔代收，造成消费者不便，因而该公司要求所有的合作企业在条形码品质上，必须符合国际条形码组织所订定C级以上的品质标准。由此可见，对市场环境做出反应不只是营销部门的责任，必须仰赖各部门及企业间的通力合作才能有所成就，也即部门间及组织间协调。

然而，市场导向的企业倾向进行市场突破的创新，意即缺乏属于原创性概念的新产品创新（Bennett and Cooper, 1981）；Slater和Narver（1998年）指出，由于潜在的需求会超越顾客既有的消

费经验，因此市场导向的企业为规避风险，将不容易发展突破性创新。因此，本书利用组织知识创造的概念以强化市场导向与创新的关系。从另一个角度来说，市场导向倾向对外在环境的感应 (Day, 1994)；知识创造是从组织的个人层次开始的，通过内隐和外显知识互动的逐渐上升而扩大互动范围，超越个人、团体、部门，以及整个组织的疆界。知识创造理论的本质可被视为知识类型与知识层次间的长时间互动所产生出来的创新，而知识创造的成果并不仅限于“硬件”，如新产品发展，它可以是“软件”，如管理系统及操作方式等较为无形的事物 (Nonaka and Takeuchi, 1995)。相对于硬件，这些软件对创新同等重要，并会为公司在市场上赢得持续性竞争优势。

一方面，7-ELEVEN 分别经由成员的教育训练、文书档案的制作建立将市场知识系统化处理；另一方面，该公司经过长期默契及共识的建立，以及由过去多年营运所累积的经验，组织成员在协调、互动及执行的过程中不断地修正与学习，推出符合消费者所需的创新产品或服务。从 7-ELEVEN 的角度来说，创新是该公司不断利用先进的信息科技发现所提供的商品、服务与市场需求的缺口，并整合企业集团资源来满足该需求。因此，以市场导向、消费者需求为焦点的 7-ELEVEN，其创新行为并不只是超越竞争对手，而是在消费者了解本身潜在需求之前，便进行发展创新的产品或服务，也即商品创新。以需求面的角度而言，创新是企业给予消费者新的价值与满足，换句话说，创新可从组织内部产生或向外购得所有权之采用，而该项活动无论是设施、系统、政策、商品、服务，只要消费者在发现其未被满足的需求前能得到满足便称之为市场创新。当组织采用一项新产品和服务，或导入一生产过程和服务作业中的崭新构想时便涉及企业营运部分的技术创新。当技术创新的采用经过一些时日之后，企业必须导入新的管理系统、行政流程，或员工发展计划以因应组织技术系统的更新，也即管理创新。技术系统是经由设备或操作方式将信息转换成消费者所需要的商品或服务；管理创新虽未提供新的产品或服务，但却间接影响零售商

导入商品或服务的过程。因此，本书认为，技术创新与管理创新属于组织由内而外的创新，新商品创新与市场创新则是由外而内的创新。即：当组织采用其中一项创新行为时，必须考虑内部资源条件与外在动态环境，以系统观点将公司营运做适度更新。

就代收服务的新商品创新而言，需要 7-ELEVEN 的门市 24 小时营业这一核心资源作为基础；而代收类别的完整性，则满足消费者所需的一站式服务（one-stop service）特性，此有赖于 7-ELEVEN 全省 2825 家门市的密集布点之核心资源，以有效吸引代收企业加入此代收系统。另外，通过不断的技术创新与管理创新，代收服务由导入初期（1998 年 6 月）20 万元/月，到目前（2001 年 5 月）3000 余万元/月的佣金收入，有效增加台湾地区 7-ELEVEN 的经营效益。

值得一提的是，目前，7-ELEVEN 从事代收服务与电子商务，其主要目的不只是为消费者提供便利的生活与价值满足，该公司也着眼于其他两个方面：对内部顾客来说，7-ELEVEN 可凭借门市成为社区及商圈的代收服务中心、金融中心及信息情报中心，以吸引新兴加盟者及强化对现有加盟者的控制，并加强对消费者服务以提升加盟品牌形象。对外部顾客而言，7-ELEVEN 目前提供 CD、书籍等网络购物、门市取货付款的服务，并将结合金融票务、流行情报等多项服务，其用意除了为建构门市成为电子商务交易平台的角色与社区服务中心之外，还考虑到吸引顾客来店并刺激其非计划性的购买意愿，以提升实体商店的业绩。本书以表 1-3 说明某地区抽样四家不同商圈形态的门市统计作为佐证。

表 1-3 不同商圈形态的门市的代收服务业务评比

门市	商圈形态	当月 来客数	代收笔数	代收/ 来客比率	同时购物 来客数	来客同时 购物比率
A	封闭型学区 及住宅	44190	232	0.53%	123	53%
B	干道	36690	1397	3.81%	151	10.8%

续表

门市	商圈形态	当月 来客数	代收笔数	代收/ 来客比率	同时购物 来客数	来客同时 购物比率
C	住商混合	36420	1728	4.74%	247	14.3%
D	办公大楼	32040	788	2.46%	304	38.6%

注：1. 1999年9月抽样调查；2. 折价券使用率由0.2%~1.8%不等，若以折价商品平均单价50元，目前以每月代收600万笔计算，平均每月可为公司增加60万~540万元的业绩，并可概略估算出代收来客同时购物比率约为19.9%。

资料来源：本书整理。

组织在市场导向的过程中系统化处理市场信息。系统化指的是搜集、扩散以及对市场信息产生共识。然而，以顾客利益为优先考量的市场导向容易陷入满足顾客短期需求的两难，因此必须辅以组织学习文化及注重知识的创造，才能够增加组织创新的动机 (Slater and Narver, 1998)。

市场导向注重由外在环境到组织内部的市场信息处理过程，知识创造则强调从组织内部个人与团体间沟通及内隐知识与外显知识的互动而创造知识来因应外在环境。市场导向与知识创造结合后，可确认不断变动且充满竞争的环境中组织所需要的知识，并且持续提升适合创新的条件。就零售业来说，新商品创新主要是指企业提供新商品、服务组合以配合流行趋势、满足消费者多变的需求；技术创新则包括产品、服务、导入新商品程序等技术方面的创新。市场创新是指运用市场信息以提供消费者利益；管理创新则包括企业导入新的管理系统、行政流程，或员工发展计划以因应组织技术系统的更新。为此，可将四种创新类型区分如表1-4所示。

表1-4 本研究对零售创新的分类

组 织 \ 市 场	供给面	需求面
	硬体面	技术创新
软体面	管理创新	市场创新

资料来源：本书整理。

零售业与服务业的相同特征之一，是其商品组合和服务流程不能受到专利权的保护，因此，本书认为企业的市场导向与知识创造能够系统化处理市场信息，并且创造出专属于组织的知识。即：知识创造可强化市场导向过于重视顾客及竞争者信息而忽略组织长期发展的缺陷，促使组织采取主动式创新，在市场尚未遭受竞争者威胁时，就能够推出符合消费者所需的创新产品或服务（Hunt and Morgan, 1996）。创新本来就是一个复杂的概念；个人、组织及其相关联的因素均会影响创新的采用（Damanpour, et al., 1989）。从7-ELEVEN导入代收服务的个案中，本书认为成功的创新有赖于市场需求和企业供给间的配合以及硬件面和软件面的调和，而成功的创新有赖于知识的产生，知识产生的途径可从顾客与竞争者的信息着手，但若要避免陷入追求满足顾客短期需求和企业长期发展的矛盾，组织必须塑造有利于知识创造的情境，也就是在部门间及组织系统间开放沟通渠道，并且授权给员工，使个人能在团体中互动以激发内隐知识与外显知识的交流，因此，创新便油然而生。

经由7-ELEVEN导入代收服务的个案中，我们不难发现其目的有二：其一，通过提供消费者便利的生活与价值满足以提升收益（门市商店的业绩）；其二，是使门市成为社区及商圈的代收服务中心、金融中心及信息情报中心，以吸引新兴加盟者及强化对现有加盟者的控制。然而，台湾地区便利商店业态是否已经进入饱和期近来备受争议，其背后假设乃在于过去各家业者均以“展店”作为提升总公司每年营收的方法，尤其7-ELEVEN以加盟店为主的展店方式，若无法保障合理利润，即潜在存有店数流失的危机；因此，该公司开发代收服务的策略意图是加强实体商店经营效益。例如，7-ELEVEN自1989年推出加盟制度以来，虽然对展店带来莫大效益、带动便利商店的加盟创业风潮，但随着该公司的通路品牌权益升高，其加盟店的保证金也从200万元调高至240万元，为便利商店业中额度最高者。总而言之，7-ELEVEN大半收益来自各门市加盟店收益的总和，而加盟店主面对竞争激烈，且多是整个家庭

经营的情况之下，仍须自行承担人事、营销等成本，其实质净收益未必划算。因此，7-ELEVEN 要持续展店，又必须防止既有店数流失之下，该公司更应不断创新以强化单店的经营效益，本书则提供该公司创新的基础及发展方向以取得持续性竞争优势。

第二章 零售业知识管理与增长策略

增长一般经常是企业政策的重心，也是组织追求的目标。面对零售产业的不断增长，却少见策略管理文献的探讨。本书基于市场导向型的企业，无论在企业文化或组织行为上皆能因应市场变化而追求企业增长，遂采用个案分析的方法，以最接近消费者的零售业为例，运用 Ansoff 产品市场矩阵模式来说明。本书的主要目的在于探究有关零售组织增长倾向的特性，以及知识管理在市场导向型组织内所扮演的角色。研究发现，台湾地区零售组织的增长，在增长策略上倾向流通产业的多角化，与多数研究结果一致；而国际化的增长策略受限于授权问题，不像制造商可以自主地国际化，因此，其增长策略考虑的是支援本业增长的其他替代方案。本书最后提出增长策略相关研究命题，可作为后续实证研究的方向。

【零售增长策略】

台湾地区零售组织的增长，在增长策略上倾向流通产业的多角化；而国际化的增长策略则受限于授权问题，不像制造商可以自主地国际化，因此，其增长策略考虑的是支援本业增长的其他替代方案。

【知识管理】

知识管理的核心就是管理信息的流动，让需要者真正获得正确信息，因而能快速采取适当行动因应市场变动。本书运用 Choo

(1996年)的观点,以组织对问题的诠释与掌握(Sense Making)、知识创造(Knowledge Creation)和决策(Decision Making)这三个程序为主干。

一、缘起

新经济冲击着整个产业结构与企业竞争模式,不仅是影响价值链的思考方式,连所涵盖的事业范围也变得更宽广,转而成为产业集群的思考模式。当外在市场环境不断翻腾之际,企业必须不断追求增长机会,才得以生存下去。科斯在1937年,以交易成本观点探讨企业存在的本质,指出企业会不断发展直到企业内外进行交易的交易成本相同时(Coase, 1937)。可见,追求增长是企业生存的本质之一,企业增长的方向也可能因交易成本过大,而逃脱于本身企业之外,将剩余资本转而投资其他新事业,以进一步追求企业的增长机会。

企业追求增长的前提必须能维持生存,而有时追求增长也是维持生存的方式之一。Porter和Miller(1985年)认为,企业必须拥有其竞争优势才能生存下去。Evans和Wurster(1997年)则指出,信息不只决定且限制价值链中不同参与者之间的相互关系,在许多行业当中,即使信息成本极小,产品与劳务也不是无形的情况下,信息仍然是决定其竞争优势强弱的重要因素;且在新信息经济之下,现存的价值链会分解为多个企业,每一个企业都拥有自己的竞争优势。若以经济学的角度来看,则是将具有规模经济的个别功能予以分离于单一企业之外,将可让它朝不同方向发展,使其本身的竞争优势发挥到最大境界。因此,企业增长策略中的多角化策略便应运而生。

企业追求增长的同时,策略性思考是有其必要的。当价值链重新解体整编时,信息将扮演着极为重要的角色。许多公司由于无法体认市场环境的变化,也无法掌握先机,使得其策略与组织结构、营运系统及企业文化因过时而无法发挥功能,而深陷经营困境的泥

沼之中；故营销人员必须花费很多的时间来关注顾客与竞争者的环境变化（Kotler, 2000）。本书基于市场导向型的企业，无论在企业文化或组织行为上皆符合这种概念，且相信追求不断增长与永续经营才是企业永远不变的使命。遂以最接近消费者的零售业为例，认为企业追求增长不能忽视市场驱动，且新经济时代下，知识运用的价值更是难能可贵的，选择以台湾地区零售业的翘楚——7-ELEVEN 为例，针对以下三项目进行探讨：

1. 阐述市场导向、知识管理与 Ansoff 企业增长矩阵的含义与重要性。
2. 分析市场导向对零售组织追求增长策略选择的影响。
3. 具体说明便利商店零售业态运用知识管理，对其增长策略选择、执行上的成果。

二、市场导向

市场导向是创造优越顾客价值与竞争优势的基础（Slater 和 Narver, 1994）。其包含三项行为要素——顾客导向、竞争者导向与功能间协调（Slater 和 Narver, 1990）。而 Kohli 和 Jaworski（1990 年）也指出，市场导向是一项特殊行为与活动的组合。Slater 和 Narver（1990 年）对市场导向的看法与 Kohli 和 Jaworski（1990 年）的论点大致相同，都认为顾客导向与竞争者导向是意味着在取得信息与资源配置活动方面，必须先确定了解顾客价值与竞争者对目标顾客所采行的策略及其能耐后，企业才采取行动为宜。

在组织层次上，市场导向是持续地搜集有关顾客需求与竞争者能耐的信息，且利用这些信息来创造顾客价值，搭配企业家精神的驱动力，提供组织学习的文化根基（Hurley and Hult, 1998；Slater and Narver, 1995）。若组织对于这些信息不具有使用与转化为行动的能力，则市场导向对组织绩效并无正面影响的效果；市场导向可以改善组织的学习效果与组织的学习能力，进而提升企业绩效（Slater and Narver, 1995）。组织所进行的知识管理与其运用信息

的能力具有相关性。信息搜集的方式、辨别重要性与谁取得信息、如何使用这些信息等的价值与规范，都是整体组织文化的一部分 (Day, 1994)。许多学者也倾向以文化观点来阐述市场导向 (cf. Slater & Narver, 1995; Day, 1994; Deshpand, Farley and Webster, 1993)。但 Deshpand 和 Farley (1996 年) 则认为市场导向可以由活动的观点加以衡量，而忽略文化的表现形式。故不论是文化观点或是行为观点的市场导向衡量，都各有其优点 (Jaworski & Kohli, 1996) 的情况下，市场导向不论在文化面或行为面对组织的活动，包括发展增长策略都具有深远影响。

市场导向正是企业掌握趋势的良好准则。一项新产品或营销方案，若是能符合市场趋势的发展方向而非背道而驰，则有成功的可能 (Kotler, 2000)。零售商在面对多变竞争环境时，除了原本市场导向的考量之外，由于今日新竞争形态将不再是个别企业间的竞争，已经转为是由相关制贩业者所组成的供应链团队的相对竞争形态。故本书认为，应将组织间协调的竞争概念纳入原本市场导向来讨论，将其视为顾客导向、竞争者导向、功能间协调与组织间协调四项行为要素，代表组织在决定信息处理活动上的优先顺序，以及使用策略上的特征 (许英杰, 2001 年)。并从市场导向的角度，结合知识基础观点加以分析，论述企业在增长策略上的选择与应用。

三、知识管理

知识不只是企业的优势来源之一，更是优势的“惟一”来源 (Drucker, 1993)。而知识管理的核心就是管理信息的流动，让需要者真正获得正确信息，因而能快速采取适当行动因应市场变动；知识管理可在计划、顾客服务、训练以及专案合作上协助企业 (Bill Gates, 1999)。可见，企业在进行发展增长策略时，通过知识管理的协助将能做出更正确的决策，在执行上也能获得较佳绩效。

有学者认为，以过去的经验和数据为基础的策略模式，在现今多变的市场上，已无法为企业所适用。但知识经济下，强调的是知

识、信息，有些便是经验累积的成果，尤其是内隐知识在策略思考之时绝不能被忽略掉。然而，将知识与策略相结合，确有其难以言喻之处，不仅无法完全判断其成效，更无法直接加以衡量。尽管如此，信息是人类行为判断的依据，人们倾向将有价值的信息视为知识，拥有与决策相关的知识，应有助于组织决策时的正确判断。

有关知识管理的架构有多种观点，Wiig（1993年）就认为知识管理活动应包括建立、证明、使用与移转四个部分；而Leonard-Barton（1995年）则提出了含有四种核心能力与四种建立知识活动的架构，核心能力分别为员工的技能与知识、实体系统、管理系统、企业的价值与规范等；Choo（1996年）也提出知识管理的活动应包括市场认知、知识建立与建立决策三项活动；Nonaka and Takeuchi（1995年）则以知识创造架构建立智价企业。而其中Choo（1996年）提出的知识组织模型，以组织对问题的诠释与掌握、知识创造和决策三个程序为主干，用以说明企业如何策略性的利用信息与知识来提高组织的竞争优势。所谓对问题的诠释与掌握是指企业的管理者如何通过信息的诠释与掌握，来解读外在环境的变动，以进一步思考如何因应之道；而知识创造即通过知识的思考转换，形成新的知识；决策层面则是企业如何通过信息处理与分析，以支援决策。由于本书欲探究企业的增长策略方向，故引用Choo（1996年）的观点，进一步以此讨论知识管理对发展增长策略的影响。

四、Ansoff 产品—市场矩阵模式在零售业的应用

Ansoff 是开创现代策略管理学的一代大师^①。其所提出的产品—市场策略，可应用于与管理相关的选择与策略（Knee & Walters, 1988）。许多增长策略都以 Ansoff 产品—市场矩阵模式作为分析基础（Harper, 1992）。此一矩阵模式在说明企业增长中有四种策略选择方向：

1. 市场渗透方式：尝试以现有产品在现有的目标市场中获取

更多的利益。

2. 市场开发：将现有的产品带到其他新的目标市场中。
3. 产品开发：发展新的产品以提供给现有的市场。
4. 多角化：开发其他产品进入新的市场。

换句话说，现存的企业可借助以上的各项策略（见图 2-1），以追寻达成企业增长的目标。

		顾客需求	
		现有的	新的
产品	现有的	市场渗透	市场开发
	新的	产品开发	多角化

图 2-1 Ansoff 产品—市场矩阵

资料来源：Ansoff (1965)。

若对照 BCG 模式^②的观点，金牛型的商品或事业能为组织带来主要的现金流入。显然，这与 Ansoff 通过市场渗透提高市场占有率的观点相符，市场渗透策略应能为企业增长有所贡献。而新产品是企业未来收入的泉源。根据调查，经理人表示，企业从新产品的获利由过去的 21% 上升至 32%，而今日更有累加的趋势；且有超过 50% 的经理人同时表示，将增加服务性商品的开发以创造获利 (Sheridan, 1998)，显然，无法从新产品上获得稳定收入的企业，将面临衰退的窘境，产品开发势必是企业增长所必须采取的方式。

虽然，Ansoff 产品—市场矩阵模式，在 20 世纪 70 年代不若 BCG Model 与 80 年代波特所提出的竞争策略^③广为学者所引用。但是，Knee 和 Walters (1988 年) 指出，其经由顾客与产品线特征的策略思考观点，可应用于零售产业。故本书试图以此一策略思考论点，说明其如何指引零售组织追求增长机会的策略方向。

Knee 和 Walters (1988 年) 将 Ansoff 原始的产品—市场矩阵模式应用于零售经营当中, 提出如图 2-2 所示的策略架构。将产品构面扩大解释到包括交易形态、产品范畴与搭配; 另外, 将顾客愿景构面延伸为包括区域扩张与新顾客区隔上面来。

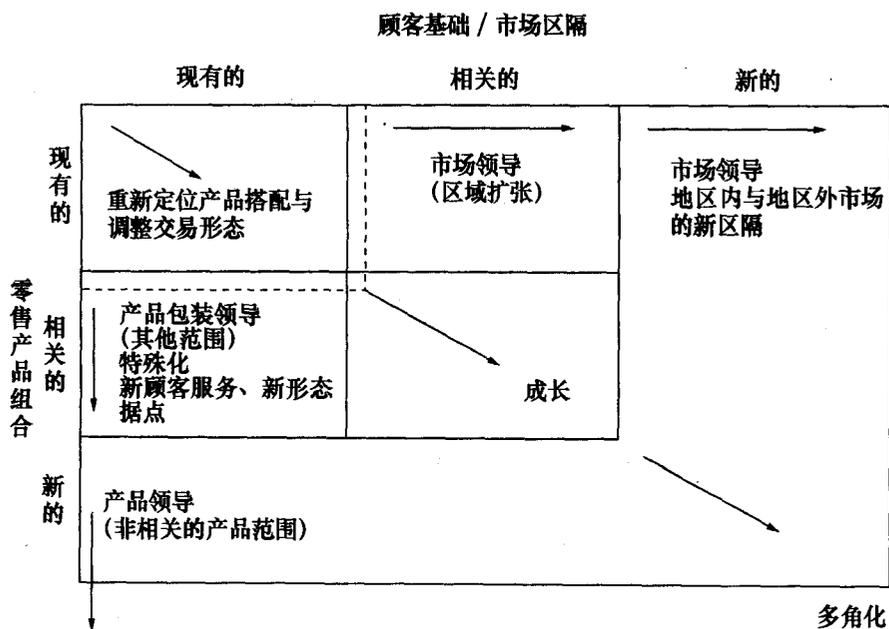


图 2-2 零售产品市场策略选择

资料来源: Knee & Walters, 1988.

企业在低风险的考量下, 可选择以现有产品市场为基础来发展; 应优先采用强化与生产力提升的策略, 以改善产品管理与可能的定价调整 (如数量改进或是采取独占优势策略)。再者, 可以重新定位方式来满足顾客需求或增加顾客吸引力。策略风险将随着市场区隔的扩张延伸而增加。在增长策略上, 包括公司在产品组合与顾客基础下的扩张。若采取多样化策略, 企业将进入全然不同的领域经营。每项策略选择都必须视企业不同的能耐而定, 例如技能、专业知识、创造竞争优势的企业资源; 企业特殊的能耐将会影响市场策略的方向, 例如, 高效率的营运可提供经济效益并缩减经营成

本，通过折价可加深市场的渗透度 (Knee & Walters, 1988)。

Levy 和 Weitz (2001 年) 也指出，零售业者可追求市场渗透、市场扩张、零售业态开发与多样化四种增长机会。同样依循 Ansoff 的架构进一步延伸，不过由于其主要针对零售业态，无法完全与现今零售商跨越产业界线的做法吻合，故本书仍采用前述 Knee 和 Walters (1988 年) 的论点作为分析依据。

五、观念架构

本书以台湾地区最大零售业者 7-ELEVEN 为分析个案，剖析其随着市场环境变化，在市场导向的组织经营理念下，如何通过知识管理发掘出企业增长的机会，并做适当的新事业投资发展，有助于集团资源之综效 (synergy) 表现。整个分析从个案公司的市场导向展开，分析 7-ELEVEN 如何进行知识蓄积、分享以及其对增长策略选择上的影响。本书观念架构如图 2-3 所示。

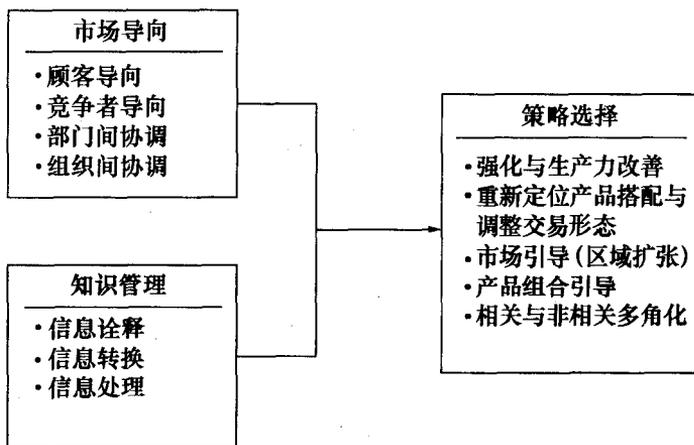


图 2-3 观念架构

本书经过对零售业发展长期的观察记录，并实际访谈数位高级经理人^④以及在相关理论概念的探讨下，认为 7-ELEVEN 之所以能够成功的主要原因，是其长期秉持市场导向而影响组织策略指导方

向所致，组织又通过知识管理长期累积的知识能耐，根据知识基础理论，也将对其组织策略有所影响。两者间的关系或者相辅相成，或者互相抵消？则尚未有探讨。本书欲就单一个案深入分析，两者对零售组织增长策略选择上的影响。并据此提出相关的研究命题。

本书先对便利商店零售产业环境加以说明，分析零售组织所面临的管理挑战与其因应之道。再针对 7-ELEVEN 的知识管理现况进行整理，最后深入探讨其对增长策略选择的影响。

六、零售产业环境变化

企业营销组合中的一项重要因素即是通路策略。典型的通路系统中包括批发商与零售商。近年来，由于市场环境的变化，通路结构产生“去中间化”现象，过去由批发商所扮演的功能，逐渐被制造商与零售商所吸收，使零售商在通路中的角色更加重要。每一个国家的通路系统都或有不同之处，或许集中由少数几个零售商供给大部分的市场所需；也或许分化，由许多的零售商为市场提供主要的商品与服务。但是，不论在不同国家的零售商扮演的重要性如何，一般均认为零售业正逐步发展成全球性、高科技的事业。

在美国，零售产业的本质是相当不同的，其零售产业的市场结构相当集中，而相反的，日本流通系统的特征则是由许多零细的小型商店与大型批发商所组成，只有中度的市场集中度（Levy & Weitz, 2001）。随着零售业态的发展，消费者可从多样化的地点买到相同的商品；但是因此也使得每一种业态内的竞争者变得减少，少数几个国际零售业者主导着大部分的业态，产业的集中度也随之增加。同时，企业在追求其台湾地区市场扩张机会的同时也变得更加全球化。

特许（Franchising）是零售国际化的一种形式。同时也是服务产业中主要的构成要素，近几年来，在数量与市场涵盖方面已经显著地扩张，以美国市场为基础的特许业者是扩张的主力，然而却只有少数的美国特许业者在国际市场上运作（Aydin & Kacker,

1990)。以便利商店业态来说，特许就是其国际化的主要进入市场的策略之一 (Sparks, 1995)。

美国《财富》在 2001 年对其台湾地区前 500 强大企业进行排名调查，其中沃尔玛排名第二，零售业的重要性自是不在话下；而全球最大的特许便利商店体系 7-ELEVEN 也名列第 76 位。若以特许方式进行国际化来看，美国 7-ELEVEN 则可称为成功之企业。在美国与加拿大就经营了 5800 多家 7-ELEVEN 商店，其中有一半以上是采取特许方式经营的，目前其国际特许体系当中以日本与中国台湾地区的 7-ELEVEN 分属第一大及第二大，如表 2-1 所示。

表 2-1 7-ELEVEN 特许地区概况

地区 (第一家开店)	地区店数	地区 (第一家开店)	地区店数
Japan (May, 1974)	8478	China	464
Taiwan (January, 1980)	2897	Hong Kong (April, 1981)	
Thailand (June, 1989)	1521	Shenzhen (October, 1992)	
United States	5756	Guangzhou (July, 1996)	
Mexico (November, 1971)	295	Sweden (July, 1978)	51
Australia (August, 1977)	247	Norway (September, 1986)	54
South Korea (May, 1989)	680	Denmark (September, 1993)	29
Canada (June, 1969)	490	Spain (December, 1987)	17
Malaysia (October, 1984)	188	Puerto-Rico (October, 1987)	13
Philippines (February, 1984)	156	Guam (December, 1987)	8
Singapore (June, 1983)	124	Turkey (September, 1989)	13
Hawaii	50		

资料来源：7-ELEVEN (2001 年)，其中台湾地区 7-ELEVEN 的数据已更新至 2001 年 12 月。

日本的零售市场是全世界继美国之后的第二大零售市场。许多重大的改变，诸如管制大型店法令的解除、经济衰退与市场中的通货膨胀压力等，均使得日本零售产业面临持续增加的新零售业态与全球竞争的压力。与此同时，便利商店因而被认为是这种市场环境

之下相当成功的零售形态，是改变日本零售产业构造的驱动力 (Ogawa, 1998)。

不论是特许母公司美国的 7-ELEVEN 或是被特许的日本 7-ELEVEN，均在其国内零售产业内占有重要地位。不仅如此，在日本与台湾地区，7-ELEVEN 也是零售业的第一零售品牌，台湾地区 7-ELEVEN 除了在台湾地区零售业中扮演产业龙头的重要角色之外，更是便利商店的市场领导者。在不同地区产业环境下，由于这种国际零售业态 (Business Format) 的特许制度是强调长期的合作伙伴关系，具有长期相互利益结合的国际企业间的关系存在，因而彼此学习、分享信息等伙伴间互动就更为频繁 (Kim, 1999)。中国台湾地区 7-ELEVEN 也就因此深受日本 7-ELEVEN 成功营运模式的影响^⑤。

便利商店属于食品零售业，提供给顾客的是在大约 2000 ~ 3000 平方英尺的店内空间中，贩卖较为有限的商品组合，但能使顾客快速的完成购买程序，十分贴近最终消费者。中国台湾地区连锁便利商店业态起源于 20 世纪 70 年代末期，目前已逐渐迈入成熟期，竞争激烈下形成由 7-ELEVEN、全家、莱尔富、富群 OK 及福客多五家主控市场的局面。在中国台湾地区，尤其是在其地狭人稠的环境下，便利商店的总店数已经超过 7500 家，密度相对其他国家为高。另外，根据经济部统计资料显示，便利商店营业额每年增长率均维持在 20% 左右，仅次于量贩店，整体产值已突破兆元。虽然如此，却惟有 7-ELEVEN 税前净利有两成以上的增长，其他业者均未有理想的增长 (见表 2-2)。

表 2-2 台湾地区主要便利商店营业概况

单位：家，亿元新台币，%

超商业	店数			营业额			税前净利			加盟店比率		
	1998	1999	2000	1998	1999	2000	1998	1999	2000	1998	1999	2000
7-ELEVEN	1895	2250	2550	419.7	497.1	550	17.7	21	25	72.5	76	80
全家	668	881	1005	101	127	160	1.1	0.8	2.1	70	70	75
莱尔富	540	620	740	67	80	100	0.0	0.5	1.0	20	45	70

续表

超商业	店数			营业额			税前净利			加盟店比率		
	1998	1999	2000	1998	1999	2000	1998	1999	2000	1998	1999	2000
富群 OK	361	480	750	45	60	90	-	0.2	1.0	0	17	40
福客多	202	235	260	29	36	41	-	0.0	0.4	85	89	90

资料来源：各便利商店提供。

面对顾客需求不断变化，产业界线愈加模糊，拥有对市场环境改变的适应力，已经不是其他产业追求生存与增长的圭臬而已，直接与消费者接触的便利商店在竞争激烈的环境下，经营如何能更加差异化与富有弹性，可能正是企业应该思考的经营课题。或许策略化的增长思考与多角化经营，可以提供更多增长机会。

七、个案描述：台湾地区 7-ELEVEN

台湾地区 7-ELEVEN 目前是统一集团下的子公司之一，也是集团内最大的通路零售商（许英杰，2000 年）。统一集团本业在于食品制造业，发迹于民风淳朴的台南地区，公司的企业文化向以稳健经营为宗旨，为台湾地区十大集团之一。统一企业是在 1979 年正式取得授权母公司——美国南方公司授权，并于 1980 年以 7-ELEVEN 模式开幕，引进美国 CVS 的经营模式。但是，初期几年间面临严重亏损。归咎其原因是未考虑中国台湾地区市场的状况，除了产业构造与消费环境不同之外，最大的问题来自加盟体系的缺失。面对持续亏损，1982 年重回统一集团内部经营，在 1986 年之后渐渐扭亏为盈，因而于 1987 年独立经营，并逐渐成为台湾地区便利商店的领导者，同时近五年连续蝉联台湾地区零售业盟主，取代远东百货的零售龙头地位。

截至 2001 年 12 月，7-ELEVEN 共有 2838 家分店、3177 位员工、营业额近台币 572.3 亿元，而且被认为是便利商店业的先锋领导者，在营运绩效上优于其他业者。7-ELEVEN 的便利商店网除了遍及全台外，同时也克服了跨越台湾地区海峡物流配送技术上

的困难，扩散到澎湖、金门等离岛地区，满足离岛地区消费者的需求。7-ELEVEN的发展由表2-3可窥知一二。

表 2-3 台湾地区 7-ELEVEN 的重要里程碑

时间	大事记
1978年4月	集资1.9亿元，统一超级商店股份有限公司正式成立
1979年5月	全省14家“统一超级商店”同时开业
1979年10月	与美国南方公司签约合作并引进其技术
1980年2月	第一家7-ELEVEN开幕
1982年11月	长期亏损，并回母公司超商事业部
1983年	开始24小时营业
1986年4月	第100家店开业
1987年7月	统一超商股份有限公司再度独立
1989年4月	成为全球7-ELEVEN第三大连锁体系
1989年5月	首次对外举行“加盟说明会”
1990年12月	营业额108亿元，成为国内零售业霸主
1995年11月	开始导入POS销售时点情报系统
1996年8月	展店进入东部宜兰地区
1997年8月	统一超商股票公开发行上市
1997年11月	展店进驻花东地区，完成7-ELEVEN全省便利网连线
1999年4月	克服物流配送的困难，跨海进驻澎湖地区
1999年6月	再拓离岛展店版图，进驻金门
2000年7月	取得ISO9002国际认证
2000年7月	与美国7-ELEVEN签订永久授权契约
2000年9月	在全省30个台铁车站开设36个7-ELEVEN Express Store服务旅客
2000年10月	与菲律宾7-ELEVEN签约，将经营触角延伸到国际舞台

资料来源：台湾地区7-ELEVEN（2001年）。

台湾地区7-ELEVEN一方面通过国际间组织学习，引进美国、日本等先进国家之经营 Know-How；另一方面应因应本地市场变化积极研发创新，秉持着合作、互助、增长的理念，以最适合台湾地区市场的加盟制度系统来发展便利商店的连锁事业。7-ELEVEN的加盟制度开启于特许加盟，后来观察到社会结构的变化趋势，而将重心移转至委托加盟，并采取夫妻共同经营的方式，

确保门市经营服务品质的稳定性。7-ELEVEN 目前是全台湾地区拥有最多连锁店的便利商店，其长期与消费者维持紧密的顾客关系，又经常举办社会公益活动，也因此让消费者心目中塑造出强烈且良好的商店品牌形象与实质性的信赖关系。

7-ELEVEN 除了努力拓展在台湾地区的加盟店数，也不断开发引进新商品满足顾客。追求企业的增长之下，为求组织资源的利用能产生更多综效，虽其隶属于统一集团的流通事业群，但目前也转投资相当多的事业，包括捷盟营销公司、统一型录事业公司、乐清 DUSKIN 服务股份有限公司、统一生活事业公司、首阜企管顾问公司、大智通文化事业、统一星巴克公司、统一信息公司、统昶营销公司、统一武藏野公司、统奕包装公司、统家股份有限公司、统一上海星巴克公司、统一速达快递服务公司、统一世界工程科技公司、统智科技股份有限公司，等等。不论在本业或非本业上都积极投资经营，一步步拓展 7-ELEVEN 的家族关系企业，相关增长现况如图 2-4 所示。

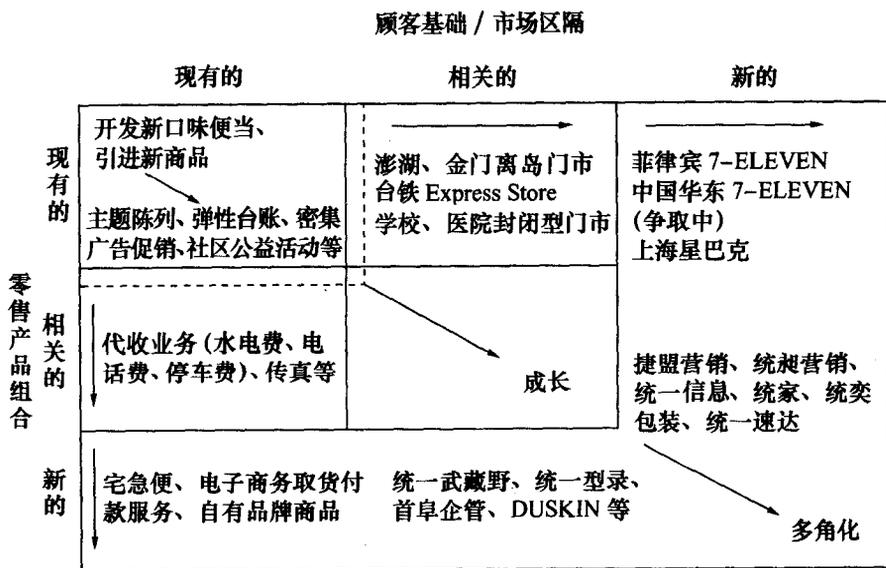


图 2-4 零售产品市场策略选择

资料来源: Knee & Walters, 1988.

八、7-ELEVEN 的经营与增长策略之分析

7-ELEVEN 的愿景强调对于市场顾客需求变化的因应，是消费者便利的好邻居。从引进 7-ELEVEN 的经营模式，至今已经二十余年，在便利商店的经营从一开始连年的亏损到近年来的绩效卓著，在本业经营稳定下，企业也不断追求增长，因而对相关行业的投资也逐渐增加。但是市场环境的激烈竞争，使企业在投资上必须更加谨慎。7-ELEVEN 因而以市场导向为圭臬，搭配现有知识基础，不断追求企业增长的机会。

根据调查，台湾地区的便利商店已经超过 7500 家，竞争相当激烈，市场逐渐迈向成熟化。面对产业内的高度竞争，7-ELEVEN 首先从本业出发。由于零售商具有最接近顾客的优势，所以在现有市场中进行市场渗透是较为有利的做法。因为广纳各店铺搜集来的系统性顾客信息，通过信息的处理，并进一步分析，应用在商品管理上以提升绩效，例如，采取弹性台账，在不同地区某些商品会特别针对地区商圈的情况加以调整，在 7-ELEVEN 总部规划的商品台账原则上，却又不失弹性的陈列布置下，授权各店考虑商圈差异性，有效提升营业额，使地区性的顾客能以其所认知的搜寻商品的方式，快速地找到所需要的商品，不会因为商品陈列的位置与顾客所假想的不同，而有买不到东西的困扰，甚至不可能因此失去顾客，丧失成为忠诚顾客的机会。

7-ELEVEN 同时在兼顾竞争者可能的反应时，该公司则以较佳管理机制的优势，在营销活动的领导或追随上都做得比竞争对手更好。除了不断追求更好的更有效的店铺管理外，在商品销售上，由于通过 POS 不断累积店铺营运各项产品的单品销售信息，当面对欲刺激某项商品的销售量时，便将过去对所累积的信息，进一步以其认知加以诠释，通过集体信息转换的定期开会过程，创造知识，并贯彻执行于实际的营销活动当中。例如，过去便当搭配茶类饮料有好的销售成绩，以此为参考，而在思考新的促销组合时就提

出类似方案来讨论，整合团队成员的意见后，得出几项可行方案，通过与其他内部部门及外部企业的协调合作具体执行。此一过程当中，组织的市场导向影响组织追求增长时，是决定重新定位商品或开发新商品，其中个人先前知识的转换，可能会在此一阶段影响其策略抉择；但在进入组织讨论转换的过程当中，由于成员不止一位，在市场导向与集体的信息转换与处理后做出决策，此时信息转换的过程可能更为重要。因此，我们试图推论命题 1 如下：

命题 1a：组织采取市场导向将对环境侦测的能力提升，因而影响组织选择策略机会的方向。

命题 1b：组织知识管理当中对信息的诠释，转换及处理过程，将影响组织策略的方向。

根据研究显示，便利商店的发展与一国的国民所得有关，当国民所得超过一万美元时，消费者对价格的敏感性降低，在意的是购物的便利与服务等附加价值。台湾地区已经于 1993 年突破此一门槛。7-ELEVEN 也意识到顾客需求价值的转变，陆续引进多项服务性商品，在满足现有顾客需求之外，借助新的顾客服务还吸引了新顾客，使企业的经营绩效明显提升，例如代收业务。1998 年 6 月开始代收“中华电信”费用，成为台湾地区便利商店最早导入代收服务的业者。其后，陆续导入水电瓦斯费、停车费、机车强制保险费等代收服务。至 2001 年 5 月，总计开发 86 家代收合作企业。单日代收件数平均为每店 90 件，代收量为日本 7-ELEVEN 的 3 倍。

7-ELEVEN 导入代收服务提供消费者更便利的服务，借此增加门市来客数以提升业绩；同时，以创造服务差异化效果来强化竞争优势，进一步巩固中国台湾地区加盟主的忠诚度与吸引潜在加盟者，有助于市场与地区的扩张。据此，可建立关于组织增长地区或市场扩张之命题如下：

命题 2a：组织通过市场导向，提供消费者多样化的服务，以服务的差异化来促成组织规模的增长。

在公益事业民营化的浪潮下，台湾地区铁路事业的经营也备受

冲击，台湾地区铁路管理局在思考其站内零售据点的经营模式时，多数的便利商店均觊觎这个利基市场已久，在几经洽商议价之后，由 7-ELEVEN 胜出，使其在现有市场下又向新市场迈进一步。在针对现有顾客基础上，2000 年进入新形态据点的经营，在全台湾地区 30 个台铁车站开设 36 个 7-ELEVEN Express Store 服务全国旅客。

由于台铁贩卖部的经营虽本属外包，但便利商店业始终无法跨入此一市场竞争，法律因素的限制是其最大的原因。7-ELEVEN 在市场领导的策略方向上，一方面顾及满足顾客的需求；另一方面则考量竞争者的可能竞争策略，若竞争者在此抢得先机，则可能影响其市场领导地位，或影响未来高速铁路营运据点的市场进入。姑且不论营运绩效如何，有时早期进入具策略性价值的市场也是维持领导地位的方式。据此，可建立以下之命题：

命题 2b：当市场环境有重大改变时，如管制法令的解除，可能形成组织增长的策略点，组织必须掌握此增长机会点，虽短期获利有限，但基于长期经营与其他附加利益策略的考虑，建立更高的市场进入障碍，吓阻潜在竞争者进入，仍是必要投资的增长方向。

另一项满足顾客的方式便是商品开发。7-ELEVEN 为落实“好的通路要有好的商品，有好的商品才有满意的顾客”这一策略，以新产品开发与上市为重要经营策略。新商品的开发会带来新的客源并塑造商店形象，通过商品差异化建立商店的差异化效果，借助差异化的优势来获利。一般所称的商品开发大概都是针对制造商“无中生有”而言，且过去的零售业可能在商品上做的是“有中挑精”的事，但是，零售商在最接近顾客且在市场导向的驱使之下，开始转向更加迅速因应顾客需求的变化，寻求与制造商合作的方式，以所掌握顾客端的市场需求信息结合制造商所拥有的生产技术信息 (Ogawa, 1998)，运用双方在信息上的不对称现象，充分推动“制贩同盟”合作，开发更符合顾客所需的新商品，目前在组织内并设立了专责 QC200 小组来执行。由于消费者具有寻求多样化产品或服务的需求，零售商直接面对众多消费者时，通过店内

POS系统所收集的资料，这些资料经过加工处理后形成有价值的信息或知识，有时却是左右管理阶层的决策依据。

由于消费者喜新厌旧的程度越来越高，产品的生命周期越来越短，加上消费需求不易发掘，具隐性的成分居多，面对创新在本质上的不确定性高，使得一般制造商在研究室开发上的投入与产出经常处于不平衡的状态。由于新产品失败可能会导致巨额损失，导致风险很高，一般而言，新产品的失败率相当高（Song, et al., 1997）。如今，7-ELEVEN 的市场导向具有侦测市场环境变化的特色，依据效率市场（Effectively Market）观点，若市场存有利润则会有厂商进入。当其察觉市场需求的变化时，通过对于信息的诠释与转换，7-ELEVEN 的内部商品开发团队形成简单的商品创意，便邀集制造商开会讨论可能性，或直接请制造商做出样品[®]，并举行“Trade Show”，再进一步信息处理评估新商品上市的可行性。另外，通过厂商联谊会、鲜食会议等，借此慰劳厂商与厂商建立长期合作伙伴关系，并共享信息以预测商品销售趋势，强化市场导向与组织的知识管理品质。据此，可发展有关商品开发之命题如下：

命题 3a：市场导向与知识管理可以相辅相成以激发新商品创意，通过制贩同盟的信息分享与共同开发商品的过程，确保商品开发更符合消费者的需求，使组织能够不断引进新商品满足消费者的需求。

然而，只有产品是不够的，商品的上市必须要有好的营销运作才行。Drucker（2000年）就认为，企业要做的事只有两项：一项是创新，另一项是营销。7-ELEVEN 长期累积的市场运作经验，使得其在营销活动的策划上谨慎而思考周密，在执行上通过内部功能间协调及外部企业间协调合作，使活动的执行没有断层，通过区顾问的现场沟通，信息传递体系畅通，第一线的门市人员运用“商品双周刊”充分了解营销活动的内容，并训练良好，有助于营销活动的成功。但是，依据新商品开发原则来看，许多的创意，最后能够付诸实现的商品仍相当有限。7-ELEVEN 商品开发的创意来

源，由于仍受限于少部分人的参与，创意的数量相对较少，可能会限制其商品开发的速度与成功。据此，可建立有关商品开发之命题如下：

命题 3b：商品开发若形成全员参与的共识，则对于商品开发的速度与成功率有正面的效果。

7-ELEVEN 转投资的事业相当多，除了投资但不介入经营的统一集团关系企业之外，与本业相关的多角化经营也很多，但是这种情况并非一开始就是如此，它们大多数是原隶属 7-ELEVEN 的部门，但由于不符合经营效率遂独立经营，如物流部，由于受限于母授权公司的限制，显然技术无法与独立企业竞争且因受保护致使增长缓慢，成为 7-ELEVEN 非常大的财务负担，故转而独立，寻求其他国家或地区的 Know-How，专注本业以求精进，希望经由独立而更加壮大，以回馈 7-ELEVEN。又如大智通文化营销，原本专责 7-ELEVEN 的出版品配送，但不符合 7-ELEVEN 的需求而独立，独立后不仅有更大的发展空间，且扭转了台湾地区出版业界配送的方式，在 7-ELEVEN 贩售的出版品，除报纸外，一律经由大智通文化营销公司统一配送，以其专业的知识控制出货量与地区配送量，解决出版品销售量难以估计的店铺经营问题。

但是，也有某些多角化投资的事业是由于 7-ELEVEN 察觉到市场上的潜在顾客需求，或是本业经营的策略性资产而进行投资，某些基于技术与投资效益考量，以不同的方式进行投资，包括制贩同盟、策略联盟等。当然，也有直接投资的部分，主要是考量策略性资产^⑦ (Strategic Assets)。Markides (1997 年) 就指出，企业应以策略性资产的检定作为发展多角化的依据。

为求整体公司成本的下降、运作更有效率且专注经营目标，整合 25 家关系企业成立流通次集团，支援 7-ELEVEN 的运作需求，也提供新的便利服务给消费者 (如乐清、星巴克咖啡)，使 7-ELEVEN 拥有其他竞争者无法超越的能耐。各关系企业专注于其本业，虽有部分尚处于亏损状态，但是发展潜力不容忽视，且奠定在各产业的市场领导地位，可使 7-ELEVEN 获得更好的后勤支援服务。

7-ELEVEN 借助整合而营造充分的经营资源,包括财务、市场资源、提供顾客服务的能力,并借此资源进一步发展多角化与国际化。根据访谈的结果,企业多角化的动机,尤其是国际化,进入国外新市场,高级管理阶层的企业家的创业精神,是一决定性因素。Stevenson 等学者(1989年)就以组织观点,强调企业的创业精神可使组织愿意去鼓励创意、弹性以及支持风险。Williams(1992年)也指出,对企业而言,当资深管理者具有国际化意图、增长导向及预应的动机,了解国际市场的机会、勇于承担国际市场经营的风险,通过创新的概念,可将组织带领朝向国际市场扩张。

虽说企业增长的极致在于国际化,但 7-ELEVEN 受限于区域授权问题,无法直接进入国外市场经营,遂以股权购并方式首先切入菲律宾的便利商店产业,跨出其国际化的第一步。且随着中国内地的开放,7-ELEVEN 也欲积极投入,惟尚待解决区域授权问题,目前受限于美国母公司及其日资大股东伊藤洋华堂(Ito-Yokado)的策略评估,仍无法以购并方式进入中国市场,国际环境因素对企业国际化方式的影响很大。我们可以将 7-ELEVEN 的发展推论整理为命题 4a。

命题 4a: 零售企业国际化过程,资源能耐与企业家精神是决定国际化的重要因素。且进入国外市场的经营策略,则随着国际及当地市场环境的限制,在专业知识管理机制的运作下而有所不同。

良好的商誉是企业的资产。当商誉与企业的密切程度甚于品牌时,就会出现竞争优势的移转(Porter, 1987)。7-ELEVEN 在便利商店零售业所建立的声誉,有助于进入咖啡零售服务业(台湾地区星巴克咖啡、上海星巴克咖啡)与连锁药妆业(康是美)事业领域的经营。通过多角化经营,将营销管理的能力直接运用于相关连锁事业上,产生更大的范围经济利益。7-ELEVEN 的多角化发展,以市场顾客为导向观点,进行垂直的整合,投资营运相关的流通事业,针对共通性的服务彼此支援,节省营运成本,为集团创造综效。然而,当组织在分配资源时,高级主管所拥有的连锁经营 Know-How 与创业精神,并结合对市场知识管理能力的行使(许

英杰, 2001 年) 后, 将会影响多角化的方向。即便如此, 欲妥善利用 7-ELEVEN 所建构的资源, 将必须依赖更多产业的共同合作。这就是 7-ELEVEN 的优势所在——合作与创业。符合分合并进的循环, 7-ELEVEN 不断在中国台湾地区市场上发挥创业的精神, 借助组织间的协调与合作, 进一步实现国际化的目标, 而国际化的创业精神也使组织内部的联结更加密切。因此, 我们推论命题 4b 如下:

命题 4b: 零售企业的商誉对投资中国台湾地区相关流通产业的经营有正面的影响; 企业可以本身已拥有的连锁经营 Know-How, 与组织间协调的经验结合积极创业, 进行多角化及国际化。

九、结论

良好的企业经营能为企业带来高度的资金流量, 妥善管理资金是企业经营成败的关键。运用资金的一个方式就是追求组织的成长。企业应该介入何种产业经营或是市场, 甚至是该收割哪一事业, 都是组织发展增长策略考虑的问题, 尤其是成熟型的产业, 整合更是为求获利而势在必行。企业追求增长时, 市场环境的干扰是必须慎重考虑的因素, 当我们在讨论市场导向时, 考虑的就是企业对市场环境变动的回应程度, 但却忽视了整体大环境的影响, 例如, 法令及管制的解除、加入世界贸易组织等, 这是必须一并加以考量的。知觉的环境是企业回应方式, 包括合并或自行建构等的决定因素之一, 企业依此进行沟通并决定策略, 并拟订绩效目标与行动方针。市场导向程度与企业策略的选择, 可能会因为不同的环境与企业资源而受影响更深, 这需要进一步加以验证。

但是, 市场导向对策略选择的合理解释, 企业对环境的知觉来自于知识的管理过程, 从企业运作上观察, 市场导向的环境知觉所产生的选择性的认知, 结合过去跟随环境而调整策略的知识来看, 市场导向可能才是根本影响策略选择上的因素。随着知觉选择的策略再考虑企业的资源, 由于所选择的策略不同、所分配的组织资源

不同，绩效上也可能不同。许多策略选择的研究，都避而不谈组织的财务面，未来应可专以财务面来探讨组织的成长，毕竟企业在策略上的发展，首先遭遇到的也是财务问题，健全的财务是良好企业活动的基石。同时，多角化企业控制的媒介，主要就是策略控制与财务控制。显而易见，除本书所论及的策略方向之外，财务面也是影响的重要因素之一。

在环境的快速变化下，超竞争环境使企业不得不去做情报搜集的工作，无论企业采取什么策略，若与竞争者相同，本身又不具长期竞争优势，可能终将被市场淘汰。创业精神可视为组织的无形资产，具有创业精神的企业能够不断追求创新，这种精神深深影响着管理者的思考模式与 Know-How 的建构，使得企业组织不断结合知识管理的过程与市场导向的意愿，开创出企业增长的发展轨迹。

注 释

①Ansoff 于 1965 年将其在策划实务上的经验结合研究心得，写成 *Corporate Strategy* 一书，书中除提出有关策略规划扎根性的理论外，还包括一系列的方法与检核表，并提出产品—市场矩阵。

②BCG 模式是由波士顿顾问团所提出，详细内容请参阅 *Long Range Planning*, February 1977, p.12。

③Porter 于 1985 年提出竞争优势的概念，详细内容请参阅 Porter (1985 年)。

④本次访谈主要针对 7-ELEVEN 内部资深并具有经营主导力的高级经理人进行面对面访谈，包括营销部长、营业部长、副总经理及转投资公司的副总经理共五人。

⑤由于日本于 1991 年正式购并美国南方公司，且使其扭亏为盈，经营知识凌驾于授权母公司之上，自此，台湾地区 7-ELEVEN 转向日本 7-ELEVEN 学习成功经验。

⑥由于一般便利商店贩卖的商品其商品单价不高，制造成本也不高，且考量时间因素的做法。

⑦企业策略型资产的辨识，一般以产品、对于客户而言的功能及核心能力三架构来下定义，详细内容请参见 Prahalad 和 Hamel (1990 年)。

第三章 业际化、合作创新及竞争力

“知识”已经取代了劳动与资本成为了新的重要生产要素。企业的技术快速更新，产品淘汰快速，竞争更加激烈。顾客需求与能不能提供有价值而且持续的个性化服务，变成新的市场规律。规模、速度和效率均衡的经济之下，个性化消费，市场细分，客制化经营，成为企业持续生存及发展的力量源泉。零售业也以客制化营销因应此一趋势，并结合业际化而在资源有限的条件下追求持续发展。便利商店业在激烈竞争的环境中，以及服务创新容易被模仿之下，造成企业竞争的差异逐渐模糊，使得企业为进一步发展与突破经营“瓶颈”，纷纷因为结构性的联结、关系性的联结，甚至有认知性联结的成分在内，企业因彼此相互需要而相互结合，追求效率与竞争优势的策略。下面以便利商店经营事业为例，通过策略联盟的方式，由营收达到饱和的“售物”扩大至“服务”，以开拓新市场。

【业际化】

“业际化”可概分为水平的业际化与垂直的业际化。水平的业际化为同业之间的合作，而垂直的业际化则为跨产业间的合作。通过业际化，不断在产品与服务上创新，维持竞争优势。以流通业来说，由于直接与消费者接触，接近市场累积大量的顾客相关知识，以资源整合平台向后方制造商提供消费者需求的市场信息，产生市场与技术的融

合，以满足消费者需求的宗旨进行产品开发，在产品生命周期逐渐缩短之下，达到产品少量多样实现高回转率的获利模式。

一、缘起

“行政院经济部”商业动态统计显示，2002年商业（批发业、零售业、国际贸易业及餐饮业）营业额为8兆5136亿元，较2001年增长5.4%，而综合商品零售业（包括百货公司、超级市场、便利商店、量贩店）的整体营业额，则较2001年增加了5.81%。其中，连锁便利商店累计营业额增加10.69%。

便利商店不但提供民众在日常生活的消费需求，更满足现代化国民所讲求的“速捷、便利及效率”的特性，2300万的台湾地区民众，平均每个人每年在超商的消费超过5000元。便利商店因其提供给消费者“方便性”并未被超市与量贩店所取代，相反的，在提供创新的服务及不断引进新产品之下，竞争日趋激烈。根据最新统计资料显示，截至2002年10月底，台湾地区主要10家连锁便利商店营业据点总数高达6851家，以全台湾地区2300万的人口数计算，平均每3357人就拥有一家连锁性的便利商店。

二、业际化

2002年台湾地区流通产业的竞争，展现在零售连锁通路上的权力消长上，可看到的是零售商间异业或同业的合纵连横策略运用，便利商店业态也逐渐趋向“业际化”的发展。所谓“业际化”指的是各产业部门打破原来的行业或产业间的经营界限，从而形成一种新的产业间竞争和协同关系。合作企业间通过网络共享信息、知识、技术、人才、资本等资源，而形成的一种跨越时间和空间复合经济效应，可以用“1+1>2”表示，即整体大于局部之和。

台湾地区便利商店从发轫至今已逾20年。其经营形态不仅改写了台湾地区零售通路的发展，且促进整体商业之现代化。过去工

业化时代，企业竞争优势的来源是规模经济的生产与销售，零售业也纷纷追求连锁化店铺数量的扩充，针对顾客采取的是大众营销的方式；随着经济的发展与信息化时代的来临，消费者的需求受到重视，制造商的生产方式转变为少量多样化的生产，零售商转而强调市场区隔的分众化营销概念，同时零售业的经营也朝向多角化的方式发展。

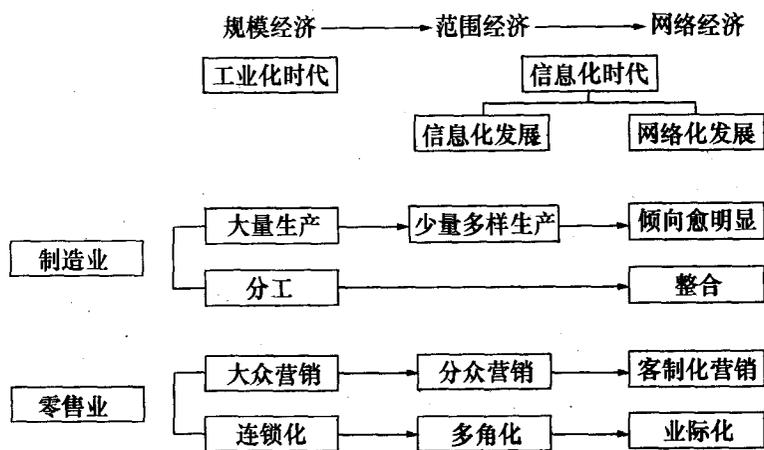


图 3-1 零售业业际化

网络经济是一种社会结构上的改变所连带发生的改变，由于社会形态的变迁，市场关系与工作观念变迁，“知识”取代了劳动与资本，成为新的生产要素，企业的技术快速更新，产品快速淘汰，同时带来产品过剩，持续降价竞争，微利经营，以产品利益、品牌、价格及注意力吸引争夺市场，竞争更加激烈等新的复杂势态。顾客需求与能不能提供有价值而且持续的个性化服务，变成新的市场规律，规模、速度和效率均衡的经济，个性化消费、市场细分、客制化经营，成为企业持续生存及发展的力量源泉。零售业也以客制化营销因应此一趋势，并结合业际化而在资源有限的条件下追求持续发展。

便利商店业在激烈竞争的环境中，以及服务创新容易被模仿，都使企业竞争压力加剧，尤为甚者逐步侵蚀应有的利润，除了继续

展店与区位重整以维持获利之外，加上由于生产竞争延伸到流通战及商品情报战，造成企业竞争的差异逐渐模糊，使得企业为进一步发展与突破经营“瓶颈”，纷纷因为结构性的联结、关系性的联结，甚至有认知性联结的成分在内，企业因彼此相互需要而相互结合，追求效率与竞争优势的策略。便利商店经营事业由营收达到饱和的“售物”扩大至“服务”，以开拓新市场。因具有揽客效果的服务能提升商品销售，也将提高来店客数目。

在业际化的发展之下，所涉及的企业很多，构建出企业间的网络新关系，这种新关系的建立，远超过人员缩编，组织重建，所获得降低成本效益，形成“新伙伴关系”（new partnership），组织之间合力共同创造价值，而呈现在便利商店业态的就是业际化的发展，形成资源互补的优势。

便利商店业者不断在商品与服务创新的方式上为顾客创造价值，竞相通过业际化推出各种服务内容，除了电子商务交易，例如银行在便利商店内设置自动存提款柜员机、代客送交洗濯衣物、旅游预约、预购便等。这些业际化的合作，对企业的发展有如顺水推舟，对整体市场而言是市场竞争下正面的效应，不仅消费者获得更便利的服务，服务支援厂商也扩大服务的范围，对便利商店业者而言，更能以持续创新的方式，为企业建立竞争能力。

“业际化”可概分为水平的业际化与垂直的业际化。水平的业际化为同业之间的合作，而垂直的业际化则为跨产业间的合作。如图 3-2 所示。

以流通业来说，由于直接与消费者接触，接近市场累积大量的顾客相关知识，以资源整合平台向后方制造商提供消费者需求的市场信息，产生市场与技术的融合，以满足消费者需求的宗旨进行产品开发，在产品生命周期逐渐缩短之下，达到产品少量多样实现高回转率的获利模式。以便利商店的明日之星——鲜食产品为例，根据 ABN-AMRO 估计，台湾地区午餐便当市场规模每年超过 100 亿元，对于便利商店业者而言，鲜食产品也占门市销售的一定比例，开发便当等中餐鲜食产品，不仅可提高客单价，亦可扩大消费市场

	制造业		
制造业	技术融合 ·新产品开发 ·生产工程改善与提升	流通业	
流通业	技术与市场融合 ·满足消费者需求的产品开发 ·实现产品少量多样高回转 (PLC)	市场融合 ·开发新流通业态 ·批发机能与零售机能的结合 (流通业态多样化)	服务业
服务业	技术与服务融合 ·开发新服务 (利用新技术) ·开发新业态	产品与服务融合 ·流通业的服务业化 (流通业态多样化)	服务机能融合 ·开发新服务

图 3-2 流通业的业际化

门市商品销售比例图如图 3-3 所示。

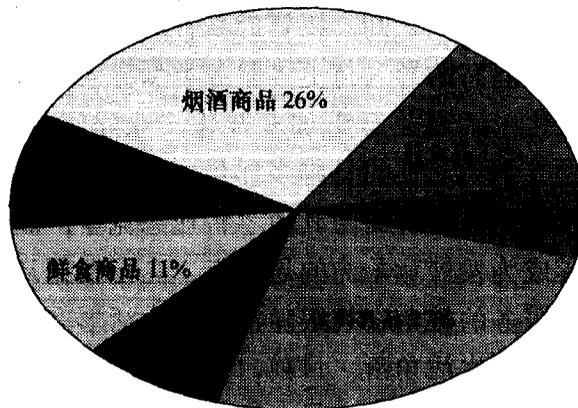


图 3-3 门市商品销售比例图

资料来源：台湾地区 7-ELEVEN 网站。

规模。但是，中餐等鲜食产品并非便利商店业者之所长，自然

必需借助生产者之力，如今，在各大便利商店所摆设各式各样的中西式餐点，可谓流通业与制造商妙施巧手之处。

这样的合作除了产品开发外，还包括流通业或制造商本身技术上的改进。以便利商店的经营来说，要在 35 坪左右的空间陈列约 2500 种品项的商品，店内空间规划十足重要。换言之，店铺创新也是经营上相当重要的部分，影响所及的是商品陈列的设备与方式，或店铺的设计与规划。零售经理人必须强化商店的摆设与空间的规划，提升坪效，并进一步影响消费者的购买决策。在此一过程中与厂商之间最为密切合作的当属陈列设备的改善与调整，很多时候必须有设备供应商的配合，通过商店气氛与形象的塑造，才能达到店铺规划的目的。其作用不仅能使员工工作效率提升，消费者购买效率也获得改善，长期之下，也能在店铺创新与成本考量之间取得平衡，以达到店铺创新的正面经营效益。

以 7-ELEVEN 为例，在饮料柜的设计上，就提供门市端的意见给厂商，由厂商克服技术面的问题，改良原有设备，不仅使饮料柜更能为商品的陈列加分，而刺激购买；对设备厂商而言，同时在改良设备的过程中，提升了本身的技术。

流通业与服务业之间，以资源互补的概念形成产品与服务的融合，新型流通业态的导入与更多服务类型导入流通业，促进了流通业的服务业化，流通业态更加多样化，业际间的界线逐渐趋于模糊。随着顾客消费习惯的日趋多样化，现代化经营的便利商店，已经无法仅依赖商品销售而与其他零售业态竞争，满足顾客生活上的各项需求遂成为发展竞争力的思考点，企图根据环境、时事与潮流的演变，将服务的触角密切跟随消费者生活形态变化的脚步，延伸到每个消费者的生活角落。目前，便利商店提供给顾客“便利”价值的服务内容相当多样化，且合作的厂商也很广泛，以各大便利商店提供的代收服务为例，包括日常的水费、电费、电话费以及保险服务等，合作的厂商超过上百家。

另外，为符合消费者追求便利、快速的服务趋势，同时，金融业在面对金融自由化竞争加剧之余，纷纷推动金融自动化，因此，

促成了便利商店业者与金融业者之间的融合。如图 3-4 所示。

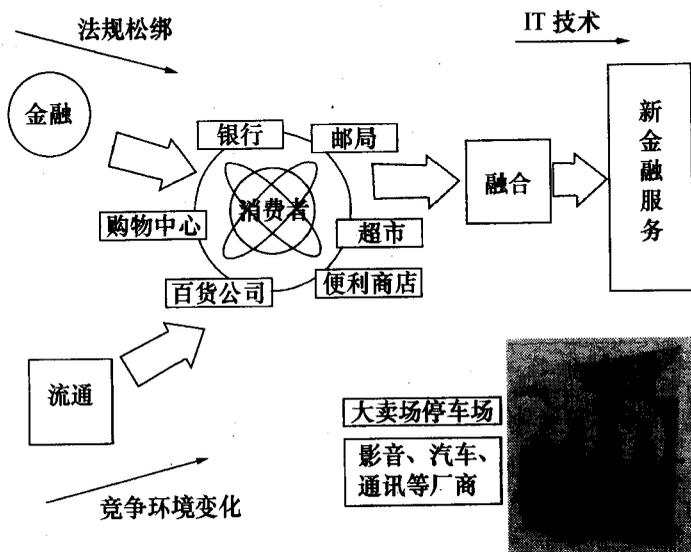


图 3-4 流通业与金融业的融合

台湾地区便利商店业者与银行业合作，导入自动提款机（ATM），进一步发挥金流的功能。目前台湾地区大约有六七十家银行，将近 2500 分行，设置的自动提款机约有 16000 台，而便利商店的店铺数超过 7500 家，但所设置的自动提款机台数却不到 260 台，比重尚低，未来发展空间仍大。

水平的业际化对于零售业态发展的影响相当重要，随着信息科技导入流通产业，除了提升流通业的经营效率外，也同时使流通业态积极创新，此一市场的融合过程，在零售业“去中间化”（Disintermediation）的作用下，使得原本批发的流通机能为制造商与零售商所吸收，形成批发与零售机能的整合，同时制造商也可直接与消费者接触，直接贩售商品给消费者。尤其在网络消费时代逐渐融入一般消费行为的同时，网络紧密地联结人与企业，电子零售通路也逐渐崭露头角。流通业与流通业之间的融合，产生新的零售业态，使得零售业态多样化。

在此一趋势下，便利商店业者也投入电子零售的经营，形成所

谓的实体零售结合虚拟的经营模式，赋予消费者便利性的新注解。例如，如表 3-1 为 7-ELEVEN 业际化的项目与合作厂商，不仅合作的项目繁多，合作的厂商多达 200 多家。其中电子商务的合作厂商就多达 52 家，共同提供网络购物者商流的服务，当然在金流、物流等方面，参与厂商的家数也不少。

表 3-1 便利商店业际化：以 7-ELEVEN 为例

		合作内容	合作厂商
商流	预购	名店名物	统一整合
		传统美食	统一整合
		黄俊雄精装戏偶	统一梦公园
		Veo 数码相机预购	哲菱科技
	邮购		统一型录
	电子商务		共 52 家厂商
金流	信用卡费		代收花旗信用卡费 (2 万元以内)
	ATM		万通银行、“中国信托商业银行”
	财务资讯		金财通公司
	强制汽车责任险保费		统一安联、富邦、明台、新光、泰安、友联、 国华、第一、华南、苏黎世、东泰产险、
			台湾产物、航联产物、新安产险、“中国产物” 中央产物保险
	电信费		【大哥大】“中华电信”、台湾大哥大、 远传电信、和信电讯、泛亚电信、东信电讯
		【B.B.Call】捷通国际、宏远、大众电信、 “中华国际”	
		【ISP】Seednet、Hinet、东森媒体科技、 和信超媒体、SO-net	
		【固网】台湾固网、东森宽频“中华电信” 新世纪资通	
		【资讯】倚天资讯、神乎科技	

续表

	合作内容	合作厂商	
金流	水费	自来水公司	
	电费	台湾电力公司	
	瓦斯费	大台北、欣中、欣湖、欣泰、欣欣、欣雄、阳明山、新海、欣高、欣林、新竹县瓦斯、欣屏	
	停车费	台北县、台北市、新竹市、高雄市、桃园县、台中市、嘉义市、屏东县、台南市	
	有线电视费	【基隆市】	吉隆
		【台北市】	长德、万象、丽冠、阳明山、联维、宝福、新台北、大安文山、金频道
		【台北县】	家和、新唐城、北海岸、红树林、新店、天外天、兴双和、海山、大丰、观天下、新视波、双星、全联有线、永嘉乐、新和
		【桃园县】	北健、北桃园、南桃园
		【新竹县】	北视
		【苗栗县】	信和、吉元
		【台中县】	群健、威达有线
		【台南县】	双子星、三冠王、新永安
		【高雄市】	港都、庆联、大信、大高雄
	【澎湖县】	澎湖	
	学杂费	板信商业银行、万通商业银行、土地银行、泛亚商业银行、联邦商业银行、中国信托	
交通违规罚款	全国交通裁决所、监理所		
人寿险	安泰、苏黎世、新光、台湾人寿、三商美邦		
申请表	“中华电信” ADSL 申请书		
分期付款	中租安肯、歌林公司、汇丰汽车、读者文摘、格上租车、怡富融资、骏辉国际、台北市政府公务人员训练中心、顺益汽车、台北市摊贩工会		

续表

	合作内容		合作厂商
物流	常温		捷盟行销
	低温		统昶
	书籍、杂志等文化商品		大智通
信息流	POS	硬体	统智科技、NEC
		软体	统一资讯、野村综合
人流	教育训练		首阜企管
商品 开发	PB、	鲜食	统一武藏野、统一雅玛珂、联华、永润、华王、 高雄空厨、陆仕、亿霖纪文、呷七碗
	SB		

资料来源：7-ELEVEN 提供。

随着便利商店业际化的不断发展，厂商间的合作已非单一项目，厂商间的关系不论管理实务或理论上都较以往更为拓展，不仅组织间关系更为复杂化，关系的稳定与动态也左右业际化的绩效。

随着流通渠道革命的变化及市场竞争的激烈，新兴的连锁零售业及流通业在统一采购的议价渠道能力、产销流程的缩短及物流效率的提升下，已逐渐掌握流通渠道优势及商品价格的决定权。因此，整个通路革命不仅改变了消费者的购物行为，也直接影响传统批发商的生存空间，更进一步牵动了上游制造商的经营策略，故如何在新的市场规则中寻找利基，已成为制造商及配销流通业者目前最重要的挑战与课题。便利商店的竞争是一场资源战、持久战、耐力战，比资金、比人才、比管理知识、比后勤支援系统的强弱，更可说是因应知识经济时代的知识战。呈现在市场上的消长，反映了企业竞争力，同时也划出便利商店在网络变革之下发展的蓝图。

第四章 CVS 商圈形态与 消费者行为关系

近年来，连锁便利商店以平均 19%~20% 的年增长率蓬勃发展，竞争业者无一不想在消费者心目中占上一席之地。目前 7-ELEVEN 便利商店拥有全国 3400 多家分店，长年以来稳居连锁便利商店领导品牌的市场地位，虽非起源最早，但却是早期发展至今最为成功之标杆企业。1979 年 5 月 27 日，由统一企业公司全额投资开设的“统一超级商店股份有限公司”全省 14 家门市同时开幕。同年 10 月，再与美国历史最久、规模最大的连锁便利商店公司——南方公司（The Southland Corporation）技术合作，引进 7-ELEVEN 便利商店之经营知识与管理技术，成为台湾地区便利商店发展史上之前导者。

便利商店提供消费者地点便利、时间便利及商品或服务便利，使业者能展店于多种不同形态的商圈中，满足不同形态商圈内消费者对便利性的需求。且因消费者在各商圈活动的目的不同，其购买行为也各具差异性。有鉴于此，本书将探讨在不同形态的商圈中，消费者行为的差异，以及两者之间的关系。主要以 7-ELEVEN 位于高屏地区四种不同形态的商圈（都心型商圈、乡镇型商圈、干道型商圈及旅游型商圈）为对象，探讨消费者在不同商圈内的 7-ELEVEN 商店购物时，形成此差异性的原因。期望能在连锁便利商店日益竞争的环境下，帮助业者有效掌握不同商圈内消费者需求的变化，并依据各类型商圈的消费者行为特征，与业者展店时的地址选择及商店管理，能提出具体建议。

[CVS]

便利商店为店铺规模较小，采用自助服务的销售方法，营业时间较长，贩卖知名度高并已包装好的各类商品的零售业态。

一、CVS 定义

何谓“便利商店”？便利商店，此一名词起源于美国。美国 Progressive Grocer 杂志将其定义为：便利商店为店铺规模较小，采用自助服务的销售方法，营业时间较长，贩卖知名度高并已包装好的各类商品的零售业态。然而，根据美国便利商店协会（NACS）对便利商店的定义为：

1. 建筑面积：1000~3200 平方米（约 90 坪）。
2. 停车场：容量为 5~15 辆机车。
3. 营业时间：较其他商店营业时间长。
4. 销售形态：自助服务方式。
5. 销售商品种类：日常用品，包括乳酪、西点、面包、饮料、冷冻食品、烟草、保健美容用品、农产品及非食品类日常用品等。
6. 在零售业担任之角色：非与超级市场做直接竞争，而是提供顾客地点、时间及货色齐全之便利性价值，发挥与超级市场互补性之角色。

日本将便利商店定义为：由少数人管理的小型店铺，以邻近的顾客为对象，采取自助服务的方式，销售食品、日用品、杂货为主，以提供消费者亲切服务为特色的零售店。此外，台湾地区便利商店定义如表 4-1 所示。

表 4-1 台湾地区便利商店定义

卖场面积	15~70 坪
商品结构	以广义的食品为主，且食品营业额占一半以上

续表

产品品项	至少 1500 种
营业时间	每天 14 小时以上，每年 340 天以上
服务设备	具有收银机、防盗设备及追求效率化的基本设备

资料来源：钟嘉琪（1998 年，第 53 页）。

由上述文献得之，CVS 最早是由美国导入，而台湾地区便利商店最早是在 1979 年 10 月从美国南方公司引进 7-ELEVEN 经营技术，经过二十几年演变，这种业态系统受美国及日本 7-ELEVEN 经营模式影响深远，形成今日台湾地区 CVS 的经营形态，并蓬勃发展。

二、CVS 特性

综合上述的定义和说明，便利商店具备下列的特质：

（一）距离的便利性

由于便利商店立地选择系以满足顾客的便利性需求为前提，因此，大部分的商店均设于住宅区、办公大楼或工厂附近等，若与超级市场商圈大小相比，是比较小，因此顾客徒步即可到达。然而有些学者认为，必须由顾客选择从住宅至商店徒步 5~10 分钟的地点，并且集中在住宅区第一商圈 500 公尺范围内为最理想商圈范围。

（二）时间的便利性

便利商店销售的商品，比传统杂货店齐全，而每种商品均陈列一两种高知名度品牌商品，以使顾客在最短的时间内找到欲购的商品；由于店铺面积较小，结账付款迅速，而消费者免除大排长龙等候的麻烦。另外，24 小时的营业时间，使消费者无论何时均可购物，便利商店要比同一地区内之超级市场以及其他一般零售店营业时间长，并且以全年无休为原则，提供消费者时间便利性。

（三）商品的便利性

便利商店销售商品，以日常急需或必需品为主，要能提供使顾客感觉满意的商品及服务，且种类比一般杂货店齐全，2000~3000个品种，并以高知名度、品质优良的商品为主。

（四）亲切的服务

便利商店极重视来店顾客与店员之间亲密的人际关系，以使顾客较能感受到亲切友善的服务。另外，由于便利商店采用自助的方式经营，商店更应重视与顾客间的人际关系。

（五）现代化的店铺与设备

便利商店内外皆经过整体规划、设计，环境明亮，整洁卫生，且有陈列架、冷藏设备，以确保商品品质。

1. 有效率的经营。便利商店多采连锁组织，在地址选择、商品采购、陈列、服务等皆经过规划及现代化管理。

2. 少数人之店铺营运管理。采用自助服务方式，所用员工较少。可以自助式为中心，除设一位店长外，可增加店员2~3人，或视营运状况采用兼职人员，以降低人事成本支出。

3. 商店自动化。便利商店因连锁化的经营，采用POS、EDI系统以提高物流的配送效率。通过计算机处理及网络传输，帮助门市精确地订购消费者所需要的商品，总部可迅速弹性响应分店之需求，并缩短时间与人力成本。

4. 少量多样高频率配送系统。便利商店消费者需求多样化，但购买量少的特征，使物流配送系统更显重要。业者因而成立专业的物流中心，通过作业标准化及严密的流程规划，提升配送品质，提供各分店少量多样有效率的多次配送服务。

三、台湾地区 CVS 经营现况

便利商店业态在台湾地区发展已超过20年，在产业分类中，与百货公司、超级市场、量贩店等，同属于综合性商品零售业，整体综合性商品零售市场每年都有相当幅度的增长，而依各业态观

察，其中连锁便利商店增长率从 1998~2000 年，分别为 19.17%、19.25%、9.26%，如表 4-2 所示。

表 4-2 近三年综合性商品零售业营业额变动年增长率 单位：%

行业别	1998 年	1999 年	2000 年
综合性商品零售业	9.98	11.74	9.19
百货公司	-0.22	9.06	8.69
超级市场	9.00	4.82	-0.05
连锁便利商店	19.17	19.25	9.26
量贩店	20.45	19.54	16.93
其他	4.09	3.00	5.80

资料来源：经济部“商业动态调查概况”，<http://www.moea.gov.tw/~meco/stat/busi.htm>

表 4-2 中资料显示，2000 年综合性商品零售业营业额大幅下降，主要有同业及异业间竞争激烈、经济不景气、政治动荡不安与 CVS 市场已渐趋饱和状态等因素影响增长率下降，因此，企业若要提高市场占有率，则端看业者创造商机能力高低而定。基于大量展店连锁经营所造成的规模经济效益，各大连锁便利商店莫不积极寻找新地址开店，以期能先占有利市场位置。店数统计方面，2001 年 1 月底止，大型连锁便利商店总店数为 6233 家，其中 7-ELEVEN 占 43%，全家 16% 居次，详见表 4-3。

表 4-3 连锁便利商店店数统计表

品牌	7-ELEVEN	全家	莱尔富	富群 OK	中日	翁财记	福客多	界扬统一	司迈特	掬水轩	合计		
店	1999/12	2248	796	610	465	310	211	238	271	246	45	29	5469
数	占有率 (%)	41	14	11	9	6	4	4	5	4	1	1	100
	2000/12	2641	1010	712	606	302	280	261	239	106	30	0	6187

续表

品牌	7-ELEVEN	全家	莱尔富	富群OK	中日	翁财记	福客多	界扬统一	司迈特	掬水轩	合计		
店	占有率 (%)	43	16	11	10	5	4	4	2	1	0	100	
	2001/01	2690	1022	712	608	302	280	262	239	86	30	0	6231
数	占有率 (%)	43	16	11	10	5	5	4	4	1	1	0	100%

资料来源：《零售市场》第356期，2001年2月10日。

另一方面，各行各业也急于利用便利商店，成为自己商品进入市场的通路。例如，畅销书与消费性杂志进军便利商店，使得传统书店生意颇受影响，便利商店俨然成为新的信息传播站。各种服务性商品更积极抢入便利商店，诸如自动提款机、代理冲洗照片、复印机、代收各项费用与快递业务等。随着生活外围服务的陆续导入，便利商店具有了成为社区生活中心的条件。对便利商店业者而言，为了在竞争激烈的环境中，取得差异化之优势，业者莫不积极寻找合作对象，惟在商店有限的营业面积下，必须谨慎选择合作项目及信用良好的合作厂商，才能获得良好的经营绩效，否则可能增加店内业务量，反而使商店经营效率恶化。最近各大连锁便利商店积极拓展商店连锁规模，在宅配服务竞争中，7-ELEVEN整合13项网络购物便，如与音乐地球村、博客来或DHC等合作贩售商品；全家、莱尔富、富群OK及福客多则策略联盟，整合出便利达康。此外，7-ELEVEN也决定采用特许加盟方式，拓展市场规模，并有利降低总部的经营管理成本。

四、个案描述：统一企业集团

统一企业集团本属综合性食品公司，早期经营策略重视的是产能的充分运用，以及顺利取得便宜原料，但因其管理者察知通路对其公司产品在台湾地区市场营销，及公司增长有深远意义；所以，1978年起就陆续投入下游通路的垂直整合，并且不断地引进

最新的通路形式。其主要的经营策略由重视产品生产转变为投资经营通路，大部分是为了发展通路，或者是为了配合通路的开拓才有所作为（如投资物流系统）。

对消费者而言，统一提供不同的价值，从早期的食品商的角色，到后期重视购买的便利性、舒适性通路之角色。这样价值上的转变，不但对提供消费者购物便利，统一也因而开创事业的另一个高峰，如今，通路的获利也大大地超越食品制造。台湾地区经济增长过程，为中国台湾地区企业创造许多商业机会，其中统一企业集团更能随着台湾地区经济环境的变化，除了不断进行制造本业的多角化，还更成功地往下游整合其通路，促使其通路发展策略能有极大的成效，确实掌握统一企业产品在市场的流通秩序，使得统一企业每年稳定增长。台湾地区整体经济结构由工业型经济转为服务型经济后，通路的重要性更是显著，因为统一企业已及早介入通路整合，所以今日流通业的营业额已超过食品制造业。

1978年4月，统一企业基于自有的零售端对制造厂商的重要性，以及辅导、协助现有中小企业商店转型的目的，成立统一超级商店股份有限公司。然而，当时统一完全没有经营连锁商店的经验，造成五月同时开幕的14家商店处于亏损状态。于是统一正式与美国南方公司签约，以期引进7-ELEVEN便利商店的经营模式。但中美消费习惯不同，加上市场定位错误，致使统一亏损原资本额的50%，股东要求解散之声不断，迫使统一企业以一股换7-ELEVEN两股的代价，买回股东手中的股票，并将其并回统一企业体系。

经过四年的努力，7-ELEVEN由全盘的水土不服到学习转型，不但建立了台湾地区连锁便利商店经营技术的本土化，更在1986年突破百店，转亏为盈，于是1987年7月统一超商再度自母公司独立出来，并逐渐成为统一企业最大的通路、消费者信息最大的来源，以及统一集团的金母鸡。这些都是由统一企业集团精心培养而迅速窜升成为全国最大连锁店系统，并经由集团中企业彼此间交互学习的经营技术的转移过程，促使统一现阶段已掌握全国近四

成连锁便利商店通路。且借此优势，统一的产品得以通过自己建立起的通路，快速全面地与台湾地区消费者接触；更可借其享有在市场上的独占地位，将其他竞争企业的产品排除掉。

2001年7-ELEVEN新通路将朝大学校区、办公大楼为主要展店目标商圈，鼓励特许加盟方式，以有助于降低新展店成本。7-ELEVEN快速展店的方式不仅赋予其CVS龙头的地位，也顺势扩大自己的经济规模，且7-ELEVEN公司表示，2001年的营收目标在既有店的营收增长下，将持续不断地开发多元化商品及引进多项服务性商品，丰富商品内容以提升来客数。

7-ELEVEN成立后，随着时代潮流与消费者习性的改变，并累积二十几年的市场经验活跃于零售市场，运用营销策略与维持一定的品质水准，满足消费者，并以自有品牌增加营收，使得企业在稳定中增长。

由于7-ELEVEN的企业文化核心为真诚、创新与共享，因此，在企业经营理念表现上，乃是以人性的角度去思考生活需要，认真寻求能提升顾客便利的服务与商品。

（一）统一企业经营通路的动机

1978年以前，统一企业的商品配销系统是以经销商为主，再由经销商转手中盘商与零售商。相较于当时味全的直营营业所体系，统一的配销系统始终略逊一筹，无法有效掌握经销商。

之后，统一在大都会区成立直营的营业所，变成多轨并行的经销体系。在当时的经销体系下，产品政策不易贯彻，而且各营业所实施利润中心制，只卖畅销品，许多优良的新产品，往往没有销售通路而被牺牲。

统一深觉便利商店规格化、标准化的连锁店经营形态，非常具前瞻性，在台湾地区应有很好的发展潜力。

（二）CVS导入阶段

1978~1982年是统一企业便利商店事业开始萌芽发展阶段，关键人物是目前仍担任统一超商总经理的徐重仁先生。徐总经理于1977年进入统一企业，并即着手第一份任务——新事业规划。他

提出“便利商店”的概念，也即除了贩卖统一企业的产品，必须再加入不同的厂商、不同品项的商品来构成一个完整的商店。因此，由美国南方公司引进 7-ELEVEN 体系，采取边做边学的方式，将传统杂货店以现代化的装潢及提供便利性的市场定位来出发，1978 年在北、中、南、高开设 14 家的“统一超级商店”，并且首创延长营业时间为早上 7 点到晚上 11 点，于是产生了“7-ELEVEN”的商店品牌。

1980 年，第一家 7-ELEVEN 门市在台北市长安东路开幕。未料统一采取南方公司社区型商店布点策略，致使资本额亏损一半。因此在 1983 年，以统一企业股票一股交换 7-ELEVEN 两股的方式，收购原本共邀入股的经销商所持有的股份，将 7-ELEVEN 并回统一企业母公司，成为“超商事业部”。

（三）学习经营阶段

经历初期的挫败后，统一了解到海外经营的成功经验，并非皆能全盘适用于台湾地区。重新进行市场定位后，营销上创造出脍炙人口的案例，包括首创市场流行的“思乐冰”，改变当时年轻人喝饮料的习惯，并且巧妙结合并赋予幻想、欢乐、刺激及新鲜的商品个性；另外，也推出“大烧包”产品，大幅提升传统包子的品质及形象，相对带动整体台湾地区包子市场的发展。而陆续推出的热狗大亨、冰淇淋、快餐食品、微波食品等，更使得营业额及毛利率等经营绩效逐步提升。7-ELEVEN 开始转型为 24 小时营业，商店重新定位，加上店数达到经济规模，1986 年统一超商开始转亏为盈，1987 年再度脱离统一企业，成为独立经营的公司。

（四）快速增长阶段

1989~1990 年，7-ELEVEN 经营渐入佳境，但整体市场却开始步入前所未有的竞争态势。由于中国台湾地区的人民所得逐渐赶上先进国家、国民消费力攀升、市场潜力十足，诱使味全、禾丰等企业集团纷纷结合美、日成熟的经营管理技术，大举进军便利商店业态。此一时期的 7-ELEVEN 有几项经营重点：

1. 快速展店。对日趋激烈的竞争，为了确保市场领先地位，

遂拟订积极的集中展店策略，在 1988~1989 年两年间，全省的门市净增加达 252 店，是过去十年的 1.5 倍。

2. 卡式管理。所谓的卡式管理，就像一卷录音带一样，可重复传递相同的讯息，让每家门市不管在找店面、开店、商品结构、商品陈列等，都能有相同的式样与水准。

3. 完善的后勤系统规划。鉴于经营范围及店数日益扩大，为了满足便利商店分布式连锁系统的需要，并追求全面制度化及效率化，“区域自主运作”系统顺势成立。

4. 操作系统化。成立 COS 小组 (Chain Operation System)，负责将所有门市运作手册、店长管理手册、区顾问手册、教育训练手册等资料，逐一建构。另外，于 1989 年全省导入 EOS (Electronic Ordering System) 联机订货系统，每家门市必备掌上型计算机，同时成立专属物流公司，通过作业标准化提升商品配送品质，强化订货配送效率。

(五) 积极创新阶段

从 1991 年开始，统一超商正式进入成熟与积极转型的阶段。在统一超商，市场营销是每一位员工都必须具备的观念，因为不管是消费者、加盟主、厂商等，都是顾客，任何的规划、产品、服务皆必须符合末端顾客的需求，才有市场价值。

1. POS 系统导入。所谓 POS (Point of Sale) ——销售时点情报系统，作用在于通过扫描仪扫描商品条码，读出价格搜集商品销售的资料，并由操作者输入客层别资料，收款机自动记录销售时间，这些资料通过计算机处理就成为极为有用的信息。经过多年的用心与努力，成功地推动 POS 系统，成为 7-ELEVEN 发展历程中相当重要的分水岭。

2. 密集展店。1993 年，7-ELEVEN 进入快速展店期，1995 年达成 1000 店，1999 年突破 2000 店，迄今店数已达 2694 家，更加奠定领先局面。而 7-ELEVEN 此时期的展店策略，可归纳出几个重点：针对条件佳的商圈（如消费力较大的城市），优先布点；盘点既有商圈的空白区，有计划地加以填补；精耕既有商圈，对大

城市邻近的新市镇采取逐步延伸展店策略；并在适当店数时筹设配送中心，通过展店与物流紧密结合方式，使之快速遍及台湾地区。近年来，7-ELEVEN 店铺拓展已转向策略性展店模式，也就是根据消费者的生活形态需求来思考展店的可能性，例如，周休二日带动旅游休闲风气，而有旅游型商圈门市的设立；大专院校形成的大学城；捷运及铁路、公路交通型商圈等。上述这些商圈的共同特性皆有很强烈的便利性需求。

3. 全力推展加盟店。对 7-ELEVEN 连锁总部而言，推展加盟店可以迅速扩大市场占有率，同时专注发展本身经营 Know-How，并可降低经营成本及创造就业机会；对加盟主而言，可以享有商店品牌知名度及经济规模效益，并在营销、广告及教育训练上，获得有效支持，而且面对自己所拥有的事业，加盟主较能有效控制经营成本。然而随着台湾地区 CVS 市场的日趋成熟，竞争愈加激烈，为了巩固优势，往往会出现两家相同品牌的便利商店比邻而居，形成商圈重叠。7-ELEVEN 为追求最大的整体效益，并兼顾加盟主的获利性与增长性，遂发展出独特的复数店加盟经营模式，让表现优异的加盟主可以同时经营商圈附近一家以上的门市，一方面，解决了自家人竞争导致单店获利下降的窘况，另一方面，也使得加盟主的收益得到增长。

4. 把公益当事业经营。1986 年，7-ELEVEN 初次达到损益平衡，有感于企业的成功是来自消费者的支持，所以，7-ELEVEN 赚钱的第一个念头是如何回馈社会。但若只是出钱办活动，往往失之肤浅，所以决定将公益当成事业来经营，也就是持续不断，积极参与。所以 7-ELEVEN 每年皆规划不同的主题，来唤醒社会大众对爱心团体的关心，并以“您最方便的好邻居”自许，让大众的爱心有发挥的渠道。1999 年，为了让公益活动发挥更大的教育效益，而成立“财团法人统一超商好邻居文教基金会”，期望结合各方力量，深入社会每个角落，协助办敦亲睦邻的社区活动。

5. 制贩同盟。制造商与零售业者紧密结合，互相活用彼此的经营资源。换言之，由通路业者提供顾客的需求信息，让制造商能

开发出具有市场性的新产品。

6. 新鲜食品。体认到外食的潜力，遂将商品重心移转至新鲜食品，陆续开发出饭团、快餐、关东煮、三明治等商品，尽管经营难度相对提高，但也因此塑造出商品差异化的经营风格。

7. 无形商品。率先提供代收、冲印、影印、传真、快递等服务性商品，提供给社会大众便利价值，同时也创造集客效益。以代收为例，7-ELEVEN 率先投入大量资源，开发出代收服务，不仅是台湾地区便利商店的创举，更为台湾地区民众的生活形态导入效率化与人性化的影响，代收多种账单，节省时间成本。然而，随着经济的起飞，人民的消费习性随之改变，提供即时的饮料、食品、用品，填补消费者时间与空间的荒原，成为 CVS 的经营原则，便利商店的名称得以落实。进入 21 世纪，统一超商将 CVS 重新定位为“社区服务中心”，扮演：①服务中心：例如，代收、户政、邮政、快递、预购、叫车等。②金融中心：例如，ATM、IC Card 等。③信息中心：提供流行情报、信息情报、生活情报等。从顾客角度思考，提供优质商品与服务，解决其生活上的各种便利需求问题。

8. 虚拟通路。e-Service 各种商务模式的创新，将一直停留在想像与讨论的网络商务，在最短的时间内具体实现，为虚拟的通路与实体消费需求进行互动与结合，为 CVS 创造出新的经营模式。

9. 通讯、信息趋势商品。让顾客买得到科技产品，提高生活的品质与便利。

10. 流行商品创造。率先全面引进最 High、最 In 的商品，例如，滑板车，造成风潮。

五、高屏区 7-ELEVEN 营运概况

7-ELEVEN 高屏区之营运范围包括高雄县市、屏东县市、台东县市及金门离岛，其总店数至 2000 年底止，共有 393 家分店，其中直营店有 94 家，加盟店有 299 家。表 4-4 资料显示，7-ELEVEN 高屏区于 1999 年、2000 年整年度的营业额，分别为

80.70 亿元、82 亿元，各占 7-ELEVEN 全公司营业额的 13% 及 14%，高屏区预计 2001 年营业目标为 89 亿元。

表 4-4 高屏区 7-ELEVEN 营运概况

单位：新台币

区域	店数 (家)	1999 年平 均单店日 营业额 (元)	2000 年平 均单店日 营业额 (元)	1999 年整 年度营业额 (千万元)	2000 年整 年度营业额 (千万元)	1999 年整年 度营业额占 全公司百分比	2000 年整年 度营业额占 全公司百分比
北一区	694	68677	67118	174	170	29	28
北二区	734	64888	63809	174	171	29	29
彰中区	440	63121	61429	101	98.6	17	16
嘉南区	367	58838	59531	78.8	79.7	12	13
高屏区	393	56328	57138	80.7	82.0	13	14
全公司	2628	63399	62692.9	608	601	100	100

资料来源：本书整理。

六、便利商店商圈特性

对于商圈 (Trading Area) 的定义，学者们依其研究的内容、范围的不同，而各有不同的定义。

美国营销学会定义委员会 (The Definition Committee of the AMA)：商圈为一区域，其区域大小以边界决定。故此区域内，一营销单位在数量和成本上，可以更有经济地销售和运送商品或服务。

David L. Huff (1964 年)：商圈是一地理上的区域，于此区域内包含着潜在的顾客，这些顾客对某一特定的商店或聚集的商店群，购买某一类产品或服务的几率大于零。

William Applebaum (1966 年) 将商圈划分为三个区域：

- ①主商圈：顾客占商店全体顾客的 60% ~ 70%。
- ②次商圈：顾客占商店全体顾客的 15% ~ 25%。
- ③边界商圈：商店商圈的其余部分。

Ghosh 和 McLafferty (1987 年)、商圈是一地理区域,于此区域内,商店获得其大部分的顾客,且在此区域内的市场渗透程度是最高的。

综合上述学者的观点,本书将商圈定义为“一个区域,在此区域内该商店所卖的特定产品或服务,吸引它的潜在顾客,并达到营业目标”。

便利商店立地选择系以满足顾客的便利性需求为前提,因此,大部分的商店均选择位于住宅区、办公大楼或工厂集中附近商圈等,若与超级市场商圈大小相比,是比较小,因此,顾客徒步即可到达。然而有些学者认为必须由顾客选择从住宅区至商店徒步 5~10 分钟的地点,并且集中在住宅区第一商圈 500 公尺范围内为最理想商圈范围。目前台湾地区的便利商店,设立地点均选择商圈人潮多的地方,经营面积约 30~60 坪,营业时间是全天候 24 小时,销售形态采用自助式,销售商品一般以食品、日用杂货、快餐产品为主,商品种类有 1500~3000 个。

随着环境的改变,消费者生活形态渐趋不同,使商圈形态愈益多元化。7-ELEVEN 将其高屏区所有的便利商店分为许多种类商圈形态,如都心型商圈、乡镇型商圈、社区型商圈、旅游型商圈、文教型商圈、特种营业商圈与商业办公型商圈等,但由于部分商圈特性重叠,遂将其精简为五种商圈形态,如表 4-5 所示。但特殊型商圈尚处于发展阶段,因此本书仅就前四种现有店的商圈类型进行探讨。

表 4-5 CVS 商圈分类

商圈大分类 商圈小分类		都心型商圈	乡镇型商圈	干道型商圈	旅游型商圈	特殊型商圈
		商业区	办公大楼	●		
	一般商业区	●	●			
车站	车站内	●				
	车站周边	●	●			

续表

商圈大分类		都心型商圈	乡镇型商圈	干道型商圈	旅游型商圈	特殊型商圈
商圈小分类						
学校	文教区	●	●			●
	校区内	●	●			
住宅区		●	●			
高速公路及主要干道				●		
观光、休闲					●	
市场		●	●			
百货公司						●
医院						●
离岛					●	●
大型活动、集会						●

资料来源：本书整理。

7-ELEVEN 对四种商圈形态定义如下：

(1) 都心型商圈。以商圈内位在市中心或都会区的住宅区及办公大楼为主，此类商圈消费者追求快速，因此，对商品较偏重于家居用品、食品，来客高峰时段集中于早上（早市时间）与傍晚以后（下班放学之后）。此类商圈消费者大都有价格取向特色。例如，办公大楼附近、百货公司周边或住宅社区附近等。

(2) 乡镇型商圈。定义为远离大都会区的乡市镇，此类商圈消费者生性较节俭，可支配金额较少，对促销商品较有兴趣，然其需求较稳定，起伏性不大；而其需求量则视乡镇人口之多寡而定。此类型商圈如屏东县、燕巢乡或旗山镇等。

(3) 干道型商圈。此商圈以通过干道的上班族、上学及旅游目的之流动顾客为主，由于位于干道边，故此类商圈消费者购买商品追求快速，偏重于食品与消耗性商品，来客高峰时段集中于早上（早市时间）与傍晚以后（下班放学之后）。此类商圈消费者大都有生活紧张忙碌的特性存在。此外，干道型商圈其成熟速度较慢，来

客数会因交通流量而变化，例如，省道旁、高速公路交流道或连接乡镇区之主要干道。

(4) 旅游型商圈。此型商圈位于旅游点，或是位于旅游区入口附近，以从事休闲娱乐活动的消费者为主，对于日常便利用品、纸制品及食品饮料、烟酒的需求较高。来客方面，则受到星期假日或气候、季节等影响。例如，垦丁国家公园或台东风景区附近等。

台湾地区人习惯于日用品不大量储存，常需要时才购买，所以日用品每次购买量小，消费者并不会走得太远，去寻找价格低、广告吸引人的地方去买，故此类商店必须接近市场，且个别商店之影响商圈小。其实，对于 7-ELEVEN 便利商店而言，商圈属性的归类，是有助于营运经验之统计分析，借以协助建立定位、商品管理等，以使连锁体系在拓展门市过程中，可缩短陌生商圈的摸索期，期能移植类似商圈成功的经营 Know-How，以便比竞争对手早一步取得商圈之最佳地址并提高获利，且物流配送能力所及之地方，商店就开到那里，以拉大与竞争对手之展店能力的差距。

七、便利商店消费者行为特性

随着营销理论的日益受重视，学者针对营销活动最最重要的主角——消费者，提出各种消费者行为之定义与模式。以下为学者对消费者行为所下的定义：

Pratt (1974 年) 认为，消费者行为是指决定购买的行动，也就是以现金或支票交换所需的产品或劳务的行为。

Berkman 和 Gilson (1981 年) 定义，消费者行为是人们使用市场产品，所从事的活动，其产品包括有形的商品和无形的服务、知识等。

Schiffman 和 Kanuk (1987 年) 提出，消费者行为是消费者对于那些能满足他们需求的产品及服务，所表现出的搜寻、购买、使用、评估及处理的行为。

Engel、Blackwell 和 Miniard (1993 年) 认为，消费者行为是消费者对于产品及服务的获知、消费及处置的相关活动，包括其事

前即事后的决策过程。

随着商圈形态的不同，消费者的生活形态相对表现也就有所差异，其对便利性需求的内容在形式上也将有所不同。消费者为求时间与商品的便利性而至邻近便利商店购物，主要是消费者受到便利商店商品品项数千种、服务佳及环境气氛好等令人满意的因素吸引所致。

此外，根据 7-ELEVEN 高屏区 2000 年度消费者行为调查显示，可以一探近年来消费者至便利商店通路之消费行为与消费习性。调查资料显示出性别结构男女比例为 7:3，年龄层则大都介于 13~60 岁。

八、CVS 商圈形态与消费者行为之关系

由于周休二日的实施，与交通工具、通讯设备的普及等因素，使消费者对距离的抵抗心理逐渐减缓，消费活动范围因此而扩大。消费者的生活不再局限于某一特定范围内，可能因住宅与工作地点不同或户外休闲时间的增加，提高了到都会区活动或到旅游地区、乡镇地区观光消费的机会，同时也增加了连接旅游景点和偏远乡镇的主干道的交通流量。这样社会生活形态的转变，代表着消费者不再固定于某个特定商圈消费，而是会在不同商圈间流动消费。然而无论在何种商圈范围中活动，消费者都会有便利性的需求，且随着活动目的的不同，呈现出多样化需求的局面。因此，也形成商圈之间的竞争，以及商圈间排挤效应。最典型的例子是，现代消费者在休假日往郊区旅游地移动的现象，造成都心型商圈 CVS 业绩下滑，而旅游型商圈内 CVS 业绩则增长的结果。

为因应消费者生活形态的转变，满足不同商圈特性的消费者需求，连锁便利商店可依据所具有的地点的便利性、时间的便利性及商品或服务的便利性三个主要的特性，并根据消费者于不同范围之活动形态，于所在的商圈，因地制宜，提供差异化的商品类别、调整商品比例等，以满足消费者于不同商圈活动之便利性需求。以图

4-1 为例，分别说明消费者行为与地点便利性、时间便利性及服务便利性或商品或服务便利性，四者之间在不同类型商圈的关系。

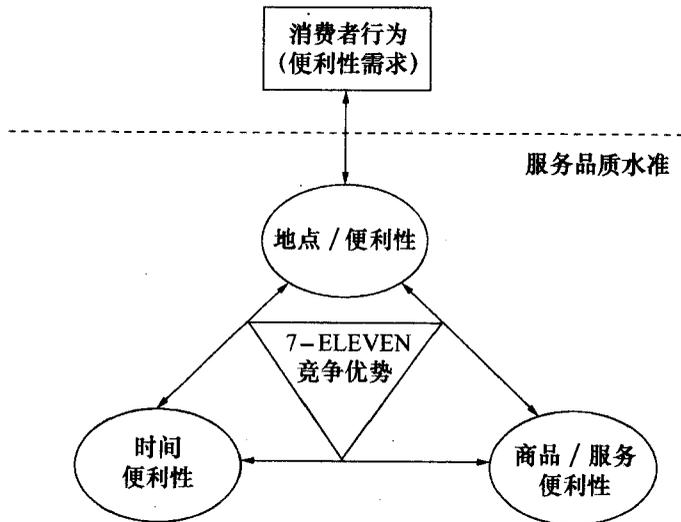


图 4-1 CVS 特性与消费者行为之关系

(一) 地点便利性

由于工作地点与住所分离的生活形态、政府实施周休二日、交通道路建设、交通工具普及与信息通信进步等因素影响，提高了消费者活动的多样性与流动性，使消费者有更多的机会进入不同商圈活动，这代表着消费者在不同商圈的消费机会比以往增加了许多。例如，周休二日增加民众至乡镇区参与宗教、文化活动的机会；工作地点与居住地的分离，形成都会与郊区两类型商圈消费需求的消长。但无论在何种商圈活动，消费者必然有便利的需求。

如此便导致消费者在各个不同的商圈内活动时，也产生对便利性需求的差异化。例如，“9·21”大地震将原有的中部观光人潮，吸引至南部垦丁，使位在垦丁的 7-ELEVEN 于假日期间，日常生活用品与纸制品的销售额明显增长；而前往垦丁的主要干道之 7-ELEVEN，其实时性的饮料或熟食之销售额也随着提升。此外，以就业者而言，因大环境造成消费者行为的转变，也吸引 7-

ELEVEN 至不同特性之商圈展店，相较于其他竞争者，形成立地上的差异化效益。例如，7-ELEVEN 近年来于旅游型及郊区商圈，有增加展店之趋势。7-ELEVEN 遍布全国各类型商圈的 3700 多家连锁店，密度高正足以满足消费者在任何商圈内之需求。

(二) 时间便利性

就时间便利性而言，大环境的改变，使消费者的生活方式更加多元化，如夜间营业业种增加，夜间娱乐及深夜工作的机会也随之增加，使深夜时段的便利性需求也随之增强。根据高屏区 7-ELEVEN 表示，都心型商圈中位在娱乐场所，如 KTV、电影院、PUB 等周边的便利商店，在深夜时段的营业额，远高于一般时段。烟酒、熟食等商品，则是消费者于深夜时购买比例最高的商品。

此外，都会区至乡镇、旅游区之间的主要干道，消费者因长距离的交通移动时间，具有实时性的便利需求。位于干道型商圈的便利商店，即提供了这些流动客购物的便利性，24 小时营业全年无休的经营方式，的确满足消费者在任何时间的需求。干道型商圈的消费者，则多半购买清凉饮料、熟食等商品居多。

(三) 商品或服务便利性

不同的商圈类型，因其自然环境、生活方式及活动目的之差异，使消费者行为特征明显不同。因此，便利商店也随商圈类型，调整不同商品或服务结构，以满足消费者于不同商圈的便利性需求。例如，位于较偏远乡镇地区的 7-ELEVEN，新鲜的乳制品及面包销售比重较高，主要因素在于连锁便利商店高效率的物流配送，相较于其他经营形态的商店，较能提供此类更新鲜的商品。位于都心型或乡镇型住宅区的消费者，则有较多时间停留于便利商店内，因此漫画、杂志等信息类商品，销售比重较其他商圈高。此外，根据高屏区 7-ELEVEN 表示，位于垦丁旅游区的商店，其生活日用品的销售额，高居台湾地区之冠。显示出在旅游型商圈内之消费者，对于日用品实时的便利性需求，远高于其他类型的商圈。

由上述可知，现代消费者的活动范围不再局限于某一定点，受消费者行为流动化的影响，有时在住宅附近活动，有时则在乡镇区

活动，但他们对便利性的需求却是不变的，变的是满足不同生活情境的具体便利性之商品及服务内容有所差异而已。因此，7-ELEVEN 为因应消费者移动性的提高，除了于不同商圈类型调整商品结构外，更授权予店长或加盟主可根据商圈之差异性，调整商品结构比重、商品陈列方式及货架摆设位置等，即所谓的弹性台账，以提供消费者随时间、空间及目的之不同，购买便利性的商品，并提高便利商店之服务品质水准。

九、结论

台湾地区的便利商店在 20 世纪 70 年代末，逐渐完全取代传统杂货店，现已成为人们常购买日常用品的地方，而便利商店从第一家的 7-ELEVEN 出现，到现在有富群 OK、全家、统一面包、莱尔富等，都是以连锁形态出现，除了直营外还有加盟店，所贩卖的物品价格不大可能变动公定价格，且其促销活动可能有影响其他厂商跟进，然而就商店的广告来说，长期宣传的结果使得人们对便利商店产生刻板的效果，使得人们看到外貌便知是便利商店。

根据本书结果发现，因为环境改变、周休二日推行等，使得商圈改变，其中，消费者渐渐变得较注重生活品质，喜好休闲活动，大都前往乡市镇、风景区或游乐区等，因此可能造成原本多家竞争的都市型商圈衰退，而乡镇型、旅游型与干道型商圈增长。结果显示，不同商圈的消费者，其购买行为与特征是不一样的，但总体来看，消费者是喜欢以及习惯在 7-ELEVEN 内购物，因为消费者觉得 7-ELEVEN 可满足他们随时随地购物便利的需求。

21 世纪初，高科技已被广泛地加以运用，尤其是网际网络时代的来临。而便利商店的主要诉求为“便利、即时、快速、服务”等，加上独特的物流通路，都是产业竞争力的利基点，因此，为迎接电子商务时代的来临，7-ELEVEN 在既有的业务不断革新与进步外，更应加速设立企业网站，结合网络虚拟商店，积极规划利用通路优势，发展网络购物，并与制贩同盟合作或异业策略联盟共同

开发市场，突破现有产品同质性高的限制与持续展店的困境，开创新商机与服务领域，达到永续经营的目标。台湾地区便利商店的竞争日趋激烈，市场已朝向大者恒大的寡占竞争发展，未来三五年内，市场将逐渐饱和，整合并购风潮将愈演愈烈。为迎接数字时代的来临，7-ELEVEN 应以新思维与新做法，结合电子商务来创造潜在的新商机，增进营运绩效。为了使其电子商务经营得心应手，惟有密集展店让商店与消费者更接近、更便利才是根本之道。

第二篇

多角化与国际化

第五章 资源基础观点探讨流通集团的增长策略

第六章 零售业国际化与知识移转

——美国和日本 7-ELEVEN 比较

第七章 主加盟者国际化与知识管理活动

——中国台湾地区星巴克进入内地

第五章 资源基础观点探讨流通集团的增长策略

台湾地区之企业集团早期皆以制造业为核心，20世纪80年代中期之后，由于国民所得增加、政府产业政策转型及海外集团进入台湾地区市场等因素之刺激下，各集团相继投入流通市场，因而加速台湾地区流通市场的增长，各流通集团间的竞争也渐渐受到瞩目。统一企业集团当属目前台湾地区最具规模之流通集团，其以食品制造业起家，长期深耕企业资源，且因组织内部因素之驱使及外部环境之刺激，促使投资经营流通事业，并持续增长，形成其增长策略之形态。本书以文献回顾之理论为基础，并通过个案研究方法，分析统一企业集团特定的企业资源基础，并探讨其增长过程、投资流通事业之动机，以及其主要的四种增长策略，最后提出以下三个命题：

1. 企业资源之建构与维持，有利于企业增长策略目标之达成。
2. 企业在特定资源基础上，对内部组织因素及外部环境因素的认知，会影响其增长策略选择。
3. 企业增长策略目标之达成，有助于持续累积企业资源。

企业之所以能创造超额利润，则是来自于企业内部资源的差异性，即无法以交易方式或他人无法模仿的资源。因此，以资源观点

思考企业策略，其重视的为企业本身的条件与能耐，虽然外在环境条件不容忽视，但面对外部挑战所应具备的资源或能力也不容小觑。

一、缘起

早期台湾地区的企业集团皆以制造业为核心，随后再往流通、金融、信息、娱乐、餐饮等服务业拓展经营领域，以壮大其企业集团版图。20世纪80年代中期之后，台湾地区经济结构产生巨大变化，在产业结构上，服务业比重远超过制造业，而此时也正是台湾地区流通市场发展迅速时期。此现象主要源自于“区内市场吸引力”及“区外市场推力”作用的结果，前者包括台湾地区国民所得增加，促使消费能力提升、台湾地区政府产业政策诱导及企业间激烈竞争等因素；后者则是先进国家市场成熟，规模庞大的流通业者开始进入台湾地区新兴流通市场。此两项因素加快了台湾地区流通市场于80年代中期快速地增长，同时台湾地区流通事业也有显著的进步，各流通集团间的竞争便开始受到瞩目。

目前，台湾地区流通市场中，包括制造业者、流通业者等行业，基于不同动机，竞相投资经营流通事业。少部分发展较迅速的零售业态也逐渐抬头，且其企业规模已对产品的市场流通秩序产生巨大的影响力，且具有主宰上游厂商的实力。甚至有部分规模大的零售业者，除了继续深耕市场提高本业之市场占有率之外，更朝向多角化经营发展，利用所累积丰富的经营资源，投资开发新事业。因此，近来所谓“流通集团”逐渐成形，而未来台湾地区市场结构趋向信息化、服务化发展，无疑将助长流通集团之加速增长。

统一企业集团为目前台湾地区最具规模的流通集团，其早期以食品制造业为经营核心，之后随着社会经济环境变化及竞争等因素，并有鉴于企业本身之未来发展，开始活用企业集团资源，投入流通业之经营。统一企业集团长期投资流通事业，创造了强大的“通路竞争优势”，的确让统一企业集团取得了产品在市场上的流通

主导权，无形中产生足以阻隔竞争对手进入市场之障碍效果。若将统一企业集团分成制造业与流通业两大部分，观察两者在企业集团内之重要性消长变化，无论就营业额、增长率、利益等来分析，现阶段皆是流通业胜过制造业。由此可知，流通事业的经营，对于统一企业集团的增长具有举足轻重的地位。

统一企业集团由多元的策略集团所构成，主要的策略集团包括：①台湾地区最大便利商店系统——统一超级商店（7-ELEVEN）。②供应商品给上述遍布全国便利商店系统的物流中心。③台湾地区最大量贩店系统——家乐福。④专营贸易供应进口商品的南联贸易。⑤统筹全国销售业务的各区营业所、特贩、自动贩卖机等五大策略集团。

而以7-ELENEV为首的经营团队，也凭借着20多年累积的连锁经营管理经验与技术，多角化投资，陆续成立捷盟营销、统奕包装、乐清服务、统一生活事业、统一型录、统一星巴克、统一上海星巴克、统一信息等流通事业，形成统一企业集团下的流通次集团，增添通路竞争优势，并使集团增长茁壮。

综合上述，本书试图通过分析统一企业集团其在拥有特定企业资源的基础上，探讨其增长过程、投资流通事业之动机，并说明一流通集团形成的主要四种增长策略是：企业重整、创新、延伸能力、延伸市场，最后提出可进一步讨论的相关议题。

二、资源基础观点

Wernefelt（1984年）是首位提出资源基础观点的学者，认为企业是由有形与无形的资产所组合而成，并以由内向外的策略思考逻辑，主张以“资源”取代“产品”，来思考企业相关的决策。企业之所以能创造超额利润，则是来自于企业内部资源的差异性，即无法以交易方式或他人无法模仿的资源。因此，以资源观点思考企业策略，其重视的为企业本身的条件与能耐，虽然外在环境条件不容忽视，但面对外部挑战所应具备的资源或能力也不容小觑。因

此，公司或事业的管理者应管理多元化的资源，以获得持久性的竞争优势，进而达到短期与长期的经济利润（Mahoney and Pandian, 1992）。

对于企业资源的分类，诸多学者各有不同的看法。Barney（1991年）将企业资源定义为：所有能使企业执行策略，以改善其效率与效能的资产、能力、企业特质、信息与知识等，可区分为：①实体资源（tangible resources）：包括机器、设备、厂房、资金等可接触之生产性资源。②非实体资源（intangible resources）：包括技术、信息、知识、专利、经营能力等无形资产。③外在资源：指资源虽非企业所拥有，但需要时即可取得之资源。

企业之最终目的为获利，如何有效运用企业资源，实为企业重要之管理课题。而其成功的关键在于，资源运用的差异性，而非资源的多寡（Penrose, 1959）。如上所述，企业的资源乃企业竞争与增长的主要动力来源，若能持续维持与建构有价值之资源，必能在竞争激烈的市场上，形成企业增长的动力源泉。本书将引用 Barney（1991年）对企业资源之定义：所有能使厂商执行策略，以改善其效率与效能的资产、能力、企业特质、信息与知识等，并将企业资源区分为有形资源、无形资产及外在资源。

三、增长的动机

健全的增长是公司策略中不可或缺的重要方向之一，同时也是高级管理者必须克服的挑战，原因在于企业增长具有下列重要性（Canals, 2001）。

（一）内部因素

1. 招募及保留人才。成功的企业是由优秀的人才所组成的，许多经理人将吸引、招募、保留人才，视为一项极为重要的任务。因此，企业应提供令人有兴趣的、专业的挑战及计划，展现对未来及计划的热情，或发展新机会，才能招募及保留让企业生存与成功的人才。

2. 突破成熟产业的困境。以事业的观点而言,成熟阶段指的对象多是产品,而非产业。即企业或产业有着成熟阶段的产品,而非企业或产业处于成熟阶段。因此,企业惟有不断地增长发展新产品或新事业,方能挣脱成熟阶段的困境,确保企业得以永续经营。

(二) 外部因素

1. 吸引资金。投资者会依赖许多因素来协助其制定决策,期望的投资报酬便是其中之一,而影响此变量的因素相当多,但最重要的则是取决于企业是否健全及具有维持增长的能力。

2. 管理替代的风险。企业不仅须试着避免产品进入衰退阶段,且应预防竞争者将产品推向淘汰的命运。产品的替代或模仿可能发生在任何产业,且可能严重地影响企业收入。因此,了解企业增长的新市场机会,将使企业克服被替代及被模仿的挑战。

此外, Penrose (1959年)则是以资源及环境的角度,将诱使企业增长的因素区分为内部因素与外部因素。内部因素包括未使用之生产服务、特殊知识能力;外部因素包括需求增加、新发明的机会。也有学者以期望的销售额或利润是否达成,以决定开发新事业与否,填补策略规划的差距(Kotler, 2000)。

综合上述,可得知企业增长的动机源自于企业内部与外部两者的驱动力,前者包括企业本身资源的建构与维持;后者则为配合外在环境变化而必须进行策略转换。

四、增长策略

追求增长是企业生存的本质之一,为适应内外部因素的差异,其增长的方式各有所不同。Kotler (2000年)将企业增长分为密集式增长、整合式增长及多角化增长三种类型。密集式增长是依企业现有的事业,进一步寻求增长的机会,如市场渗透策略、市场开发策略及产品开发策略;整合式增长为建立或取得与企业现有事业相关的机会,例如,向后、向前或水平整合;多角化增长则是增加具有吸引力,且与现有事业不相关的事业机会。

Canals (2001 年) 则是依据市场及企业资源的基础, 将企业增长区分为四种方式, 如表 5-1 所示。

表 5-1 企业成长方式

		市场/顾客	
		现有的	新的
资源及能力	现有的	企业重整	创新
	新的	延伸能力	延伸市场

资料来源: Canals (2001)。

企业重整乃企业在目前的市场, 运用现有的资源及能力创造增长的机会。创新为运用现有资源及能力, 与新顾客进行接触。部分企业会试着通过并购或策略联盟, 以延伸其资源或能力, 应用于目前的市场中。另有些企业则是通过并购或策略联盟, 向新的市场延伸或接触新的顾客。由于本书试图以资源基础的观点探讨企业增长策略, 故增长策略的分类将以 Canals (2001 年) 的四种增长形态为主。

进一步探讨企业增长的过程, Chandler (1990 年) 认为, 企业初期运用规模经济与经验曲线扩大其经营规模, 追求市场领导地位; 其后, 再运用范畴经济从事新的经济领域。在“规模”与“范畴”两种利益的交互作用下, 使企业规模日益壮大。因此, 观察企业增长的动态过程, 是在不断地追求“规模经济”与“范畴经济”所创造的效率中茁壮增长的 (吴思华, 2000 年)。由此动态过程可发现, 企业资源若能有效利用, 将为企业创造更多的价值。

五、统一流通集团概况

本书经过对流通集团长期发展之观察, 并搜集大量相关次级资料深入分析, 目的在于通过对某一产业中具有代表性的个案加以研

究，以深入了解其管理及实务之意涵。本书剖析其如何建构与维持企业资源，并适当地投资发展新事业，以使企业集团不断地增长茁壮。以下说明统一流通集团的经营概况。

(一) 母公司之发展

统一企业集团形成的过程约可分为三大阶段：1949年以前为第一阶段，以从事商业买卖为主，同时累积巨大商业资本；1950年以后则为第二阶段，在累积相当商业资本后，配合当时中国台湾地区大力推动工业发展政策，由商业领域扩大投资到制造业领域，并累积巨额产业资本；20世纪70年代后期是第三阶段，随着社会经济环境变化，活用产业资本，以台湾地区食品业龙头的统一企业为核心，转投资流通产业，创造“通路竞争优势”，取得产品在市场中的流通主导权，无形中对竞争者产生市场进入壁垒效果。这些“由商业而工业”、再“由工业再商业”的企业集团经营变革过程，是确保往后统一企业集团得以发展，逐渐形成的重要契机。

若把统一企业集团分成制造业与流通业两大部分，观察两者在集团内的重要性变化消长可发现，皆是流通业胜过制造业。至2001年底，统一企业集团由母公司所转投资与流通事业相关的主要子公司，如表5-2所示。

表5-2 统一企业投资之流通事业（至2001年底）

子公司	事业内容	持股（%）
1. 南联国际贸易（股）公司	进出口业务	99.99
2. 派来波来（股）公司	广告创作	51
3. 捷盟行销（股）公司	配销业务	51
4. 统一超商（股）公司	便利商店经营	40.14
5. 统一亚洲（股）公司	超市、旅馆业务	50
6. 统一星巴克（股）公司	咖啡连锁店	45

续表

子公司	事业内容	持股 (%)
7. 世华企业 (股) 公司	国际贸易	30.38
8. 统圆事业 (股) 公司	商品物流	100
9. 统一资讯 (股) 公司	资讯系统开发	13.15
10. 统一综合证券 (股) 公司	综合证券业务	23.47
11. 万通票券金融 (股) 公司	票券经纪	14.46
12. 光大谷物 (股) 公司	大宗物资进口	11.57
13. 万通商业银行 (股) 公司	商业银行业务	4.99
14. 汇通商业银行 (股) 公司	商业银行业务	1.69
15. 环华证券金融 (股) 公司	有价证券之融资	1.75
16. 统仁药品 (股) 公司	药品业务	51
17. 统一药品 (股) 公司	药品经销	73.74
18. 统一有机事业 (股) 公司	有机食品业务	50
19. 统一精工 (股) 公司	贩卖油品、汽车清洗	67.3
20. 家福 (股) 公司	量贩店经营	40
21. 统一面包专卖店	CVS 加盟店经营	公司直营
22. 统昶行销 (股) 公司	低温物流	40
23. 统一武藏野 (股) 公司	食品制造批发	40

资料来源：统一企业。

从表 5-2 中可发现，统一企业集团由母公司转投资流通产业的事业领域，横跨商流、物流、信息流、金流及其他服务业，堪称台湾地区最具实力的流通集团。此一完整的流通事业子公司群，在集团内部创业的经营方式下，不断衍生出新事业。他们创业初期接受公司投注各种经营资源，即使一时处于亏损状态，但仍坚持长期投资，确保直到成功为止。

(二) 子公司之发展

统一企业集团投资的流通事业中，目前在市场上最具影响力的

分别为：统一超商、家福公司、捷盟营销及统昶营销，前两者为商流部分，后两者则属物流部分。其中统一超商（股）公司是统一企业集团经营便利商店零售业态的流通事业，2001年营业额约达新台币647亿元，为台湾地区零售市场的领导者。全公司在台湾地区本岛及金门、马祖、澎湖离岛地区展开连锁经营，店铺数达2900多家，2001年更将经营触角延伸至菲律宾。统一超商堪称统一企业集团流通策略公司群中的“摇钱树”，由早期连续7年的亏损，被视为问题事业的窘境，历经数次组织变革，终于在1986年变成金牛事业，每年为母公司提供不少资金来源。

此外，统一超商本身也学习母公司的集团内部创业模式，复制连锁经营技术，再投资其他流通相关的连锁事业，如表5-3所示，不论在本业或非本业都积极投资经营，形成统一企业集团下最大之流通次集团，更扩大了统一企业集团的流通事业势力。如上所揭，统一超商以流通服务业为事业核心的专业人才、管理技术、资金等有利的经营资源，在统一企业集团整体事业的发展上，无疑扮演着举足轻重的角色。

表5-3 统一超商（股）公司投资之流通事业（2002年4月）

子公司	事业内容	持股（%）
1. 捷盟行销（股）公司	配送仓储	25.00
2. 统一综合证券（股）公司	证券经纪自营承销	2.48
3. 统一证券投资信托（股）公司	证券投资信托	7.60
4. 统奕包装（股）公司	包装容器	26.016
5. 乐清服务股份（股）公司	清洁用品租赁买卖	51.00
6. 统一生活事业（股）公司	药妆日用品百货	100.00
7. 统一整合（股）公司	百货型录贩售买卖	100.00
8. 仁晖投资（股）公司	专业投资	100.00
9. 统一资讯（股）公司	资讯服务	54.17

续表

子公司	事业内容	持股 (%)
10. 统一国际开发 (股) 公司	国际投资	3.33
11. 统一星巴克 (股) 公司	咖啡及附属品贩售	50.00
12. 首阜企管 (股) 公司	商品管理顾问	100.00
13. 万通票券 (股) 公司	金融服务	0.02
14. 统一精工 (股) 公司	贩卖油品、汽车清洗	66.3
15. 大智通文化行销 (股) 公司	杂志配送	100.00
16. 统一有机事业 (股) 公司	农产品批发零售业	30.00
17. 统昶行销 (股) 公司	低温物流	60.00
18. 统一武藏野 (股) 公司	食品制造批发	60.00
19. 统家 (股) 公司	家具批发	15.00
20. 统一速达 (股) 公司	快递货运	80.00
21. 就业情报资讯 (股) 公司	求才杂志及网站	5.43
22. 统一超商维京控 (股) 公司	控股专业投资	100.00
23. 坤基创业投资 (股) 公司	专业投资	6.667
24. 统一雅玛珂 (股) 公司	海苔制造销售	51.00
25. 统一圣娜多堡 (股) 公司	面包制造销售	60.00
26. 统一皇帽汽车百货 (股) 公司	汽车精品贩售买卖	15.00
27. 博客来数位科技	网络书店	50.025
28. 统智科技	电器机械安装批发	100.00
29. 统一世界工程科技	机械安装及室内装潢	70
30. 大叶高岛屋	百货餐饮贸易业	16.667
31. 统一高岛屋	百货餐饮贸易业	50

资料来源：统一超商。

六、统一流通集团之企业资源

本书引用 Barney (1991 年) 对企业资源之定义：所有能使厂商执行策略，以改善其效率与效能的资产、能力、企业特质、信息与知识等，并将企业资源区分为有形资源、无形资源及外在资源三

部分，分析统一流通集团之企业资源。

(一) 有形资源

有形资源包括具有固定产能特征的实体资产及可以自由流通的金融性资产（吴思华，2000年）。统一流通集团“由商业而工业”、再“由工业再商业”的经营变革过程，为统一企业集团累积雄厚的资本，奠定日后向现代商业、流通业扩充事业领域的基础，提供转投资新事业所需之资金。尤其是统一企业集团在投资新事业时，总是由母公司主导，号召集团内子公司提供一定比率的资金，以分散风险，整合集团经营资源，共同参与新事业发展。在财务操作上，得以降低交易成本，扩大整体集团利益。

(二) 无形资源

无形资源包括技术、信息、知识、专利、经营能力、社会资本等。统一企业集团内转投资的各子公司或事业部，早期是在地缘乡亲、血缘姻亲、师徒因缘的人情关系下展开的；尔后，依然在此原则上引进学有现代管理技术的专业经理人才来拓展新事业。因此，整体观之，统一流通集团内网络式的组织形态，着实为集团保留了许多人才与社会人脉。

自1979年统一企业引进美国南方公司经营的7-ELEVEN，经过一段时间的努力与摸索，并融合中西方经营的经验和心得，终于在台湾地区的通路竞赛中崭露头角，赢得台湾地区零售业霸主的地位。统一超商二十余年来的经营，使其拥有零售业的专业经营技术及连锁经营知识，统一企业集团善用此资源，积极拓展新的事业领域，如康是美药妆店、菲律宾7-ELEVEN等，且专业的物流技术及稠密的连锁组织，更有利于统一流通集团发展宅配事业，如统一速达、统昶低温物流、大智通文化营销。此外，将近3000家分店由POS系统所搜集得来的第一手市场信息，更为统一企业集团无论在产品开发、库存管理或人力资源管理上，提供拟订策略的利器。

(三) 外部资源

统一企业集团创办人高清愿先生长期担任台湾地区工业总会理

事长、海峡交流基金会董事及国民党党部委员等多项政商界要职，积极参与产业发展，并与政党维持良好关系，使得统一企业集团在增长过程中能顺利向外界取得资金来源、产业情报及技术合作的机会。此外，以食品制造业起家的统一企业集团，长期与海内外原物料厂商、通路商及海外相关业者维持良好合作的结果，也为企业累积丰富的外部资源。如此一来，统一企业集团兼具多样化的内外部资源，提供企业增长的多项契机。

七、统一流通集团增长之动机

统一企业集团之所以极力推动投资流通事业的经营动机，可从内部及外部因素探究，以了解其真正动机的全貌。

（一）内部因素

1. 支配市场动机。支配市场是指企业利用所拥有的权势来源，对市场上的通路成员加以控管，驱使他们能依自己所期待的市场行为去履行业务，以获取最大利润。如此以“主从关系”为基础去思考市场经营的制造业者，将流通业者视为其支配操作的对象，流通业者便成为制造业者的“产品销售代理者”。全国性制造业者为了确保长期通路优势，以利产品竞争，迫使其不得不介入经营流通业，重新组织旧有的通路结构。

统一企业在成为台湾地区最大综合食品厂商后，为使整体生产计划顺利进行，必须对产品的流通过程加以控制，甚至要持续扩大市场占有率才行。因此，决定介入投资经营流通业，从海外引进新零售业态，革新物流系统、改造经销商制度，突破传统通路营运形态，以确保本身产品在市场上的竞争优势。

2. 建构与维持企业资源优势。若单以统一企业和统一超商于2001年的经营绩效做比较，在年营业额及增长率方面，子公司统一超商都比母公司统一企业出色许多，而子公司的税后净利也达到母公司的一半以上，如表5-4所示，且后者已成为前者的主要资金来源，并提供母公司发展新事业所需的人才及管理技术等资源。

统一企业集团进行垂直整合产销体制，结果流通部门也带动制造部门增长，同时壮大流通部门的组织规模。除此之外，统一超商所拥有的零售专业经营技术及连锁经营知识，也有助于统一企业集团拓展新的事业领域，如康是美药妆店、菲律宾 7-ELEVEN 等；而专业的物流体系及稠密的连锁组织，则有助于发展宅配事业，如统一速达、统昶低温物流、大智通文化营销。由此可知，统一企业集团借助新事业的发展，持续不断地建构新资源并得以维持现有的资源优势。

表 5-4 统一企业与统一超商经营绩效比较 (2001 年) 单位：新台币

	年营业额	成长率	税后净利
统一企业	333.48 亿元	3.69%	30.13 亿元
统一超商	647.51 亿元	13.14%	18.42 亿元

资料来源：统一企业。

3. 组织再造。除了商品服务的创新外，统一流通集团也重视组织的创新。圣娜多堡、自贩机部门独立与统昂、统一梦公园营销公司的成立，是基于精简行政流程、降低资本规模并给予发展空间所做的决策。统一超商旗下的转投资事业，例如，统一信息、大智通、首阜企管等，均因为随着规模的日益庞大，统一超商的后勤支援单位逐渐增长，统一超商为了瘦身，独立出来的公司。虽“组织再造”是一项浩大的工程，需要公司内部及外部成员共同努力去执行，但其可使组织成员学习承担新责任，并运用新的思考及决策模式创造绩效。

(二) 外部因素

1. 适应总体环境之变迁。由统一企业集团发展的过程中发现，其在不同时期因环境条件快速变化而产生许多机会或威胁，进而适时的转投资发展新事业。早期日本占领台湾地区时期以商业投资为主，从事两岸贸易事业，累积庞大的商业资本，为日后投资制造业提供大量的资金来源。战后着眼政府振兴经济、发展工业政策，既

而投资纺织、水泥、食品等工业为主的制造业，并累积更巨大的产业资本。20世纪80年代以后，台湾地区经济步入服务型经济时代，流通服务业兴起，统一企业便转而积极投资流通业，成功开创第二条曲线。如今，所投资的流通事业的营业额已远远超过母体事业。

2. 填补市场空间。随着台湾地区民众所得的提高及生活形态的改变，商品通路末端的消费者购买行为也随之变化，传统的商店已不能满足现代消费者的需求。统一企业集团洞悉市场多样化的变化，为了确保每个增长中的市场空间都能充分被掌握，相继投资经营提供满足消费者“便利性需求”的统一超商公司与统一面包专卖店事业，以及提供满足消费者“一次购足需求”的家福公司。近来，更扩及餐饮服务业、网络书店、有机农业等新兴事业。

八、统一流通集团增长策略

从上述企业经营增长动机，试着分析统一流通集团形成的增长策略，本书依据 Canals (2001年) 提出的企业资源及市场两构面，归纳成四种增长策略选项说明它。

(一) 企业重整策略

企业重整乃企业在目前的市场，运用现有的资源及能力创造增长的机会。统一企业初期投资统一超商时，虽面临连续七年亏损的窘境，但历经多次组织变革，随着学习曲线作用的产生，规模经济效益随之展现，以大量展店方式降低单店经营成本，终于创造了企业全体的最大利益。除了努力拓展加盟店数量外，统一超商也不断运用第一手的市场情报开发引进新商品与服务，并提升管理技术，如开发新口味便当、弹性台账、代收业务、电子商务取货付款服务，此外并运用集团内产销同盟，开发统一超商的自有品牌商品。

(二) 创新策略

创新策略为运用企业现有的资源及能力，与新顾客进行接触或进入新的市场。统一流通集团利用所累积的连锁店经营技术及过剩

的经营资源，以“内部创业”方式，投入尚未开拓的零售业态与服务业务，如康是美药妆店、星巴克咖啡等，并运用专业的物流体系及稠密的连锁组织资源，发展宅配事业，如统一速达、大智通文化营销、统昶低温物流。除此之外，还运用在台湾地区经营零售连锁店的经验，拓展海外市场，如上海星巴克、内地统杰超市、菲律宾 7-ELEVEN 等。而统一信息、首阜企管等，原本只是统一超商的部门，后来成为专业信息公司与企管顾问公司，从后勤单位摇身变为独立对外营业的新事业，目的也是为了刺激企业的增长。

（三）延伸能力策略

此策略是企业试着通过并购或策略联盟，来延伸其资源或能力，应用于目前的市场中。检视统一流通集团投资的流通事业，多与外国知名流通业合作，如统一超商与美国 7-ELEVEN、捷盟营销与日本菱食等，均是在现有的市场中，为提高服务品质，而提升企业之能力与资源。统一超商主导转投资的新事业也是如此，如乐清与日本 DUSKIN、统一速达与日本大和运输，均运用统一超商现有的市场资源基础，进一步提供大众便捷的服务。此外，统一超商还运用信息科技，导入 POS、EOS 等信息科技，通过 VAN 连接企业总部与各地区办公室、连锁加盟店、物流中心等相关单位，创造情报流的竞争优势，强化统一超商在市场的领导地位。

（四）延伸市场策略

延伸市场策略是指企业通过并购或策略联盟，取得新的资源与能力，向新的市场延伸或接触新的顾客。统一企业集团积极寻求与台湾地区之外的流通业者合作，引进经营技术，减少学习摸索的时间与尝试错误的成本，加快进入市场速度，并提高成功机会，如与引进法商家乐福（Carrefour）之经营技术，成家福公司发展量贩店市场。近来，继跨足便利商店、量贩店等流通事业后，统一企业集团也与日本高岛屋百货签约，将在台北市信义计划区成立第一家统一高岛屋百货公司，借助日本高岛屋百货的经验与专业，进军百货业市场，且在高雄及台南也都有大型购物中心开发计划。此外，统一企业集团转投资统一数网，进军电子商务中的 B2C 市场，主

要业务包括将整合集团内部的网络营销事务，并成为集团的入口网站。

由统一企业集团的增长策略来看，发现其充分利用集团内部的资源，一方面以旧有资源发展新事业；另一方面同时建立新资源发展新事业，新旧资源两者相辅相成。同时统一企业初期运用规模经济与经验曲线，扩大经营规模，追求市场领导地位，例如以食品业龙头经营之资本，拓展统一超商之规模，并渐而形成台湾地区零售业中之领导零售品牌；其后，再运用范畴经济从事新的事业领域，如运用统一超商的专业经营知识及财务、营销、管理等资源，开拓新的事业版图，充分发挥综效作用。于是，统一企业集团在“规模”与“范畴”两种利益的交互作用下，规模日益壮大。

九、结论

根据文献回顾及个案描述之探讨，本书提出以下的研究命题：

命题 1：企业资源之建构与维持，有利于企业增长策略目标之达成。

统一流通集团内母子互动的企业间关系，以共同出资参与新事业经营之交叉持股方式，且经由人员、技术、信息共同分享经营资源的形式，的确创造了集团内许多新事业。此乃源于企业集团不断扩大事业范围的“市场组织化”结果，创造了内部市场规模，使原本不确定性高的市场交易，得以由内部市场之自家人交易形式予以替代，即运用集团本身所拥有之资源，因此造就了新事业的发展。例如长期累积的财务资源、社会资源、知识资源等，均为统一流通集团提供了厚实的增长基础，并创造了多元的增长机会。

命题 2：企业在特定资源基础上，对内部组织因素及外部环境因素的认知，会影响其增长策略选择。

统一企业成为台湾地区最大综合食品厂商后，为了确保长期通路优势及因应环境条件快速变化，以有利于产品之竞争，驱使其介入经营流通业。进行垂直整合产销体制的结果，也促使流通部门带

动制造部门增长，同时扩大流通部门的组织规模。此外，圣娜多堡、统一梦公园营销公司的成立，则是基于精简行政流程、降低资本规模并给予发展空间所做的决策；统一信息、大智通、首阜企管等，也因为随着规模日益庞大，统一超商为了瘦身，而独立出来的公司。由此可知，统一流通集团之增长，无论是组织内部因素或外部环境因素，均是刺激集团增长的动力。

命题3：企业增长策略目标之达成，有助于持续累积企业资源。

观察统一流通集团的增长过程发现，其初期以食品业龙头经营所累积之资本开创统一超商，渐进地运用规模经济与经验曲线，持续扩大经营规模，追求市场领导地位；之后，运用统一超商已发展的旧有资源再发展新事业，使资源发挥综效作用，如康是美美妆、统一速达、统一星巴克等，并且成立上海统一星巴克咖啡、投资菲律宾7-ELEVEN和中国内地统杰超市，正式将台湾地区7-ELEVEN的经营技术输出海外，开始为跨出流通集团国际化做准备。由此可知，统一流通集团通过新旧资源的交互运用，发展新事业形成不同的增长策略，并通过此过程不断累积更丰厚的企业资源。

由统一企业集团的增长过程可知，统一企业集团能成为台湾地区最具规模的流通集团并非一蹴而就的，而是经过长期不断地深耕企业资源，持续累积与建构资金、人才、专业管理知识、商誉、社会资本等资源，再加上组织内部因素的驱使及外部环境的刺激促使其持续增长，并形成其增长策略之形态。通过其增长策略进而又再次累积企业资源，更有助于企业未来之增长。

因此，“成功只因准备足”完全印证在统一企业集团的发展上，当面临内外因素的刺激时，统一企业因拥有丰富的资源，使其更能掌握机会开拓事业的版图。此外，集团化的竞争时代已来临，集团整体合作的附加利益可把成本降低，并可共同创造价值彼此互惠，未来统一应以集团为后盾，整合灵活运用集团的资源，继而带动集团的事业及商品之发展。

本书只针对统一企业集团做探讨，然而台湾地区其他主要几个

流通集团，甚至是国际上的大型流通集团的经营策略及其之间的竞争，实有必要进一步深入研究，以完整的分析与比较其优劣势，及剖析未来流通业发展之趋势，如此必能真正了解流通集团之经营策略。

第六章 零售业国际化与知识移转

——美国和日本 7-ELEVEN 比较

本书采用“个案研究法”，以美国和日本 7-ELEVEN 之间的互动过程作为分析的对象。在分析内容方面可以分为两大主题：

1. 了解零售业国际化之动机与过程。
2. 了解国际零售业内部子公司的知识流动角色及演化、知识交易内容，与个别子公司知识发展及扩散之模式。

在探究零售业国际化的过程中，如何有效进行母子公司之间的知识移转，将有助于了解国际零售业营运与知识相关课题。

【零售业国际化】

零售业国际化系指零售企业为因应国际竞争、台湾地区市场饱和，故而展现扩充意图，进入新市场开拓并多角化经营的一种过程。零售业者思考增长策略的方向：产品的多角化与市场的多角化。其中市场的多角化代表着扩充营运的地理区域，也即所谓的“零售业国际化”。

一、缘起

知识管理的议题在近几年来方兴未艾，不论是学术界抑或企业界

皆认为知识所产生的附加价值已远超过传统的生产资源。例如，彼得·德鲁克在《后资本主义社会》一书中提到，在新的经济体系里，知识并不是和人力、资本或土地等并列为制造资源之一，而是惟一一项有意义的资源。他认为新社会的独到之处，正在于知识是资源本身，而非仅是资源的一种，且更明白地谈到：“知识社会是一个企业社会，因此其中心和最重要的机制就是管理，而管理的精髓就是使知识产生作用，也就是有系统、有组织地运用知识去管理创新知识。”

除了台湾地区企业必须重视知识的管理外，对于跨国界经营的多国籍企业来说，如何有效能且有效率地运用知识、移转及扩散知识，都相当程度地影响着多国籍企业之竞争优势的维持。正如 Jeff Papows (1999 年) 在论述七项必须施行知识管理的理由时所提到的，身处全球化的趋势之下，在世界各地运作的组织拥有一个相当重要的竞争优势，也即可以有效分享经验与资源。

换句话说，倘若多国籍企业内的各个单位皆共同从事知识创造、移转及流通、运用等功能，则能将各单位独特的资源扩散至整个组织，以供整个组织或是其他单位做最有效地运用，如此一来，整个企业便能维持其独特的竞争优势。以日本企业为例，其所以能够成功乃是来自于它们在组织知识创造上的能力与技术。组织知识创造是指企业整体创造新知、将新知传播至整个组织，并将其体现为公司产品、服务与系统的能力 (Nonaka & Takeuchi, 1995)。

另一方面，随着世界贸易组织的推动及世界各国的共识，各国的贸易及投资障碍逐渐解除，各种产业更能自由地进入其他国家的市场，零售业自然也无法脱离国际化的潮流。零售业本身是属于一种营销知识为主的产业，包括业态经营、商品组合、物流系统、顾客情报管理等技术，它的国际化进程与一般制造业之生产技术的国际化大为不同；同样的，在其国际化进程中所伴随的知识移转及扩散程序自然也大不相同。值此外国零售业者涌入中国台湾地区，且台湾地区零售业者也西进中国内地之际，我们确有必要针对零售业之国际化与知识移转做深入地研究，本书即通过探讨美、日 7-ELEVEN 间的知识移转作为后续研究的发端。

零售业是一种当地化程度很高的产业，它的兴起最主要是为了迎合当地消费者的需求。然而，当某一特定零售商所处的台湾地区市场日趋成熟之际，零售商本身就必须开始思索其他的增长策略或方向。通常组织追求增长的原因有二：一是企图延伸公司原有的知识运用，以获取利润；二是试图使营运的规模（规模经济）或营运的组合（范畴经济）达到最适化，以降低成本且增加效率（Pellegrini, 1994）。基于这两项理由，Pellegrini 提出两个可供零售业者思考增长策略的方向是产品的多角化与市场的多角化。其中市场的多角化代表着扩充营运的地理区域，若扩充行动跨越国界，便成为所谓的“零售业国际化”。

Davis 和 Fergusson (1994 年) 整理各种能解释企业国际化的理论，但是有许多的理论主要是针对制造业，而非服务业或是零售业。因此，这些概念是否能直接运用在零售业国际化上以及运用的程度如何，则成为在解释零售业国际化时的一项潜在问题 (Sparks, 1995)。

有鉴于此，Dawson (1994 年) 便特别针对零售业的国际化进程发展出四个构面，包括零售国际化的构面、国际采购、国际零售活动和管理概念的国际化。

Sparks 后来便使用 Dawson 提出的概念性构面，来研究美国南方公司与日本 7-ELEVEN (或是伊藤洋华堂) 之间的国际化过程及互动。

另一方面，在零售业中，关于如何服务顾客需要的方式以及所伴随的组织运作流程，并不受到专利权所保护，也因此容易被竞争者所模仿。而且，零售商也无法将其产品（即零售的服务）卖给其他的转售商，所以，成功的创新者也就只有两个方法能将其技术予以资本化：其一是在此业态上追求增长，即业态的创新；其二则是通过契约的形式来贩卖其既有技术 (Pellegrini, 1994)。

由于契约式的贩卖零售技术大多是以加盟的形态呈现，因此，当讨论到零售业的国际化时，通常都意味着一个加盟体系的国际化 (Eroglu, 1992)。

二、国际企业内子公司的知识流动角色

Williamson (1985 年) 认为, 集团对于特定子公司的控制, 可以被视为一种规范两者之间交易活动的管理机制, 他假定集团与子公司之间交易可分为资本流动、产品流动及知识流动三种。换句话说, 多国籍企业可以被当做是一种在不同国家之子公司间的资本、产品及知识的网络式结构。

为了要提升及整合集团整体的竞争力与资源, 国际企业便可能会对其内部网络中之各个公司设定不同的策略性目标及角色 (Jarillo & Martinez, 1990)。同样的, 知识流动的模式也能被计划或被实现 (Mintzberg, 1978)。

因此, Gupta (1991 年) 便对国际企业组织中的知识流动做了命题性的探讨, 首先他将组织内流动的知识定义为:

1. 专门知识的移动, 包括投入流程、处理流程与产出流程。
2. 具有策略性价值的外部市场信息, 即关于顾客、竞争者及供应商的全球相关信息之移动。

子公司间知识流动模式的差异, 不仅在于子公司从事知识流动的规模 (高或低), 也在于流动的方向 (流出或流入)。若将两者相结合, 则会产生四种子子公司从事知识流动工作时所扮演的一般性角色: 全球创新者 (高流出、低流入)、整合者 (高流出、高流入)、执行者 (低流出、高流入) 与地区创新者 (低流出、低流入)。

在扮演全球创新者的角色时, 子公司将成为知识的源头。若以美、日两国的国际企业来看, 扮演这种角色的通常都是其本国国内的单位。整合者与全球创新者相类似, 但不同点在于担任整合者的子公司在所需的知识上无法自足, 仍必须仰赖知识的流入。

担任执行者的子公司鲜少从事知识的创造, 却相当仰赖由母公司或其他子公司所提供的知识流入。通常在多国籍企业的早期阶段, 其母国公司会成为全球创新者, 提供知识的流出; 外国子公司则自然地成为执行者, 接受知识的流入。

最后,地区创新者几乎只从事与当地市场相关的知识之创造,但因这些知识太过于特殊,而无法被子公司所处国家以外的市场所运用。传统的国际企业则正是由一群身为地区创新者的子公司所组成。

三、国际企业内子公司间知识创造及扩散

Rugman 和 Verbeke (2001 年) 在探讨多国籍企业 (MNE) 内子公司专属性优势时, 将公司专属性优势 (FSAs) 分成受地理限制和非地理限制两种, 其中非地理限制的 FSAs 可分成如下几种:

1. 功能性的、产品导向的所有权资产, 如技术、制造及营销的 Know-How。

2. 组织能有效率地协调及控制 MNE 之资产的能力。

由于多国籍企业的 FSAs 与 MNE 在国际市场中所以得以培养竞争优势的“国家专属性优势”(CSAs), 是解释企业进行国际扩张的两项重要因素, 因此, Rugman 等便以 FSAs 及其地理性的来源为构面, 将企业网络内部之公司专属性优势的发展及扩散整理为 10 种模式。通过这 10 种子子公司间知识创造及移转的模式, 国际企业可以通过在各地主国设立分部的方式, 累积专业资源且获得国家知识系统的外部性, 最终将各地主国的国家专属性优势转化为子公司特定的优势, 再经由企业内子公司网络将此优势扩散及移转, 以提高整体国际企业的竞争优势。

综上所述, 本书提出图 6-1 的概念架构图, 并以此架构为基础来说明美国南方公司与日本 7-ELEVEN 子公司之间的国际化进程与知识移转之过程。

四、美日 7-ELEVEN 之间的互动过程

现在, 以美国南方公司和日本 7-ELEVEN 之间互动, 与它们之间的知识移转过程为案例, 来探讨零售业的国际化程序以及国际

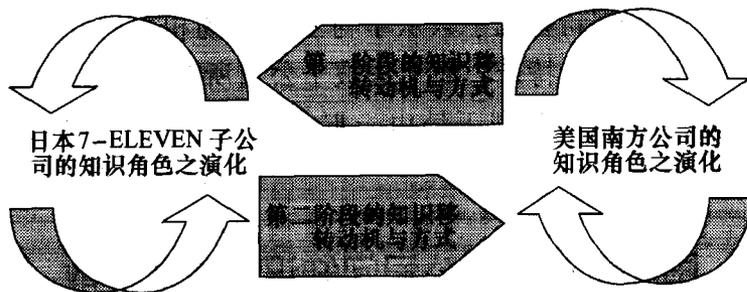


图 6-1 本研究之概念架构图

企业内子公司之间的知识移转。

(一) 美国南方公司 (The Southland Corporation) 与美国 7-ELEVEN

7-ELEVEN 在 1946 年开始于美国得克萨斯州的达拉斯，其前身为南方制冰公司 (The Southland Ice Company)。当初商店内以贩卖家庭冰箱所需的冰块为主，但为因应顾客的要求，也提供面包、牛奶及鸡蛋。后来南方制冰公司转型为南方公司 (The Southland Corporation)，而在 1946 年成立 7-ELEVEN 便利商店，正式开启了便利商店的序幕。

当时的 7-ELEVEN 为一新成立不久的连锁便利商店，且便利商店又为一新型业态，所以 7-ELEVEN 必须借助广告及促销活动来辅助其事业的扩张。Laulajainen (1987 年) 描述当时事业版图的扩张行动，为先渗透得克萨斯州，再延伸至其他的地区。7-ELEVEN 第一个目标为佛罗里达州，这项扩充行动是一种尝试，并且给予其地区性的自治。由于两州的气候相似，7-ELEVEN 在佛罗里达州的扩店速度也是相当快速。接着在 1957 年，7-ELEVEN 进入华盛顿特区。由于这项扩充至美国东北部的计划之成功，使得其管理阶层开始相信 7-ELEVEN 应该能够扩展至全国，且适应于任何气候。

由于内部快速地展店及并购其他商店的行动使然，7-ELEVEN 的店铺数在 20 世纪 50 年代迅速地增加，至 50 年代末，全美已有 500 家店。到了 60 年代，由于 7-ELEVEN 改以授权的方式进入新的市场，使其增长的速度更加强劲。1960~1970 年，约增加 3100 家店，而在 1970 年时，大约 40% 的 7-ELEVEN 便

利商店是经由授权而来的。到了 70 年代末, 7-ELEVEN 已遍布全美大多数的地区, 此时惟有进入海外市场或是其他零售或生产部门, 才能取得更大的增长。

在 20 世纪 70 年代的增长期中, 7-ELEVEN 将其事业版图发展至海外, 包括加拿大的 75 家店、墨西哥的 4 家店及部分在英国的并购行动。但是最大的海外扩展行动应属在 1973 年对日本的授权了。借助这项行动, 7-ELEVEN 不仅将其品牌名称与便利商店的概念传到日本, 更由于日本 7-ELEVEN 的成功, 促使南方公司将国际化视为一种增长策略。

(二) 7-ELEVEN 的国际授权与日本 7-ELEVEN 之发展

在 20 世纪 60 年代早期, 日本最大的零售商——伊藤洋华堂公司 (Ito-Yokado Co. Ltd.) 的高级管理人员便已拜访过美国 7-ELEVEN, 经过不断地交涉, 美国 7-ELEVEN 在 1973 年答应授权予伊藤洋华堂, 让它在日本地区发展 7-ELEVEN 便利商店。

便利商店在日本发展得相当成功, 约占有日本零售部门年营业额的 2%。主要的几家连锁便利商店控制了市场, 最大的三家 (7-ELEVEN、Daiei、Family Mart) 便拥有一半的市场, 光是 7-ELEVEN 就达到约 1/3 的市场占有率。

日本 7-ELEVEN 公司 (Seven-ELEVEN Japan Co. Ltd.) 属于伊藤洋华堂公司旗下的一家子公司。至 1994 年 2 月, 日本 7-ELEVEN 的商店数达到 5523 家, 当年度的营业额为 1.282 兆日元。虽然它的店铺数并没有胜过竞争对手太多, 但是它的销售额及利润却超出其竞争对手甚多。

深究日本 7-ELEVEN 如此成功的原因时, 普遍的解释都认为它是个相当有效率的零售商, 且能利用科技、系统及与制造商、加盟者间的关系持续地加强对顾客的知识, 更重要的是, 它成功地满足消费者多变的需求。由于它强调顾客为其最首要的焦点, 为了传达这样的坚持, 日本 7-ELEVEN 重新定义便利商店系统及运作, 并且有效地改革日本流通体系。

日本 7-ELEVEN 的商店中有 95% 为加盟店, 而且其加盟制

度是采取直接加盟的制度，不需通过地区性的加盟体系。另外，日本 7-ELEVEN 招揽商店的所有人，通过严格的长期契约来改革其商店，并通过提供管理建议、POS 系统、最低毛利的保证及努力提升加盟店的生产力及利润等措施，来支持商店的加盟主。加盟主则根据每家店的毛利多少来支付加盟的权利金。此外，通过地区性的渗透及群聚，7-ELEVEN 不仅能高密度地呈现在消费者眼前，且能增加配送及广告的效率、改善品牌知名度、提高整体系统的效率及避免竞争者进入当地市场。

日本 7-ELEVEN 的信息系统主要是由公司内部自行发展的。POS 系统的收银机加速结账的速度，并且能根据顾客的类型与购买时间来进行资料的记录。信息科技的运用对日本 7-ELEVEN 的绩效产生很大的正面效果，例如，存货大幅减少、毛利率也明显增加。不仅是信息科技的使用，还有各分店也确实能符合顾客的需求，因而平均每家店的销售额都显著上升。

此外，日本 7-ELEVEN 也将产品销售的信息提供给制造商，这样的信息分享行动使日本 7-ELEVEN 和制造商能共同合作，因而减少整个系统的成本。另外，制造商与日本 7-ELEVEN 的系统性合作也使得某些产品线能根据市场状况来定制，并能以差异化的产品来避免直接竞争。

由于信息的网络已经存在，因此，日本 7-ELEVEN 便开始寻求能善加利用此既有投资的方法，特别是能够增加消费者便利性的运用方式。所以在 1987 年，日本 7-ELEVEN 首创利用众多商店分布点和计算机系统，进行电力及瓦斯账单的电子付款，并陆续提供照片冲洗、订购鲜花及饭盒等服务。

最后一项利用既有电子网络所提供的服务为“美国购物”（Shop America），这项能提供海外商品的型录服务，使用各分店及网络作为消费者下订单的地点，而且这种商品也只能在 7-ELEVEN 店中才能订购得到。截至 1992 年 2 月，全日本共有 30 万个订阅户。

导入信息科技之后，使日本 7-ELEVEN 发展出小量的物流系

统,即在同一次运输过程中结合多个不同供应商的产品。从1976年起,日本7-ELEVEN即开始发展其配送系统,后来又增加恒温配送系统,并陆续针对物流作业进行策略性地发展。

为了改善易腐性产品的鲜度以及效率,日本7-ELEVEN的配送流程为先聚集多个不同供应商的产品,再根据产品的温度来加以分隔且运送。如此一来,产品的鲜度即可获得改善,而且7-ELEVEN环绕中心聚集的商店区位模式也能确保更迅速且频繁地配送。在改变物流系统之后,平均每家店每天的配送次数由1974年的70次,降至1992年的11次。

日本7-ELEVEN的成功,可能来自于它相当强调在每个地区市场,都能快速且有效地满足顾客的需求,而这样的关注焦点也使它能超越其他竞争对手,且在现今经济不景气的情况下依然维持荣景(Sparks, 1995)。另外,也有其他学者认为日本7-ELEVEN的成功主要得力于加盟体系、科技及信息的使用与重新建构物流系统三项主要策略方针的执行(Bernstein, 1994)。

日本7-ELEVEN将美国南方公司经营便利商店的概念与模式移转进日本后,本身也不断地从事经营方式的调整与技术的创新。有些学者认为日本7-ELEVEN可说是便利商店经营模式的主要创新者(Kotabe, 1995; Kunitomo, 1997),即使日本7-ELEVEN的创新是由一系列小转变及改善所组成,但长期而言仍可对其事业产生重大影响。如同Sparks所言,日本7-ELEVEN所做的仅仅只是持续地改善,它通过强调存货管理、商品化、物流效率与事业知识等的改进来维持其基本的事业经营。

(三) 美国南方公司的衰退及日本7-ELEVEN的国际化

在20世纪60~70年代的增长期间,美国7-ELEVEN商店形态及立地都逐渐地改变(Lewis & Hawes, 1989)。在现代化的7-ELEVEN商店,除了销售基本的便利品外,尚包含快餐及汽油的零售,而到了1985年时,汽油的销售额甚至已成为7-ELEVEN商店中销售额最大的单一商品了。因此,南方公司为确保其汽油的供应,1983年买下Citgo汽油公司。此外,其他多角化

行动尚包括购买安全控制系统、零食、汽车零件以及不动产。这些多角化的计划显示南方公司逐渐地脱离其便利商店的本业。

在 20 世纪 80 年代中期，美国经济不景气，再加上竞争激烈导致 7-ELEVEN 的业绩下滑。南方公司被迫重新检视事业的经营体制。随后，因为高负债水准（在 1990 年时达 36 亿美元）、股市崩盘及经营绩效不如预期，南方公司面临经营困境。为了获得周转用的现金，南方公司遂开始一连串变卖资产，包括出售某些非核心事业，以及在 1989 年 12 月将夏威夷的 58 家 7-ELEVEN 商店售予日本 7-ELEVEN 公司。

并购夏威夷 7-ELEVEN 的计划，对于日本 7-ELEVEN 公司而言，可以说是其国际化的第一步，它不仅可以获得夏威夷的市场，也可借此学习到经营国际市场的经验，这些经验对于它日后并购美国南方公司的决策而言，想必是具有相当重要性的参考依据。

此外，南方公司和伊藤洋华堂达成一项协议：以 410 亿日元（3.25 亿美元）换取每年权利金的抵免与品牌名称。这项协议证明日本 7-ELEVEN 及伊藤洋华堂的优势，与日本 7-ELEVEN 系统的高营运绩效，并且反映出伊藤洋华堂及日本 7-ELEVEN 公司相当重视美国南方公司及“7-ELEVEN”名称的未来。

尽管南方公司接受日本方面的财务支援，但由于财务问题已积重难返，遂迫使日本方面必须研商保护其 7-ELEVEN 品牌的策略。最后，在 1990 年 3 月，伊藤洋华堂宣布将买下南方公司，尔后在 1991 年 3 月，日本方面正式拥有南方公司。此一并购行动可视为日本 7-ELEVEN 第二次的国际化，这次的国际化不仅是买下另一个国家市场，而且是买下 7-ELEVEN 的品牌名称与整个母公司。

由于日本方面已对美国南方公司投入巨额的资本，为了拯救美国 7-ELEVEN 的营运状态，日本方面便积极展开经营知识及专门技术的跨国移转，希望借助将日本 7-ELEVEN 经营便利商店的方式及系统导入美国 7-ELEVEN，促使南方公司重新思考营运的方式。

（四）南方公司及美国 7-ELEVEN 的改革

在伊藤洋华堂与日本 7-ELEVEN 共同买下美国南方公司之

后，便积极展开整顿计划。此外，日本 7-ELEVEN 也将其经营知识移转给南方公司，而南方公司也积极地将日本的经营知识美国化，借以创造美国独特的知识。综合数字学者（Sparks, 1995; Kotabe, 1995; Sparks, 2000）的说法，可以归纳出几项商店经营上的改革重点：

1. 提供顾客不断更新，且多样选择的高品质商品及服务。
2. 合理的价格。
3. 快速的结账。
4. 清洁、安全且友善的消费环境。
5. 使用个别商品品项的存货管理系统。
6. 适当的订货技术（在正确的时间，针对正确的商品订购正确的数量）。
7. 导入 7-ELEVEN 特有的新商品。
8. 对于每家店特定的畅销商品皆保持一定的存货。

此外，在南方公司的重建过程中，日本 7-ELEVEN 强烈要求南方公司要开发出自己的经营知识，例如，日本 7-ELEVEN 的社长就主张南方公司应该彻底遵守“Not To Copy”的原则。为了解决这个问题，南方公司所导入的学习方法是假设验证式的方法，即是从现状分析里建立假设，然后实施、检验的过程。这项方法原本是日本 7-ELEVEN 为了改善订货作业所开发出来的 Know How，之后被南方公司用来作为实验方法。特别是南方公司将假设验证法彻底地手册化，从下订单到顾客服务、信息收集、陈列管理、人事管理、义务与责任、商店管理、品项商品管理、财务分析等各个层面皆广泛地应用。

五、整合：国际化的动机、知识移转的形式 子公司间的交易活动与子公司知识角色

综合上述的文献探讨与个案内容，本书将美、日 7-ELEVEN 两阶段国际化与知识移转过程整理，包括国际化的动机、知识移

转的形式、子公司间的交易活动与子公司知识角色四方面，以清楚诠释美、日 7-ELEVEN 之间的互动过程。兹分述如下：

（一）国际化的动机

本书将美国南方公司与日本 7-ELEVEN 之国际化的动机区分为拉力及推力。在第一阶段即 1973 年美国南方公司将 7-ELEVEN 的品牌授权予伊藤洋华堂之前，主要有来自于日本方面（即伊藤洋华堂）的授权请求，因为日本方面除了认为便利商店的形态可在日本发展外，也可借助便利商店对于物流系统的需求，而使流通产业进行现代化的革新。

另一方面，美国南方公司在授权之前曾拜访日本，以进行授权的评估，由于此时南方公司已将 7-ELEVEN 推进至加拿大与墨西哥市场，若 7-ELEVEN 的便利商店形态能在非北美洲的日本市场中发展成功，这将有助于南方公司往后对其他国际市场的授权。换句话说，南方公司对于未来进入其他国际市场以求增长的需求，为促成授权予伊藤洋华堂的一项推力。

在第二阶段，日本 7-ELEVEN 之所以并购南方公司的原因也来自两方面：一方面是美国南方公司财务问题严重，虽然几经换手且变卖店铺和其他非核心事业，却仍然无法解决其经营困境。日本 7-ELEVEN 为了要保护对于品牌的投资，避免南方公司经营权落入他人手中，而造成的授权中止之风险，故决定集资并购南方公司，此即为日本 7-ELEVEN 国际化之拉力。

另一方面，日本 7-ELEVEN 经过 18 年的经营后，在日本市场可说是发展相当成功，此时为了要追求持续地增长，除了继续在日本深耕及渗透外，也寻求进入国际市场的机会。1989 年南方公司为解决巨额负债而大规模变卖资产之时，日本 7-ELEVEN 即买下夏威夷的 58 家分店，形成日本 7-ELEVEN 第一次的国际化。在 1989～1991 年，日本 7-ELEVEN 为了整顿夏威夷 7-ELEVEN，便将日本方面的经营技术移转至夏威夷市场，并进行变卖计划。因此，日本 7-ELEVEN 购买下夏威夷市场的行动，不仅提供进入国际市场的渠道、培养经营国际市场的能力，也累积从事

便利商店经营技术的知识移转经验。这些资源的培养及累积，对于日本 7-ELEVEN 两年后并购南方公司，且进行一连串革新及知识移转的行动上，必定有着莫大的助益。

(二) 知识移转的形式

多国籍企业进入国际市场的形式，将会影响其子公司交易流动的程度，因此在探讨知识流动之前，实有必要讨论美、日 7-ELEVEN 进入国际市场的方式。在南方公司决定进入日本市场之际，由于南方公司在面临不熟悉的市場时不愿承担财务风险，因而只进行单纯的契约进入方式，即是授权予伊藤洋华堂，由其自行在日本市场发展 7-ELEVEN。然而，有鉴于 7-ELEVEN 业态在日本的成功发展，促使南方公司在往后的某些国际授权行动中，愿意投入资金以握有部分外国 7-ELEVEN 子公司的股权。

但在 18 年后，日本 7-ELEVEN 进入美国却是为了保护品牌名称，故决定采用投资进入的方式，也即并购南方公司。因为日本 7-ELEVEN 握有南方公司的多数股权，为了拯救南方公司的经营状况因而积极从事变革及关于经营技术的知识移转工作。为了要进行知识移转，日本 7-ELEVEN 最主要是采取派遣管理阶层进入南方公司董事会、重新训练美国方面的管理人员及分店人员等方式。

(三) 子公司间的交易活动

本书利用 Williamson (1985 年) 的概念，将多国籍企业内子公司间的交易活动区分为资本流动、产品流动及知识流动，再根据美、日 7-ELEVEN 之间的交易活动之形态加以说明如下。

在资本流动方面，由于南方公司只是单纯地将 7-ELEVEN 品牌与业态授权予伊藤洋华堂，因此在此阶段并无资本的流动。但是，在第二阶段，日本 7-ELEVEN 为了拯救南方公司因而进行的并购行动中，便代表着高度的资本流动。

在产品流动方面，由于南方公司只是想从国际的授权中获得权利金及品牌知名度，因此在国际产品采购的整合上并无明显的动作。直到 20 世纪 80 年代后期，日本 7-ELEVEN 为了提供日本消费者更多的商品选择，因此通过“美国购物”的销售方式将美国的

商品导入日本市场，此举可视为 7-ELEVEN 集团内初次的跨国性商品采购。

但是，在日本 7-ELEVEN 并购南方公司之后，为了能有效整合及运用全球各地 7-ELEVEN 子公司的产品来源和采购渠道，便积极加强国际联合采购以降低成本，且提升 7-ELEVEN 子公司之间的采购合作机制，此举不仅增强了 7-ELEVEN 的商品组合能力及采购议价能力，也使各个国家地区市场的消费者都能通过 7-ELEVEN 商店而接触到来自世界各地的商品，最终提高了 7-ELEVEN 对消费者的吸引力与顾客的忠诚度。

诚如 7-ELEVEN 公司本身所陈述的：成为大型零售连锁体系之一分子的优势为规模经济的改善，南方公司正更进一步地与其全球的加盟者合作，借以有效地增强采购力及获得新产品的途径。例如，美国及日本的商店经由合作，而能在某些高价的酒类上降低成本。

在美、日 7-ELEVEN 之间的知识移转方面，1973 年美国南方公司授权予伊藤洋华堂后，只从事品牌名称与业态经营模式的移转，其中并无牵涉太多的经营知识。然而，在第二阶段，日本 7-ELEVEN 并购南方公司后，却积极地将日本 7-ELEVEN 所发展出的便利商店经营知识、创新技术等做系统化地移转，其中包括信息系统的运用、物流配送系统的重建、商品组合能力的提升等，这些日本 7-ELEVEN 经过 18 年的持续改善及发展之概念与技术，皆在美国 7-ELEVEN 起死回生，在再造荣景的成功改造中扮演不可或缺的关键角色。

（四）子公司知识角色

Gupta 在 1991 年根据子公司知识流入或流出的程度，而将集团内子公司区分为四种类别，这四种类别是子公司在从事知识流动工作时所扮演的一般性角色，分别为全球创新者、整合者、执行者与地区创新者。本书即运用这个概念来解释美、日 7-ELEVEN 分别扮演的知识角色。

就南方公司而言，当它在 20 世纪七八十年代从事海外授权之际，它在整个 7-ELEVEN 集团中所扮演的是“全球创新者”之角

色。在当时，南方公司为全球首先发展出便利商店业态的公司，当它在进行国际化的过程中，即不断地输出便利商店的概念及 7-ELEVEN 的品牌名称，通过海外授权的方式，持续地将此一创新的业态推广至其他国家市场。然而，在南方公司财务状况日益困窘所促成的并购行动后，其全球创新者的角色已不复存在。但因为南方公司在并购之后接受来自日本方面之大量经营知识的流入，再经历过一连串的改革、重建、修正等行动后，又重启 7-ELEVEN 便利商店的海外授权活动（例如中国及丹麦）与知识的流出，因此，可以认定南方公司已转型为集团内之知识“整合者”的角色。

另一方面，若就日本 7-ELEVEN 而言，在 1973 年获得南方公司授权时，日本 7-ELEVEN 所扮演的是知识“执行者”的角色。此时的它积极地将便利商店的概念导入日本市场，使日本消费者逐渐接受此种业态及 7-ELEVEN 的品牌。尔后，日本 7-ELEVEN 本身持续性地从事商店竞争优势的改善，例如，POS 系统的导入及修正、物流系统的重组与效率化、商品多样化及服务项目的多元化等，通过不断改善和创新的机制，而累积日本 7-ELEVEN 的系统化经营知识。此阶段的日本 7-ELEVEN 可以被视为专门针对日本市场而发展知识的“地区创新者”。在 1991 年并购南方公司后，日本 7-ELEVEN 反向将多年累积的经营知识移转至美国，期望经由创新知识的引入，而能重新活化南方公司的经营状况。由于日本 7-ELEVEN 不断改善及创新观念与机制，再加上将本身发展出来的专门技术及经营知识移转至其他集团内子公司的行动，使得日本 7-ELEVEN 在集团内的角色产生改变，取代南方公司而成为知识的“全球创新者”。

除了研究多国籍企业集团内子公司之知识流动角色的演变外，本书也根据 Rugman 和 Verbeke（2001 年）所整理的知识创造及扩散模式，来说明 7-ELEVEN 集团如何发展及扩散以知识为基础的公司专属性优势（FSAs）。

首先，针对美国南方公司来说，在 20 世纪 70 年代及 80 年代初期，南方公司将其发展出的便利商店业态及经营模式，经由授权

的方式推行海外，使全球各地的 7-ELEVEN 都能运用这项独一无二的创新业态来开发当地市场。这种 FSAs 的扩散模式类似于 10 种模式中的模式一，也即是“由母国创造非地理受限之 FSAs，再扩散至其他各个子公司”。

其次，若就日本 7-ELEVEN 而言，由于它在 1973~1989 年不断地针对日本市场进行创新行动，陆续发展出能增加其竞争优势的经营知识。当它在 1989 年购买下 58 家夏威夷 7-ELEVEN 商店，且在 1991 年并购美国南方公司之后，便将其本身所拥有的知识做系统化的整理，使这些原本只针对日本市场开发的经营知识能够顺利地移转至夏威夷与美国，再由当地的 7-ELEVEN 子公司根据地区的实况来做利用。这种知识创造及扩散的模式类似模式七，即为“地主国子公司发展出地理受限之 FSAs，再自行转成非地理受限之 FSAs，但须由总部允许，方能扩散至他国”。但由于日本 7-ELEVEN 即拥有美国南方公司的多数股权，因此不特别需要经过总公司的允许，便能够将其知识扩散至他国子公司。

六、讨论

(一) 进入方式与知识移转

零售业进入国际市场主要是为了追求增长的机会，而其对于国际市场的增长性与获利性之预期，将会反映在进入的方式与股权的投资上。当其认为某特定国家市场之获利前景很高时，便会倾向以股权投资的方式进入。因此，为了充分掌握增长与获利的机会，便会积极地从事知识之移转。

命题 1a：当零售商对于某一个特定市场之增长性期望越高时，则越倾向于使用直接投资进入的方式。

命题 1b：零售商以股权投资进入国际市场之程度，将与之后的知识移转程度呈正相关。

(二) 移转机制与知识移转

由于知识的内隐性使然，零售商若欲将较丰富、较深入的经营

知识移转至国外之子公司，则必须通过频繁的人员交流，以达到组织学习的目标。

命题 2a：零售商以股权投资进入国际市场之程度，将与未来的单位间人员交流之程度呈正相关。

命题 2b：单位间人员交流之程度，与所移转之知识的深度及广度呈正相关。

（三）知识创造及移转与子公司之知识流动角色

通过个案内容可以发现由于日本 7-ELEVEN 持续地改善及创造以顾客为导向的经营知识，不仅推动其销售额的增长，也因为知识的流出而改变其在集团内的知识流动角色。

命题 3a：子公司针对当地市场顾客所发展的知识之多寡，与其销售额之增长呈正相关。

命题 3b：子公司在集团内从事知识移转之程度越高，则越倾向于全球创新者的角色；若知识移转之程度越低，则越倾向于地区创新者的角色。

（四）知识扩散模式与知识移转

由于知识为企业经营之重要投入，因此，企业积极管理知识移转的意愿与能力，将影响到知识移转的程度与成功的可能性。另外，若母公司赋予子公司从事知识移转的自主权，则会增加子公司主动搜寻符合当地顾客需求之知识，并积极地从知识移转工作的意愿。

命题 4a：母公司积极管理集团内知识移转的意愿，与集团内知识移转的程度呈正相关。

命题 4b：若子公司从事知识移转的自主权越高，则其知识流动的程度也会越高。

七、结论

追本溯源而论，零售业国际化的主要原因之一是为了获取国外市场，以掌握未来的增长机会。但针对 1991 年后 7-ELEVEN 的

国际化而言，若以国家数目的角度来看，7-ELEVEN 的国际化已呈现停滞的现象。除了美国本身的问题外，缺乏新的海外授权也是原因之一。更糟的是，7-ELEVEN 在 1995 年甚至退出英国市场。然而若以店铺数来看，则 7-ELEVEN 依然有所增长。主要原因是在日本市场及某些国家或地区（如台湾地区、泰国、韩国等）店铺数急速增加。截至 2001 年 12 月底止，在全球 20 个国家（或地区）共有超过 22500 家的 7-ELEVEN 商店，而其中则有 17 个国家约 16800 家商店是由国际加盟者所拥有经营的。由此可见，7-ELEVEN 集团已经很难再通过新的海外授权案来满足其增长的需求，如今惟有采取在当地市场的深耕及渗透策略，方能再创经营的荣景。

然而，深耕及渗透策略必须通过物流系统、信息系统、商品组合、产品来源、店铺管理等各方面的改善与提升，而凡此种技术的增进皆仰赖于集团内子公司的知识创造、移转、扩散及运用等机制。由资源基础观点来看，拥有竞争性资源的公司能够创造出资源地位障碍，而直接或间接地使竞争对手难以赶上（Wernerfelt, 1984）。就 7-ELEVEN 所处的零售业来说，业态的经营技术与营销知识是其所拥有的高价值之知识资产，因此，组织必须培养出能够有效率地协调及控制集团内知识资产的能力，才能通过这些知识资产而建立起竞争对手难以追上的资源地位优势。

换言之，7-ELEVEN 惟有专注于集团内各个子公司的知识流动角色及其演化、子公司间知识发展及扩散的模式，并积极地进行整合运用，方能经由有效分享知识资源及经验，而塑造并革新整体集团的知识运用能力与公司独特的竞争优势。

第七章 主加盟者国际化与知识管理活动

——中国台湾地区星巴克进入内地

本书以个案分析方法，探讨台湾地区统一星巴克国际化在中国内地成立“上海统一星巴克咖啡”所从事的知识管理活动，而研究结果的重要发现包括：

1. 除了国际化的推力及拉力外，知识复制的低成本特性也为主加盟者进行国际化的主要动机之一。

2. 若主加盟者所能获得的企业网络资源越多，则主加盟者必须进行较多且较复杂的知识移转及整合活动。

3. 在组织学习方面，主加盟者皆较偏重标杆学习与不断改良的学习方式。

4. 若主加盟者的企业网络资源越多时，主加盟者越可能运用实验学习的组织学习方式；反之，则可能通过外部策略联盟的提升能力来进行组织学习。

【主加盟者】

加盟总部授予海外加盟分部开发某一地区之独家权利，并可拥有自营店及授权予加盟之第三者。此一方式可快速拓展海外加盟网络，同时也使总部更加了解地主国之情势。然而，其缺点是总部必须将执行品质管制之工作交予加盟分部，一旦其执行不力，则将会影响整个加盟连锁体系之形象。

【企业网络资源】

企业集团网络，乃国际零售业中，由母公司及分布于世界各地之子公司所组成，且能相互分享知识及资源的网状结构。“企业网络资源”则定义为“镶嵌于企业集团网络中，能让个别网络成员取得、运用，且有助于网络成员之事业经营的知识、技术、人力或物力”。

一、缘起

近年来，在国际化和全球化的潮流下，许多企业迅速地跨出国界，迈进更有市场潜力的海外地区。而在各种国际扩张的方式当中，国际加盟连锁制度有日益盛行的趋势。此外，由于零售业是一种当地化程度很高的产业，因此，零售业之经营者在进行国际化的过程中，必须充分地将其业态经营方式当地化，以适应当地市场环境且迎合消费者之需求。然而，零售企业母公司之经营者因缺乏当地市场营运之经验，在本土化的过程中可能会与消费者的期望产生落差，此时，主加盟者的重要性将不可言喻。

零售商的国际化已经不是一种选择性的思考而已，而是绝对有其必要性。近年来，亚洲市场逐渐受到重视，尤其中国大陆市场的开放与其经济的快速增长，促使许多国际零售商陆续进入或准备进入中国大陆市场。通过地区加盟或主加盟、合资、授权、直接投资或是政府协议等方式，均可作为连锁业者进入亚洲市场的策略，然而，每一个地区或国家，均有其独特的地理文化差异，在人文、法令、税制、通路结构上都不尽相同。

另一方面，由于知识已成为企业增长动力与最重要的策略性资产，因此组织的知识管理活动越发受重视。况且，对于进行国际扩张的零售业者而言，如何将本身的品牌经营知识与当地的市场及顾客知识结合，将会影响到进入国际市场的成功与否，而这种整合加盟总部之经营知识与当地市场知识的平台，即为国际加盟连锁系统中的主加盟者。故以主加盟者之角度，来探讨零售业国际化过程中

有关知识移转、整合与组织学习的知识管理活动，将有助于加盟总部充分了解将经营知识当地化的方式，且对于主加盟者之当地市场扩展与开发具有正面效益。

有鉴于此，本书将针对零售业国际化过程中，主加盟者之知识管理活动相关议题进行深入探讨，且因在过去文献中，以主加盟者角度来探讨零售业之知识管理活动的研究付之阙如，故本书将以个案分析方法为基础，冀望结论不仅能对学术界后续研究者提供进行实证研究的理论依据，且对实务界之管理人员提供日后进行相关策略规划的参考方针，并可作为欲进行国际化，且注重知识管理之零售业者之参考范本。

本书的主要研究目的有以下四点：

1. 了解零售业国际化的动机与挑战。
2. 以知识基础观点为主，了解知识管理对于国际化及主加盟协议所隐含之意义。
3. 以台湾地区企业个案为例，说明以国际零售品牌之主加盟者身份，进入大陆市场并当地化之过程。
4. 分析国际加盟系统中，主加盟者之当地化的知识管理活动内容。

二、零售业国际化

(一) 零售业国际化动机

零售业是一种当地化程度很高的产业，它的兴起最主要是为了要迎合当地消费者的需求。然而，当某一特定零售商所处的台湾地区市场日趋成熟之际，零售商本身就必须开始思索其他增长策略或方向。通常组织追求增长的原因有二 (Pellegrini, 1994)：一是试图延伸公司原有的知识运用，以获取利润；二是试图使营运的规模 (规模经济) 或营运的组合 (范畴经济) 达到最适化，以降低成本且增加效率。因此，基于这两项理由，Pellegrini 提出了两个可供零售业者思考增长策略的方向是产品的多角化与市场的多角化。其

中市场的多角化代表着扩充营运的地理区域，也即所谓的“零售业国际化”。Dawson（1993年）便利用如下四个构面来解释零售业的国际化：

1. 零售国际化：包括财务投资、跨国界购物、管理性的移动与零售活动。

2. 国际采购：包括购买者决策、国际采购组织、科技、采购者团体与联盟。

3. 国际零售活动：理由、构面、程度及方向。

4. 管理概念的国际化：零售概念的可移转性、被移转的专门技术与移转的机制。

另外，所谓国际零售业，是指从事国际零售活动之行为的零售商。而所谓的“国际零售活动”，是指为满足台湾地区或国外市场中不同的特殊需求，以跨国的商品管理、营运活动方式来进行的一种活动（Lewison, 1997）。其所面对的经营环境及决策，乃是跨国界的，为本国与他国市场间的经营知识移转（Flow of know-howideas）、国际扩张（International expansion）、国外竞争（Foreign competition）、国际策略联盟（International alliances）与国际商品来源（International sourcing）等（McGoldrick & Davies, 1995）。

其中，经营知识的移转，指的是管理（如观念、政策、系统及控制）或技术（如立地选择、气氛塑造以及与市场的沟通）构面的经营知识，通过扩散移转，以帮助他国市场的发展（Kacker, 1988）；国际扩张，是本国市场的零售商至海外从事零售投资的活动；国外竞争，则是他国市场的零售商至本国从事零售投资的活动；国际策略联盟，为两个或多个组织，以水平或垂直的联合方式，以试图达到多重的利益目标，并且主要以相互持股或营运合作活动（如品牌策略、商品营销等）两种方式来结合（McGoldrick & Davies, 1995）；而国际商品来源，则意味着商品的国际来源。

零售业和其他经济活动一样，深受全球化所影响。而这种行为之所以产生，可借助动机上行为观点，去推敲先前的动机，才有办法深入了解零售业者未来可能的国际化策略之发展。由环境或组织

系统来看，零售业国际化的动机，也可包括台湾地区市场的推力与国外市场的拉力相互影响，再加上组织环境的抑制（如缺乏专业或当地市场知识等）或促进（如品牌形象、国际联盟、学习其他企业的经验或取得技术等）因素，而驱动零售的国际化（McGoldrick & Davies, 1995）。表 7-1 为解释国际化概念的分析方式。

表 7-1 解释国际化概念之方式

方式	意义
推与拉的因素 (Push and Pull Factors)	刺激跨国界扩张的基本因素
阶段理论 (Stages Theories)	认为国际化是一种逐步的过程，且依赖逐渐累积的国际经验，以及逐渐增加对外国市场的研究承诺之行为方式
折中模式 (Eclectic Paradigm)	能用来解释国际活动之程度、形式，及模式的优劣（所有权、内部化、区位）
价值链分析 (Value Chain Analysis)	透过能共同或个别增加价值的功能之交易顺序，来分析特定公司的竞争优势
网络与关系 (Networks and Relationship)	利用能提供结合性或互补性活动的潜力，来创造一组关系的能力；或是能利用网络的综效潜力，以追求竞争目标的能力

资料来源：Sparks (1995)。

(二) 影响零售业国际化的因素

零售业者在从事国际化的过程中，除了先前的动机会影响后来国际化行为之外，还会受到一些障碍或挑战所阻挠。例如，Salmon 和 Tordjman (1989 年) 认为包括如下因素：

1. 企业的规模。
2. 地理多样化及更广泛的活动。
3. 对于海外状况与市场知识不足。
4. 生产力等四个因素皆会影响零售业之国际化能力。

Walker (1989 年) 调查发现，国际餐饮连锁进行海外扩张之

决策，主要是基于财务与市场增长的利益认知。主要利益包括如下几个方面：

1. 额外增长/扩展之机会。
2. 附加收益/利益，增加投资回收或直接财务收入。
3. 较大的市场，更多的市场渗透及市场占有率。
4. 国际上的认同。

另一方面，对于国际扩展的主要认知，缺点包括如下几个方面：

1. 缺乏控制及责任归属。
2. 连锁服务供给之困难及经营之挑战。
3. 成本/费用因素。
4. 距离、时间的差异。

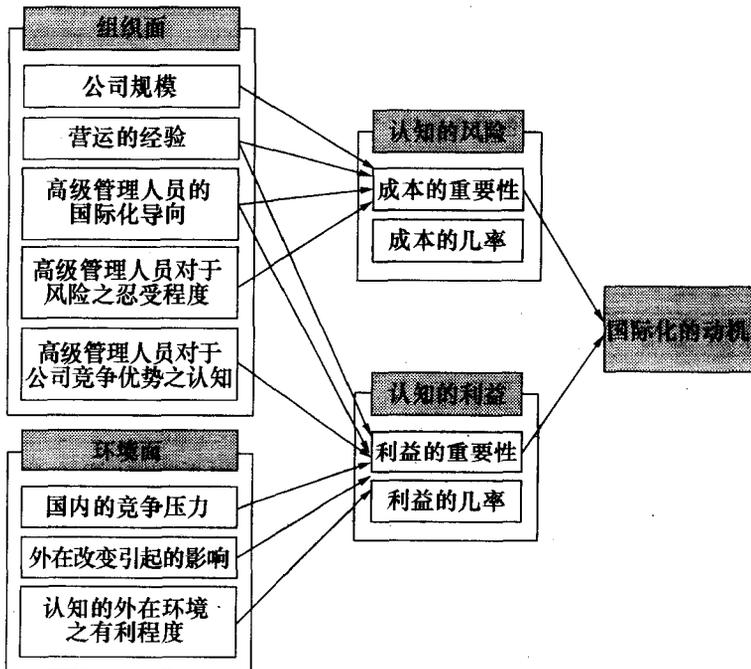


图 7-1 加盟系统国际化之模型

资料来源：1. Eroglu (1992).

2. Sparks (1995).

加盟体系的国际化,如图7-1由Eroglu(1992年)所提出的加盟系统国际化模型。这个模型反映出美国加盟主们的国际化进程之所以过于缓慢的主要原因,是因为相较于台湾地区的扩张,国际化所产生的认知风险及利益更显得影响重大。而认知的风险及利益又分别受到组织及环境因素所影响。

厂商或是零售业者是否要迈入海外市场的重要因素,即是考量知识的丰富程度,而此处所言之知识又可区分为来自零售业者的品牌经营知识,以及与当地市场环境和顾客相关的市场知识,零售业者惟有通过各种有效的方式及渠道,结合本身所拥有的品牌经营知识,再获取并累积丰富的当地市场知识,方能通过知识整合的过程,调整本身的经营模式,以迎合当地消费者的需求,进而成功地立足于海外市场。因此,本书之焦点即是台湾地区主加盟者进入大陆市场时,如何经由知识管理的过程,以提升组织的绩效。

三、主加盟者 (Master Franchisee) 之类型

Kaufmann和Kim(1995年)针对主加盟系统(master franchising)与零售系统增长率所做的研究中,认为主加盟系统是一种伞状的授权安排,它与标准的单点或地点层级之授权的差异有二:

(1) 它提供独家经营之领域。

(2) 它从一开始就在单店的管理阶层与加盟总部之间,导入另一层的控制系统。

而且作者也认为最常被使用的两种主加盟安排为“次加盟”(subfranchising)与“地区发展”(area development),兹分述如下:

(1) 地区发展:在地区发展协议中,主加盟者(在此也可称为地区发展者)承担在某一地区独家经营某一数量之店铺的权利及义务。地区发展者会雇用员工来管理每个店铺,而且这种形式类似于小型的当地直营连锁系统。地区发展协议的主加盟系统之组织形式如图7-2(a)所示。

(2) 次加盟:在次加盟系统中,加盟总部授予主加盟者(在

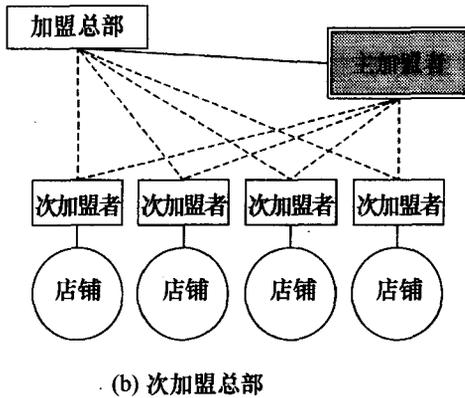
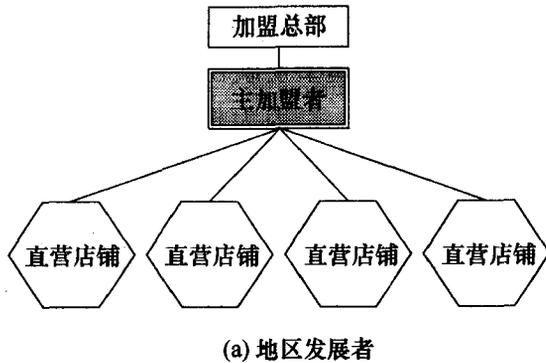


图 7-2 主加盟系统之组织形式

资料来源: Kaufmann & Kim (1995).

此也可称为次加盟总部)可在特定区域中授权予第三方实际运营者(也可称为次加盟者)的权利。次加盟总部并不拥有或营运商店,而是承担原本加盟总部在当地的责任及工作,例如招募、训练及监督等。虽然原本的加盟总部失去了直接管理和控制次加盟者的权利,但是,加盟总部、次加盟总部与次加盟者等三方则是通过直接的契约关系而结合在一起。次加盟协议的主加盟系统之组织形式如图 7-2 (b) 所示。

四、企业集团网络资源

当零售商通过授权或直接进入等方式逐渐走向国际化之时,等

于是增加它在海外市场的子公司，并且渐渐地形成由母公司与各个海外子公司所组成的网络形态，而在此一跨国性的网络中，则镶嵌着许多母公司或各地子公司可供利用的网络资源。

Thorelli (1986年) 定义的网络是“涵盖于长期关系内的两个或两个以上的组织”。台湾地区学者吴思华 (2000年) 将网络定义为介于市场与内部组织间一种混合的交易形式，是一群独立运作且相互依赖的实体，在经济交换过程中维持长期的互动关系，实体间且具有专业分工、资源互补的现象，并借助此网络获取资源、改善竞争地位。本书将企业集团网络定义为：“在国际零售业中，由母公司及分布于世界各地之子公司所组成，且能相互分享知识及资源的网状结构。”

国际企业可以被当做是一种在不同国家之子公司间的资本、产品及知识的网络式结构 (Williamson, 1985)。换言之，由位于许多不同国家或地区的子公司所组成的跨国界网络，将有助于特定子公司取得资本、产品或知识。本书将“企业网络资源”定义为：“镶嵌于企业集团网络中，能让个别网络成员取得、运用，且有助于网络成员之事业经营的知识、技术、人力或物力。”

五、知识管理活动

知识最常分为两种类型：一为内隐知识；二为外显知识 (Polanyi, 1962; Nonaka & Takeuchi, 1995; Spencer, 1996)。Howells (1996年) 认为，当转移内隐知识时，人员接触时间长短与周期是关键因素。

在知识经济时代中，知识的扩散及知识的创造、利用是同等重要的，而企业所需要的经营知识和技术，取得的方式不外乎两种：一种由公司内部自行研究开发；另一种则是通过与外部合资、技术授权、策略联盟或是购买。此两种方式的选择是设想到生产成本与交易成本二项成本观念，和当公司自行开发专利技术其未来所可能创造的价值。

但是不管知识是由公司外部取得或是公司内部自行开发，都会因为知识移转的过程而有不同的影响和结果。由公司外部取得知识是两个不同单位在知识移转，内隐知识本身的特质，即是不易用文字或是口头沟通表达及两个单位之间的合作意愿等因素皆会造成知识移转之成效。Baranson（1970年）认为，成功的技术移转不只是一要依靠移转双方的意愿、对所移转技术的知识和经验，更是需要技术移转双方维持一个持续性的良好关系。

根据文献探讨结果，本书以知识基础论为主，分析零售业国际化过程中，主加盟者的国际化动机、主加盟者之类型，与其所能获得的企业网络资源，如何影响到主加盟者进行知识管理之活动内容，如图7-3所示。

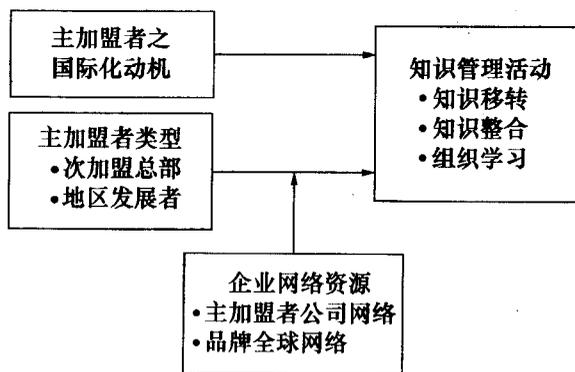


图7-3 个案架构

六、个案描述：统一星巴克

1996年8月初，统一超商总经理徐重仁至东京银座考察星巴克咖啡后，认为在星巴克喝咖啡是种享受，因此要求公司人员立刻与美国星巴克总公司联系，但却没有得到回音。除了统一超商外，当时已有不少人争取和星巴克合作，包括引进麦当劳的孙大伟家族。

另一方面，美国星巴克要求必须在精华区设点，因此在遴选台

湾地区主加盟者前，主动找上拥有不动产经验的统一关系企业——太子建设，而后又循着太子建设的建议找上统一超商，这才邀请总经理徐重仁前往西雅图做提案报告。在历经一番遴选过程及谈判折冲后，终于签订合作契约。

1998年1月1日统一星巴克股份有限公司（后称台湾地区星巴克）正式成立，是由美国 Starbucks Coffee International 公司与台湾地区统一集团旗下统一企业、统一超商三家公司合资成立，共同在台湾地区经营星巴克咖啡门市。在股权结构方面，统一超商占 50%，统一企业占 45%，而 Starbucks Coffee International 则占 5%。

台湾地区星巴克成立之后，挟着统一集团丰厚的财力为后盾，且顶着美国星巴克的强大品牌，很快地便窜升为台湾地区咖啡市场的领导品牌。自从 1998 年 3 月 28 日第一家天母门市开幕后，统一星巴克展店速度极快，至 2002 年已达百家的规模，与当初台湾地区星巴克和美国星巴克签约订下的 5 年 90 家店数的目标相较之下，缩短了一年余快速达到目标。

另外，由于当初在签约之时，统一超商提出“拿到权利之后，就开加盟店”的条件，冀望能将统一超商经营数千家连锁加盟店的经验与知识运用到星巴克咖啡店，然而，美国星巴克强调良好的人际互动关系，深怕加盟店的品质与服务不佳会破坏品牌形象，因此坚持统一只能开直营店。虽然谈判一度面临破裂，但在双方总裁出面协调后，终于敲定以连锁直营店的模式经营，因此目前为止台湾地区星巴克所有门市皆为直营店。

2000年初，统一超商与美国星巴克在中国大陆申请成立“上海统一星巴克咖啡有限公司”（后称上海星巴克）。上海星巴克的第一家店——力宝店于 2000 年 5 月 4 日在淮海中路力宝广场开幕。目前上海星巴克共有 30 家门市，其中上海有 26 家店，杭州有 4 家店，未来预计将扩张至苏州昆山地区，且在第五年总店数将超过 50 家，员工总数达 900 人。另外就财务性指针而言，上海星巴克每间门市的平均营业额由早期的每天约新台币 38000 元，增长至现在的每天约新台币 50000 元。另外在获利率方面，上海星巴克早在进入上海

后的第二年（2001年）即已转亏为盈；而2002年获利更高达新台币2000万元；2003年营业额可达人民币2亿元，且获利新台币3000万~3500万元，足见其经营绩效良好，且在逐渐增长。

（一）台湾地区星巴克的国际化动机

有鉴于中国大陆市场的迅速发展及消费人口的快速增长，台湾地区的统一超商为了要进军中国大陆市场，选择以成功引进台湾地区的星巴克品牌进入中国大陆，遂在1998年底先派市调人员至上海进行市场调查，检视进入上海市场的可行性，而此一市调过程正是由台湾地区星巴克协助进行。此后在1999年开始向美国星巴克提案，争取代理上海地区星巴克品牌的机会。由于此时北京地区的星巴克代理权已由台湾地区的孙大伟家族取得并且已开始营运，因此筹备过程中还特别派人至北京与菲律宾星巴克参访。终于在1999年底，统一超商与美国星巴克签订合作意向书，而在2000年初，在中国大陆申请成立“上海统一星巴克咖啡有限公司”。上海星巴克的筹备过程之工作摘要如表7-2所示。

表7-2 上海统一星巴克筹备工作重点摘要

时间	主要事件	说明	备注或同步进行的工作
1998年底	至上海进行初步市场调查	进行初步的市场调查，主要检视进入目标市场的可行性	由台湾地区星巴克协助进行市场调查
1999年3月5日	向 Starbucks Coffee International	向美方提出正式的提案，争取代理上海地区 Starbucks 品牌的机会	准备 Business plan 提案资料
1999年4月	获得美国 Starbucks 的初步认同	取得初步认同后，筹备小组持续进行市场观察及进入上海的方式	准备募集台籍干部

续表

时间	主要事件	说明	备注或同步进行的工作
1999年5月	赴北京与菲律宾 Starbucks 参访的经营情形	参考临近的城市 Starbucks 的经营策略	委托专业的市场调查公司准备进行上海咖啡目标市场的实地调查
1999年6月	由市场调查公司提案	针对上海咖啡市场的消费者行为进行市场调查, 以便规划进入上海的各项策略	进行五年展店计划、店面租金访谈、人力成本、上海市商品调查、竞争店业绩测试
1999年7月	进行五年财测及初步的营销计划	由统一超商财务室负责转投资事业的评估, 并预做投资准备	依“在大陆地区从事投资或技术合作审查原则”向投审会提出申请
	持续进行选择中方合作伙伴的评估作业与美方检视合约的进度及内容	选择可能的中方合作伙伴进行评估意向书 (MOU)、保密协定	搜集申设公司的规定 (安达信) 准备 MOU (Memorandum of Understanding)
	营销部进行当地供应商的评估、营业部教材准备	训练教材中文化 (参考北京星巴克)	营销部寻找当地糕点、奶制品、配件等物品的供应商
1999年8月	由市场调查公司在上海进行市场调查	针对咖啡市场进行调查, 样本数 500 人, 在上海八个目标商圈	同步进行筹备小组的个别市场调查
	上海星巴克台籍干部完成报到 草拟合作契约及公司章程	已确认之人员正式向筹备处报到 与中方和 Starbucks 就各项合约进行沟通与协商	寻找上海办公室及台籍干部住宿地点 预订门市正式开业的时间

资料来源: 统一星巴克提供。

在股权结构方面, 先是由台湾地区统一集团旗下统一企业、统一超商, 与美国 Starbucks Coffee International 共三家公司合资, 在英属开曼群岛注册成立统一咖啡开曼控股有限公司。而根据《中华人民共和国中外合作经营企业法》及中华人民共和国和上海市的其他有关法规上的限制, 统一咖啡开曼控股有限公司必须在中国大陆

寻求合作伙伴，遂选择与上海的卢湾烟草糖酒有限公司共同合作兴办上海统一星巴克咖啡有限公司（Shanghai President Coffee Corp.）。

由于卢湾烟草糖酒有限公司仅是上海星巴克依据中华人民共和国有关法律规定在中国大陆的合作伙伴，并无资金的投入，所以没有参与实际的运作。不过对于当地的政府官方单位的接洽或交流，则是大陆方较能提供其既有的人际关系，对于具有当地特性的事务，也可发挥较大的作用。

简言之，虽然台湾地区市场的竞争激烈可说是台湾地区星巴克国际化的推力，而中国大陆庞大的市场潜力算是台湾地区星巴克跨出本地的拉力，但是就知识基础论来说，不需额外花费太多成本就能将现有知识充分利用，以创造更多的利润，应可说是台湾地区星巴克国际化背后更深层的动机之一。

（二）主加盟者类型

在主加盟者的类型方面，由于美国星巴克深怕加盟店会因较差的服务品质，而破坏了星巴克的品牌形象，故除了某些美国境内的机场门市外，无论美国境内各州，或是各个海外市场的主加盟者，都被规定只能开直营店，不许开放加盟。在统一超商争取台湾地区市场授权的过程中，此一歧见几乎造成谈判的破裂，但在美国星巴克的坚持下，统一超商也只好顺从其对于品质的坚持。也正是因为这个规定，上海星巴克在大上海地区也只能投入自有资金，开直营连锁店。因此，在主加盟者的类型上，上海星巴克应属于“地区发展者”一类。

而在产品组合方面，初期先引入星巴克最具代表性的核心饮料，即研调咖啡系列产品。而在食品方面，由于新鲜度的考量只能由当地市场采购，虽然有鉴于上海人与西方人的饮食口味不同，上海星巴克可以调整或创造不同口味的食品，但却必须经由美国星巴克总部核准方能上市。

由于台湾地区统一星巴克为统一超商流通次集团首先成为星巴克之主加盟者的成员，它对于后来的上海统一星巴克可说是具有启蒙与指引的作用。若以统一超商流通次集团的国际化进程而言，将

星巴克的品牌与经营知识引进台湾地区市场可说是第一阶段的“内向国际化”，在此一过程中台湾地区星巴克已充分地吸收、转化、融合及运用来自美国星巴克的经营知识。成立上海星巴克进入大陆市场，则可视为第二阶段输出知识的“外向国际化”，由于复制知识的成本相当低，却又能将现存的知识移转至更有利可图的海外市场，因此就知识基础论而言，只靠低成本就能复制知识的特性，也影响上海星巴克的知识管理活动。

（三）企业网络资源

上海星巴克是由统一超商持多数股权的子公司，又是美国星巴克授权经营上海地区的主加盟者，因此，上海星巴克可说是夹在统一超商流通次集团与星巴克全球网络中，因而使它能获得来自这两种网络的资源及知识。本段将分别介绍上海星巴克能从统一超商集团与星巴克全球网络中所获得的知识。

1. 主加盟者公司网络。在谈论统一超商之前，必须要先谈及其投资母公司——统一企业。统一企业为跨国集团“统一集团”之主体公司，以其长久在食品制造业培植之深厚基础进而跨入零售、物流、金融、证券、娱乐等多角化领域经营多年，均卓然有成。统一超商经营台湾地区零售市场 20 多年，深知不同所得水准年代之消费市场变动趋势，对零售业及其周边行业之研发与经营具备丰富经验与雄厚实力。目前统一集团也已投入中国大陆市场，投资金额高达 10 亿美元以上，对中国大陆广大消费市场有深入之接触与了解。

在扎稳流通业经营的基础后，统一超商凭借着 20 多年累积的经验与技术，进而垂直整合前后端业务功能，以巩固本业健全营运；并水平复制零售业经验，开发各式零售通路。在此一扩张过程中，陆续成立捷盟营销、统奕包装、乐清服务、统一生活事业、统一型录、统一星巴克、统一资讯、首阜企业管理顾问、大智通文化营销、统昶营销、统一武藏野、统家与统一速达等，一直到 2000 年开始跨足国际市场，经营上海星巴克与菲律宾 7-ELEVEN 等，在这十几年来企业本身发展渐臻成熟，各类型的转投资事业也逐渐在市场上

崭露头角。由于转投资的子公司众多，为了要提升整体集团经营效益，在高清愿总裁的指示下，统一集团于 2002 年开始次集团体系运作，所谓的四大次集团包括制造、流通、金融、贸易次集团，其中流通次集团即以统一超商为首，整合集团内零售、流通相关的子公司。目前纳入统一超商流通次集团运作的成员详见表 7-3。

表 7-3 统一超商流通次集团之成员

统一超商股份有限公司	统一营销股份有限公司
统一生活事业股份有限公司	统一武藏野股份有限公司
统一星巴克股份有限公司	统一速达股份有限公司
统一圣娜多堡股份有限公司	统一雅玛珂股份有限公司
统一精工股份有限公司	博客来数位科技股份有限公司
统一皇帽汽车百货股份有限公司	统智科技股份有限公司
统一高岛屋百货股份有限公司	统一世界工程科技股份有限公司
21 世纪生活事业股份有限公司	统一药品股份有限公司
捷盟营销股份有限公司	金财通商务科技服务股份有限公司
统一包装股份有限公司	捷盛运输股份有限公司
乐清服务股份有限公司	统合开发股份有限公司
统一整合股份有限公司	Philippine Seven Corp. (菲律宾 7-ELEVEN)
统一资讯股份有限公司	T & T Supermarket INC. 大统华超级市场 (加拿大)
首阜企业管理顾问股份有限公司	上海统一星巴克股份有限公司 (内地)
大智通文化营销股份有限公司	统杰超市 (内地)
统一有机事业股份有限公司	

资料来源：统一超商网站 <http://www.7-ELEVEN.com.tw/psc/family.asp>

上海星巴克是统一超商流通次集团的一分子，因此能在集团内部的资源共享文化下，获得许多镶嵌在网络中的资源及知识，而这些资源及知识的来源可分为统一超商、台湾地区星巴克，以及其他网络成员，兹分述如下：

(1) 上海星巴克与统一超商。统一超商是上海星巴克的主要出资者之一，而且上海星巴克的高阶管理人员皆在统一超商工作多

年,故不论从正式的母子公司关系,或是非正式的人员互动关系来看,上海星巴克显然能从统一超商获得许多资源。再者,因统一超商开始提倡集团内部的资源整合,故上海星巴克所能取得的资源将更为丰富且系统化,例如,上海星巴克就将行政、财务、信息等较不具核心能力的企业功能,交由统一超商承担。

(2) 上海星巴克与台湾地区星巴克。因统一超商流通次集团中拥有台湾地区及上海地区的星巴克主加盟者,因此台湾地区的星巴克与上海星巴克之间的关系便十分重要,且两者之间的整合过程便足以影响上海星巴克的知识整合及组织学习过程。虽然台湾地区与上海星巴克在成立初期的筹备人员为两个完全不同的团队,但在整合资源的目标下,近年来上海星巴克的高级主管出现异动,例如,总经理一职即改由台湾地区星巴克总经理徐光宇先生兼任,借以统筹双方的资源整合及共享。此种资源整合的过程则提供上海星巴克之主管们学习台湾地区星巴克之经营知识的机会,例如,在2003年2月,上海统一星巴克派出包含门市店经理、营业支持、信息、人事以及展店和空间设计等八位干部来台观摩交流,参访过程中除了拜访统一超商、统一星巴克总部及参观门市外,更特别安排他们实际参加统一星巴克的总部月会、捷盟物流系统与星巴克特有的“Coffee Master”讲座。

(3) 上海星巴克与其他集团成员。统一超商流通次集团以“内部复制”的方式新创子公司,几乎所有子公司的高级主管皆在统一超商工作多年,而在多年的共事及人际互动之下,各个子公司高级主管之间都具有良好的协调和互助关系,而这种关系恰能提供经营知识的流通渠道。此外,统一超商内部每月一次的经验交流也会邀请子公司的总经理参与,此举不仅能提升统一超商集团的整合效益,也能提供集团内部各个关系企业之间的知识流通渠道,进而对子公司所从事的知识整合具有正面的助益。简言之,上海星巴克可借助于管理人员间的人际互动,或是经验交流会获得其他子公司的宝贵经营经验。

2. 品牌全球网络。星巴克咖啡最早在1971年于美国西雅图的

派克市场 (Seattle's Pike Place Market) 开了第一家店, 而在 1987 年以精品咖啡店之经营方式崛起于美国西部, 其经营咖啡事业着重在人文特质与品质坚持, 强调尊重顾客与员工, 并坚持采购全球最好的咖啡豆制作, 提供消费者最佳的咖啡产品与最舒适的消费场所。随即在短短的十几年间风靡全美, 进而进军国际市场而席卷世界各国, 成为当今全球精品咖啡第一品牌, 备受国际学者专家推崇, 誉为咖啡王国传奇。其中, 美国 Starbucks Coffee International 公司为 Starbucks 之经营授权公司, 专事负责 Starbucks 对海外授权之事宜。目前 Starbucks 在亚洲共进入十几个市场 (见表 7-4), 约有 850 间 Starbucks Coffee 的咖啡店, 而截至 2002 年为止, Starbucks 在全球共拥有 5886 家门市。

表 7-4 星巴克目前所进入的市场

澳大利亚	黎巴嫩	新加坡
奥地利	马来西亚	韩国
巴林	墨西哥	西班牙
加拿大	新西兰	瑞士
德国	阿曼	台湾地区
希腊	北京 (内地)	泰国
夏威夷	上海 (内地)	阿拉伯联合酋长国
香港地区	菲律宾	英国
印度尼西亚	波多黎各	美国
日本	卡达	
科威特	沙特阿拉伯	

资料来源: 美国星巴克网站 <http://www.starbucks.com/aboutus/internationaldev.asp>

由于对品质与人文精神的坚持, 因此美国星巴克在选择国际合作、合资或授权伙伴的过程中极为谨慎。另一方面, 由于 Starbucks Coffee 在全球的知名度颇为响亮, 许多企业都在争取某一特定市场的授权。

Starbucks Coffee International 在海外市场所寻找的合作伙伴, 多为已在当地市场经营某种事业之企业, 这些企业所拥有的独特经营知识与经验, 则能成为星巴克咖啡成功进入此一市场的踏板,

Starbucks Coffee International 更能够借助于吸收来自各种不同事业别的主加盟者所拥有的经营知识, 进而强化本身的核心能力与竞争优势。Starbucks Coffee 这种强调全球所有合作伙伴之能力多元性与互补性的策略, 恰能从统一星巴克徐总经理的回答中清楚地看出:

星巴克在新加坡的伙伴有经营 Burger King, 还有经营其他精品, 像 Duty Free 这种东西; 而日本伙伴则也有代理很多 Fashion 的东西, 自己本身也有餐饮; 而在台湾地区, 我们就是有 7-ELEVEN, 有家乐福, 还有制造; 在菲律宾它有 Marks & Spencer, 还有 Duty Free 和一些精品店; 在韩国则有百货公司; 而泰国原来的那个 Partner 是 Central, Central 也是有 Burger King、冰淇淋。所以, 它找的伙伴不只是可以把它的事业经营成功, 还可以跟它互补, 而且找不同的……以德国来讲, 其伙伴是德国最大的百货连锁和零售; 瑞士的伙伴和奥地利的伙伴也是一个集团, 它们对 bakery 烘焙很在行; 而西班牙也是一样。所以它几乎以它的品牌跟人家策略联盟, 把所有全世界的资源互补起来, 它也不要同质化, 同质化对它来讲帮助也不大, 它要找世界级的伙伴, 所以它不只输出 Know-How, 它还吸收更多的 Know-How, 这是它厉害的地方。

在进入中国大陆市场的策略方面, Starbucks Coffee International 以地区别的方式将不同的地区市场授权予不同的主加盟者, 包括将北京地区之经营权授权予原在台湾地区经营麦当劳餐厅的孙大伟家族, 将上海地区之经营权授权予台湾地区的统一集团, 而将广州地区授权予香港特区的美心集团, 详见图 7-4。

其中统一集团与美心集团原本就是星巴克在台湾地区与香港特区的主加盟者, 因此, 这种通过台湾地区与香港特区主加盟者进入中国大陆市场的方式, 显示出 Starbucks Coffee International 对他们在华人市场经营星巴克咖啡的绩效十分满意, 并期望借助他们的能力及经验, 拓展增长快速的大陆市场; 换言之, 主加盟者与加盟总部在企业愿景与价值相符之下, 进一步实现了在中国台湾地区市场的合作, 同时也为各自的企业集团创造更高的获利与增长空间。

北京、上海、广州星巴克的互动方面可说是关系良好, 例如,

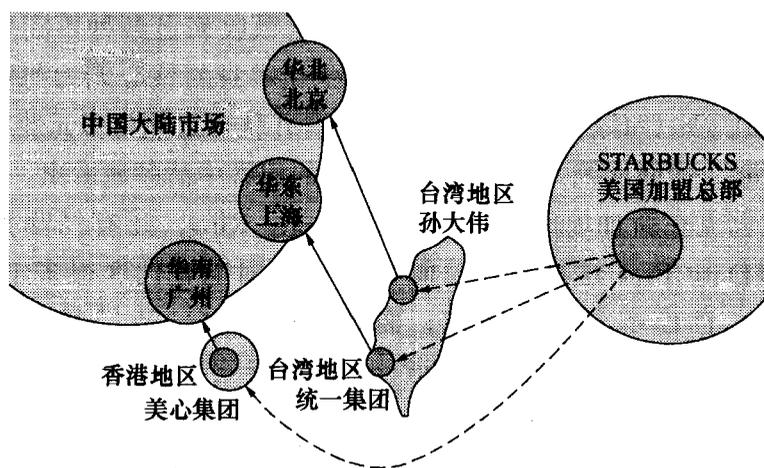


图 7-4 星巴克咖啡进入中国市场之示意图

孙大伟所经营的“北京美大咖啡有限公司”较统一集团稍早进入中国大陆，因此统一集团一开始便与它在经营知识上相互流通、分享知识，且协助商品的调动。另外，由于北京、上海、广州主加盟者进入中国大陆的时间有先后之别，且每个主加盟者所拥有的资源、财力也不同，因此在经营规模也有大小之分，详见表 7-5。

表 7-5 星巴克咖啡在中国三地之规模

主加盟者	原来市场店铺数	中国市场店铺数	进入中国时间
孙大伟	0	25 (华北)	1999 年
统一集团	100 (台湾地区)	30 (华东)	2000 年
美心集团	32 (香港特区)	1 (华南)	2002 年

上海星巴克能从星巴克全球网络获得知识的来源主要有美国星巴克总部及其他地区的主加盟者，兹分述如下：

(1) 上海星巴克与美国星巴克总部。上海星巴克在筹备期间，即已派遣即将上任的总经理与各部门主管，前往美国总部受训，以接受美国星巴克灌输的经营理念。开始营运之后，美国星巴克总部也定期派遣副总、顾问等前往中国大陆视察，以确保上海星巴克的

运作顺利。此外，每年一度在西雅图召开的领袖会议中，各地主加盟者都可学习到美国新开发出来的工具、系统等经营知识。也就是说，在美国总部积极创造的互动机会中，上海星巴克的主管能充分地获得美国星巴克总部的知识。

(2) 上海星巴克与其他地区主加盟者。Starbucks Coffee International 会以各种方式，包括总经理年会、各部门论坛、全球信息系统等，让各个主加盟者的多元知识与最佳实务能让经由这些渠道流通与分享，此举也将有助于主加盟者吸收更丰富的知识，并进而促成主加盟者的知识整合。再者，由于同属于中国大陆市场主加盟者之一，故上海星巴克与北京星巴克、广州星巴克的互动关系更为密切，例如，三者会越过地区办公室，直接进行商品的调度等协调工作。

(四) 上海星巴克之知识管理活动

本书将分别就知识移转、知识整合与组织学习三方面来说明上海星巴克咖啡的知识管理活动。

1. 上海星巴克的知识移转活动。上海星巴克咖啡的知识移转活动是由两方面来说明：一是来自于母公司统一超商的知识移转；二是从加盟总部美国星巴克所获得的知识移转。

首先，就来自于统一超商的知识移转而言，由于在统一超商内部创业的理念之下，上海星巴克的初期筹备成员都是以统一超商的原有同仁为主，总共的成员人数为 6 人，总经理是由统一超商营销群副总经理的张简云辉担任，其他的成员则分别以营销、营业、财务、发展部门的背景为主，这些成员原本就拥有多年的便利商店营运经验，可说是连人带知识的移转至上海星巴克。就如同首阜企业管理顾问股份有限公司洪嘉成经理所言的，“负责上海星巴克的同仁都是由统一超商的同仁所调任的……而上海星巴克的内部管理机制及运作，除了必须考虑到当地法令规定之外，与统一超商母公司大致都是相同的，所以第一批台籍同仁本身就是 Know-How 的拥有者，而初期的一个重要工作之一，就是进行制度的复制与建立”。

其次，就商品交易而言，在上海星巴克咖啡的个案中似乎看不出它能借助商品交易而从母公司统一超商获得知识。

最后，在组织间的互动方面，上海星巴克在台湾地区的筹备期间便将办公室设在台湾地区星巴克的总部，且按时参与台湾地区星巴克内部的小组讨论及会议，此一互动机制使得上海星巴克的筹备小组成员，迅速地吸收已经由台湾地区星巴克本土化后的经营知识，且帮助这些筹备小组人员在美国受训期间，顺利地了解美国星巴克所欲传达的理念与哲学。换言之，因为有台湾地区星巴克的实际运作经验，所以，上海星巴克并不需重新消化美国 Starbucks 的 Know - How。

除此之外，上海星巴克因为是统一企业集团的一员，故在筹备初期经常使用统一集团在大陆累积下来的资源，包括筹备考察期间所需要的办公室、人员、资金调动、供应商、官方关系等，的确借重统一集团在大陆经营的经验与知识。换言之，上海星巴克在成立初期即与母公司集团进行密切的互动，这种组织间的互动机制恰能够增加上海星巴克获得知识的机会。

另一方面，就上海星巴克与美国星巴克之间的知识移转而言，也可从人员派驻、商品交易与组织间互动机制三个方面加以说明。

首先，在人员派驻方面，美国星巴克规定所有的美国境内或海外市场的主加盟者，皆必须前往美国西雅图接受名为“Immersion Program”的品牌体验及专业训练，而美国星巴克更直接指定必须接受训练的人员名单，例如，总经理必须受训两个月、营业部门的种子人员则需要3个月的实作训练、展店人员须受训3个星期、营销人员必须受训两个星期，其他负责信息、财务的人员则是10天。除了对受训人员方面有所规定外，训练内容方面更是安排得十分严格，诚如徐总经理所言，“我去西雅图两个月，要训练什么都排得清清楚楚，等于是从门市去完全地体验，所以他们在做知识的移转上是有很深刻的经验”。

美国星巴克相当重视经营理念及哲学的传承，这种坚持也反映在它所设计的训练内容上，例如，在名为“3C”的训练课程中有种“多元化的游戏”（Diversity Game），它的目的就是让来自不同国家的人，体验到每个人都是不一样的，且学会如何去包容、如何

去建立团队，以及怎么去看待事情。另外，一项训练课程——“咖啡的洗礼”（Coffee Emotion）更可说是一种文化的烙印，这项训练直接强调了星巴克对人文精神的坚持，以及它的根本哲学与理念。

上海星巴克之筹备人员受训结束，且至上海开始运作之后，美国星巴克为了确保上海星巴克的营运顺畅，照惯例会派顾问进驻上海星巴克一段时间，以辅导主加盟者在当地市场的营运活动。除此之外，美国星巴克也会派遣各种功能级别的副总、顾问及督导前来访问，以确定上海星巴克能将在美国所学习的经营知识尽皆落实。

其次，在商品交易方面，由于自获得授权之后，上海星巴克就会从美国星巴克处得到一套基本的营运手册，包括营销、营业、发展、工程等功能部门的作业手册，而若以主加盟者付权利金换经营知识的角度思考之，则可将这些基本的营运手册视为一场商品交易。也就是说，通过这种商品交易则可以让上海星巴克获得依附在手册中的基本营运知识，以其建立初期的事业模式。但是营运手册只能传达某些固定的经营知识，却无法将知识活性化，就如同徐总经理所言：

过去，我们以为 knowledge 的分享，就是我们经营之后累积 Know-How，也弄好很多的 manuals 交给他们，他们自动就会了，那是不可能的事情，到最后还是要有人去教……所以 Starbucks 的 training 叫做 mentorship，就是师徒制，也就是师徒制与系统效率并肩作战，所以，一方面还是通过手册来执行日常工作的效率；另一方面还是要有精神、文化的层级，兼顾之。

再次，在组织间互动机制方面，从访谈中无法明确地看出在营运初期上海星巴克有通过某些组织间的互动机制，使知识从美国星巴克移转至上海星巴克。

综上所述，上海星巴克与美国星巴克所进行的知识移转过程中，一方面使用营运手册以传达基本的经营知识；另一方面却更坚持通过长期训练、人员派驻等人际互动方式传承更关键的经营理念与精神，这种更具策略重要性的内隐知识，也正是星巴克之所以成功的基础。

2. 上海星巴克的知识整合活动。这里，将分别就上海星巴克

与统一超商流通次集团和 Starbucks 全球网络之技术分享、互动、人员移转及策略性整合进行说明。就上海星巴克整合母公司网络资源及知识而言，由于目前统一超商流通次集团正大力提倡所谓的“共享化”，就是先确认子公司的核心能力及较不具优势的企业功能，再鼓励子公司确保本身的核心能力，并借用集团内的其他资源来弥补这些不具优势的功能。例如，统一超商了解星巴克在营运、训练、营销及设计上的长处，甚至于派遣集团成员之一的首阜企管公司，前来学习星巴克的“如鱼得水”训练方案，再将之回馈于统一超商集团。至于在较不重要的行政、财务、信息系统等部分，星巴克则全部交由统一超商来支援。

在互动方面，统一超商每月一次举行经验交流会，让统一超商本身的许多管理人员与子公司的管理阶层齐聚一堂，并进行最佳实务与知识的交流，且互相提出经营上的建议。此外，统一集团也定期发行集团内部之刊物，使来自于母公司或各个子公司的经验皆能传播于整个集团。除此之外，由于各个子公司的管理阶层皆在统一超商内部工作多年，彼此之间具有深厚的共事情谊，因而在许多非正式场合中，来自统一超商、星巴克或其他子公司之管理阶层都能进行互动与交流。

总的来说，统一超商集团内部提供了正式与非正式的互动渠道，而子公司，包括星巴克的管理人员正可经由这些互动的过程中获得多元的知识，并进而提高知识整合的机会。此外，由于上海星巴克与台湾地区星巴克同属统一超商集团，故两者之间的互动更能使上海星巴克获得所需的知识。例如，2003年2月，上海星巴克派出门市店经理、营业支援、信息、人事以及展店和空间设计等干部来台观摩交流，除了拜访统一超商、统一星巴克总部及参观门市外，更特别安排他们实际参加统一星巴克的总部月会、捷盟物流系统与星巴克特有的“Coffee Master”讲座。

在人员移转方面，由于统一超商集团时常进行集团内部的人员调遣且鼓励内部征才，故人员容易在母公司与各个子公司之间进行工作轮调，而此轮调的机制不仅使得集团的人力资源运用更富弹性，也能

使子公司的经营知识与经验借助人员移转的机制进行知识的整合。

在策略性整合方面，近两年来统一超商为了充分发挥旗下各个流通业子公司的整体战力，积极进行大型综合商场之开发，例如，获得大型高速公路休息站、捷运转运站、国家风景区游客中心等之经营权，使得集团内许多零售品牌能够产生聚集经济，因此对于集团整体或个别子公司而言，皆具有策略上的意义。虽然上海星巴克远在中国内地，无法参与统一超商集团在台湾地区市场所进行的策略性整合，但上海星巴克咖啡就如同是统一超商集团派遣在大陆市场的前哨站一般，肩负着测试当地消费者特性与累积当地经验的责任，故可被视为统一超商集团进军大陆市场的试金石。

另一方面，就上海星巴克与 Starbucks 全球网络之知识整合活动而言，首先说明的是技术分享的部分。2002年初，美国星巴克建置一套名为“Global Business System”的信息系统，它的功能即是让全球各地的主加盟者皆能在其中找到有关营业、营销等各部门的资料，更重要的是美国星巴克将它在美国运作较成功的工具、系统及流程等 Know-How 都放上此一信息系统，而全球各地的主加盟者也能将各自的最佳实务放上这个信息系统，与其他网络成员分享。简言之，对于上海星巴克而言，便能够通过这套 Global Business System 获得来自美国和世界各地的经验实务及知识，并提高知识整合的机会。

在互动方面，美国星巴克大约每年一月会在西雅图举行所谓的“领袖会议”，参加此会议的人员包括世界各地星巴克主加盟者的总经理及营运单位人员，其目的是为了共同讨论前一年及当年星巴克之各项营运重要工作。此外，星巴克也会举行所谓的“营销/财务论坛”（Marketing/Finance Forum），这种论坛是依各功能级别所召开世界交流会议，目的是要讨论新活动或新的作业模式，并分享各地较好的做法，进行标杆学习。

除了会议之外，星巴克在香港特区、阿姆斯特丹与佛罗里达都设立地区办公室，各地的主加盟者可通过地区办公室与总部互动，各地的主加盟者也可以直接跟美国总部对话。另外，就上海星巴克

而言，它与华北、华南地区的主加盟者都有密切的互动，例如，在商品的调动上，三个主加盟者之间也会互相帮助，虽然此举跳过地区办公室的层级而进行直接互动，但也只需向地区办公室报备即可。这种能直接或间接与总部、其他主加盟者联系的结构正是所谓的“网络”关系，而此一网络关系的基础则是互信，“互信很重要，如果没有互信的时候，大家就会猜来猜去……如果有互信之后，大家都很好办事”，徐总经理的回答正好道出星巴克全球网络之互动关系的关键要素。

在人员移转与策略性整合方面，由于上海星巴克只是被美国星巴克授权经营的主加盟者，两者之间并没有很强的股权关系，因此，上海星巴克与星巴克全球网络之间并无人员移转或策略性整合的情况发生。

3. 上海星巴克的组织学习活动。零售业是一种当地化程度较高的产业，故对于本土化的要求也较高，本书即是以主加盟者的本土化过程来代表其所从事的组织学习活动。根据杨国安等（2001年）的分类，本书也将组织学习区分为实验学习、提升能力、标杆学习和不断改良四类，并据以说明上海星巴克的组织学习活动。

首先，就核心产品——咖啡系列而言，由于美国星巴克规定全球各地的主加盟者都必须提供某些固定的核心产品，例如，拿铁咖啡、义式浓缩咖啡等，因此，在这一方面全球的主加盟者，包括上海星巴克，都受到美国方面的严格控制且必须遵守。这些咖啡种类为美国星巴克早已开发完成的产品，因此，可算是上海星巴克的“标杆学习”。

在非主力的轻食方面，各地的主加盟者可以依据当地消费习性与偏好进行改良或开发，但规定上市前必须向美国总部报备并获得允许。就上海星巴克而言，为了要充分了解消费者的喜好，初期是以消费者调查的方式进行检测，而在开始营运之后则是以主观的“观察法”和客观的“销售数据”作为评断标准。例如，主管或店长会去观察顾客是否剩下某些食物，接着探究顾客剩下食物的原因，或者是直接询问顾客原因。接着，这些问题就会在每周一次的

营销会议中被提出及讨论，并设法改善产品的口味或规格。这样的做法较类似于四种学习方式中的“不断改良”。

此外，上海星巴克也会经由持续地开发新产品，以测试新产品的市场潜力与提高顾客的新鲜感。在新产品的上市流程方面，上海星巴克大多以2~4个星期为一个推出新产品的期间，同时会有1~2个新产品上市，约两个星期之后，则以客观的销售数据评估新产品的市场潜力及是否能继续留在架上。这种以各种新产品来测试市场的方式，应属于学习方式中的“实验学习”。

虽然绝大部分的新产品都是属于咖啡饮料或轻食，但上海星巴克发挥“实验学习”方式的产品更延伸至周边用品。例如，上海星巴克2003年推出具中国特色的咖啡随行杯，包括与上海市美术馆合作一套四种图案的“人头皮影随行杯”，此一系列使用的四个图像对应了星巴克的四个咖啡元素，适时地融合传统艺术与咖啡文化，限量1万个，销售一空；另外还在情人节前，推出由上海星巴克自行设计的“薛丁山大战樊梨花”对杯，分“君子杯”和“淑女杯”两款，限量700对也引起抢购，由于应景又具特色，还特别提供给北京星巴克当成情人节庆商品。

由上述的新产品案例中可见，上海星巴克不仅进行标杆学习、不断改良现有商品，更期望以实验学习的方式将星巴克的咖啡文化与当地环境、历史文化、消费者喜好进行融合，而这种多元的组织学习方式也为上海星巴克带来了实质的财务绩效。表7-6为上海统一星巴克各个构面之汇整分析表。

表7-6 上海统一星巴克个案分析表

转投资公司 构面	上海星巴克
主加盟者	台湾统一星巴克
主加盟者之 国际化动机	<ol style="list-style-type: none"> 1. 推力：台湾地区市场竞争激烈 2. 拉力：大陆市场潜力雄厚 3. 低知识复制成本

续表

转投资公司	上海星巴克
主加盟者类型	地区发展者
企业网络资源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 母公司网络：在统一超商集团强调资源共享及整合优势的前提下，上海星巴克能从母公司统一超商、台湾星巴克以及其他关系企业获得的资源及知识十分丰富 2. 品牌全球网络：美国星巴克积极主导全球资讯系统的建置，并以全球共享及信任为基础，形成星巴克全球网络，上海星巴克能在此一全球网络所获取的知识也十分丰富
知识管理活动	<ol style="list-style-type: none"> 1. 知识移转：上海星巴克通过人员派驻与组织间互动，从统一超商与美国星巴克得到初期的经营知识 2. 知识整合：上海星巴克最主要经由技术分享和互动的方式整合母公司集团，与星巴克全球网络的资源 3. 组织学习：上海星巴克较常以标杆学习、不断改良与实验学习的方式进行组织学习活动

资料来源：本书整理。

七、结论

在传统的国际化理论中，推力与拉力的因素在解释企业国际化动机上相当重要，由本书的个案分析中发现，推力与拉力的因素多为整体产业的竞争情况或获利程度。然而在知识经济时代中，知识能否顺利地移转至海外市场已成为管理者必须考虑的重要因素。以往的国际企业管理文献中，多以动机理论、折中理论、价值链分析等来评估一家企业进入国际市场的方式及程度，虽然这些理论仍然有其存在的价值与解释能力，但在国际加盟系统的主加盟协议之中，本书认为应该再加入知识基础论的观点来加以解释。

就知识基础论而言，知识为厂商之重要生产投入要素（Grant, 1996），因此厂商若欲在海外市场迅速地建立起营运规模、尽早转亏为盈或抢占市场占有率，则必须很顺利地将本身在母国所拥有的成功经营知识及经验移转至海外市场，且因为企业在当地市场的直

接投资，可说是一种经营知识的内部移转，而知识的内部移转又较外部移转来得顺利（Kogut & Zander, 1993），换言之，这种知识内部移转的优势将形成知识内部移转、复制的低成本特性。因此，对于进行国际化的台湾地区企业而言，在考虑海外市场之市场潜力、进入模式之时，也应考虑经营知识能否善用知识的低成本复制特性，以求有效且有效率地在组织内进行跨国性的移转。

就实务现象而言，目前许多前往中国大陆市场投资的台湾地区企业为求尽早本土化，很快地便以中国大陆员工替代台湾地区干部之职位，然而本书建议公司之经营者，必须先考虑台湾地区干部之经营知识是否能全盘移转给当地员工，若在知识尚未全部移转之时即进行人员的当地化，将可能有损于企业的知识存量及核心能力。

针对零售产业而言，由于零售业的当地化特性使然，外国加盟总部在进行国际化时，因缺乏当地市场的经营经验与有关市场、顾客及竞争者的知识，因此在投资巨额资本进入海外市场之后，却必须面临重新学习当地市场经验的挑战，不仅旷日废时，也可能就此失去市场先机。例如，日本 Lawson 便利商店大举进入中国市场却举步维艰、欧洲 Ahold 超市进入上海，却不敌本土的华联超市，便是最好的例子。因此，特别针对零售业之国际化来说，通过主加盟协议将开发海外市场的责任交给当地的主加盟者，应有助于融合加盟总部的品牌经营知识以及主加盟者本身的当地市场经验，并进而增加零售业国际化的成功几率。

主加盟者承担融合品牌经营知识与当地市场经验的重任，而其知识获取、结合、创造等活动对其经营绩效又有着显著的影响。另一方面，由于文化差异、地理距离等因素，以及对中国企业之经营观念、商业道德的不信任使然，有越来越多的国际零售品牌试图通过台湾地区企业进入中国大陆市场，以求降低经营风险和对大陆市场的不熟悉，例如，美国 7-ELEVEN 邀请台湾地区 7-ELEVEN 一起进军大陆等即是如此。在这种通过第三地企业进入海外市场的情况下，台湾地区企业如何移转加盟总部和母公司的经营知识并吸收当地市场的经验，即为中国台湾地区企业能否成功的关键所在。

第三篇

信息化

第八章 店铺管理信息系统与创新

第九章 从市场导向角度探讨市场知识能力与业态创新之关系
——导入电子商务

第十章 电子零售

——台湾地区及日本 7-ELEVEN 的做法

第八章 店铺管理信息系统与创新

7-ELEVEN 所扮演的角色并非只是零售通路商而已，更是“社区整体服务中心”。但是，为了达到这样的目标，能够快速反应市场的需要并能够在全省 3000 多家门市实现，背后其实依赖着复杂的营运系统与运作体系，其中信息科技的应用也逐渐加重它在 7-ELEVEN 的角色，例如，7-ELEVEN 所导入的第二代 POS 系统，其实背后隐藏的是二十几年的营运经验，通过不断地修正与调整，让每家门市用最简单的方式完成顾客对 7-ELEVEN 的期望。

【店铺管理信息系统】

店铺经营采用信息科技记录店内商品及服务之进销存资料，进一步提供加盟店与总部经营者分析消费者对商品的需求变化，以调整现有的商店经营方向。现代商店常采用的管理信息系统有 POS、EOS、GOT、PDA 等。零售业者不断导入先进的店铺管理信息系统，改善店铺生产力，俨然成为 CVS 系统提升整体竞争力与竞争优势的利器。

一、缘起

从 1980 年第一家 7-ELEVEN 在中国台北开业以来，至今已经超过 23 个年头，随着服务据点增加，每天全台湾地区有 1/4 的人口会到 7-ELEVEN 逛一逛，交易的笔数更超过 300 万人次，由

此看来 7-ELEVEN 已经是许多人日常生活中不可或缺的一部分。

7-ELEVEN 扮演的角色并非只是零售通路商，更是“社区整体服务中心”。为了达到这样的目标，能够快速反应市场的需要，并在全省 3000 多家门市实现，背后依赖复杂的营运系统与运作体系，其中信息科技的应用也逐渐加重它在 7-ELEVEN 的角色，例如，7-ELEVEN 导入的第二代 POS 系统，其实背后隐藏的是二十几年的营运经验，通过不断地修正与调整，让每家门市用最简单的方式完成顾客对 7-ELEVEN 的期望。

以下举一些数据，来佐证信息科技在便利商店或是零售业扮演的重要性，根据 2002 年日本 NRI 针对主要零售市场的调查中发现（见图 8-1），日本前五名便利商店业者占整体便利商店市场的 77%，GMS 大型店的前五名业者也是占整体市场的 42.9%，即便是台湾地区零售市场也是如此，以便利商店而言，光 7-ELEVEN 的店铺数在 2000 年时就占整体市场的 46.53%，更别说是前五名的便利商店业者，这除了代表市场成熟外，也代表业者赚钱越来越不容易，所以，借助店铺的扩充达到规模经济。

因此，当店铺数达到一定规模后，为提升经营的效率，就必须依赖信息科技协助来提升门市运作的效率。举例来说，过去门市还未导入 POS 系统之前，门市职员必须依赖记忆来记住商品的价格，但是当商品数目越来越多，且快速更迭的时候，门市人员的心理负担就会越来越高，更别说是在门市打工的学生。

二、POS 利器

POS 信息的运用不仅使门市端的效率提升，而且贯穿整体供应链的神经，从商品的开发、制造、仓储、订货、配送、贩售等，都因为 POS 系统，让前端能够简单使用科技带来的好处，更让后勤商品开发人员可以根据销售状况，开发消费者所需要的商品；商品的制造商更可以根据 7-ELEVEN 提供的销售数据来决定自己的产能；物流厂商则可因应实际的需要调整安全的库存量。因此，

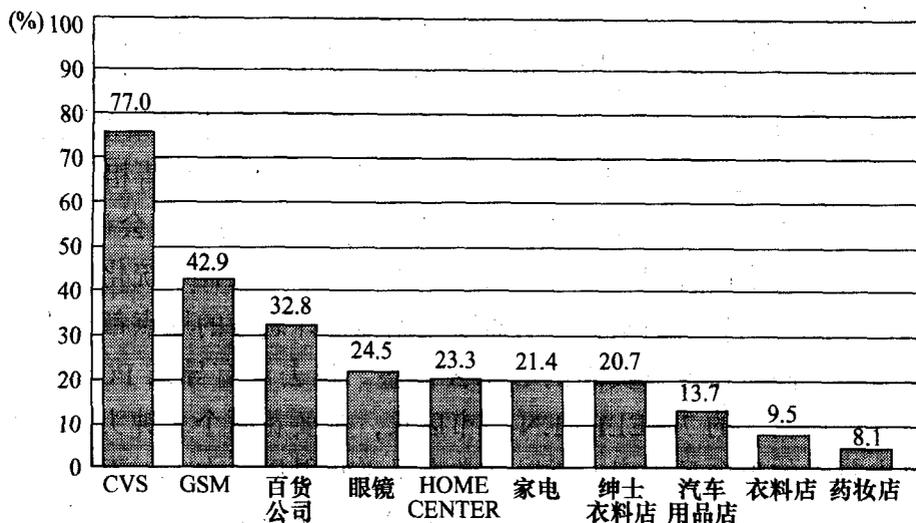


图 8-1 日本 2001 年零售业各主要业态前五名的市场占有率

7-ELEVEN才能达到整体连锁加盟价值体系的获利，让和 7-ELEVEN 一起合作的伙伴都能有利润，而不是个别的利润，以利润共享的方式维系与厂商的合作关系。

这些科技是如何应用的呢？如果大家在门市仔细观察，当门市服务人员把你所要购买的商品依条码一一输入时，最后总会多按一个按钮，就是“客层键”，就在这极短的几秒内，你的消费过程都被准确地记录在这台收银机里面，包含购买的时间、地点、商品类别与数量、价格、性别、年龄等资料。然后，门市每天到下午交接班时，就会将这些资料传到数据处理中心，最后销售资料都会汇整成为门市的销售情报，成为 POS 系统分析商品以及消费者购买习惯等情报的基础。

如果我们善用这些销售情报数据，就能快速因应消费者的需求，记得日本 7-ELEVEN 社长铃木敏文曾谦虚地表示：“自己对于未来消费者趋势并不清楚，只是一直快速满足消费者的需求而已。”这其实是利用科技掌握不同区域消费群，知道他们要什么东西罢了，不论是学生、上班族或是家庭主妇靠的就是庞大的资料库，以及 POS (Point of Sales, 销售时点情报系统) 的情报分析能力。

7-ELEVEN e化的目标，除了省时、省力、省成本外，更重要的是改善与顾客的关系、开拓新商机。如图 8-2 所示，信息化使连锁加盟系统能够不断地创造价值。因此，基于门市的需要，7-ELEVEN 会针对门市目前业务流程不断地检讨，邀请相关单位定期举办会议来检讨改善，像是不同专科的医生共同来会诊一样，当所有流程都改善到一定程度之后，才会去考虑流程系统化的可行性，才能达到预期的效益。当然这些流程设计思考的原点都是为了更省力，同时还考虑员工的心态去调整。过去没有导入 POS 系统时，即使资深的 7-ELEVEN 门市店长，都要花两个多钟头，才能算出每天的现金日报表，所以常常有员工觉得压力太大，不愿意当店长。现在，通过 POS 系统，只要花 2~3 分钟，按几个按键，现金日报表就能随时正确无误地列印出来。

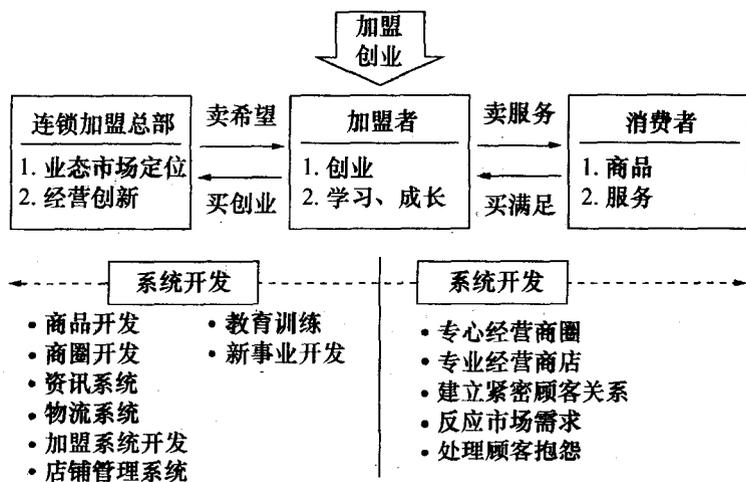


图 8-2 连锁加盟价值创造

此外，过去 7-ELEVEN 的门市人员站在柜台结账，至少需要一个星期的时间去背熟商品的价钱（虽然大部分产品都已经有了标签，但是还有很多的东西如黑轮、茶叶蛋等是没有标签的）。“没有背好商品价钱前，怎么上收银机帮客人结账？”所以打工的学生做

不到7天就走人了，因为“他们觉得站柜台比念书还辛苦”。现在通过条形码、结合收银机，这些问题都解决了。

从电话订货、电子订货系统、POS系统，一直到即将升级的第二代POS系统，7-ELEVEN不但改善过去繁杂的订货流程，并可随时掌握消费者的需求，让门市可以在订货量和品项选择更精准快速，减少不必要的库存和商品报废。

基于上述这些思考运作的原则下，其次就是系统的实践，例如，如何让订货就像打电动玩具一样，以门市端的经营而言，如何掌握“简单化”、“标准化”与“专业化”的3S原则，让门市有省力的感觉就很重要，信息科技的运用必须从“顾客”的角度出发，包含内部的员工与外部的消费者，这样的理念不断落实之后，让第一线门市工作伙伴能花更多的时间在服务顾客上，例如，让2500种商品的订货操作就像打电动玩具一样简单，享受科技的效率，并提供更新的服务内容。

三、e化绩效

零售通路业有一句名言：“Retail is detail.”意指零售业即包含要处理一连串琐碎的事物，要让所有的detail（细节）能够有系统的运作，就得要靠e化串联。因此，企业在e化时，不是为e化而e化，“而是要从简化、自动化，以及如何创造商机为核心思考”。

“对于流通业而言，订货是最重要的”，订货是零售业整个供应链的源头，如果没有东西，要怎么卖？因此，7-ELEVEN信息架构规划初期，首要的考量就是门市容易订货，由于便利商店的店面很小，不能放太多东西，所有商品都是存放在外面的物流中心，为了维持全省3000多家门市运转顺畅，这都是利用EOS来运作，以前没有EOS，加上配送频率不高，每个门市一个星期只能送货两次；今天订的货，两天后才会收到。但通过EOS系统，现在门市订货，当天就会收到，最慢隔天就会收到，整个前置作业时间大约节省1~1.5天。

门市的 2500 种商品依贡献度可分为 A、B、C 三种类别，不可能都靠店经理一个人完成，甚至打工兼职的员工也需要负责订货，主要是为了让门市的每一位员工参与卖场的经营，并关心自己所需要照顾的商品类别，如此才能提升订货的准确性。因此，就必须提供准确的销售情报与简单的工具，让门市职员面对 2500 多种的商品时，也能轻松面对。

目前门市使用的图形订货机 (GOT) 的设计，就是为了让兼职的员工都能简易快速上手，甚至不需要特别的教导就会使用，系统每天早上就把要订哪些货品列出来，不是当天要订的，就不会出现在订货机上，门市人员只要按照订货机显示的货架看产品的数量是否足够，来进行订货。如果对产品不了解，门市人员也可以进去看每项单品的产品资料、销售资料等，或者哪一项商品是最热卖的。甚至，当门市在订货时，屏幕上就会出现货架画面和门市实际所排列的一样，从左到右、从上到下，眼睛看得到的商品，跟机器跑出来的一样，哪些东西缺货要订货，一目了然，甚至还有上一周商品的销售资料与建议订量。因此，7-ELEVEN 秉持“高科技的东西绝对不能变成门市高科技的东西”，试图让科技人性化，让科技真正改善作业的效率。

为了让门市更省力化，7-ELEVEN 在书本、杂志及一些信息用品都利用自动配送的机制，让门市省去订货所需要的时间，这其实是根据庞大数据库的运算，预估不同区域的门市所能需要的书本、杂志数量。同时，在物流中心还会根据当期杂志议题的热门性来调整配送的数量，这都是善用科技让门市更省力的应用，而科技应用必须以人性需求为思考去创造。

随着 7-ELEVEN 门市拓展的数目不断增加，为了提供给客户更即时的服务，7-ELEVEN 决定汰换 3000 多家 7-ELEVEN 门市的 POS 系统和收款机。这项浩大的工程，预计 2003 年七八月开始测试，9 月铺机，2004 年上半年导入完成，通过新一代的 POS 系统，7-ELEVEN 总部会提供从日本花钱买来的天气预报资料，每 6 个小时分区更新一次，比中央气象局还要准，这个天气资料是

卫星处理之后直接传回 7-ELEVEN。资料本身其实并不具任何价值，重要的是如何运用这些资料，在台湾地区便利商店的展店数已趋饱和的情况下，追求增长，就要提升经营绩效，特别是在台湾地区，便利商店较前一年同期的增长率仅有 4.9% 的情况下。

然而，门市如何利用情报科技提升它的经营效率？日本人常指 7-ELEVEN 是“假设验证经营者”。日本人力资源学院所著的《CRM 战略执行手册》一书中指出，7-ELEVEN 在创业时，就已经是具有先进信息系统的企业；从最高经营阶层到现场，依资料与灵活的现场信息为基础，不断进行假设验证的周期，“可说是分析顾客关系管理的最佳典范！”

因此，尽管台湾地区 7-ELEVEN 在 POS 系统的情报分析运用灵活，但更重视“人”的因素。总经理徐重仁曾举例：以前曾经从 POS 系统中得知，在东北角海岸线的一家 7-ELEVEN 门市，清晨吐司卖得特别好，原本以为是父母买给小孩当早餐，派人前往观察，才发现这些吐司都是男士购买，原来都是钓客，拿吐司拌饲料当饵。这一个实际的例子，告诉了我们，信息科技只是增进工作效率的工具，如果都纯粹依靠信息系统的情报解读信息，那么，就很难有努力的空间，这是在相信信息科技之余，必须时时警惕的。

第九章 从市场导向角度探讨市场 知识能力与业态创新之关系

——导入电子商务

市场知识能力是一个组织的策略性资产，也是核心组织能力。本书利用市场导向的概念来说明市场知识能力，并以知识转换的过程来阐述该能力。在高度竞争及不确定的环境之下，创新俨然成为企业生存的工具，本书遂以文献回顾推论市场知识能力攸关业态创新的成效，并以台湾地区 7-ELEVEN 导入电子商务之观点，呼应观念架构，并提出研究命题可供后续实证研究之方向。

【零售组织创新】

组织中的创新涉及新的技术与新的管理观念的执行。在零售业中，技术创新可以表现在采行一项新商品或服务的构想，或者在连锁体系的物流系统或服务作业中导入新的元素，而对该连锁零售组织的技术系统绩效有所改善及提升。管理创新可被认为是关于招募员工、配置资源、行政流程及奖励制度等新方法的采行。

【业态创新】

以实体零售商的观点，导入电子商务代表一种结合虚拟网际网络与实体零售据点之创新业态，结合新的零售通路形态，以另一种服务方式满足顾客之需求。

一、缘起

零售业在整个经济体系中扮演撮合生产者与消费者之角色，通过商品供应商进货，再由零售点销售给消费者，达到商品流通的功能。然而，一国零售业态之兴衰，则可从该国社会经济发展情况窥其梗概。

便利商店业态在台湾地区发展超过 20 年，与百货公司、超级市场、量贩店等，同属于综合商品零售业之一；台湾地区整体综合商品零售市场每年以 10% 左右的增长率增长，其中连锁便利商店年增长率平均为 19%~20%，市场规模在 1000 亿元以上。由此可见，便利商店清洁干净的购物环境、便利的商品结构及全年无休的营业等，为消费者便利性的生活已经扎下深厚的根基。

统一超商（以下通称台湾地区 7-ELEVEN）为目前台湾地区各连锁便利商店中惟一股票上市之业者，经营历史逾 20 年，发展迄今总店数约 2700 家，占连锁便利商店总店数的 41%，是台湾地区目前最大的零售业者。台湾地区 7-ELEVEN 能有如此表现，主要在于经营策略正确，推出的商品与服务能满足消费者的需求；另外，质量并重的展店能力与累积丰富的市场知识能力，也是促使整体竞争力提升之主要原因。

然而，便利商店经营的市场环境近来产生重大变化。网际网络兴起，开始对人们的思维与生活方式造成巨大的改变，最明显的例子之一就是消费者行为也在潜移默化中产生变化。因此，各产业无不展开网际网络于商务面之广泛应用，电子商务在此背景下便应运而生。根据台湾地区内外相关学者与业界的预测，电子商务将会对所有企业经营带来一波既深远又复杂的变革，而我们仍只是站在起点，试图了解电子商务在企业经营上的意涵。

研究零售的专家曾经提出“去中间化”之说，也有部分专家预测电子商务的优势，可能取代现今的零售通路，成为消费者新的购物通路。虽然，无法断言作为营销中介机构的实体零售业未来之命运，是否会因电子商务风潮而成为历史名词，但是实体零售业对来

自电子商务之影响及其因应对策，确实有其探讨之必要。

在全球风潮带动下，世界各国网际网络的应用比例正逐年攀升，因此，各种零售业者看好电子商务所带来的商机，也纷纷投入电子商务的经营行列。便利商店自不例外，从各项费用代收、商品取货到自动柜员机等琳琅满目，以虚拟科技与实体通路结合，再为消费者之便利性需求赋予新的批注。

本书基于零售业与电子商务的结合是未来潮流也是必然的趋势，遂以台湾地区零售业的翘楚——台湾地区 7-ELEVEN 为例，针对以下四项议题进行探讨：

- ①利用市场导向的概念导出市场知识能力的意涵。
- ②以知识转换过程的观点来探讨市场知识能力产生的缘由。
- ③分析市场知识能力对业态创新之影响。
- ④根据以上三点，分析台湾地区 7-ELEVEN 实体便利商店导入电子商务，并提出研究命题。

二、营销观念

营销观念是营销管理的基石，但其执行面却甚少被注意到。营销观念基本上是一种企业哲学、一种理想或政策宣言 (Barksdale & Darden, 1971; McNamara, 1972)。此企业哲学与一个组织中所反映的活动及行为面形成对照。与过去的研究一致 (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990)，本书利用“市场导向”概念来表示营销观念的执行。因此，一个市场导向组织的行动将与营销观念一致 (Kohli & Jaworski, 1990)。

Kohli 和 Jaworski (1990 年) 定义“市场导向”为：“产生攸关整个组织当前及未来顾客需要的市场情报，并传播到各个部门，以促使整个组织采取行动回应之。” Narver 和 Slater (1990 年) 在市场导向对企业绩效影响的研究中，提出市场导向的三个行为构成要素及两个决策准则：

- ②竞争者导向。
- ③功能间协调。
- ④长期焦点。
- ⑤获利力。

并将“市场导向”定义为：“最有效率且有效能地建立对购买者优越价值创造之必要行为的组织文化，故企业有持续性的优越绩效。”

市场导向是创造优越顾客价值与竞争优势的基础 (Slater & Narver, 1994)，故零售商也须不时检视自己价值链的竞争优势 (Michael Porter, 1985)，即本身与供应商、配销商、最终消费者等企业间价值链的建构与管理。当企业架构供应链时，新竞争形态将不再是个别企业间的竞争，而是竞争者所组成之供应链团队的相对竞争形态。因此，“市场导向”为：“组织产生攸关顾客与竞争者的市场知识，并扩散到各功能部门及组织之间，以采取管理上的行动来提升绩效。”本书补充市场导向的第四个构成要素——组织间协调，以反映当前市场竞争态势。

三、市场知识能力

在新古典经济理论 (Neoclassical Economic Theory) 中，最重要的生产资源为劳力、土地及资本。然而，当信息和知识取代原料和能源成为生产的主要资源时，新古典理论开始变得站不住脚，因而被厂商以资源为基础的理论取而代之 (Day, 1994; Hunt & Morgan, 1995)。以资源为基础的理论扩充资源 (劳力、土地及资本) 类型，例如，将市场知识能力、组织文化及管理技能包含在无形资源之内。彰显市场知识能力作为资源非常重要，因为市场知识能力为较高层次的资源，而且一旦被利用之时，可能产生竞争优势 (Hunt & Morgan, 1995)。但由于“资源”一词本身涵盖有形资产及无形资产，故本书认为有必要针对市场知识能力做定义。

市场知识与市场知识能力是两个不同的概念 (Li & Calantone, 1998)。根据前面对市场导向的探讨之后，本书将“市场知识”定

义为：“系统化处理并赋予有意义关于顾客与竞争者的信息。”另外，我们定义“市场知识能力”为：“产生及扩散市场知识的过程。”由此可见，能力来自于该一系列的过程，此与 Day（1994 年）对市场导向组织的研究结果一致；Day（1994 年）定义能力为：被紧密整合的一系列技能、科技以及关于一组织关键过程的知识。再者，Drucker（1985 年）认为，企业在产品创新方面的能力，为产生关于顾客及竞争者知识的过程，并将此知识与科技整合。

根据以上所述，本书拟以知识转换的过程（Nonaka & Takeuchi, 1995）的观点，为市场知识能力的理论发展提供了另一个研究方向。

Nonaka 和 Takeuchi（1995 年）根据 Polanyi（1967 年）对知识的分类，定义“内隐知识”为：“无法用文字或句子表达的主观且实务的知识，包括认知技能与通过经验衍生的技术能力。”内隐知识是比较属于个人的，且与特别情境有关，故难以形式化与沟通。此类知识通常储存保留在那些经常参加创新过程的专业技术人员或管理者身上，故又称之为过程知识。另一种知识则为外显知识：外显知识则是指可形式化、制度化言语传达的知识（Polanyi, 1967）。此类知识一般经由创新过程所产生的知识，诸如新技术、新产品及管理系统等产出物，故又称之为产出知识。其中，组织重复的经验就是内隐知识之最佳例证；从门市店面收集的市场情报（理性的知识）则为外显知识之代表（Nonaka & Takeuchi, 1995）。

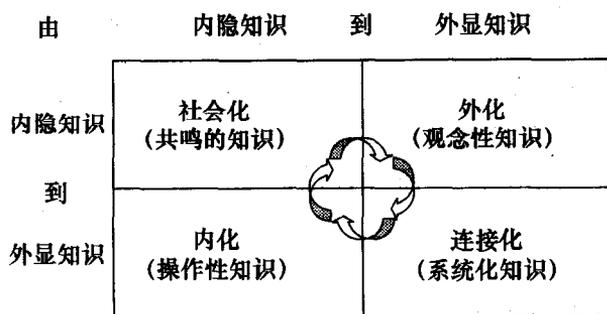


图 9-1 知识转换模式

资料来源：Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi (1995).

组织知识由创造到扩散再到累积的转换过程会历经四个阶段：社会化（由内隐到内隐）、外化（由内隐到外显）、连接化（由外显到外显）和内化（由外显到内隐），而此四个阶段将形成一个循环不已的知识创造、扩散、累积的过程，如图 9-1 所示。

另外，知识的创造、扩散及累积是一种螺旋状的过程，在其横向关系是先由个人到团体、团体到组织，再从组织扩散到组织之间；纵向关系中，外显知识与内隐知识是相互不断流通的（见图 9-2）。通过这种双向关系，知识的存量不断地累积提升，并且扩散到更为广泛的运用范围（Nonaka & Takeuchi, 1995）。

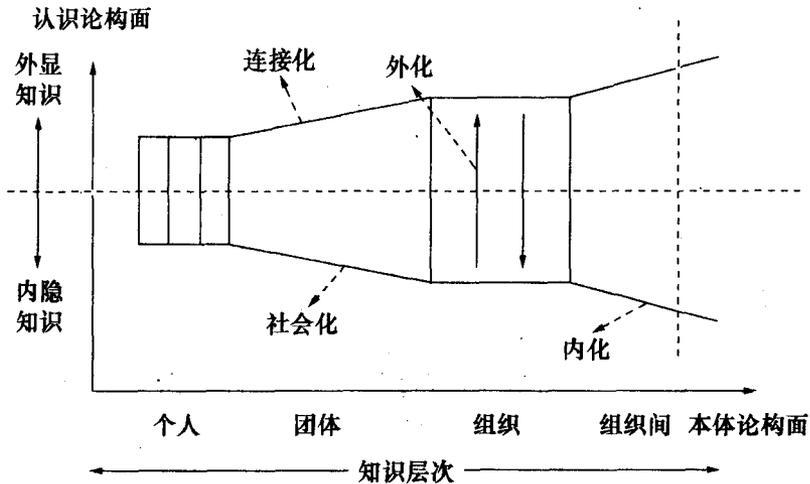


图 9-2 组织知识创造螺旋

资料来源：Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi (1995).

综合以上所述，本书以知识转换过程的观点来探讨市场知识能力产生的过程，认为市场知识能力系指企业系统化产生关于顾客及竞争者有意义的信息，并通过各功能部门与组织之间的协调，将市场知识扩散出去之能力。

四、业态创新

Zaltman、Duncan 和 Holbek (1973 年) 指出，创新行为两阶

段的特征:

①开始阶段 (如认知与决策)。

②实施阶段 (如执行决策)。

本书采用 (Kohli and Jaworski, 1990) 的观点, 认为开始阶段相当于情报产生、传播及组织反应的设计; 实施阶段则相当于实际的组织反应。此与本书前面以行为的观点来探讨市场导向与市场知识能力两个概念一致。

市场导向基本上是从一些新的事物来反应市场环境, 它可被视为一种创新行为的形式 (Kohli and Jaworski, 1990)。Quinn (1986 年) 研究发现市场导向在创新性的企业中有高度正相关。Slater 和 Narver (1994 年) 提出创新是“核心价值创造能力”的其中一部分, 并驱动市场导向与绩效之间的关系。Deshpande, Farley 和 Webster (1993 年) 研究发现, 绩效可以同时连接市场导向与创新之后, 便推断市场导向、创新及绩效之间具有因果关系。

Holt (1983 年) 指出, 创新是一种过程, 该过程包含用以创造及采用新的、有用的事物的知识或相关信息。Damanpour 和 Evan (1984 年) 认为, “创新”可被定义为: “响应环境的变革或在组织中带来新的手段; 组织在应付环境变迁及不确定时, 不仅可借助新技术来回应, 也可将技术或管理之变革整合至组织结构, 以求增进现存目标的程度。组织中的创新涉及新的技术与新的管理观念的执行, 当组织采用这些新观念时, 会同时预期这些观念为组织带来的变革将导致绩效的提升。”因此, 本书便分别从技术及管理创新两构面来探讨业态创新。

根据 Damanpour 和 Evan (1984 年) 的观点, 本书定义“技术创新”为发生在一个组织技术系统中的创新, 并与该组织的主要营运活动直接相关。在零售业中, 技术创新可以被表现在采用一项新商品或服务的构想或者在连锁体系的物流系统或服务作业中导入新的元素, 而对该连锁零售组织的技术系统绩效有所改善及提升。

另外, 本书也参考 Damanpour (1987 年) 的研究, 定义“管理创新”为发生在一个组织社会系统之中的创新活动。该系统包括

那些有关在组织成员间，以及组织成员和环境之间沟通与交换的规则、角色、程序及结构。管理创新可被认为是关于招募员工、配置资源、行政流程及奖励制度等新方法的采用。有别于过去对创新类型的二分法是互相替代的，如连续 VS. 不连续创新（Robertson, 1967）、急遽式 VS. 渐进式创新（Dewar and Dutton, 1986）等，本书根据 Damanpour（1991 年）的观点与 Han、Kim 和 Srivastava（1998 年）的实证研究结果，将技术及管理创新视为互补的观念，并因此产生绩效。

零售业态面临激烈竞争与高度不确定的市场环境下，创新已经俨然成为生存的重要方法之一，而不只是为了增长而已（许英杰，1999 年）。引 Quinn（1986 年）为证，其研究发现市场导向在创新性的企业中有高度正相关。Slater and Narver（1994 年）则推论“创新与新产品成功较有可能源自于市场导向”。Deshpande; Farley 和 Webster（1993 年）发现绩效可以同时连接市场导向与创新之后，便推断市场导向、创新及绩效之间具有因果关系。而非研究市场导向的学者 Kitchell（1995 年）也指出主动地搜寻信息与组织创新性有正相关。但整体而言，“市场导向—创新”的推测模型在实证研究上仍相对薄弱，尤其关于零售业态部分更是付之阙如，故本书从零售商的角度来探讨市场导向度、市场知识能力与业态创新之间的关系。

五、电子商务（Electronic Commerce, 简称 EC）

商务（Commerce）一词在某方面被视为在企业伙伴之间所进行的交易（Transaction）。因而，电子商务（Electronic Commerce）一词对某些人来说似乎相当狭隘，故许多人使用电子商业（E-business）一词。电子商业（E-business）指的是广义的电子商务，包含的不只是购买及销售，服务顾客与企业伙伴合作，另外在组织内处理电子化的交易都在电子商业的范畴内。诚如 IBM 执行长 Lou Gerstner 所言：“电子商业（E-business）是为取得竞争优势，

而进行所有关于周期、速度、全球化、提升生产力、接触新顾客，以及组织间分享知识的行动。”本书则对电子商务采用广义的观点，将电子商务（E-commerce）与电子商业（E-business）视为意义相同的，并不严格加以区分。

以零售商的观点而言，由于 Internet 的使用，制造商可以直接销售给顾客，并提供顾客线上支持服务。据此，传统中间商会被淘汰，这种现象便称为“去中间化”（Disintermediation），如图 9-3 所示。然而，传统的通路商绝不会坐以待毙，因为他们能够提供某些电子中间商所无法满足消费者的价值，例如，发生在交易时的安全顾虑。因此，经营纯粹电子商务（pure EC）的业者与传统实体的零售商产生了辩证的业态创新过程（见图 9-4）。

Peter Drucker（2000 年）便预言，电子商务可能出现的经营模式，会是用网络来销售，但是采用实体的据点来配送。其原因因为电子商务最主要经营“瓶颈”乃在于解决商品递送的问题，也就是物流的问题。这种模式在日本发展得最为快速，日本的伊藤洋华堂集团拥有日本的 7-ELEVEN 经营权，在日本有一万家门市据点，也是全世界最大的便利商店业者。该经营形态便是让商品供应商可以用网络販售商品，再让顾客到邻近的门市取货。在日本的 7-ELEVEN，线上选购的产品占门市销售的比例已有逐渐升高的趋势，然而，这还不包括因取货而在店内产生冲动性购买的销售额在内。

经由上述探讨，本书认为电子商务的导入，对便利商店产业是一种业态创新行为。便利商店业者可比以往用较低的成本来提供高附加价值且个人化的服务（见图 9-5），其中，价值的传递包括便利性及产品和服务水准的提升（Birch, 2000）。以实体零售商的观点，导入电子商务代表了一种结合虚拟网际网络与实体零售据点之创新业态；尤其是对遍布台湾地区大街小巷的便利商店而言，是最有可能通过原有的实体通路并结合虚拟的 Internet，提供给顾客高附加价值的新产品与服务。

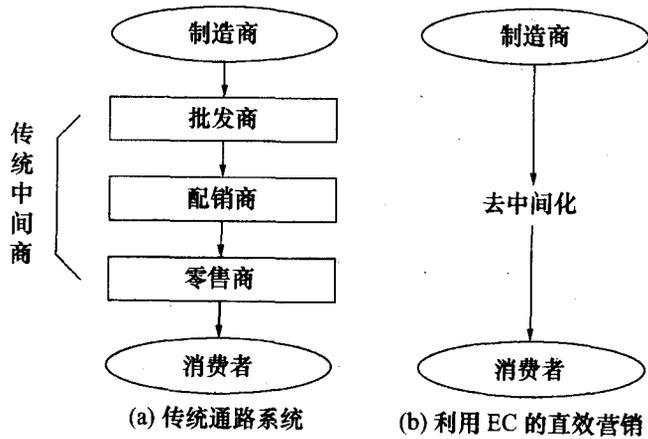


图 9-3 EC 对营销中间商之冲击

资料来源: Turban, Lee, King and Chung (1999).

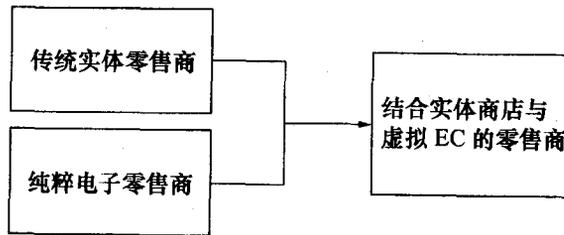


图 9-4 零售辩证过程

资料来源: 本书整理。

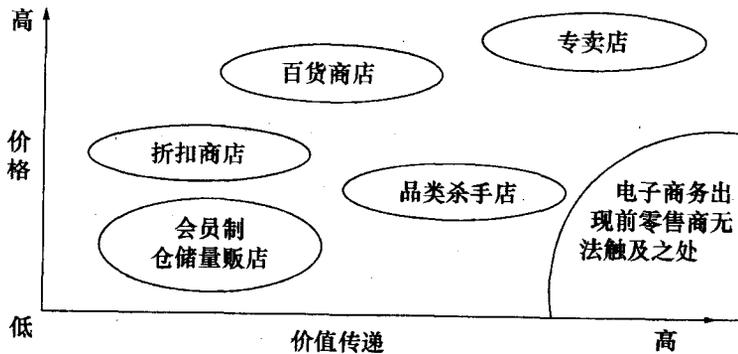


图 9-5 零售业态之转移

资料来源: Alex Birch, et al. (2000).

六、分析架构

本书以便利商店为例，乃因该业态在台湾地区零售业占有举足轻重的地位，年增长率约为 19%，市场规模在 1000 亿元以上，7-ELEVEN 在便利商店业态的营业额市场占有率约为 50%，店数方面的占有率约为 41%。7-ELEVEN 不但是便利商店业态的领导企业，也是台湾地区零售业的龙头。故本书以台湾地区 7-ELEVEN 为研究对象，探讨该公司能长期维持市场领导者地位的原因。

本书采用个案研究方式，一方面经由文献探讨市场导向的构面、市场知识能力及业态创新等相关内容；另一方面则经由对企业之观察与访谈、次级资料之处理，以归纳出 7-ELEVEN 在便利商店产业，导入经营电子商务的条件与利基。据此发展出相关的研究命题，提出在电子商务的经营模式下，便利商店业态在面对不同来源之市场知识，应对经营策略方面的调整。

七、便利商店业态概况与特性

根据“经济部商业司”动态调查显示，2000 年 1~11 月累计零售业营业额为 2.871 兆元，较 1999 年同期增加 5.01%。以包含便利商店的综合商品零售业来看，其增幅为 9.71%；其中，连锁便利商店 2000 年 1~11 月营业额累计较 1999 年同期增加 8.78%。而 1999 年度的累积营业额也较 1998 年增加了 19.25%。到目前为止，连锁便利商店的营业额虽不能证明存在直线上升的趋势，但每年的营业额均较前一年增长。

台湾地区的连锁便利商店发展已经 20 多年，企业化经营下的便利商店，提供给顾客的是及时又方便的服务。目前，便利商店大多采取连锁经营方式，受同一个中央组织的管理，统筹进货并且统一各分店的内外装潢、陈列方式以及服务的内容。连锁经营的形态大约可分成直营连锁 (RC)、自愿加盟连锁 (VC)、特许加盟连锁

(FC1) 和委托加盟连锁 (FC2) 四种。台湾地区的业者甚少采取单一加盟的经营方式, 大多是混合采用以上四种方式。在展店方面, 目前台湾地区主要 12 家连锁便利商店中, 以 1999 年度为例, 总计店数有 5495 家, 总增店数为 444 家, 其中以 7-ELEVEN 增店 369 家独占鳌头, 目前势力范围更是已经延伸至澎湖与金门等离岛地区。最近更大举进军电子商务的经营, 显见其维持连锁便利商店龙头与市场领导地位的努力与意图。

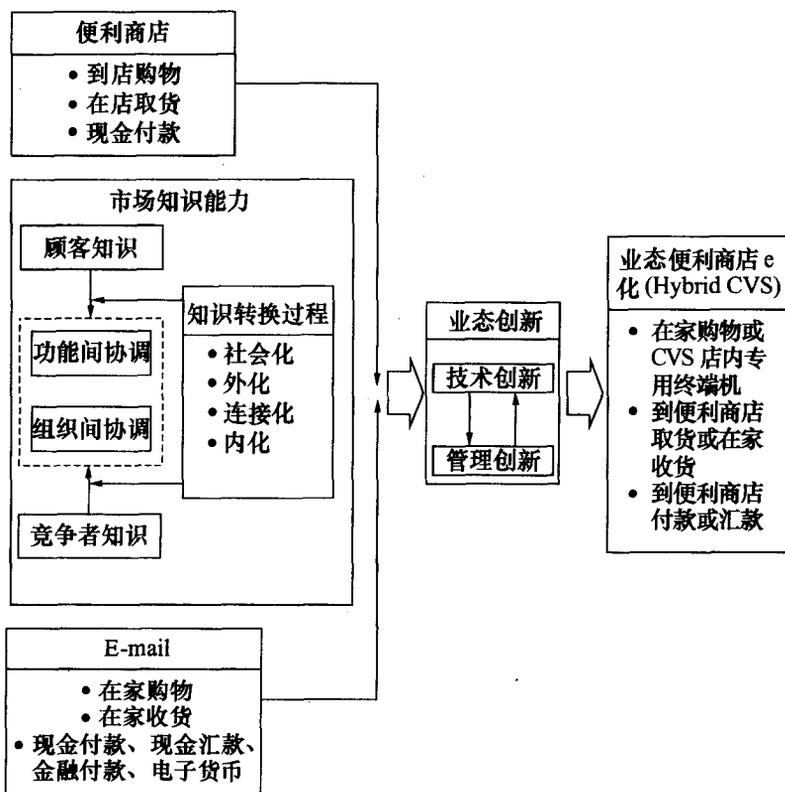


图 9-6 本章观念架构

近年来, 便利商店的经营所遭遇到的问题, 主要在于单店营业额呈现下降趋势、店面租金高涨、商圈重叠等。目前, 便利商店逐渐迈入成熟期, 但一般认为仍有部分发展空间, 除了因现有市场的

激烈竞争外，各业者也积极开发新市场，且面对新兴电子商务市场的冲击下，便利商店业者不是由集团内成立专门事业部建构电子商务平台，就是与网络公司采取策略联盟方式合作经营。继 7-ELEVEN 介入电子商务市场之后，全家、莱尔富、富群 OK 及福客多四家便利超商业者，也在 2000 年 10 月 17 日宣布合资成立“便利达康公司”，加入网络便利商店的竞争。未来便利商店在新世纪所扮演的角色，必须坚持接近消费者的理念，才能因应消费需求的变化以因应竞争，并以市场导向提升顾客满意度，达成维持竞争力的经营目标。

八、台湾地区 7-ELEVEN 的发展与竞争优势

《天下杂志》对台湾地区 1000 个大企业的调查中，台湾地区 7-ELEVEN 已经连续五年蝉联零售业第一名。相较于 1971 年，台湾地区配销体系长期缺乏效率而言，今日的 7-ELEVEN 则以其长期所累积的知识资本，稳居零售业龙头。同时在兼顾通路效率之下，母公司统一企业集团积极介入价值链中其他流通产业的经营，使该企业面对市场竞争，始终保有其竞争优势。

台湾地区 7-ELEVEN 是统一企业为加强本身的竞争力及改善台湾地区通路效率，在 1978 年 4 月 1 日，由现任统一集团总裁的高清愿先生，集资新台币 1.9 亿元成立统一超级商店，公司以提供给台湾地区人清洁明亮的购物环境，提升台湾地区人的生活品质为经营宗旨。由于台湾地区 7-ELEVEN 一开始跨足的零售服务业是其本身所全然陌生的事业领域，曾经一度尝试与美国南方公司（美国 7-ELEVEN）技术合作，但由于 20 世纪 60 年代，受中美断交的影响而作罢，直到 1979 年双方才签约合作，引进 7-ELEVEN 便利商店的经营模式，但相较于日本 7-ELEVEN 在 1973 年即取得美国南方公司的授权而言，台湾地区 7-ELEVEN 明显起步较晚，由于日本的 7-ELEVEN 在 1991 年正式并购南方公司，台湾地区的 7-ELEVEN 因而受到日本 7-ELEVEN 经营模式的深厚

影响。

1982年，统一企业积极介入统一超商的经营，将其并回统一企业体系之内，以掌握通路端点确实掌握消费讯息以确保产品的销售。早期的统一超商由于无法掌握消费者的需求，长期亏损，最高曾经超过10亿元，与现在年营业额500多亿元的成绩相比，过去虽然也有失败的经验，但是因为其能不断在失败中学习，并持续地累积市场导向的经营经验，因而奠定今日成功的基础，其中，信息科技的导入、更新与应用是相当重要的关键因素。

1986年，7-ELEVEN历经7年的学习与调适，首度转亏为盈。为达到连锁经营“标准化、规格化、系统化”的管理，推行门市一致化的“卡式管理”制度。1987年，鉴于7-ELEVEN的迅速发展，再度独立成为“统一超商股份有限公司”，同年，体认到商业现代化的重要，导入“EOS电子订货系统”。1988年，为塑造统一超商的企业文化，并提供员工一个经验交流凝聚共识的管道，催生7-ELEVEN月刊。同时，定期举行“经营革新会议”，将台湾地区的区督导召回总部，做直接面对面的沟通，以达到标准化、规格化、系统化的经营管理，使门市营运更上轨道。

同年，7-ELEVEN已突破400家，改善物流成本与商业自动化成为重要经营课题，为提高配送效率，将原本公司内的物流课与日商“菱食株式会社”合作投资5000万元独立成为“捷盟营销公司”，负责7-ELEVEN的商品配送。早期7-ELEVEN的订货是以厂商为主，门市作业繁复，但由于设立物流中心，将数家厂商的产品整合在一个仓库中，大大缩短了订货效率与送货的流程。

在商业自动化的发展上，7-ELEVEN也积极进行“POS系统”的导入与测试。虽然已经导入EOS系统，但因EOS系统本身只是一个订货系统，无法掌握每一项商品的交易时间、地点，故于1989年10月导入POS系统，借助EOS订货系统与POS销货系统的连接，帮助销售人员决定引进或是淘汰何种商品以及商品的摆放位置等，以达到营销利基，继而订定1997年为POS系统全员推动年，投资新台币8亿元全面导入POS系统。并于同年逐渐导入图

形订货终端机 (GOT, Graphic Ordering Terminals), 与后场的 POS 系统连线, 除了能清楚显示商品目前的库存状况外, 并可依据以往的销售记录作为订货参考。2000 年 8 月 2 日, 7-ELEVEN 整合购物网站成立“7-ELEVEN 网络购物便”网站 (www.7-11.com.tw), 运用全台湾地区 2700 多家门市的实体通路, 配合购物查询与电子地图的服务, 将网络购物实体化, 并且成立统一信息公司 (PIC) 进一步统筹规划统一集团内知识资源的整合, 将知识资源分享的概念借助统一信息 (PIC) 所建构的电子商务平台来进一步实现。7-ELEVEN 截至 2001 年 2 月, 已经有 2694 家分店, 其中, 加盟店 2014 家, 加盟店比率超过八成, 整个 7-ELEVEN 的便利商店网遍布全台湾地区及离岛地区。

在商流部分, 7-ELEVEN 拥有台湾地区最多的连锁店, 及长期在消费者心目中塑造出良好的商店品牌形象。此一竞争优势足以克服该企业在导入电子商务时, 消费者面对纯粹电子商务所产生不信赖的心理问题。

以物流方面而言, 7-ELEVEN 建构捷盟营销、大智通、宅急便、低温物流等现代化物流事业, 创造出物流竞争优势。此一竞争优势有助于克服纯粹电子商务不容易解决的商品配送及退货处理服务难题。

在信息流的竞争基础上, 7-ELEVEN 导入电子商务, 可利用 POS 系统有效整合相关电子商务所需的经营资源。其成立的统一信息公司 (PIC) 为统一企业集团、统一超商 e 化提供专业服务, 解决有关信息技术问题。并得以提供以往所无法贩售的服务性专业商品, 这对企业、加盟主、消费者及厂商的差异化效益的贡献良多。

7-ELEVEN 也大举涉入金流方面的投资, 该企业同时与万通银行 (现已并入中信银)、中信银签约, 在连锁店面内导入自动柜员机 (ATM), 如此一来, 将使电子商务运作更顺利, 也可一并解决消费者付款不安的难题。表 9-1 归纳 7-ELEVEN 投资流通事业之成果, 以及其个别所创造竞争优势的内容。

表 9-1 7-ELEVEN 投资流通事业及其竞争优势

流通 企业	商流	物流	资讯流	金流
7-ELEVEN	约 2700 家	捷盟营销 大智通 宅急便 低温物流	POS EOS PIC 公司 网络购物便	ATM
	↓	↓	↓	↓
竞争优势	品牌形象 便利价值 信赖、安心	配送服务 退货处理	低资讯成本 一对一关系营销 知识管理	付款便利安全

资料来源：本书整理。

九、讨论

以提供便利性价值为诉求的 7-ELEVEN，为迎合市场环境的变迁，有多项创新活动，如 24 小时营业、快速集中展店、商品不断求新求变、改善物流系统、导入 POS、EOS 等商业自动化系统。现在更为满足现代消费者在家购物需求，导入电子商务，提供新服务、贩售新商品。

由于市场竞争激烈，连锁便利商店业者莫不以推行新商品与新服务满足顾客需求为诉求。尤其近年来的网络购物热潮，网络业者结合便利商店业者以网络购物，再到便利商店取货付款的方式经营，成效颇佳。据统一超商内部统计，2000 年 8 月，约有 3 万件消费者线上订购的商品通过 7-ELEVEN 取货，9 月进一步达到 3.3 万件，2001 年 1 月，便增长到 5.7 万件。

根据全家便利达康内部统计，平均每天通过便利商店取货的件数约为 300~400 件，一个月约在万件之谱。面对台湾地区便利商店陆续介入电子商务市场，7-ELEVEN 如何能够在此市场继续稳坐龙头的地位呢？本书认为，7-ELEVEN 过去在实体商店运作对

顾客的专业知识与服务经验正可作为整合实体商店与虚拟购物的重要基础,有助于衍生出一种混合式创新的新零售业态,提供新服务以满足消费者的需求变化。因此,提出命题1。

命题1:产生系统化且有意义的顾客知识,有利于业态创新。

7-ELEVEN目前在台湾地区拥有2694家连锁店,除了展店数较其他便利商店业者快,自2000年7月底开始,也投入近千万元的资本,结合多家网络业者,订定电子商务网站的末端配送流程,建立一套适合实体通路和网络商店结合的作业规范,正式进入电子商务营运的事业领域。其网站取名为“7-ELEVEN网络购物便”,在该网站中提供顾客崭新的服务项目,7-ELEVEN与网站业者相互合作而专业分工,前端部分由网站业者自行处理,包括下单及付款等,也即消费者在网站上自行点选欲购买之商品项目,并输入个人相关资料。最后选择取货地点,这个部分会连接到7-ELEVEN提供的网站地图(Web Map)上,让消费者可自行选择距离自己最近的便利商店,顾客只要在7日内到指定的店面取货即可。

7-ELEVEN为了成立“7-ELEVEN网络购物便”,整合统一集团内三家公司——统一信息、统一超商及大智通文化营销公司的经营资源。其中,由统一信息(PIC)统筹负责整套信息技术系统的架构,此为信息流的部分;后勤仓储物流则由位于桃园县龟山乡,负责统一超商的书籍、CD等商品配送服务的大智通支援;位于各地的7-ELEVEN连锁店则是第一线面对顾客,提供最终消费者到实体店面付款及取货等业务。基本上,7-ELEVEN坚强的物流网络,足以克服介入电子商务末端最令网络店家头痛的物流配送问题。此外,为满足不同层级消费者的需求,统一超商更提供网站经营者三种不同的配套措施,分别是:①让消费者到店面取货并付款。②取货不付款。③付款但不取货。

7-ELEVEN则在每次的成交金额中,抽取一定比例的手续费。表9-2为加入此三种不同配套措施的合作网络商店及其主要的贩售产品种类。

表 9-2 “7-ELEVEN 网络购物便”的配套措施

类别	合作网络商店	贩售商品种类
取货付款	音乐地球村	CD
	博客来网络书店	书籍
	安瑟数位	3C 产品
	摩比家	3C 产品
	哈电族	3C 产品
	SNOY	3C 产品
	奈尔网站	3C 产品
	协和国际	3C 产品
	健康网	健康保养产品
	e美人网	美容保养产品
来店取货, 但不代收款项	百罗网	旅游产品
	全球旅游网	旅游产品
	元棋售票网	娱乐票券
	Heigo 合购网	综合百货
	iFate 生活易	综合百货
到店付款, 但不取货	PC Home	杂志订购服务
	综合类网站业者酷必得	各式商品

资料来源：本书整理。

命题 2：产生系统化且有意义的竞争者知识，有利于业态创新。

以竞争者相继投入电子商务之一环——代收服务影响传统金融机构为例。代收服务的导入，使消费者到统一超商就可以缴纳所需缴纳的单据，也为公司带来可观的收入。是故，其他竞争同业导入类似服务，也获得相当的成效。如全家便利商店每月代收约 120 万件、莱尔富代收量每月约 50 万件。对原代收服务市场的影响包括：在速度与效率的考量下，邮局的代收服务以前采取划拨汇款，也在 2000 年改为类似便利商店条形码方式代收，提高效率。银行代收量急速减少，也因此中午在银行大排长龙缴纳账单的消费者不复出现。

统一超商提供的代收及其他服务，使服务产业成为跨行业的竞争，跨入制造及金融等异业的经营范畴。统一超商挟其通路优势，具有在价值链上最关键的整合能力，甚至颠覆既有产业疆界的能力，成为新产业创造者。故其在市场上的一举一动，皆可能牵动许

多产业改变其经营策略及使消费者行为产生急剧的变化。

7-ELEVEN 在 1998 年 7 月单月代收 45 万件, 2001 年 2 月单月代收增长至 679 万件, 代收金额每月达 38.8 亿元, 平均单店每日约 90 笔, 最早导入代收服务的日本 7-ELEVEN (1987 年) 目前平均单店每日 30 笔, 台湾地区的 7-ELEVEN 代收数量为日本的 3 倍。

命题 3: 利用功能部门间及组织间的协调来扩散市场知识, 有利于技术创新及管理创新。

7-ELEVEN 为响应顾客、竞争者及商品供应商等问题, 内部功能部门间的沟通协调是一项重要工作。具体做法如每周一次的“群主管会议”, 营业群 OFC 区顾问以上人员隔周一次的“经革会”, 以及项目经理人、Team 经理人与关系企业人员以上人员所参加的“经理人会议”。营销群每年春秋两季做未来半年内的新商品发表, 宣扬营销理念与政策, 并邀请各加盟店主参加“Trade Show”, 以及每年定期派遣资深员工到美国、日本参加 7-ELEVEN 的“Trade Show”观摩考察, 进而学习台湾地区以外最新商品开发。此外, 经常举办内部教育训练课程, 发行 7-ELEVEN 月刊、商品双周刊, 皆有助于知识的扩散; 有助于该企业技术创新及管理创新的进行。

在组织间协调方面, 统一企业集团各关系企业负责人参加每半年一次的“统一企业经发会”, 以及统一超商转投资各关系企业主管参加每月举办一次的“业革会”, 可借此定期聚会来分享彼此经营心得达到学习的效果, 并提出解决经营问题的方案; 同时也可在母公司的支持下寻求相关企业经营资源的协助。

以 7-ELEVEN 而言, 该企业的营销、商品开发部门与商品供应厂商之间的沟通及协调, 为“制—配—贩同盟”奠下经营新典范, 此举有助于技术创新及管理创新的进行。本书将 7-ELEVEN 的业态创新区分为技术及管理创新, 并根据该企业实际营运状况, 将其归纳如表 9-3 所示。

表 9-3 7-ELEVEN 技术创新与管理创新

技术创新	管理创新
卡式管理 (1986 年)	加盟制度 (FC1, 1980; FC2, 1991)
EOS 电子订货系统 (1987 年)	经革会 (1988 年 6 月)
分区导入 EOS 电子订货系统 (1989 年 4 月)	台湾地区 7-ELEVEN 月刊 (1988 年 8 月)
导入与测试 POS 系统 (1989 年 10 月)	Trade Show 新商品发表会 (1992 年)
导入 GOT (1997 年)	成立在职教育训练中心 (1992 年 5 月)
成立 COS 中心 (1997 年)	商品双周刊 (1994 年)
陆续导入代收服务 (1998 年)	群主管会议 (1994 年 12 月)
成立 7-ELEVEN 网络购物便 (2000 年)	统一企业经发会 (1995 年 7 月)
结合金流, 导入 ATM (2001 年)	弹性台账 (1998 年 12 月)、业革会 (1999 年 10 月)

资料来源: 本书整理。

命题 4: 技术创新及管理创新的绩效, 有助于业态创新。

由于便利商店业的经营特性, 统一超商的商品形态多为人民生活消费便利品, 且类别与品项均受限制。一家 30 坪, 20 台货架的门市, 所能陈列的商品只有 2500~3000 种。但现在通过电子商务服务的提供, 借助与各网络商店业者的合作, 无形之中增加了千百个无形货架, 让消费者能够在统一超商取得更多的商品, 并借此与消费者做更紧密的结合, 接触可能商机。

以技术创新为例, 7-ELEVEN 为从事电子商务事先订定条码规格, 其目的是为了一旦发现条码品质不良, 条码机无法读取时, 门市作业能更便捷省力, 电子商务服务将账单条码规格, 由原一般代收的三段式条码缩减为两段式条码。并扩充列印设备, 使得与原代收服务一样采用最新科技——热感式列表机, 避免收银机印表机卡纸及速度慢的问题。再来改变传输方式, 因为若资料传输均需人工作业, 则系统人力负担增加, 且安全性令人堪虑。最后, 更新系统主机以因应每月不断增长的网站流量与交易量, 来确保最稳定的运作, 提供消费者最好的服务品质。

在管理创新方面, 当第一家厂商音乐地球村与第二家厂商博客来网络商店相继上线后, 7-ELEVEN 发现电子商务服务, 除了符

合传统消费习性——一手交钱一手交货之取货付款服务的市场外，尚有部分商品受限于便利商店经营特性，现阶段尚不适合在门市付款，但却急需统一超商门市此一取货点，使消费者能更便利迅速地取得其订购商品。这类商品包括旅游票券与娱乐票券，具有单价高与体积小之属性，由于其单价较高（如国际线机票动辄数万元），若于统一超商门市进行货款代收，一旦笔数过多，将相当程度地影响门市之现金管理，且就此类商品消费者之消费习性而言，也多不倾向于现金支付，而往往选择刷卡（积点、送旅游保险等好处）作为其付款工具，然而，在传统的作业模式下，消费者于付款后须亲自前往该公司取件或在家等候邮局与快递送件，对部分消费者而言，终究还是不够方便。在以上背景条件下，纯取货服务适时地给予 7-ELEVEN 与合作网站厂商、消费者最妥适的折冲，让消费者能同时享有刷卡与门市取货所带来的好处。又由于其体积极小，无须顾虑占用门市置物空间所引发的坪效问题。至于其他类型商品的纯取货服务，由于统一超商的电子商务经营模式不同于一般物流业者，商品进门市后尚需保管 1~7 日等待消费者领取，在门市置物空间有限的前提下，势必影响门市现行经营管理模式，故尚未考虑导入。

相对于前述某些商品具有适合纯取货服务之属性，同样，也有部分商品就其属性而言，较适合纯付款服务。例如，杂志（需每周配送）、大型商品（门市储放成本太高）与无形商品（如储值点数等）。有鉴于此，7-ELEVEN 也规划了纯付款服务，使得整体电子商务服务的规划日益完整。此外，为求消费者权益的确保，7-ELEVEN 要求此类型合作厂商需提供 100 万元之银行履约担保，让消费者不用担心付了钱取不到货，却投诉无门的情形发生。

除了上述之外，7-ELEVEN 其中一项重要的管理创新在于确认物流规格。受限于便利商店的经营特性，体积太大的商品于门市保管待领的机会成本过高（门市每一置物空间皆有其坪效），故取货付款之商品规格应开放至多大，也为业务规划上相当重要的议题。目前采行的规格为长、宽、高各为 30 公分、20 公分及 10 公分；大约为 10 公分高的 A4 尺寸，未来将在考量市场需要与经营

效益后，将逐步做适度调整，以利于虚拟商务与实体物流之结合。

自电子商务服务推出以来，即接到许多电子商务厂商要求合作使用此一服务，故合作厂商与类别均不断增加，截至 2001 年 3 月底，合作厂商类别共计 6 类，家数为 17 家。

命题 5：知识转换过程会影响市场知识能力强度。

7-ELEVEN 定期召开各类会议、研讨会，以面对面方式弥补信息科技不足之处，并借此扩散过程知识与产出知识。市场知识能力高低将决定一业态创新能力的强度。7-ELEVEN 历经 20 多年的发展，所累积市场知识的量与质，堪称该业态之首位，它之所以能继续保持市场领导者的地位，其市场情报管理创新知识必定有优于同业之处。而此一强而有力的市场知识能力，确实提供其技术创新与管理创新之动力来源。

图 9-7 汇整 7-ELEVEN 的四种知识类型之内涵及个别实例，这四种知识的转换过程是由社会化（共鸣的知识）到外化（观念性知识）到连接化（系统化知识），再到内化（操作性知识）的一种连续性的知识螺旋移动过程。此种持续的知识螺旋移动过程，使 7-ELEVEN 蓄积厚实的市场知识能力，并为每一次的创新行为提供了充分条件。而此一关键因素有利于其决定导入电子商务营运模式的业态创新方向。

组织内部与外部获得的知识，通过组织的管理创新行为，如“群主管会议”等面对面的会议，可能建立零售经营方法宣导 CVS 业态经营理念、经营哲学，通过知识分享以发现问题并解决问题，达到延续母公司的经营理念，在知识社会化的过程中获得迅速变化的顾客需求，当地的员工知识及洞察顾客的需求可被其他员工、区顾问及该地区经理所分享，并获得个人知识的累积效果；同时，在管理创新与技术创新上发展新的零售经营模式。

7-ELEVEN 通过组织内、组织间的沟通协调，将内隐的知识以语言、概念、图像等方式外化为产出的外显知识。反映于管理与技术上的创新为技术、技能与系统知识的不断进步。借助内隐知识的外化，使组织在累积知识的同时，也能够不间断地创新。

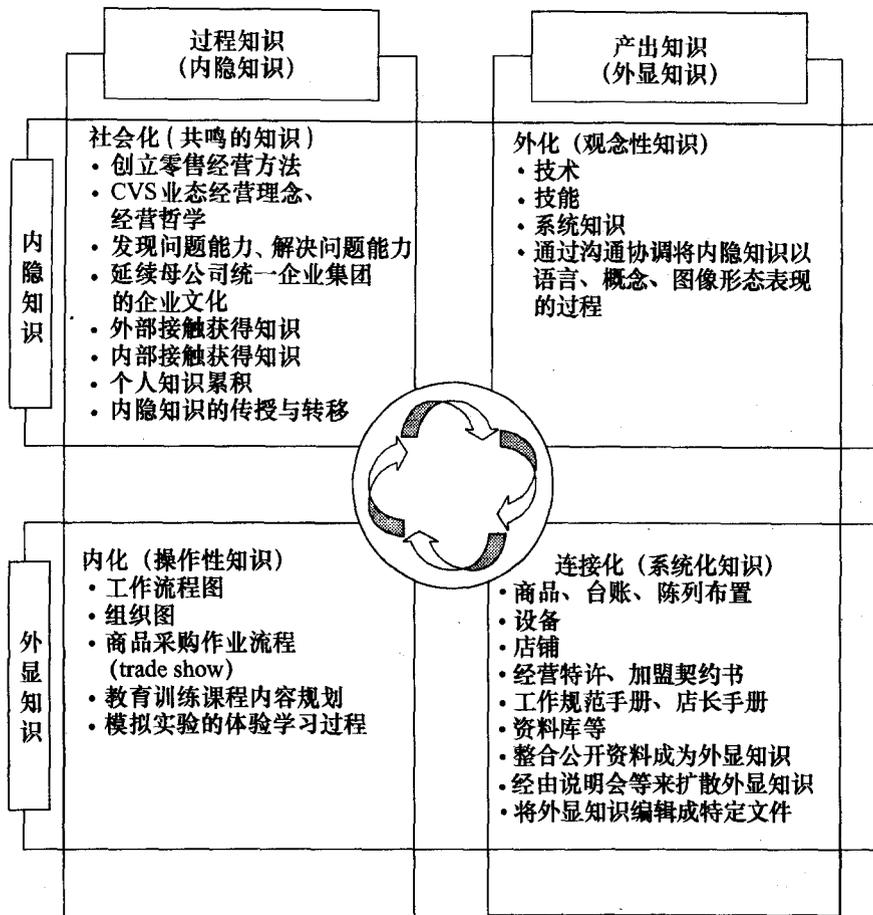


图 9-7 7-ELEVEN 的知识管理

连接化以技术面而言，是利用不断升级的 POS 系统来撷取外显知识，除了可减少人为输入资料的错误之外，通过销售资料与门市计算机主机及图形订货机来进行进货、销货、存货上的管理。总部则可通过与门市的联机，在最短的时间内就可以通过计算机系统，将商品资料的变动传达到各个门市。同时也可借助店内主机分析 POS 系统的资料，了解每家门市的营业状况，作为管理上策略运用与经营的参考。换言之，即是利用技术上的创新，将知识系统化，包括商品、设备、店铺、工作规范等均形成标准的文件资料，可作为经营管理执行上的依据。除了使经营更具有效率之外，也促

使组织所累积的知识能进一步扩散于全体分享。

在操作性知识内化方面，通过流程图的展现，使操作性的知识以最简易的方式传达给现场工作人员或加盟主。教育训练更是知识内化的重要关键，7-ELEVEN 提供给加盟主的是包含工作流程、商品订购流程等教育训练。除了对加盟主外，对员工的要求，也都是从第一线员工做起，充分了解门市的作业后才晋升为管理阶层，此有助于新进人员能够内化市场知识。且通过组织的不断学习，提升组织整体的能力，除了表现于外的经营绩效外，也包括组织吸收新知的能力。进一步利用此知识持续内化所形成的能力，作为知识社会化的重要基础。

命题 6：市场知识能力强度决定业态创新的成效。

7-ELEVEN 过去在实体通路的努力成果，对外而言，除了塑造卓越的零售品牌形象与顾客群外；对内而言，组织内部本身也相对拥有一定水准的市场知识能力。由于通过早期的技术创新所累积丰富的市场知识，如 POS 系统等，形成其特有的系统化知识与操作性知识。同时，7-ELEVEN 在进行知识转换的螺旋移动过程中所引发的管理创新，例如，经营革新会议、面对面沟通等活动，潜移默化中进行将内隐知识社会化成为共鸣的知识，以及将内隐知识外化成为观念性知识。由此可见，7-ELEVEN 所具有的市场知识能力，在其组织内部巧妙运用知识转换的过程，之后不断创新行为中，形成 7-ELEVEN 持续性竞争优势。由于市场知识经过了内化与分享的过程，在鲜明的企业文化诱导下，也达到优越的业态创新成效。

举例来说，7-ELEVEN 成立统一信息公司（PIC）的宗旨即在于协助统一集团内企业信息共享，除了符合知识的规模经济之外，还能在通过信息科技所分类的知识仓储中进行知识转换的行为，渗透至相关部门及其他企业，不仅节省知识转换的交易成本，还可将组织力量集中于内隐知识的外化与社会化。同时，支持 7-ELEVEN 规划电子商务的创新经营模式，使 7-ELEVEN 迈入新的数字纪元，尤其在某一商业形式上取得市场主导地位，有着极高的价值。进入电子商务形式可以如图 9-5 所述零售业态之转移中

所提的, 触及电子零售出现前零售商无法触及的市场, 而要想在这个未知的市场获利, 就必须先投资并拥有运用新技术、开发新市场及改造企业作业流程之经营管理能力。

十、结论

本书初衷欲从市场导向之观点, 探讨市场知识能力与业态创新之间的关系。在市场知识能力方面, 7-ELEVEN 陆续开发各式情报系统, 通过整个台湾地区近 2700 个实体销售通路, 即时收集分析市场知识, 不仅使门市经营更具效率, 也有利于经营者掌握最新消费动态, 因而产生“经营思考一致性, 商品搭配当地化”的独特连锁加盟经营形态。

在 7-ELEVEN 经营电子商务方面, 由于电子商务尚缺乏合适且完整的金流与物流搭配; 而且网络购物对消费者而言仍不够便利(付款方式与取货方式), 加上消费者对网络购物仍充满不安全感(信用卡付款安全性)。因此, 7-ELEVEN 导入电子商务的服务, 同时满足购物网站与消费者双方的需求缺口, 充分发挥市场导向精神。

另一方面就经营电子商务服务而言, 7-ELEVEN 的有利条件包括:

- ① 2700 家门市现场取货付款, 符合消费者原消费习性。
- ② 24 小时营业, 方便消费者随时取货付款。
- ③ 提供取货付款服务与纯取货服务, 门市成提货点。
- ④ 小型厂商也能通过此合作模式, 在统一超商虚拟上架。
- ⑤ 提供门市代收货款服务, 提升网络购物交易安全性。

对于以连锁加盟为主的台湾地区 7-ELEVEN 而言, 各功能间的协调有助于市场知识扩散, 如登门造访内部顾客(加盟者), 以彻底了解其需求及门市经营环境是其经营形态之一大特色。另外, 定期召开的各项会议也扮演举足轻重的角色。在组织间协调的部分, 如与供应链上的伙伴沟通及合作是本书认为电子商务经营成败的关键。7-ELEVEN 的物流配送体系不但进行垂直整合, 以降低

门市、供货厂商及物流厂商三方面的作业成本，更于 2000 年引进日本“宅急便”的专业宅配服务，构筑从门市到家庭的运输网，此举不但满足消费者便利的需求，也为将来从事电子商务的版图建构厚实的基础，本书将此称之为电子商务的虚拟与实体整合的竞争优势。

知识就是力量。但若知识的获得缺乏焦点，则显得无用。当一家企业面对这股不可抵挡的电子商业模式，他们必须投资在能够帮助他们迅速反应外部环境及顾客需求的新型市场知识能力架构。经由个案分析，本书也发现 7-ELEVEN 由于累积过去做中学 (learning by doing) 的经验、系统化产生有意义的市场知识，并通过功能间及组织间的协调去扩散市场知识，7-ELEVEN 凭借优越的市场知识转换能力从事业态创新，成为当前面对电子商务最有能力结合商流、物流、金流与信息流的数字化零售业。

本书另外发现目前 7-ELEVEN 经营电子商务及引进各项服务商品，其主要目的不只是为提供消费者便利的生活与价值满足，该公司也着眼于其他两个方面：对外部顾客而言，7-ELEVEN 目前提供 CD、书籍等网络购物、门市取货付款之服务，并将结合金融票务、流行情报等多项服务，其用意除了为建构门市成为电子商务交易平台的角色与社区服务中心之外，尚考虑到吸引顾客来店并刺激其非计划性的购买意愿，以提升实体商店之业绩。对内部顾客来说，7-ELEVEN 可借助门市成为社区及商圈的代收服务中心、金融中心及信息情报中心，以吸引新兴加盟者及强化对现有加盟者的控制，并加强对消费者服务，提升加盟品牌形象。

本书的贡献可分两方面来讨论：其一，本书利用市场导向的概念导出市场知识能力，本书定义市场知识能力为产生及扩散市场知识的过程。之后并归纳 Li 和 Calantone (1998 年) 的实证研究，认为竞争优势的基石乃建立在市场知识能力上，而该能力的胜负关键在于知识转换的过程。准此，本书利用 Nonaka 和 Takeuchi (1995 年) 所提出知识转换的过程来阐述市场知识能力，以及推论市场知识能力与业态创新之间的关系。其二，本书以 7-ELEVEN 为个案，其原因为在中国台湾地区摊贩林立、地下经济等市场现象无法

有效克服之时，该企业不但成为该业态的领导者，也是台湾地区零售业的龙头。故本书认为在如此高度竞争及不确定的环境之下，经由对企业访谈、次级资料搜集、并结合文献回顾所提出的研究命题，可作为后续研究者将其实证一般化或继续探究的基础。另外，对于相关从业人员，未来即将进入电子商务的经营模式似乎不容置疑；但其最深的意涵为这是首次制造、销售与递送可被独立出来，因此，关键在于哪一部分是相对有效率及效果者，可能是以电子商务为基础进入传统产业之经营模式，也有可能是实体企业来发展电子商务。一言以蔽之，对便利商店经营网络销售模式，但是，用实体的据点来传递商品或服务可能是业界所应努力的方向。

第十章 电子零售

——台湾地区及日本 7-ELEVEN 的做法

网际网络的发展，改变消费者的生活方式与购物习惯，进而影响企业的营运模式；有些企业在未思考本身的资源及竞争优势的情况下，盲目进入电子商务市场，最后落得血本无归、拖垮本业，有些企业则能针对自身竞争优势之所在，创新发展出一套独特的电子商务营运模式，成为企业的新竞争优势；Porter（2001年）也提出未来成功的企业，并非那些刻意将网络新事业与既有事业区分的企业，而是属于那些能够利用网际网络补强劣势、结合优势的企业。

有鉴于上述观点，实体结合虚拟的零售经营形态于此而生，其中，最受广泛注目的莫过于便利商店的电子商务发展，原因是便利商店本身早已拥有诸多经营电子商务必备的基础资源优势，如：优良的企业信誉、强大的物流系统、完整的信息系统及代收机制等；且电子商务的导入也正好更能提高便利商店之核心竞争力，如：提供更便利的服务、更完整又及时的信息。因此，便利商店被认为是最具有发展电子商务优势的零售业态。

然而，“戏法人人会变，巧妙各有不同”，在便利商店结合电子商务的经营趋势下，各便利商店体系都有一套独特的运作模式，就连同属于 7-ELEVEN 体系的中国台湾地区及日本 7-ELEVEN，也都各自发展出一套经营模式；究竟便利商店结合电子商务所创造出竞争优势之基础资源为何？又在不在

同的营运模式之下，其背后的策略思考点为何？营运绩效如何？为了弄清这些问题，本书拟以中国台湾地区及日本 7-ELEVEN 为个案研究对象，希望通过两者经营模式的比较分析，提供未来企业发展电子商务的新思维。

【电子零售】

电子零售即通过网络进行零售销售。网际网络的发展，改变消费者的生活方式与购物习惯，实体结合虚拟的零售经营形态于此而生。

一、缘起

Tapscott (2001 年) 指出，在网际网络的新经济时代，网络所代表的是前所未有的全球通讯媒体，未来将继续以人们无法想像的方式进行演化，因为有网络，让许多立基于网络的创新事业模式得以生存。波特 (2001 年) 却认为，网际网络的确是更有利的竞争优势，但是企业没有所谓的事业模式 (Business Model)，更不用说“新”事业模式，只有企业策略。于是，波特 (2001 年) 提出未来成功的企业，并非那些刻意将网络新事业与既有事业区分的企业，而是属于那些能够利用网际网络补强劣势、结合优势的企业。当网络热潮逐渐消退，许多企业在此一波变革中败下阵来，但是仍有少数存活的企业。这不免引人思考，究竟网络经济中对于电子商务的经营，企业的重心应如何调整？如何善用新兴信息科技，在追赶网络变化脚步的同时，随时做好准备因应趋势之下，企业更应思考如何才能创造趋势。

在全球的电子商务浪潮中，实体结合虚拟 (Bricks & Clicks) 被视为最具有发展电子商务潜力的电子零售经营形态，原因是采用此经营形态的零售商，并未迷失在网际网络所引爆的风潮之中，而

能审慎地思考企业本身的竞争优势，以营销导向的观点去了解消费者对网际网络真正的需求为何，进而创造出满足消费者的新竞争优势。根据 STORES 在 2000 年针对电子零售商所做的调查，发现网络营业额最高的前 20 家电子零售商中，有将近一半的网站是由传统零售商所经营，且随着许多大型零售商（如 Wal-Mart、Sears、Kmart、玩具反斗城等）挟带既有竞争优势进入电子商务市场，这样的趋势将会持续地增加。

网际网络所提供的核心利益在于“便利性”，包括时间（365 天，每日 24 小时营业）及空间（不分台湾地区外，打破地理区域限制）的便利，这对同样以“便利性”（时间、空间）为核心竞争力的便利商店来说，进入电子商务市场是一个增长发展的方向；基于此，同属于美国 7-ELEVEN 系统授权下的中国台湾地区及日本 7-ELEVEN 则先后在本身资源及竞争优势上，发展出结合实体与虚拟的经营模式，以提供消费者更加便利的差异化服务。本书希望能通过此两者经营模式的比较分析，达成以下三个研究目的：

1. 指认出便利商店发展电子商务所具备的基础资源。
2. 阐述中国台湾地区及日本 7-ELEVEN 发展电子商务在策略思考点上的差异及目前的经营绩效。
3. 阐述连锁便利商店追求地区增长下未来 E-mail 可能的策略互动。

二、全球网际网络零售环境

在 1999 年，全球已经有超过 1.8 亿上网人口，到了 2001 年 8 月，全球上网人口更增加到 5.1 亿人，显示全球上网人口正以惊人的倍数持续增长。在销售额上，以美国为例，估计 2001 年网络销售总额为 322 亿美元，较 2000 年增加 20%~25%，相较于 1999 年更增加了 68%；预计 2003 年，网络零售的销售额相对于全美零售总额约占 10%。这个比率虽不高，但是其重要性持续上升的特性，却是使我们无法忽视网络市场的主要原因。许多零售企业纷纷成立

网站，除增进顾客服务的效率外，也为了支持现有的通路，产生更多额外的收益，例如，交叉通路（Cross - Channel）的促销，利用网站促进消费者对于所提供商品或服务的了解。网络商品服务的交易种类，也扩大到几乎所有的商品服务都可以利用电子商务进行交易，但根据 2001 年 Ernst 和 Young 所做的调查显示，消费者在网络上最常购买的商品以书籍、CD 及计算机设备等商品为主。

北美的电子商务市场在全球发展的速度最快、也最成熟。北美拥有世界上最多的上网人口，由于其土地广大且拥有很大的内需市场，故许多北美的实体零售商，很早就开始结合型录及实体商店的销售业务（如：JCPenney、Sears 等百货公司），型录销售的经验提供这些实体零售商很好的电子商务营运利基，不仅能享有制作电子型录、共享物流系统、广告的经济效益，且能妥善分析管理顾客信息；因此，根据北美的电子商务发展经验，Levy 及 Weitz（2001 年）归纳出零售商发展电子商务所需具备的七项核心能力：降低顾客风险的品牌形象、顾客资料的取得分析能力、搜寻筛选商品且能有效率地解决顾客问题、提供客制化商品、提供优质（人性化）网页、有效的物流系统及退货机制、安全的收款机制。以这 7 项核心能力为基准，评估虚拟零售商、型录零售商、实体零售商及多重通路零售商发展电子商务的潜力，如表 10-1 所示。

表 10-1 零售业态电子商务经营能力评估

核 心 能 力	零 售 业 态			
	虚拟零售商	型录零售商	实体零售商	多重通路零售商
降低顾客风险的品牌形象	低	中高	高	最高
顾客资料的取得分析能力	高	高	中高	最高
搜寻筛选商品且能有效率地解决顾客问题	高	高	高	最高
提供客制化商品	高	中	低	最高

续表

核心能力	零售业态			
	虚拟零售商	型录零售商	实体零售商	多重通路零售商
提供优质(人性化)网页	高	高	中	最高
有效的物流系统及退货机制	低	高	高	最高
安全的收款机制	低	中高	高	最高

资料来源：本书参考 Levy, Weitz (2001), Retailing Management, 4th ed., McGraw-Hill. 整理而来。

通过表 10-1 的分析, 我们可以推论多重通路零售商最具有发展电子商务的潜力, 与实体结合虚拟 (Bricks & Clicks) 之电子零售经营形态趋势相符。然而, 相较于北美, 亚洲地区则有不同的经营态势, 以中国台湾地区及日本来说, 由于地狭人稠, 型录的发展并不如北美成熟, 而便利商店就在这样的市场环境下, 通过不断的学习与创新过程, 建立了发展新事业的机会, 其拥有先进的信息系统、完善的物流系统、良好的企业形象以及绵密的实体店铺网, 因此皆已具备了发展电子商务的良好基础。

为了更进一步凸显便利商店经营电子商务的基础资源优势, 兹分别以商流、物流、信息流及金流四个构面, 比较便利商店与其他零售业态发展电子商务之情形, 如表 10-2 所示。

表 10-2 便利商店经营电子商务基础资源

零售业态		实体零售商		
		便利商店	量贩店	百货公司
电子商务基础资源	取货地点便利性	深入大街小巷	多分布于市区	位于市中心
	取货时间便利性	24 小时	非 24 小时	非 24 小时
	快速的顾客服务技术	具备	具备	具备
	企业形象	具备	具备	具备
	提供优质(人性化)网页	具备	具备	具备
	客制化商品的提供	具备	具备	具备

续表

零售业态		电子商务基础资源		
		便利商店	量贩店	百货公司
物流	既有宅配物流系统	具备	不具备	不具备
	顾客取货选择权	高	低	低
	退货处理机制	具备	具备	具备
信息流	既有 POS 资料分析能力	高	低	低
	顾客资料收集分析能力	高	高	高
	商品筛选能力	高	高	高
金流	24 小时现金付款	可	不可	不可
	付款安全	具备	具备	具备

资料来源：本书整理。

由上可知，相较于其他零售业态，便利商店确实拥有经营电子商务的基础资源优势，在商流部分，其能提供较佳的时间、地点便利性；以物流方面而言，则能运用既有物流宅配系统，以低成本方式提供顾客较多样化的取货选择权；信息流方面，则能整合既有之 POS 系统，更有效率地分析信息；而在消费者最重视的金流部分，除能通过多样的付款取货方式消除安全顾虑外，还能在不改变消费者原有的消费习惯下，允许其在任何时间点到店中付款完成整个交易过程，促使现有的便利商店顾客也能成为网络市场的常客。

综合表 10-1 及表 10-2 所述，实体零售商店在经营虚拟通路上，比纯粹虚拟零售商具有比较丰富的基础资源以获取竞争优势，但相较于其他整体零售额较高的实体零售业态，其所拥有的基础资源就明显的不如便利商店，也因此，便利商店在结合实体与虚拟的营运模式中，具有较丰富的基础资源及良好的营运利基。

三、日本 7-ELEVEN 之电子商务营运模式

(一) 日本网际网络市场环境

1. 上网人口。网际网络自 1995 年正式公开发展后，便快速地在日本全国普及开来，截至 2000 年 4 月，日本上网人口已经突破

200万人,占其总人口数的20%以上,根据“17%普及理论”,一国之上网人口只要达到17%以上,网际网络将会以很快的速度普及到全国各地;换言之,日本迈向全民上网的时代即将来临。

2. 线上购物。根据日本经济产业省电子商务推进协议会所做的研究调查资料显示,2001年日本B2C(企业对个人)电子商务市场之市场规模约达到110亿美元(1.48兆日元),比起2000年,增长了80%;这样的数据显示,日本消费者在经历低迷景气的同时,对电子商务市场的兴趣有大幅提升的现象。

3. 手机上网。日本为全球发展行动商务最成功的国家,主要原因归属于其使用手机的高普及率、良好的无线网络传输技术品质与优良的基础建设投资,根据日本行动办公室推进协议会2001年发表的研究预测指出,日本1999年市值114亿美元的行动商务市场规模,将在2003年时,快速攀升到420亿美元的庞大市场。目前,日本政府正积极建置超高速的网络基础设施及电子商务市场规模,若这些基础建设投资完成,则可预见日本的行动商务市场将持续增长。

(二) 7dream.com 简介

日本7-ELEVEN成立于1973年,长期以“适应改变(Adapting to Change)”作为企业创新以维持竞争优势的经营信念,在电子商务快速发展的今日,也以一种创新的经营模式进入电子商务市场:一开始先以投资虚拟网站的方式进入电子商务市场,此时只扮演投资者角色,而不实际参与营运管理,之后,随着其对电子商务消费者行为的了解,遂发展出一套结合实体店铺优势的电子商务经营模式,担任电子商务的金流、物流中心。

日本7-ELEVEN逐渐了解网络消费者的购物行为及网站经营管理技术后,便寻求合作对象,建构一家独立的电子商务公司,于2000年2月斥资新台币12.5亿元结合NEC、NRI(野村总合研究所)、SONY、SONYMARKETING、三井物产、JTB(日本交通公司)、Kinotrope,成立网络商店7dream.com,未来预计再投入新台币100亿元购置最新的软硬件设备,各合资公司的出资比率及所

负责业务，如表 10-3 所示。

表 10-3 7dream.com 企业组成

公司名称	出资比率	负责业务
日本 7-ELEVEN 便利商店	51%	将虚拟网络结合实体店铺，形成电子商务服务平台，提供顾客服务，为日本最大电子商务事业体
NEC	13%	主要负责建构网站及设计开发多媒体终端平台 (MMK)，能提供最先进的网络技术，以提高顾客对网站的满意度
NRI	13%	提供市场调查资讯，以支援电子商务系统的技术开发方向
SONY	6.5%	提供音乐下载 (MD)、IC 卡技术，并致力开发建构具有高度娱乐性价值的商业网站营运模式
SONYMARKETING	6.5%	同上
三井物产	6%	具备全球资讯收集技术及全球商品供应能力，同时提供与日本 7-ELEVEN 长期合作而发展出的物流技术
JTB	2%	结合旅游业及新旅游服务开发经验，创造出符合电子商务市场需求的新形态服务内容
Kinotrope Inc.	2%	提供网站经营咨询服务，开发设计网站营运系统，主要负责支援网站建构工程

资料来源：本书整理（参考 www.7dream.com 网站）。

合资成立 7dream 的八家企业，皆为各所属产业的市场领导者，具有经营该产业的丰富资源及新产品开发技术，7dream 在整合电子商务消费者购买行为信息及各合资公司之专长资源后，发展出八项网站服务内容，包括旅行、音乐、照片、商品贩售、票券、书籍、汽车相关服务、大哥大。

(三) 日本 7-ELEVEN 电子商务发展阶段

日本 7-ELEVEN 发展电子商务模式，可以区分成三个阶段，每阶段的具体行动方案如表 10-4 所示。由表 10-4 可知，日本 7-ELEVEN 早在 1999 年 8 月就已经进入电子商务市场，不过当时只采取投资的方式，而不参与营运管理，其与 Softbank Corp. 及 Tohan Corp 两家公司投资成立一家名为 E-Shopping! 的网络书店(持有 30% 股份)，而后又在同年 10 月，投资由 Softbank Corp.、Yahoo Japan Corp 及 Microsoft Corp 所成立的线上汽车代理网站 Carpoint (持有 10% 股份)，以扩大服务原本高来店率的购买相关汽车商品的顾客。

表 10-4 日本 7-ELEVEN 发展电子商务之具体行动方案

具体行动 阶段性策略	时 间	具体行动方案
第一阶段： 投资电子商务网 站，学习经验	1999 年 8 月	☛投资 E-Shopping! 网络书店 (持有 30% 股份)
	1999 年 9 月	☛发表与母公司伊藤洋华堂共同投资设立 IY 银行， 在其系统店中经营 ATM 业务
	1999 年 10 月	☛投资汽车代理网站 Carpoint (持有 10% 股份)
第二阶段： 善用本身资源优 势，提供金流、 物流服务	1999 年 9 月	☛宣布将成为电子商务的金流、物流中心 ☛提供服务给 7 家合作厂商
第三阶段： 成为日本最大购 物网站	2000 年 2 月	☛成立 7dream 网络公司，经营电子商务事业
	2000 年 9 月	☛规划多媒体小亭 (MMK) 在全国门市的建构方案
	2000 年 10 月	☛开始于门市中导入多媒体小亭
	2001 年春天	☛完成全国门市多媒体小亭之建构方案
	2002 年 2 月	☛成立 7meal service 网站，提供银发族健康饮食及 周边产品服务
	未来目标	☛2003 年达到新台币 750 亿元的营业额

1999年9月,日本7-ELEVEN正式宣布成为金流与物流中心的决心,当时合作的厂商共有7家(E-Shopping!、BIGLOBE、@nifty、Curio-city、Plala、Sofmap and So-net),由日本7-ELEVEN提供经营网站所需的金流、物流服务,让消费者享有网络购物,到店取货付款的多样选择权,发展出结合虚拟与实体优势的商品订购流程如下:

1. 消费者网上购物后,到店支付现金并取货。
2. 消费者网上购物后,到店支付现金(预付款),商品宅配至消费者家中。
3. 消费者网上购物后,使用线上刷卡付费(预付款),商品宅配至消费者家中。
4. 消费者网上购物后,商品宅配至消费者家中,货款则直接支付给宅配业者。

以上四种方式,除了某些商品有特定的运送方式外(如:汽车的零配件所占空间太大,必须限制由宅配业者直接送达至消费者家中,以免占用门市太多空间),消费者皆可自行选择适合自己的订购送货方式及取货、付款门市。在此同时,日本7-ELEVEN发表宣言,将与母公司伊藤洋华堂共同投资设立IY银行,并在伊藤洋华堂超市及7-ELEVEN系统店中提供ATM等消费性金融服务,此一策略性投资不只能够提高来客数及增加顾客忠诚度,并可借助此一商品及服务之差异化策略来提高加盟主对公司的向心力。

7dream.com为因应日本消费者居家空间小,少数人拥有个人计算机,且计算机上网费用过高等问题,遂与合资公司NEC合作开发多媒体终端平台(MMK: Internet-enabled multimedia kiosks),它具有提供上网购物、传真、打印、音乐下载、大头贴等多项功能,于2000年开始导入全日本之7-ELEVEN商店(约8000多家),2001年春天导入完成,让消费者拥有多种上网购物方式的选择渠道。此外,为了借经营电子商务扩大客层,2000年2月成立7meal service网站,因应日本人口老龄化的市场结构变化,提供银发族健康饮食、卫生用品及周边产品服务,吸引日本广大的

银发族市场，欲使其成为日本 7-ELEVEN 之新顾客。

四、台湾地区 7-ELEVEN 之电子商务营运模式

(一) 台湾地区网际网络市场环境

1. 上网人口。“资策会所”进行的“台湾地区网际网络用户数调查统计”显示，台湾地区 2001 年的上网总人口数达 782 万人，普及率为 35%，较去年的 28% 增加 7 个百分点，平均每三个人就有一人使用网际网络；显示网际网络在台湾地区的迅速普及趋势，将有助于企业的 B2C 电子商务发展。

2. 线上购物。据资策会最近公布的资料显示，2001 年台湾地区的网络购物市场规模较去年增长 127%，且预估今年仍会有 67% 的市场增长率；这样的数据表示，随着电子商务金流与物流安全机制的成熟化，台湾地区民众对网络购物的接受度越来越高。

3. 手机上网。“台湾外贸协会”的资料显示，截至 2000 年，台湾地区手机普及率已经超过 65%，相较于世界其他国家来说，是个手机高普及率的市场，但由于台湾地区行动商务的发展较慢，以至于目前手机上网的普及率并不高，但随着 GPRS^① 及 PHS^②（日系低功率行动通讯）的引进与推广，之后将会有很高的普及率；因此，对那些成功发展电子商务的零售商而言，行动商务无疑是下一个新的发展机会。

(二) 7eshop.com 简介

统一超商由统一集团于 1978 年成立，发展至今，在全台已经拥有 2900 多家门市（截至 1990 年 8 月）；因着眼于便利商店发展电子商务的良好利基，加上参考日本 7-ELEVEN 独特的电子商务经营模式，遂于 2000 年 2 月，凭借着全台 2900 多家实体店铺的优势，选择以末端物流作业为经营电子商务的切入点：一开始，先与虚拟网络零售商音乐地球村进行“策略联盟”，一方面提供虚拟网络零售商对 7-ELEVEN 的实体优势需求；另一方面吸收经营虚拟

网站的经验，达到双方互利效果。

7-ELEVEN 随着合作厂商的增加以及电子商务经营经验的累积，2000年12月中旬决定投资博客来网络书店（持有50.52%的股份），此时才正式进军电子商务市场；然而，为了提供一个与消费者直接沟通的渠道，2001年2月设置独立的7eshop网络购物便网站（原来的网站服务附属于www.7-11.com.tw网站之下），是一个扮演中介及物流角色的网络购物入口网站，合作的厂商从2000年初的12家，到2002年2月已经增加到41家。

（三）台湾地区7-ELEVEN电子商务发展阶段

综合7-ELEVEN发展电子商务的模式，共可以区分成三个阶段，为了达成这些阶段性策略目标，7-ELEVEN发展出许多具体行动方案，整理如表10-5所示。

表10-5 台湾7-ELEVEN发展电子商务之具体行动方案

具体行动 阶段性策略	时 间	具体行动方案
第一阶段： 最短时间进入市场，开创规模 (合作厂商14家)	2000年1月	☛组织内部发展 (开发小组由系统群移转至营销群)
	2000年2月	☛建立网络购物便之金流与物流平台(专利付款机制)以及e-Map系统 ☛与大型E-shop合作(如：音乐地球村)
	2000年8月	☛建置交易追踪系统(e-Tracking)
第二阶段： 快速扩大规模 (合作厂商35家)	2001年2月	☛成立7-ELEVEN网络购物便 (www.7eshop.com.tw)
	2001年5月	☛完成快速上线系统(Microsoft XML) ☛更新7eshop网站首页 ☛扩大与优质网站、厂商合作
	2001年8月	☛与网际威信、安棋资讯建立网上开店机制
第三阶段： 成为网络购物入口网站 (截至2002年2月， 合作厂商41家)	2001年8月	☛Multi-channel扩展 ☛扮演电子商务顾问角色
	2001年9月	☛完成7Passport会员机制
	未来目标	☛与国际知名网站进行合作

7-ELEVEN 在参考日本 7-ELEVEN 之电子商务营运模式后, 在其组织内部发展的系统群下, 开始规划经营电子商务市场的相关准备工作, 进行组织移转, 由营销部门主导电子商务之营运方向; 2000 年 2 月, 建立电子商务之金流、物流平台, 并提供 e-Map (台湾地区门市分布地图) 系统, 让消费者享有更人性化的网络购物环境, 同年 8 月, 建立交易追踪系统——e-Tracking 系统, 提供消费者追踪商品渠道, 享有更安心的服务; 其发展出结合虚拟与实体优势的商品订购流程如下:

1. 7-ELEVEN 付款取货。消费者上合作网站选择商品付款门市并确认订购单→合作网站将商品出货至 7-ELEVEN 物流中心→7-ELEVEN 物流中心将商品配送到消费者指定门市→消费者至门市取货并付款。

2. 网上付款, 7-ELEVEN 取货。消费者上合作网站选择商品并完成付款→选择取货门市→合作网站将商品出货至 7-ELEVEN 物流中心→7-ELEVEN 物流中心将商品配送至消费者指定门市→消费者至门市取货。

3. 7-ELEVEN 付款, 网站自行宅配到家。消费者上合作网站选择商品并自行指定送货地点→自合作网站上印出缴费单→持缴费单至全国任一家 7-ELEVEN 门市付款→7-ELEVEN 通知合作网站确认消费者已经付款→合作网站自行出货至消费者指定送货地点。

为了快速扩大规模, 2001 年 2 月成立购物网站——7eshop, 并与网际威信、安信息建立“网上开店机制”, 提供安全经济的电子商务经营渠道给那些有意经营电子商务市场的厂商, 厂商每年只要支付 12 万元的系统租赁费, 便可加入 7eshop 行列, 享有完整的取货付款机制、24 小时全天候网络障碍客户服务专线等。到了 2001 年 9 月, 完成会员机制 7Passport 的建构, 借助此会员机制, 7-ELEVEN 可以收集完整的顾客信息, 确实执行一对一关系营销, 并达成满足顾客需求的终极目标。

五、中国台湾地区与日本 7-ELEVEN 的 E-mail 策略及其绩效分析

(一) 两系统 E-mail 策略之导入

中国台湾地区及日本 7-ELEVEN 先后投入发展电子商务市场，两者在导入策略及做法上有许多不同的地方，汇总整理成表 10-6。

表 10-6 两系统之 E-mail 导入策略

公司 项目	日本 7-ELEVEN	台湾地区 7-ELEVEN
导入时间	1999 年 8 月	2000 年 2 月
导入方式	<ul style="list-style-type: none"> ☉早期以投资方式进入电子商务市场，先后投资 E-Shopping! 及 Carpoint ☉1999 年 9 月成为金流及物流服务中心 ☉2000 年 2 月成立 7dream 网络购物公司 	<ul style="list-style-type: none"> ☉采用内部发展方式经营电子商务市场，先与音乐地球村策略联盟，提供物流服务 ☉2000 年 12 月投资博客来网络书店 ☉2001 年 2 月成立 7eshop 网络购物便网站
服务内容	提供旅行、音乐、照片、汽车用品、商品贩售等约十万种商品	利用既有店铺网、物流系统及代收机制，提供网站金流、物流服务
投入资本	新台币 12.5 亿元	新台币 2700 万元
网站名称	www.7dream.com	www.7eshop.com
付款取货服务	<ol style="list-style-type: none"> 1. 到店付款取货 2. 到店付款，宅配到家 3. 网络刷卡购物，宅配到家 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 到店付款取货 2. 网络刷卡购物，到店取货 3. 到店付款，网络业者自行宅配到家 4. 宅配业者送货到家并收款
门市设备	门市设有多媒体终端平台	无
毛利	自行贩售，毛利高	仅收取佣金
商品控制力	自行决定	由合作厂商决定

续表

公司 项目	日本 7-ELEVEN	台湾地区 7-ELEVEN
消费者沟通	全面, 含商品与服务	片面, 仅针对服务
建立条件	需具备经营知识	结合既有系统
市场合作	自行建立购物网站对抗市场	与既有购物网站共存共荣
初期成本	资讯技术及商品开发人力	结合既有系统之资讯系统整合
维护成本	商品开发、资讯平台建立	管理厂商之网站即可

(二) 两系统 E-mail 策略比较

中国台湾地区及日本 7-ELEVEN 在 E-mail 策略的导入上有许多不同的做法, 但由于同为便利商店业态, 且同属美国 7-ELEVEN 系统之下, 彼此一直处于相互模仿学习的形态, 所以两者在策略考量上, 仍有着许多共同思考点, 一是外部因素。包括全球上网人数增加、全球 B2C (企业对消费者) 市场急速增长及全球消费形态 e 化趋势。二是内部因素。

1. 扩大组织规模。通过掌握 e 化趋势之 E-mail 策略, 来达到企业增长的目标; 通过如此不断增长创新, 能提高系统内加盟店之来客数, 并吸引更多的潜在加盟主, 增加实体店铺的增长, 扩大组织的规模。

2. 一对一营销目标。随者信息科技的发展成熟及零售业态间的激烈竞争, 为满足顾客化需求之一对一营销活动遂成为各业者所竞相追逐的目标; 有鉴于此, 拥有大量顾客的便利商店便借助电子商务的发展, 完整有效率地收集消费市场信息, 达到一对一营销之客制化服务目标。

3. 扩大商品服务范围及目标市场规模。便利商店受限于卖场空间的限制, 商品种类较不齐全, 虽然, 以达到其满足“便利性”需求的目标, 但也因此将目标顾客局限于年轻族群当中, 通过电子商务市场的经营, 不仅能弥补门市空间之不足, 且能借助“互补性商品服务”之贩卖, 吸引更多新客层, 扩大其目标市场的规模。

4. 贯彻“便利性”。彻底追求便利商店的核心竞争力, 贯彻其

满足顾客“便利性”需求的本质。

5. 活用连锁门市之良好代收机制。便利商店系统所拥有之绵密实体店铺网及门市联机系统，具有经营电子商务之基础优势，并建立了良好安全之代收机制；而且，借助电子商务的经营，可将门市之计算机信息系统设备效能发挥至最大。

6. 活用物流系统之良好宅配机制。为因应众多门市之供货，早已建构强大且完善之物流系统，借助电子商务之经营，一方面可强化便利商店之物流系统，另一方面能使既有物流系统之效益达到最高。

7. 创造差异化优势。便利商店产业已趋于成熟期，同业间竞争相当激烈，因此，通过不断创新，塑造维持差异化优势，留住旧顾客、吸引新顾客以达到不断增长，为两系统之终极目标。

中国台湾地区及日本 7-ELEVEN 在上述之共同策略考量下，加以整合自身资源及所处社会、竞争环境后，采行不同的 E-mail 策略以达成各自目标；为了更加深入分析两系统之 E-mail 策略，兹将两系统进入电子商务市场的做法依策略内容、目标、目标市场、管理层面、营运层面、风险层面这六大要点做一策略异同点比较分析，如表 10-7 所示。

表 10-7 两系统之 E-mail 策略异同点比较分析

公司 分析项目	日本 7dream.com	台湾地区 7eshop
策略内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 合资成立公司，自己经营商品服务贩售 	<ul style="list-style-type: none"> ● 内部发展电子商务，不自行贩售商品，只是整合现有厂商，担任金流、物流服务平台
目标	<ul style="list-style-type: none"> ● 针对不同目标市场设计产品以扩大客层 	<ul style="list-style-type: none"> ● 借助此举吸引更多目标顾客（网际网络族群）到便利商店，以扩大客层
目标市场	<ul style="list-style-type: none"> ● 看好电子商务未来发展，要让电子商务成为公司未来的新核心竞争力 ● 待其在日本发展成熟后，能推广至美国，甚至全世界之 7-ELEVEN 加盟连锁系统 	<ul style="list-style-type: none"> ● 借助成为电子商务之金流、物流平台，强化核心竞争力“便利性” ● 利用整合现有厂商达到综效，不仅投资成本小，且能从中吸取经验，以供未来进一步的发展

续表

公司 分析项目	日本 7dream.com	台湾地区 7eshop
管理层面	<ul style="list-style-type: none"> ☉集中焦点 ☉较能自由地发挥创新能力 ☉避免受到其他部门的干扰, 影响自己的目标 	<ul style="list-style-type: none"> ☉管理成本较低 ☉部门间能通过知识分享, 密切合作, 发挥综效
营运层面	<ul style="list-style-type: none"> ☉能发展出较成熟的资讯系统及技术, 让顾客能有好的消费经验, 并能完整地收集资料 	<ul style="list-style-type: none"> ☉营运成本较低 ☉风险较低
风险层面	<ul style="list-style-type: none"> ☉初期大量的投资, 可能面临资金无法回收的风险及压力 	<ul style="list-style-type: none"> ☉中介服务的供应者, 若服务机能被网站所自行取代, 则丧失生存机会

资料来源: 本书参考 Ganjay G., Garino J. (2000), "Get the Right Mix of Bricks & Clicks," Harvard business reveiw 整理而来。

(三) 影响 E-mail 策略之因素

经过上述探讨得知, 台湾地区及日本 7-ELEVEN 进入电子商务市场的策略考量点虽然有许多相同的地方, 但在整合资源及环境因素后, 便各自发展出符合公司目标愿景的电子商务营运模式; 以下兹就其环境及资源两大构面, 归纳影响两者策略选择的因素, 如表 10-8 所示。

表 10-8 影响两系统 E-mail 策略之因素

公司 因素	日本 7-ELEVEN	台湾地区 7-ELEVEN
环境 市场规模	广大的日本内需市场, 能支持经营初期所投入的大量成本	台湾地区市场尚不足以支撑高成本的 IT 投资
社会环境	消费者倾向于使用手机上网, 行动商务结合电子商务的市场潜藏无限商机, 预测未来市场规模足够大至采行独立公司运作	虽然电子商务市场正在逐渐成长, 但行动商务市场发展并不成熟, 市场规模不够大

续表

公司因素		日本 7-ELEVEN	台湾地区 7-ELEVEN
资源面	竞争环境	日本前三大便利商店系统 (7-ELEVEN、Lawson、全家) 皆已成立网络购物公司, 投入经营电子商务市场	另有四家便利商店业者 (全家、莱尔富、富群 OK 及福客多) 于 2000 年 10 月合资成立便利达康公司以提供网络金流、物流服务, 与统一超商之 7-eshop 相互抗衡
	资金	在 8000 家店的规模下, 拥有较丰富的资源及资金	相较于日本 7-ELEVEN, 所拥有的资金与资源较不足
	技术能力 (硬件)	在 8000 家店的规模支持下, 拥有先进的资讯设备、管理技术, 能妥善管理购物网站之复杂交易流程	虽然已经拥有完善的资讯设备, 但若应用来妥善管理购物网站之交易流程, 尚需投入大量资金
	经营管理能力 (软件)	日本 7-ELEVEN 接触电子商务时间较早 (1999 年 8 月便开始展开投资计划), 具备较丰富之电子商务经营管理知识	2000 年 2 月才开始跨足电子商务市场, 对市场不够了解, 经营管理技术也较不足

资料来源: 本书整理。

(四) 两系统之经营绩效

日本 7-ELEVEN 是 1996 年日本政府解除管制以来, 第一家进入银行业的零售业者。不论是其导入的 ATM 系统或是多媒体终端平台, 在日本零售业界都扮演先进者的角色。在原本的 www.sej.co.jp 之外, 投资建构 7dream.com, 成为独立于原本系统之外的购物网站, 成功逃脱了本身隶属于美国系统之下的顾客服务网站形态。再者, 其电子商务策略主要建构于某些与合作厂商开发的系统之上, 故所投入的资金是相当庞大的, 以至于至今尚未能损益平衡, 恐将影响日本 7-ELEVEN 的税前收益。但是, 其所着眼的电子商务未来, 却是其无悔于投资的主因。目前, 由于 7dream.com 所提高的消费效果, 显现在日本 7-ELEVEN 每年吸引 26 亿人次的顾客上门, 每日每一家店平均 950 人次。截至 2001 年 2 月, 在不景气中, 日本 7-ELEVEN 整体销售与获利分别提升 4% 与 15%。但处于草创期的 7dream.com, 由于贩卖的商品缺乏焦

点，而有难以建立特定的网络零售品牌之虑，长期而言还是必须思考经营的方向与定位。

台湾地区 7-ELEVEN 自 2000 年 2 月成立 7-eshop 网站以来，截至 2001 年 7 月，累积营业额已达将近 9000 多万元，有近 2500 万元的获利，而投入的资金约为 2700 万元，几乎达到损益两平。目前 7-ELEVEN 每月电子商务平均代收件数都维持在 4 万件以上，且 2001 年之代收业务累计营业额增长到近 5000 万元，相较于该年 60 亿的电子商务市场规模，7-ELEVEN 的代收业务拿下了近 9% 的市场占有率，相较于全家等四家便利商店所成立的便利达康公司（仅拥有约 2% 的市场占有率），7-ELEVEN 则相对拥有很高的营运效益。短期内，企业的持续经营必须要能适时地回收资金，7-ELEVEN 则已具备此要件；若以长期的角度思考，7-ELEVEN 也应密切观察网络市场的发展，求取台湾地区 7-eshop 的增长与定位的改变。

六、结论

不断追求增长是所有企业的目标，对连锁企业来说，更是一项重要的使命，在多变的市场竞争上，企业身处在不进则退的情境之中，安逸于现状的企业将会被快速淘汰。基于此，中国台湾地区及日本 7-ELEVEN 在体认便利商店业态即将进入成熟阶段，为了不让企业走下坡，纷纷探寻企业的增长机会，进入电子商务市场的想法于焉而生；在前文探讨中，可以得知，便利商店确实具有许多经营电子商务市场的丰富基础资源，在商流部分，拥有付款取货的时间及空间便利性；在物流部分，完整的物流系统成为在商品运送上的一大竞争优势；以信息流来说，既有的信息设备能降低经营电子商务的成本，通过电子商务的经营，又能强化既有的信息设备；在网络购物消费者最担忧的付款问题上，便利商店能提供最安全的保障。这些都构成便利商店经营电子商务之基础资源，也因此，利用经营电子商务市场强化竞争优势以达增长目的，为目前便利商店最

有效率的的增长策略。

中国台湾地区与日本的社会及竞争环境有很大的不同，同样的，中国台湾地区与日本 7-ELEVEN 所拥有的资源也有很大的差异，这些因素构成两家企业在电子商务经营上采用不同策略的结果；以日本来说，虽然经济萧条，电子商务市场及行动商务市场却不断地增长，尤其是行动商务市场，至今仍居世界第一，在这样的社会环境之下，趋于成熟期的日本 7-ELEVEN 遂视电子商务为未来发展的最佳机会；其所拥有的丰富资源及先进信息技术，奠定了深耕电子商务市场的能力，也因此，日本 7-ELEVEN 视电子商务为未来主要核心竞争力的所在。

台湾地区电子商务的市场规模远不如日本，约为日本的 1/50；台湾地区 7-ELEVEN 的资源也远不如日本 7-ELEVEN，加上便利商店之实体店铺在台湾地区还有增长的空间，因此，台湾地区 7-ELEVEN 目前并不转移主要的核心竞争力，而是利用经营电子商务来强化本身便利商店的核心竞争力，这样的策略选择，同样达到企业差异化及增长的目的。

中国台湾地区及日本 7-ELEVEN 均为各国境内连锁便利商店的领导企业，经由台湾地区及日本 7-ELEVEN 之 E-mail 策略的探讨，我们试图归纳出以下几点看法，首先，再次验证了任何的 E-mail 策略并没有所谓的最佳，只有所谓的最适问题，经营电子商务市场，最重要的是要能将与本身的竞争优势相互配合，达到综效；网际网络的发展就犹如工业革命，不会在一夕之间就兴起结束，因此，想要经营电子商务市场的企业不必急在一时，应该先建立经营电子商务的策略目标；此策略目标包括企业希望经营电子商务对原有事业带来什么样的效益，又电子商务本身的营运目标为何，之后，再将本身资源及竞争优势与目标相互整合，发展出适合自己的营运模式。

一直以来，台湾地区 7-ELEVEN 都以日本 7-ELEVEN 为学习模仿的对象，但在 E-mail 策略上，并没有迷失自己，反而能利用日本 7-ELEVEN 经营电子商务的经验，发展出一套能善用本身资源，

并符合台湾地区市场需求的 E-mail 策略, 这样的做法值得学习。另外, 台湾地区对于日本 7-ELEVEN 在电子商务策略上的学习, 也点出了跨国组织之间通过模仿的学习方式, 尤其是国际特许组织之间的同业学习。由于特许经营的方式, 台湾地区 7-ELEVEN 与日本 7-ELEVEN 之间并没有正式的合作关系, 但是通过美国 7-ELEVEN 母公司的协调与地区联合采购方式的兴起, 加速彼此间的互动与学习。网络世界无国界, 台湾地区 7-ELEVEN 近来已经导入贩卖日本商品的日本怪兽 JpMon.com 网站, 未来是否有可能直接与日本 7-ELEVEN 方面合作, 而建构另一种全球性合作的 E-mail 模式, 此两大组织间的竞争与合作值得注意。

企业的增长与市场中的竞争, 不仅要注意其竞争者, 还必须与合作者有良好的合作关系, 从策略联盟的方式到培养合作伙伴的方式, 都是企业寻找合作伙伴的重要决策, 这是企业在经营电子商务的商品开发中, 必须思考的另一层面问题。顾客导向的企业, 除了要因应市场中外顾客的需求外, 也应该兼顾经营电子商务供应链中合作伙伴的需求, 才能共创商机。

在新经济中的生存方式, 不在于思考是否该进入电子商务市场, 而应以顾客导向为出发点, 只有能为顾客创造价值的经营方式才可能无惧于竞争。无论企业以何种态度面对科技的进步, 顾客的需求仍是企业增长的明灯, 在茫茫的网络经营模式下, 永不背弃消费者就是最好的生存法则。

注 释

①GPRS (General Packet Radio Service): 中文名称是“整合封包无线服务”, 由欧洲电信标准协会 (European Telecommunication Standard Institute) 所发展, 其以全球通讯系统 (GSM) 为基础, 让使用者通过现有行动电话网络, 更快速上网存取信息。

②PHS (Personal Handyphone System): 日本研发设计的数字式行动电话系统, 提供高速上网、高清晰的画质、低费率和超低电磁波的优质行动通话环境。