



逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

巷口商學院 - 哪裡看不到 7 - ELEVEN ?

作者：黃怡潔、羅鈞熒、張紋馨、張建宇、薛舒夷

系級：土管二乙

學號：

開課老師：陳建元

課程名稱：土地經濟學

開課系所：土地管理

開課學年：九十五學年度 第一學期



摘要

7 - ELEVEN目前是全台灣最多加的連鎖零售業，也是台灣連鎖零售業的龍頭，進駐台灣二十八年，已有四千五百九十五家分店，可見7 - ELEVEN企業文化之強大已在全台灣打下穩固的基石。在台灣無人不知7 - ELEVEN，可見7 - ELEVEN已經植入民心成為台灣人民生活中不可或缺的一部份。本組土地經濟學報告分五部份進行探討：一、本書簡介 二、內容分析 三、重點回顧 四、問題研究 五、感想，其中在深入探討問題研究，探討7 - ELEVEN成功因素為何？其中成功因素是否包含區位選址，而區位選址是否占成功因素中最重要一環，利用兩個研究方向深入研究。

目錄

1. 書本簡介	P . 0 3
2. 內容分析	P . 1 2
3. 重點回顧	P . 2 3
4. 問題研究	P . 2 5
5. 感想	P . 3 4
6. 參考書目	P . 3 7
7. 個人心得	P . 3 8

簡介

第一階段簡介-具備假設能力

訂貨作業本身看起來很簡單，只要把你想要的數量輸入行動終端機 G O T (graphic order terminal) 便可在賣場進行。讓工讀生擔任訂貨一職不是因為它簡單, 因為步驟簡單，任誰都可以勝任有餘，反而不可以打馬虎眼，沒有比這更難的事情了。便利商店的理想，就是顧客所需的商品，在需要的時候，要多少就有多少。能否盡可能達到如此理想，則取決於訂貨的方式。無論是高中生還是前業務經理，在訂貨上都站在同一個起跑點上，訂貨重要的不是經驗，而是有沒有真心要做生意，即使是大型超市的課長，也可能訂貨上輸給工讀生。

在 7 - ELEVEN 店裡大約有 2 5 0 0 種商品，如果這些商品都由一個人訂貨，我想就算是再怎麼優秀人才也無法一人全部包辦。如果店裡面的每一個人負責某一部分的商品訂貨，可以深入研究探討此類商品需訂購的數量，可以減少損失，也可以讓人有成就。因為人一旦被委以責任，就會自發地工作，對於兼職的員工而言，就算他打電話到店裡來關心自己所訂購的東西是否銷售良好，也不會加薪。但是，對於自己所訂的商品賣的如何，他們會感興趣，賣的好就會有成就感，從工作中感受到價值時，人就會自發地工作。對店裡也會產生某種向心力，讓店裡的人會更有幹勁想多拼點業績。負責訂貨的每個人，為了提高自己負責部份的業績，勢必要多方位創新、下工夫。當他們被賦予目標，想受到肯定進取心就油然而生。所以只要全神貫注於訂貨，只要三個月，工讀生也能說出一套自己的經營之道。那正是 7 - ELEVEN 強盛的道理。

銷售一空是該歡喜，還是該反省？或許商品賣光了可以減少報廢損失，但是商機損失反而是無法估計的。「報廢損失」就是賣剩的商品丟棄，所蒙受的損失；「商機損失」就是如果顧客光臨時，有那件商品，應該可以成交，卻因缺貨而造成的損失。但是銷售一空其實是「賣方的滿意=滿方的不滿」，賣方當然可以認為顧客有商品的時候不來，沒有商品的時候來，是顧客的任性，但相反的，如果站

在買方的情況為優先考量思考，顧客難得光臨，卻無法滿足他們的期待，確實是自己的疏忽。所以在買方為主的市場，必須調整腳步，跟上顧客的任性！

什麼原因會造成商機損失跟報廢損失？這有關於兩個重要的原因，就是暢銷商品跟滯銷商品。首先要先分辨什麼是暢銷商品？什麼是滯銷商品？「暢銷商品」就是只因切合顧客的需求，賣的好，預期能擴大業績與利潤的商品；「滯銷商品」就是脫離顧客的需求，銷售不佳，無法期待業績與利潤，沒要擺在店裡的商品。至於分辨暢銷商品與滯銷商品要在加入一個重要的因素就是時間，不能看銷售的數量，更要加上他銷售的時間，才可以清楚分辨。暢銷商品不可能一直都是暢銷的，一段時間一定會膩，在這瞬息萬變的社會，今天和明天的顧客的需求是不同的，所以訂貨的假設、驗證就是非常重要的。

什麼是假設？思考對方未察覺的淺在需求，就是假設。掌握顧客的淺在需求，顧客也是當那件商品出現在眼前，財意識到我想要這樣東西，不由自主伸出手去。就算你去詢問顧客，他也不知道。這時，假設就是必要的。當然任何人都會在意，所訂的商品是否如同假設，賣的很好。這時，就要以 P O S 數據來確認銷售的結果。這就是「驗證」。P O S 系統不會顯示明天的顧客，如果只利用 P O S 系統的數字來訂貨，那麼只會畫地自限。因為 P O S 系統只會顯示「昨天的客顧客」，而不會「顯示明天的顧客」。

支撐 7 - ELEVEN 經營的正是「單品管理」單品管理正象徵 7 - ELEVEN 的思想、世界觀，及持續因應瞬息萬變的顧客需求，單品管理最後也是重建美國 7 - ELEVEN 的改革根本。

隨時隨地都要站在顧客的角度替顧客想，為了顧客好跟站在顧客的角度是不一樣的，就像平常媽媽說我是為你好跟我是站在你的角度想事情，是完全不一樣的事情，7 - ELEVEN 的員工都需要做到關心顧客、體貼顧客、把顧客當作自己的家人、把顧客事情當作自己事情去解決是滿足^{註一}，這就是站在顧客的角度。

^{註一} WAL MART 全球最大零售企業 p.160

第二階段簡介-具備銷售能力

在現今這個物資充足的社會，想要取得一樣物品有何困難，隨便往哪裡走就有好幾家店家等著，但是相對於這些提供商品的店家，如何吸引客源來到自己的店裡、如何讓客人進到自己的店內還能購買商品不純粹逛逛、如何能讓客人能夠族自己想要的東西外還能額外衝動購買、如何能讓客源不斷回流，都是重要的課題。

當店內陳列方式有所改變，客人的感覺也會有所改變，若將排面一口氣擴大，商品可能就會飛快地賣出，但是如果架上的商品售出產生空位，感覺就會像是“賣剩的”，這時店內就會有所謂“展售高手”利用商品的擺設方式來達到吸引客人的目的。

當然商品的展示人人都會做，可以吸引不同的客源，但是待客更是一門學問，當客人一踏入店裡，如何讓客人能夠深刻的感受到這家店與其他家店的不同，如何讓客人能夠感受到自己被重視被注意到，多用點心在客人身上，以及問候與客人閒聊可以從他們的身上取得更多資訊也可以了解他們想要什麼或是他們深層內心裡需要什麼，這都是基本吸引客人與留住客人的方式。

與客人接觸久後，彼此就會產生一種所謂「暗默知」，就是難以用言語文章表達的知能，是個人在不自覺中累積各樣經驗所得來的。店家方面經常提供客人所需的東西，以滿足顧客；而顧客方面則前往店裡尋找自己所需的東西，已獲得滿足。當兩者共享了各自的想法、意象，互相共鳴時，「場域」就產生了。例如：何時想雞肉什錦飯團甚於梅子飯團，那是要置身「場域」中才能感受到。店家融合了顧客希望如此的暗默知，就像是暗默知組成的世界，7 - ELEVEN之所以強大，就是在於連工讀生、兼職人員都成為一體，串造出與客人所共鳴的場域。當店裡有了場域，顧客為追求舒服感，自然會到常去的那家店，而這就是所謂的「忠誠度」！經營上一切的努力就是為了提高人的忠誠度，當忠誠度越高就會不斷的光顧了。

支持著 7 - ELEVEN 經營的二十萬人才，有絕大部分都只是工讀生及兼職人員，但是比起一般領時薪的員工，為何能發揮超水準的實力呢？因為在 7 - ELEVEN 每個人都有屬於自己定位，在書中某段裡說到：「在這裡你們不是時薪八百日圓的工讀生、兼職人員。我希望你們成為撐起這家店的一根柱子。」當員工被負與這樣的責任時，也需要自行思考行動，場域於是產生，每個人具備的積極進取，才會被引導出來。給員工一個能夠切身感受到自己存在的場域，讓他們能夠挑戰新事物，對於工作就當成是自己的事一樣看待熱衷。

第三階段簡介-具備商品開發能力。

本階段有六個小節，第一小節提到「團隊MD」：就是由賣方 7 - ELEVEN 總公司與製造方供應商、製造商從一開始就共同組成團隊，進行商品的開發。組成這個團隊可以提高商品在市場上的競爭力，本節的重點在於鮮食商品的品質與鮮度，對於為何便當工廠要分散在全國各地也做了詳盡說明，以鮮度優於生產力為主旨，將其堅持品質的概念貫穿全文，選擇製造地與市場近距離來堅持顧客的方便優先於賣方的方便，如此一來讓食物更新鮮品質更優。

第二小節中提到，發明一台炭火燒烤機所要面臨的問題，與如何去解決克服這些問題，文中有句話說「許多暢銷商品都源自於革新」，以炭火燒烤機為例，商家總是希望能大量生產、減低成本，而若要有道地的炭火味就無法大量生產，因此這兩者產生了對立，經過不段改革才研發出可以堅持道地每味和大量生產，兩全其美的炭火燒烤機，本節很明顯的點出化解矛盾後所帶來的美好成果。

第三小節同上兩小節，都是以堅持品質為最高目標，只是這次是從小地方著手，「沾醬」問題經常是被忽略的，但是 7 - ELEVEN 為了讓消費者享受到食品的理想狀態，因而對於沾醬也十分講究道地，除此之外蔬菜是以冷藏連鎖運送至烹調工廠的，可見每一個環節都不馬虎，因為文中提到「顧客的期待不是固定的，而是不斷在擴充」，要滿足顧客就要堅持品質並且超越顧客的期望，這個環節提到很多堅持品質精神，並且不斷進步的說明，更以忍耐的經濟和速度規模

的經濟做出詳細的比較。

第四小節與第五小節談到商品開發實例，以麵包和冰淇淋為例，敘說一個對麵包一竅不通的MD如何變成現烤直達麵包的MD，其中提及他必須站在客戶的立場去判斷好吃與不好吃，不僅如此為了堅持一個工作態度，不斷的改進、不斷努力的心路歷程，也使得團隊MD有著強烈的一體感，除了提到麵包如何開發完成，也讓讀者看出團隊MD最強的力量；再拿冰淇淋為例吧！同樣的這是一件商品開發案例「突破常識的框架，將不可能化為可能」是本節重，這次 7 - E L E V E N 與赤城乳業共組團對MD，目的是為了開發獨家高級冰淇淋，雖然成本高了點但是品質優越，即使價格稍貴，100%實在的原料也能夠被消費者所接受，冰淇淋和麵包是一樣的，在開發過程中一定會遇上許多困難和衝突，這兩小節裡一步一步的描述他們如何克服困難，而成功的開發出最棒的商品。

第六小節是 7 - E L E V E N 與上游製造商的關係調整，從交易到協力共同組成團隊 MD，以對等的立場共同開發更具有市場競爭力的暢銷商品，而不再是互相競爭，而是共創事業佳績，並且結合了暗默知與形式知的概念，互相作用產生人力，在廠商和 7 - E L E V E N 的共同創造下所有的目標有更具有意義了。

第四階段簡介-具備管理人的能力

本章節提到的重點是管理人的能力，要成為 7 - E L E V E N 的正式員工最初兩年需要在實習店裡工作，學習分店經營的原則，當過店長後才能成為 O F C，成為 O F C 後，就是要將分店經營的形式化給予適當的建議，為經營注入活力，這就是 O F C 的職責，目前 7 - E L E V E N 全公司有一千五百位 O F C，一個人負責七到八個分店，雖然其他連鎖店也有相同的職務，但卻是 7 - E L E V E N 不為人知的強大秘訣，所以說 O F C 強負責的店就強，從這裡可以了解到，從一家店到一家公司，管理人的能力是非常重要的，管理的好就是一家店成功的制勝關鍵，既然管理人如此的重要，那何為管理呢真正的管理，就是能讓別人體會工作的樂趣，能讓每個人都能感受到價值，對於人的管理簡單地說，就是

如何更有效地驅策別人去達成某個目的，O F C 是需要真正的管理能力，因為 O F C 對於各分店是不是具備任何特別的權限，完全不具有要求做這個做這做那的強制命令權，只有建言，有些老闆更是開店十幾年以上經驗豐富的老手，對於這些老闆們，即使是新的 O F C 也必須給予建議，讓老闆們認同而採取行動，所以 O F C 是必需要真本領，能有效管理，讓老闆們欣賞你的作法、認同你，但這卻非一件容易的事，因為人對於別人的事常抱持進步創新的想法，但卻只要碰到自己的事就會變的很保守，在已有經驗範圍內思考或被既有的常識所羈絆，所以老闆即使具有創新的想法對於自己的生意依然採取保守態度，難注意到新的事物，雖然這個道理老闆們都可了解但自己就是的事就是無法付諸實行，結果就會被環境的變化、顧客的需求變化所淘汰，從此可以看出人只要碰到自己的事人就會變的保守，所以 O F C 最大作用就是通過與老闆對話讓老闆解放心中保守的心態，能做出創新的作法這就是 O F C 的困難所在，O F C 所負責的責任也就是 7 - ELEVEN 強大的秘訣，O F C 對於店家的擺設扮演重要的角色，在全世界個個區域的 7 - ELEVEN 的店家都有著當地的風格，每一家的店面擺設都需依照各地的風俗每一個國家風俗習慣不同就會有不同的店面擺設，不會有相同風格的店家在不同區域出現，像在中國的店面就不會像日本的店面一樣擺設，中國人習慣以常溫方式飲用的飲料，所以在中國的店面的入口架上就會擺滿常溫的飲料，不會跟日本擺設的一樣，所以 O F C 對於買場的動線規劃和商品擺設扮演重要的角色，日本 7 - ELEVEN 會將全過各地的 O F C 全數招集到東京總公司開會，舉行 F C 會議經理級的人員則再前一天就要到總部集合，總裁鈴木先生也會將與在會議上各地區分店會討論，有何問題怎麼解決？得到什麼結果？有什麼成功案例，大家一起來分享經營者直接面對面學習，其經營學每週舉行的 F C 會議並非僅有化為言語數據的形式知資訊，而是共享經營者全身所散發的思想、氣魄、理想為了目標互相鼓勵的態度…等暗默知，單靠形式知無法應付世上的變化能使店家更好最能發揮影響力的就是「團結的力量」，發揮出向心力能讓人感受到和這個人在一起就會全力以赴堅持到最後的力量，而且要有開闊的視野向外發

展，不要只有守住原有的顧客而要吸引其他顧客，店家就要有創新的想法才能吸引到新的顧客，O F C 對於自己所提出的建言要有利的證據來證明自己的建言是對老闆有力，讓老闆採用，有時當直接了當的說明，對方卻無法聽進去的話可以從別的事物取得對方信賴再說出原本想說的話讓對方採用，並非每一件事都用話語驅使對方，而是讓他自己發現開始去實際行動對於工讀生不要一直教導他，而是要他自我思考發揮其力量，成為區經理後要能做到執行的計畫，能活用商品的計畫每項都能套用，可以從數據中找出問題所在並不用親自蒞臨現場要讓屬下有自己的想法，做法培養下屬有好的溝通能力、創新的想法這樣才會成為好上司。

第五階段簡介-具備領導能力

本階段在說明，在 7 - ELEVEN 領導者分為五個條件，在這五個條件中，其中揭示公司的理念，不動搖，揭示公司的理念，讓員工感覺到在這裡工作真好，也要讓合作廠商感覺和這公司合作很愉快，提升公司業績，使股價上漲，也讓股東滿意，在那麼大一個連鎖便利商店，如何執掌經營，就是揭示理念，回應顧客需求，遭遇到任何困難反對，也絕不妥協，還有就是具備決斷能力，即使是個難題也要下決定，這就是領導者的工作，在這變化莫測的時代裡，領導者的果決是極為重要的，如果領導者沒有具備決斷能力，無法下決斷，組織就會停滯不前，再下決斷後還必須一股作氣的向前邁進，化不可能為可能，認為有價值就去做，本來零售業必須集中，而大量進貨，因為超商商品總類繁多，所以堆積存貨加上鮮乳工廠是個別進自家商品，所以進貨車輛一天就高達七十台，如果這樣下去超商會無法經營下去，因此要將既有的物流架構完全改變，要批發商分批進貨，要廠商一起運送到其他公司的產品，雖然起初遭受批評反對，但他還是很有耐心去說服，最後得到認同，突破障礙，在上位者如果沒有去挑戰前所未有的新事物，就無法開拓未來時，上位者只能不顧一切勇往直前，只要領導者決定去做，眾人的力量匯聚在一個方向，人的潛力就會被激發，其成果是超乎想像的，7 - ELEVEN 的歷史正是如此週而復始的，做別人不做的事、做不到的事，與這

個決定互為表裡關係的就是「否定過去做法的能力」，「如果不能完全否定過去就無法真正生產新的東西」，掛 7 - ELEVEN 總部大樓入口處的標示語「因應變化與貫徹原則」，其下方也寫著副標語「否定過去做有前瞻性的事」，雖然大家都知道挑戰新事物是很重要的，卻無法從至今的作法中抽離邁開腳步，也正因為如此，領導者所被寄予的就是「否定過去的能力」，而這正是決斷力的後盾，握有決定權的領導者絕對不可以忘記生手的單純，自己能夠接受新的挑戰，也是因為至今仍擁有生手的原點，也就是做為顧客的感覺所致，領導者要有貫徹到底的能力，有決斷力，但沒有貫徹力，是無法達成目的，一但採取了某個方針，最重要的就是要貫徹到底，OFC 的工作就是當其負責的分店經營上出現制式化時，要去說服老闆得到對方認同是非常困難的，而現場又能貫徹到怎樣的地步？所以領導者最重要的任務就是貫徹力，領導人的表達能力是很重要的，要使基層的每個人都貫徹已決定的事，關鍵就在於表達能力，對人表達自己的想法時，最要不得的，就是裝模作樣、拾人牙慧的話，如果是取材自書本，也是毫無說服力的，有人為了裝腔作勢還會隨便夾雜幾個英文單字，但聽的人會很累，內容即使簡單，只要消化成自己的語言，就有說服力，再表達時穿插幾個例子比方會讓人更明白，公司的經營者常會使用「顧客至上」主義「以客為尊」這類一排漢字的話，這不過是標語。只是高舉標語，給人的感覺是「剩下的請自行理解」沒有人會放在心上的，所以要很明白的告訴別人，是要站在顧客的立場來思考，這樣大家都非常清楚，這才是溝通揭示公司的理念，毫不動搖的能力、決斷力、否定過去的能力、貫徹力、表達力，所得的成果是以乘法來計算的，如果每個人的能力都很強，相乘之下成果就很大，反之若缺了任何一個就變成零，可見領導者的能力大大左右了公司的命運，領導使命就是要像未來的世界請益，7 - ELEVEN 也是不斷將自己投注在一步之前，再更前一步，所以革新才能不斷實現創造出今天的局面，期間，當高牆橫阻，他們就一一突破，我們可以說這能量是得自於未來的眼光，要眺望未來雖然人們認為該是如此，卻因困難重重而困惑、遲疑的領域，希望你能積極的去挑戰。7 - ELEVEN 也是不斷挑戰周遭的人們所反對的、

巷口商學院 - 哪裡看不到 7 - ELEVEN ?

質疑其未來性的事情，不去挑戰就不會有新的事物，顧客所要求的東西是每天都在變化的，但事物的本質卻是不變的。



分析

第一階段分析-具備假設能力

這本書中第一階段提到的是假設、驗證的能力，假設方面提到的就是訂貨，其中就是讓工讀生去訂貨，日本的作風是讓工讀生去擔任訂貨這麼重要的角色，他們認為如果能把訂貨這件事做好，必能了解企業經營的理論，並且讓他們分組去進行訂貨和驗證自己的假設是否有差錯，分擔訂貨也符合了人性渴望責任與成就，看起來一起都很完美也符合效率，但是在台灣訂貨這件事並不是讓工讀生去做而是讓正職人員或是店長去執行，並不是讓工讀生去做，這可能是因為工讀生流動率很大，像暑假、寒假有大多學生是為了短期打工，去 7 - ELEVEN 打工而非長期，如果要教會這些只短期打工的工讀生所花費的時間和成本可能會增加，而且台灣的老闆幾乎都不放心將重要的工作交給一般的工讀生，因為怕他們的經驗不夠或是隨便了事的心態，去阻礙的店內的營業額。但是這點我覺得日本的 7 - ELEVEN 的策略比較好，雖然教會工讀生訂貨的成本和時間會較多，但是可以定一個標準，例如滿三個月的打工時間，就可以有機會擔任訂貨一職，工讀生大部分是年輕人，他們具有不同的想法和創意，且工讀生就會注意週遭事物的變化，這也是改變訂貨的一大準則，而且工讀生幫忙訂貨，可以促進店內的向心力，不要讓工讀生覺得他們只是一個作業的人員，而非是一個工作的人，怎麼說呢？作業是事前就知曉正確答案，才去進行的；工作是靠自己去找到正確答案。工作可以靠自己的想法和頭腦去思考，而非是一台誰都可以取代的機器。

銷售一空是一件好事嗎？單從字面上看來當然是一件好事，沒有報廢損失，但是對日本的 7 - ELEVEN 而言，也代表了一件壞事，如果顧客上門了，卻沒有這樣商品，顧客只好去別家店買，就產生了商機損失，真正影響一家店的事商機損失而非是報廢損失，如果此種情形一直發生，下次顧客就不會考慮到這家店去光顧了，如果一直銷售一空也代表訂貨出現了問題，訂貨的人員沒有考慮到天氣或是特殊活動．．．等等因素，導致於貨不足。就如我個人而言，之前我一

直想找一種飲料梅子蕃茄，有幾家店一直都缺貨，終於找到我要的了，下次我就會直接去我找到的那家，不會去之前那幾家了。這就反應了這家店沒有反省訂貨缺失和太注重報廢損失，而且也沒有注意到顧客的感覺。

建立假設，要先蒐集「前置情報」，日本 7 - ELEVEN 天氣、氣溫預報都是前置情報，這點跟台灣很像，因為台灣自己有研究第二代 POS 系統，此系統裡面除了有銷售數字、訂貨數量還有氣溫時報，一天有三次氣溫表，店員可以參考氣溫報表去訂貨，此外，台灣 7 - ELEVEN 也會像日本 7 - ELEVEN 一樣注意週遭環境的情報，像是如果週遭有辦演唱會，飲料和餅乾的數量就會大量訂貨，如果是颱風來前，也會大量訂購泡麵、麵包、乾糧和水，這些大量訂購必需品都是為了帶給顧客滿足，所以前置情報は店裡訂貨的一大考量因素。

全球最大的零售業沃爾瑪，有一句名言「付薪資的人不是雇主，雇主只是轉交金錢，真正付薪資的是顧客。」，這句話重要的說到顧客是一家店最重要的人^{註一}。所以什麼事都要替顧客想，站在顧客的立場，如果定一樣東西只是想著如何銷售出去，而非是顧客真正所想要的，那麼那樣東西並不會銷售的很理想，平常是店員，下了班也有可能是別家店的顧客，所以要用自己也是顧客的想法去搜尋顧客所需要的東西，而不是站再老闆的角度，把顧客當作是自己家裡的客人一般對待，讓顧客覺得很窩心，顧客結帳時，幾句關心的話，會讓別人很感動。這本書內有舉幾個店員關心顧客的例子，台灣其實也有，我自己在冬天晚上去牛奶，店員就有貼心的問我要不要加溫，外面很冷要小心，不要感冒了，雖然簡單幾句話，但是卻很貼心。全球最大的零售業沃爾瑪也說過「顧客服務，說到要做到」，不要說一套做一套，對於顧客的服務說的頭頭是道，但是更在意銷售金額、股價、利潤。日本 7 - ELEVEN 有四大準則：「商品充足、鮮度管理、整齊、親切服務」；台灣的四大準則：「商品豐富、品質優良、衛生保證、服務親切」；沃爾瑪的企業成功十二法則中的沃爾瑪第五法則中也提到：「你努力協助顧客先獲得

^{註一} WAL MART 全球最大零售企業 p. 145

成功，那麼終將會成功。」^{註三}從上面的觀點可見，支撐企業成功的重要人物，除了領導者、員工，最重要的就是顧客。

心中要有強烈的「問題意識」才能隨時有靈感，鈴木先生說過：「只要持有問題意識的勾子，資訊就會從四面八方上勾。」靈感可能從四面八方竄起，鈴木先生說他賣關東煮、御飯糰、麵類...等等想法，都是他從平常生活中突然而來的想法。像台灣中正紀念堂附近的 7 - ELEVEN 就有賣中正紀念堂的模式，我想店長應該是有想到中正紀念堂會有很多觀光客會來，如果來買點東西，會順便購買一點可以當做紀念的東西，這個構想就有可能是在中正紀念堂 7 - ELEVEN 店長和店員所想出來的新產品。放眼到科學界，牛頓若沒有問題意識，即使看到蘋果掉下來的情況，也不會發現地心引力吧！

第二階段分析-具備銷售能力

第二階段開頭就寫到現今並非「目的購買」的時代，而是「衝動購買」的時代，一般而言許多人一走進便利商店便不知不覺地花了不少錢，衝動的買了一大堆商品，其實這是很正常的。舉個例來說，當你結束一整天的工作想要進商店買個晚餐，大部分的商店門口應該都是設在正前方的左邊，當一踏入店門，右邊就是雜誌區，若是不趕時間應該會翻一下雜誌，當看到每個月都會買的雜誌時，應該都會順手放進購物籃裡，接著就會看到飲料的陳設，發現有新商品上架包裝不錯而且吃晚餐、看雜誌時也可以喝就順手拿了一瓶，接著經過的是點心區，飯後來個甜點當然更好，購物籃又多了一樣商品，最後到了主要購買目的物"便當"，看到喜歡的便當也進了購物籃裡，終於要結帳了才發現糊裡糊塗的多了這麼多樣東西。其實這就是所謂的「磁石效應」！在便利商店中多半都是指雜誌類、飲料類、米飯類等商品，將這些商品分散到門市各個角落，以利於顧客停留在店內較長的時間，就可以看到更多商品，售出的機會也會大增。

而展售高手也會隨著時間更動陳列，店內的擺設也會因此而不同，大膽的陳

^{註三} WAL MART 全球最大零售企業 p. 147

列也是為了誘發衝動型的大批購買，像是在台灣逢年過節時，禮品、禮盒…等商品皆會加強擴大陳列在顯眼或是容易取得的位置，給人強烈促銷的印象，才容易下手購買。

7 - E L E V E N 不僅僅在日本採取高密度多分店策略，在台灣亦是如此，為何呢？當分店集中在一定的區域範圍內，可提升物流配送效率、也可在人手不足或是商品短缺時互相支援，更重要的是可以增加顧客的便易度，像是在我家附近，前後左右範圍大約兩百公尺方圓就近五、六間的 7 - E L E V E N，有時走路回家會經過這家店就在這家買，有時走另外一條路回家就到另外一家買，而且在不同的店有時還會看到一樣店員，如果說在這間 7 - E L E V E N 裡我要買的東西，很不巧賣光了，我也不用走好遠去別的地方找我要的東西。

「待客」是日本 7 - E L E V E N 四大基本原則中的「親切服務」，其它是「商品充足」、「鮮度管理」、「整潔」，這些都是肉眼可以確認、判斷的，親切服務就很難了，大家都知道日本很重視待客，於是從南方公司引進時就多增加一項「親切服務」。

怎麼做到親切服務呢？其實日常生活中只要打個招呼就會讓顧客感覺到親切，就算沒有上班在路上遇到顧客，也可以熱情問候，這樣會讓顧客感覺到自己的重要。為什麼要這注重顧客呢？亨利·福特說過一句話：付薪資的不是雇主，雇主只是轉交金錢，真正付薪資的是顧客。^{註四}所以我們更應該存著感謝的心去服務，每一個顧客。同樣是零售業的 W A L L - M A R T 的十二準則裡面說到你努力協助顧客先獲得成功，那麼你終將會成功^{註五}。很深奧的一句話，但其實就是你讓顧客得到他想要的，那麼你就在你的工作上得到顧客的信任，那麼這部分你已經成功了。現在是個商品充足的社會，其實 7 - E L E V E N 有的商品，其它家的零售業者幾乎都有，但是如何在其中保持第一的地位，應該就是靠「服務」，現金是個賣服務的社會，而非賣商品，如果只賣商品就會被取代。

^{註四} WAL MART 全球最大零售企業 p. 145

^{註五} WAL MART 全球最大零售企業 p. 147

與顧客談話可以得到珍貴的資訊，雖然說 7 - E L E V E N 是真心在服務顧客，但是聊天之中也可以用點心機去詢問一點資訊，例如：年終會加班嗎？如果會就會多定一點便當、御飯糰、果汁．．．之類的。

「試吃」也是日本 7 - E L E V E N 常用的一種促銷手法，但是在台灣不常見。我覺得台灣可以引進這種促銷手法，雖然很多人都是只吃不買，但是多少可以吸引到想買的人。像是在下雨天，做關東煮的試吃，冷冷的天氣，搞不好顧客吃到了暖暖的關東煮，就會衝動購買，配合一點天氣因素可以增進買氣。

親切服務的關鍵人物就是員工，7 - E L E V E N 提供一個能切身感受自己存在的場域，讓他們可以在場域中找到自己的專才和興趣，讓他們挑戰新的事物。雖然在 7 - E L E V E N 中一定還是會有只關心自己薪水，或者其它感興趣的事，所以工作就是時間的切割買賣。對於這樣的人 O F C 跟店長就需要花更多的心血在他們上面，調整他們的心態，不然員工是一家的基石，基石都打不穩了，上面的產品再怎麼創新、環境再怎麼整潔都無法有效發揮，只會適得其反而已。

第三階段分析-具備商品開發能力

第三階段分為六個小節，但在這六個小節裡有著跟土地經濟學極大相關的區位因素，由於本書是以日本的 7 - E L E V E N 主要的研究對象，所有的制度、配置分法都是日本體系的，因此在評析這一部分時，我想藉此將台灣的 7 - E L E V E N 與之作個呼應和比較，除此之外在於經營法手上，日本和美國是採取大不相同的做法，所以在這個環節我以全球最大連鎖零售商—沃爾瑪來與之作比較，7 - E L E V E N 和沃爾瑪都能成為成功的企業典範，一定有他們堅持的地方，也一定有他們相像的地方，到底他們的獨家秘訣在哪呢？我們往下看吧！

「主力鮮食商品盡量在消費地附近製造」，這是日本 7 - E L E V E N 的堅持，首先登場的是便當，由於 7 - E L E V E N 是流通業，所以本身並沒有製造商品，但是他們與製造商共組團隊 MD，開發新商品是他們的一大特色，因此所有的商品生產一定是在工廠；此時鮮食商品的品質優劣就取決於工廠和賣場的距

離了，倘若工廠數量很稀少又離賣場很遙遠，在運送的過程中就很容易延誤時間，即使食物並不會因此腐壞，但是卻和剛出爐的品質相差甚遠，為了避免這種情形發生，7-E L E V E N也做到了便當工廠分佈在全國各地，回頭看看台灣的7-E L E V E N吧！同樣的，經過我調查後發現，在台灣的暢銷商品如：御飯糰、御便當都是在距離賣場不遠的市郊工廠製作的，而且車程都在一小時上下，舉個例子：我在逢甲附近的7-E L E V E N買到的御飯糰皆是在彰化縣北斗鎮製造的；而在台南市7-E L E V E N買到的飯糰是在台南縣麻豆鎮製造的，這點是我們真的有去印證的，因此我們可以說日本的7-E L E V E N做到了；台灣也一樣可以把品質做好，由上述可知，區位對於一個流通業有多麼重要，況且還跟鮮食商品有極大的關係，撇開冷凍技術進步的因素不談，光是生產工廠和賣場距離相近就已經為食物的品質加分了。

一個企業要成功要考慮很多種因素，而團隊MD要開發新商品同樣也要多方面考慮，其中壓低成本是一大要點，但在壓低成本的同時並不能放棄原本的理想，而7-E L E V E N的理想就是讓消費者品嚐到最美味新鮮的食物，在本節談論到要如何大量製作炭火燒烤肉讓便當更美味，因此他們開始多方面的思考要如何兼具低成本、高品質，也曾想過要在人工和原料皆便宜的中國製造，再將肉冷凍運回日本，但是在運送冷凍的過程，品質是否也隨之降低？即使中國有最多的人力，便宜的工資，對於降低成本是一大助力，但是為了堅持理想，仍然放棄的低成本的誘惑，書中有句話為這一切做了最好的解釋「許多暢銷商品都源自於革新，而所有的革新也是藉由兩個不衝突的事情產生對立，而後化解矛盾所帶來的。」分析這句話，兩個產生對立的東西分別是道地炭火燒烤和大量生產，化解矛盾後兩全其美的方法誕生了一炭火燒烤機的發明。

「蔬菜從產地全程以冷藏連鎖運送」，產地—專用蔬菜物流中心—烹調工廠—各地分店的冷藏庫，每個據點都要執行溫度控管，這是為了要維持原料的鮮度，看到這我有個疑問，現今冷凍設備如此進步、交通運輸也十分的便捷迅速，這是否也意味著生產工廠和賣場之間的距離並不再像從前那麼重要？要食材、食

物保持新鮮的最好情況，應該是原料產地、加工地、賣場都設在一起，但是這樣的形式在現實生活中並不具經濟效益，因為現在都是以「專業分工」進行工作分配，此方式也比較有效率製造出高品質的商品，若一心只想維持鮮度而將工廠、製造廠和賣場設在一起，成本就無法壓低，也就不符合經濟效益，總之雖然冷凍技術和運輸設備進步，使得工廠區位不再像從前那麼重要，但是想要兼顧品質和大量生產，區位依然是值得商討的重要課題。

「忍耐的經濟」與「速度規模的經濟」這兩種經濟模式相差甚遠，也是由不同的國家發展出來的，但是其中都有他們的優點，前者是日本經營模式的經濟，後者是美國經營模式的經濟，都以連鎖零售商來講，一個是日本的 7-E L E V E N；另一個則是美國的沃爾瑪，這兩者都是以服務客戶為最高原則，並且想給客戶最好的、最棒的，當然他們也知道顧客的期待不會停在原地踏步，而是一天比一天提高，要滿足顧客、留住客源就是要不斷超越期望，然而這兩家零售商所使用的策略並不相同，但是殊途同歸，一樣都能成功的穩住生意，首先看 7-E L E V E N 之忍耐的經濟學，它是以追求品質理想為最高目標，而生產速度和規模則是其次重要的因素，但它不會因此放棄追求度和規模，因為它若能利用革新來達成這些要件，就能獲得企業的最大利益；再來我們看美國體系的沃爾瑪，速度規模經濟是以大規模、薄利多銷為原則，盡量的把價格壓低，它的天天低價策略是舉世皆知的，如此這般的替消費者省錢就是他們都基本戰略，品質對他們來說不如低價重要，但是他們同樣也不會忽視品質這一個區塊^{註六}，也許只是比重稍微輕了點，要做到全世界最大連鎖零售商同樣也需要有品質的保證啊！綜觀上述兩種不同的經濟制度，我們可以清楚的知道，無論是品質或成本，任何一方都不能忽視，企業要得到最高利益也就需要好好的衡量此二項之間的比重了。

第四階段分析-具備管理人的能力

本書中第四階提到的是有關人事方面的，裡面說到 O F C 在 7-E L E V E

^{註六} 全球最大連鎖零售商 沃爾瑪傳奇 p. 72

N公司中對於各分店是不具有任何特別的權限，而只有對分店有建議、建言完全沒有強制命令權，所以O F C是需要確實的管理能力，而管理能力就是有效的驅策他人去達成某個目的，因此O F C要有很好的管理能力，所以書中說到O F C強負責的店就強而在台灣O F C就是組長，但組長是有管理權命令權店內的擺設或是需要改善的地方他會跟各分店店長說要店長去做改進，雖然主長也是一步一步向上到這個職位，但並非一定會有很好的管理能力，全世界最大連鎖零售商沃爾瑪它在引進新員工上它並不看重學歷，而是注重員工的實際能力與他人努力達到一定程度時^{註七}，沃爾瑪就會讓他們參加橫向訓練和學習管理訓練橫向訓練，主要針對有突出表現的員工，讓他們參加更高級職務的學習，挑選出較有潛力者提供晉升的機會，對於訓練將要晉升為管理人員的員工訓練方式很活躍^{註八}！訓練未來管理者們跳脫出傳統思維的框架，更有創造力地處理工作中可能遇到的問題，讓員工們全站在貨架前面，讓他們說這個貨架有什麼優點，還有什麼可以改進的地方，就好比老師不是簡單提出自己的想法，而是激勵每一個人提出自己的想法，在晉升至某個高級職位則將會被送到美國參加國際領導訓練計畫，主要是訓練領導技巧和如何在店內做非常繁雜的管理^{註九}，沃爾瑪的管理人較像台灣有權命令只是他們經過層層嚴格訓練，有很好的管理能力而台灣管理能可能沒有那麼好的管理能力了，因此可看出知名企業的管理人都要有很好的管理能力，才能擔任管理人的職務。

一家店面的成功，最能發揮影響力的就是「團結的力量」，讓人感受到和這個人在一起，就會全力以赴，堅持到最後的力量，當人和人有了一體感，對方的目標就等於自己的目標，會湧現強烈的企圖，想要一同達成目標，自己本身會自動會自動湧現出想認真做事的意識，沒有人會認為是被強迫的，在組織中，這是個讓人更有效地活動的理想形式，這樣的集團其產生力也是非常高的，在台灣的7-ELEVEN店家沒有很明顯的團結力量，只要每個人都守本份的做好自己

^{註七} 全球最大連鎖零售商 沃爾瑪傳奇 p. 131

^{註八} 全球最大連鎖零售商 沃爾瑪傳奇 p. 133

^{註九} 全球最大連鎖零售商 沃爾瑪傳奇 p. 134

應該做的事，不會有大家是一個命運共同體的感覺，而是各自為一個獨立個體，只有在總公司在做產品促銷時，各家分店才看起來有一體的感覺，因為每個人都會一起喊出當時促銷商品的口號，讓顧客覺得 7 - E L E V E N 好有活力有團結力，但事實上商店內部卻並沒有很有團結力，所以書中所講到要有團結力，在台灣並沒有實際運用到。但我認為日本經營理念，較能使企業成功，要讓店家更好的話，老闆的眼光視野就要向外開展，不能只顧及到眼前的事物，一家 7 - E L E V E N 如果只顧及眼前的客人，這家是不會有所成長，老闆要能去挑戰新事物，去尋找機會，大幅改變自己目前做事的方法，要能有創新的想法、手法，去吸引顧客，擴展更多的客源，不能只注意到目前所擁有的顧客，而是要有企圖心開拓新的客源，日本的 7 - E L E V E N 會最先開始販售便當、御飯糰，著眼的不僅是滿足現狀的顧客，也是為了開拓在店外未曾光臨的眾多顧客，而在台灣的 7 - E L E V E N 也有相同的做法吸引更多的顧客，有一些觀光地的 7 - E L E V E N 更是推出紀念品，來吸引顧客，例如在中正紀念堂的 7 - E L E V E N 就販售中正紀念堂的模式，吸引外地來的觀光客購買，不會只有注意到週遭的客人而已，會去吸引更多的顧客到店裡，所以這個理論在日本台灣都適用，想要有更多的顧客，就要有創新的想法、特別的商品，去吸引其他眾多顧客上門。

第五階段分析-具備領導能力

本書中第五階段所講的內容是有關於領導者應具備的條件及能力，領導者要是能揭示公司理念，不動搖，讓每位員工都了解公司的理念，讓員工有在這家公司真好的感覺，經營者就是要讓在這工作的人覺得這家公司真好，也要使廠商覺得能和這家公司合作真好，要做到這樣股價就會上揚，股東也會滿意，讓人有在這家公司真好的感覺，是要有向心力的領導者能帶領著所有員工一起實踐公司的理念，每個人都有著相同的目標，做任何事都是為了公司好，大家為了公司打拚就好像為了自己一樣，好像是一個大家庭一樣為了共同的目標努力，公司的成功就好像自己成功一樣感到無比的快樂，在台灣 7 - E L E V E N 也是希望所有員

工都為了公司努力打拼，全體員工一條心，全體員工對公司的向心力是很重要的，領導者要有決斷力，領導者做任何事的決定時必須要明確地指示前進的方向，在現今多變的時代中，領導者的決斷力是極其重要的，如果領導者無法盡到下決斷的責任，整個組織的運作就會停頓下來，不再向前而被拋在後頭，每家公司都一定要有決斷力的領導者，如果對任何事的決定都猶豫不決一定會被現今社會給淘汰，不會讓你有生存下去的機會，所以領導者的決斷力影響了整個公司的存亡，當領導挑戰新的事物，有創造新的想法作，為因為領導者的決斷力和堅持有可能將公司推向一個更好的未來，像台灣的 7-E L E V E N 代收停車費、水電費、電話費、等等一些費用 7-E L E V E N 創造了不少獲利，可知領導者的決斷力是很重要的。

領導者在做任何事情，創新的做法要否定掉過去，把舊有的思維忘記，擺脫過去想法的束縛，這樣才能有創新的東西產生，領導者如果有決斷力但卻沒有貫徹力，也是無法達成目標的，領導者在做任何事情時有決心去做是一個好的開始，但沒有決心堅持到最後是個重要的因素，例如日本 7-E L E V E N 總裁鈴木先生曾下令在一地區集中開店的高密度多分店策略，分店開發不能跨出將東區一步負責人雖知道高密度多分店是很重要的，但因困難重重很容易就會離去原則，而選擇安逸的路，開店的區域範圍一但稍有鬆散，大家就會往容易過關的地方跑，新的分店一下子就散開來了，所以 7-E L E V E N 總裁鈴木先生堅持到底，不讓區域範圍鬆散，一但採取某個方針，很重要的就是要貫徹到底，台灣的 7-E L E V E N 也正是如此，做任何事物的決定一定會貫徹到底才會成功成，為當今台灣零售業的龍頭。

領導者還有良好的溝通能力表達能力，讓別人能清楚明白了解到你所說的意思，對人表達自己想法時，最重要的是一淺顯的話直接表白，最要不得的就是裝模作樣拾人牙慧的話，讓人摸不著頭緒，如果取材於書本也是毫無說服力的，有人為了裝腔作勢用一些華麗的言詞，還夾雜幾個英文字母聽的人很累，而且又不是很明白，你要表達的東西早成了反效果，只要很明白表達，消化成自己的語言，

就具有說服力了，表達能力好容易說服別人，這樣可以輕易完成許多合作案，在台灣也是如此，好的表達能力是必要的，讓別人可以容易瞭解你所說的話，也可以多用些例子或比方讓對方也能產生共鳴，這樣可以增加生意成功的機會。

領導者還要具有前瞻性的眼光，探視未來的可能性思考，未來該如何去做你的思維，要站在未來的觀點來看看所有可能性，不要被過去所束縛，邁開步伐朝著不見未來可能性去做，如果能實現，就會創造出前所未有的新思路，也會引起新革新，所以要有比別人能看到未來的眼光，這樣才會取得先機，但在台灣看不出有任何一家店是有未來式的作為，有吸引顧客的創新思維，每家店都是差不多的風格思路，所以台灣領導者有欠缺未來式的想法，如果台灣 7-ELEVEN 領導者能具有未來式的想法，可能會更上一層樓。



回顧

鈴木敏文之重點經驗分享回顧：

1. 「為了防止商店經營的制式化，(分擔訂貨)是不可或缺的。」

由於 7-E L E V E N 商品數量龐大，若全由一人訂貨可能會因忙不過來而以昨日的數據為訂貨的依據，日積月累如果都維持同樣的訂貨方式，就好比機械運轉一般制式化，因此消費者會漸漸流失，這裡明白的點出分擔訂貨是不可少的。

2. 「銷售一空其實是賣方滿意=買方的不滿」

這個觀念也許對我來說是很陌生的，因為一般來說，銷售一空是好事阿！但是 7-E L E V E N 的原則是站在顧客的立場想，讓下一個顧客買不到某樣商品，等於造成顧客的不便，即使省了「報廢損失」但卻產生了「商機損失」。

3. 「(為了孩子好)而責備孩子的父母，是以父母的好惡來責備！」

這個經驗是將父母和孩子之間的關係，與顧客和賣方之關的關係做一個比較，「為了你好」，這句話在鈴木敏文先生的解讀裡，只不過是父母的好惡罷了！套用在商場上就像是「為顧客好」，其實在你說出這句話的同時，就已經主觀的判斷顧客的喜好了，正確的方式應該是換個角色站在顧客的立場思考，這樣才真正能讓顧客覺得好。

4. 「將排面一口氣擴大，商品就會飛快的賣出。」

在一個偌大的賣場裡，忽然看到一大堆同樣的商品陳列在眼前，一定會引起我們的注意，在這一時刻商品的知名度已經默默的提高了，當我們對這項商品有印象時，它要賣出去就容易多了，舉個例子：前陣子我們上了一門課，叫不動產經營與管理，當時我們研究東森房屋，很明顯的，東森房屋的知名度並不像其他房仲業(E X 信義)那麼高，但是為了打出品牌、提升知名度，它開始從加盟店市佔率著手，目前加盟店數佔全台房仲業的 25%，為全國最高，即使營業額不是位居第一名，但是當我們路過幾個街區都能發現東森房屋的存在，為此也產生了印象，因此它的知名度也就大大提高了。

5. 「分店密度達到一個定值，業績曲線就會急速攀升。」

當消費者的認知度、使用率達到一定程度，就會有個曲線急速上升的引爆點，(承上個經驗分享)，其中提到東森房屋，其實它的原名是力霸房屋，但在改名為東森房屋後對於消費者來說卻只是個陌生的名稱，但是要如何解決這個問題呢？很巧的它和 7-E L E V E N 一樣採用提高分店密度的策略，如此一來消費者開始對這家房仲業產生了印象，下次若有需要就會想起它，況且在全台灣有那麼多的服務據點，對客戶的服務也會比較周延，業績攀升指日可待！回頭看看 7-E L E V E N，業績急速攀升早已經是事實了，因為它享受到聚集經濟的效果了，因此我們可以了解這個制度對一個企業的助力有多大。

6. 「顧客的方便，要優先於賣方、製造商的方便。」

一般而言，賣方會希望蓋一間大工廠盡量一次就大量製造商品，而減低成本，但是送商品到各個分店的時間就會延長，食物也就不那麼新鮮了，這對買家來說並不合理，所以打著鮮度優於生產力的 7-E L E V E N 當然是在接近分店的地方設些小工廠，如此一來才能提供最新鮮的商品。

7. 「即使是 I T 時代直接的溝通仍很重要。」

在這個科技、通訊都發達的時代，要傳遞訊息是很容易的，但是鈴木敏文先生認為，共享資訊就必須面對面溝通才能達到效果，所以我覺得，即使現今網路、交通都很發達但是距離和區位的重要性不會因此消失。

8. 「表達的秘訣—穿插身旁常見的例子、比方。」

鈴木先生所說的道理都是一貫不變的，但是每一次都是以不同的例子來呈現，為什麼要這麼做呢？因為舉例會讓道理變的更具體，也更容易與聽者產生共鳴，當我們在做報告時也一樣，若能多打比方、舉例子一定能讓更多人明白我們想表達的意念，也能讓人更加有領悟的感覺！

問題研究

請問 7 - E L E V E N 的成功與其區位選擇策略有何關係？

1. 前言

影響一家 7-E L E V E N 成功的因素，包括產品創新、品牌經營、行銷手法、員工管理、科技技術、待客、區位．．．等重要因素。

7-E L E V E N 的產品：產品是一家 7-E L E V E N 吸引顧客的利器，

台灣 7-E L E V E N 每週兩種創新的產品推出。此

外，保持產品新鮮也是 7-E L E V E N 注重的一環。

7-E L E V E N 的品牌：7-E L E V E N 致力於正派穩健的經營，服務與產品

品質提升及用心打動消費者的心，所建立的品牌形象。

7-E L E V E N 的行銷：7-E L E V E N 的行銷手法，包括店期的廣告、送小

磁鐵或同樣商品第二件打折扣，吸引各年齡層的客源。

7-E L E V E N 的員工：店長及員工建立起完全的信任感，放心讓員工去負責

每一個重大責任。

7-E L E V E N 的科技：2003 年結合轉投資公司「統一資訊」，及國際知名

廠商 N R I 、N E C 合作開發「第二代 P O S 服務情報系統」。此套系統具有高效能的情報力，包括每小時

為單位的進銷存情報、每日四次的天氣情報、以多媒體方式傳送集中化的商品情報等，能快速反應消費者

需求，有效提昇經營水準。

7-E L E V E N 的待客：對待顧客就像對待自己的家人，真心誠意的對待，就

是 7-E L E V E N 最無庸置疑的親切服務。

7-E L E V E N 的區位：7-E L E V E N 不僅在全國大街小巷擁有超過 4300

家的門市，成功建構全台灣最密集的零售網絡，引領

台灣的消費趨勢，7-E L E V E N 也整合集團資

源，發揮彈性展店實力，將門市觸角積極跨入不同空間領域，從學校、捷運站、火車站、醫院到購物中心，都能看到 7-ELEVEN 的身影，滿足消費者最即時、多元的需求。^{註十}

以上等等因素都是 7-ELEVEN 成功的基石，但是區位更是重要。為什麼 7-ELEVEN 總店開在路口、三角窗地帶？那製造產品的地方設置在哪？．．．都是我們對 7-ELEVEN 的區位的疑問。

以下是我們的研究方向：

1. 高密度多分店的手法與區位的關係。
2. 鮮食產品盡量在消費地的附近製造，便當工廠分散全國各地。

研究方向一

高密度多分店的手法與區位的關係

研究方式：

利用理論證明區位對 7-ELEVEN 的重要因素。

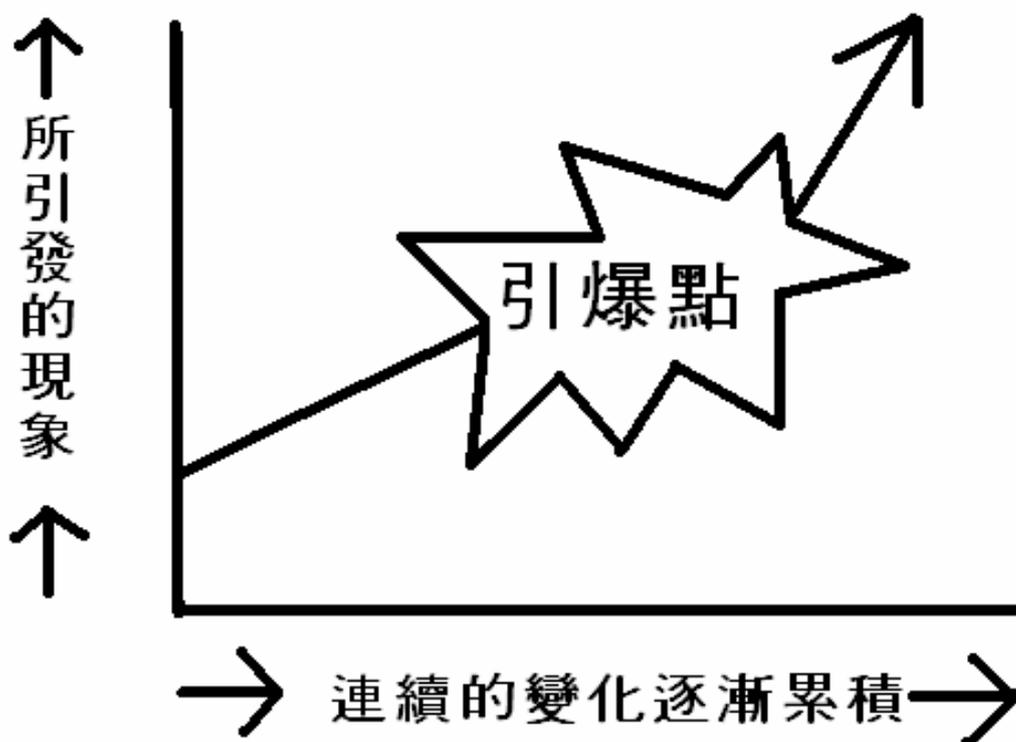
深入研究：

為什麼 7-ELEVEN 分布那麼密集？

I. 分店密集達到一定值，業績曲線就會上升：

這個高密度多分店策略，因為分店集中在一定的區域內，所提升了物流、廣告效率，也因為 OFC 移動的時間縮短，便能充分確保商議經營的訪問時間。在今天的消費社會，當消費者的認知程度使用率達到一定的程度，就會有個曲線急速上升的「引爆點」。

^{註十} 7-ELEVEN 官方網站



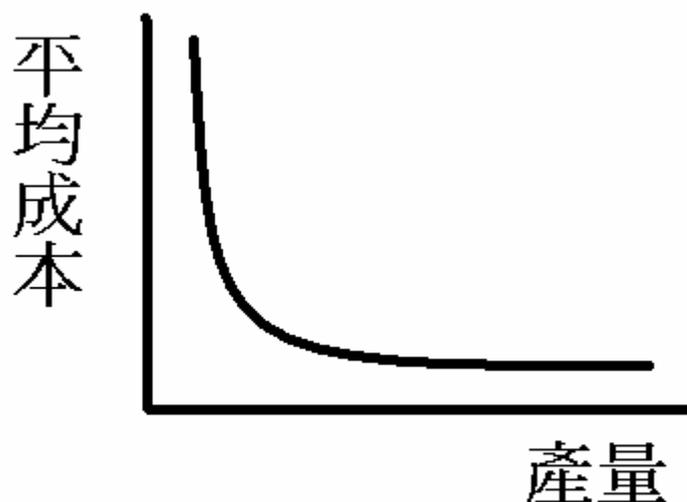
當某個地區開了幾間 7-E L E V E N，對新的事物感興趣的消費者，其認知度就會提高，而在某個機緣下前往分店消費，心理上的距離感就迅速縮短。甚至透過這個顧客的口頭宣傳，口碑便如感染般地逐漸擴散，地區整體感的使用率就會急速低攀升。

7-E L E V E N 之所以堅持高密度分店方式就是因為切合市場心理、顧客心理、善用引爆點。

II. 聚集經濟：各種產業與經濟活動都在空間上集中，這種聚集產生許多利益與不利。

1. 規模效果：規模經濟
2. 不可分割：消費者吸引商情、資訊。

★ 內部規模經濟（單一廠商）當規模經濟增加後產量的增加在比例上更多，反之則不增加。



內部規模經濟的優點：

- 1 · 人力分工
- 2 · 設備運輸效率
- 3 · 大宗採購
- 4 · 運費節省
- 5 · 副產品的應用

★ 內部的規模經濟：針對個別廠商而言，個別廠商會吸引員工以達成經濟規模，此種個別廠商所產生的力量形成一種聚集效果。

7-ELEVEN對於聚集經濟已達成效用，高密度的多分店的手法以帶來規模經濟，7-ELEVEN的人力分工有效率的運用像是OFC可以縮短時間在移動距離上，充分確保商議時間。還有運費也因為分店距離近，而減少運輸成本。

★地方化經濟：初級外部規模經濟

這對廠商而言是外部的，對整個行業卻是內部的，即指廠商間或廠商和員工間或廠商與消費者間聚集在一個空間範圍內，所創造的互異效果。

★ 地方化經濟優點：

巷口商學院 - 哪裡看不到 7 - E L E V E N ?

1. 吸引原料供應，維修服務較方便、經濟。
2. 吸引消費者。
3. 同業之間的競爭及相互觀摩。
4. 共同熟練的勞工資源。
5. 支持相關的研發產業。
6. 公共設施偏好該產業。
7. 該區位有重要必須但無法運輸的資源。

7-E L E V E N 高密度分店可帶來共同熟練勞工資源，若有突發狀況可以互相支援。有 7-E L E V E N 的地方幾乎會有其他零售業者，藉機 7-E L E V E N 也可以和其他業者有良性的競爭和學習。

★ 都市化經濟：這種對任何一個在同一都市區域內之單獨行為（因而該行業內任一廠商）而言是外部的，但對包括該都市區域內一切行業及廠商之整體經濟而言，則是內部的整個都市（或都會區）所創造的聚集經濟效益，包括資訊取得在都市內容易、創造力也比較強，公共服務成本相對較低。

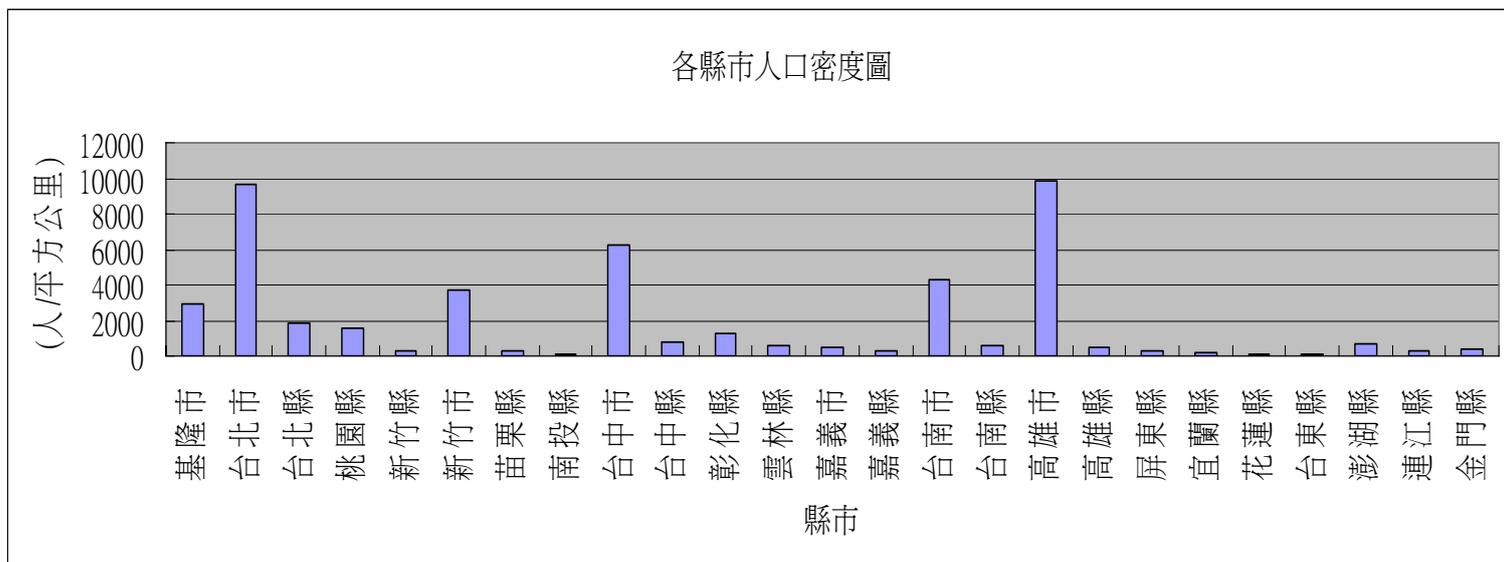
★ 都市化經濟優點：

1. 各行業互為顧客，需求互補不可分割。
2. 生產函數之不可分割。
3. 儲蓄供給之不可分割。
4. 交通經濟。
5. 人才寶庫。
6. 服務業刺激發展。
7. 產業複雜，供需彈性大景氣波動小。
8. 社會文化休閒提供。

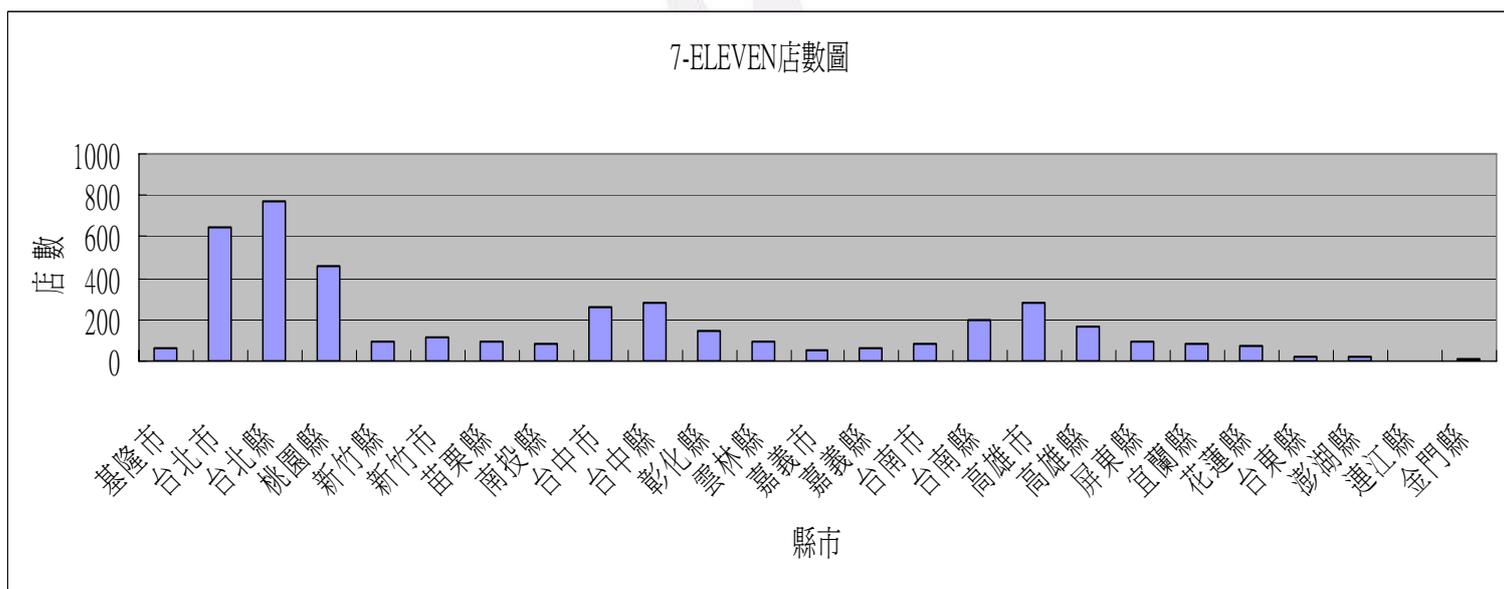
7-E L E V E N 在都市化經濟內可以減少景氣波動，跟附近週遭行業互為客戶，產生聚集經濟。

III. 如何證實 7-E L E V E N 的確是高密度分店？

1. 利用台灣的人口密度和分店數做比較



註十一



註十二

目前全台灣有 4 3 9 5 家 7 - E L E V E N ，可以發現台北市、台北縣、台中市、台中縣、高雄市 7 - E L E V E N 店數都超過 2 0 0 家以上，數目相當驚人，且這五個都市人口密度都很高，可以推測在人口密度高的地方，更是高密度分店。全台灣 3 6 1 8 8 平方公里（包括台灣本島及金門、馬祖、蘭嶼、綠島、

註十一 全台灣各縣市戶政事務所
 註十二 7 - E L E V E N 官方網站

釣魚島等 21 個附屬島嶼，再加上澎湖列島 64 個島嶼)，可算出每平方公里就有 8.23 家 7-E L E V E N，其密度真的很高，台灣跟日本的 7-E L E V E N 採同樣的策略，7-E L E V E N 從社區、街道出發，進駐醫院、學校、火車站、捷運及購物中心，未來將結合 P o w e r C e n t e r 運作，擴大展店範圍，讓 7-E L E V E N 的優勢透過千變萬化的門市面貌呈現在消費者面前，創造充滿無限可能的未來。

研究方向二

鮮食商品盡量在消費地附近製造，便當工廠分散全國各地

7-E L E V E N 成功的關鍵—「鮮食商品盡量在消費地附近製造，便當工廠分散全國各地。」，這個概念在前面不斷不斷地出現，因此我們知道這是對於 7-E L E V E N 如此受歡迎，很重要的因素，大家一看到這個概念也都能很清楚、明白的看出這是在敘說製造工廠與賣場之間的區位關係，但是有的時候光是提及為了保存食物鮮度而選擇這樣的區位編排方式，好像還是缺少了哪部分的元素一樣，所以我想用另一種方式表達我對 7-E L E V E N 和其區位的解釋方法，以下是我的解釋方法，希望能更清楚的表達我所了解的區位。

首先我認為這一連串林林種種的成功要素，是以一個循環的方式呈現，讀完這本書我們知道它是在講授一門經濟學，而在 7-E L E V E N 的經濟學裡，品質的堅持是他們最大的原則，所有的食品、商品都一定要做到最有質感，拿鮮食商品來說吧！第一步是企業要能生存就要有客源；有客源，就有口碑。第二步要有好口碑就要做到品質最優。第三步要做到品質最優，就要有最好的食材、最棒的烹調方式。第四步區位登場了！要將最棒的食物保持到最新鮮的程度，就得取製造地和賣場最好的區位。第五步要將工廠和賣場設在良好的區域，就得花費大成本。第六步要花費大成本，資金從何而來？跳回第一步客源的消費。這六個步驟一直在循環著，缺少其中一個，整個系統就會亮起紅燈，整個生產線也會無法運作，我們試著抽掉其中一部分，比如說區位被忽略→連帶著生產不出有品質的

食品→生產不出有品質的食品→客戶也就跟著流失→企業經營的資金從何而來呢？還有辦法繼續經營嗎？我想答案是否定的，所以說這是一個缺一不可的循環，因此 7-E L E V E N 的成功和區位的關係在此就呈現了。

再來我就以這段期間對 7-E L E V E N 的研究做一個陳述：為了多了解台灣的 7-E L E V E N 和日本的 7-E L E V E N 有哪些相同的地方，成功的因素是否一樣、對於區位是否都有善加利用？因此我也開始從鮮食商品著手，御便當、御飯糰、牛奶、豆漿、微波食品，每一項我都仔細的去調查它的製造商位於何處，當然我不可能全台灣走透透，但是我利用各個在不同縣市的朋友，拜託他們幫忙調查當地的鮮食商品是在何處製造的，很開心的！台灣和日本一樣很努力的堅持品質，新鮮程度也不輸日本阿！從工讀生口中我得知，鮮食商品、飯糰、便當、麵包一天會送二次，俗稱二配，一配時間是在凌晨四點左右，二配時間是在下午四點左右，到底製造廠商在哪裡呢？每個縣市都不同囉！根據我收集到的情報，位於台北市火車站地下街的 7-E L E V E N，他們的御飯糰和御便當是在台北縣土城市製造的，此外台北縣有的 7-E L E V E N 是從桃園縣進鮮食商品的，再看台中逢甲附近買到的御飯團，御便當是彰化縣北斗鎮製造的，還有另一種微波商品是南投縣製造的，台中縣亞洲大學附近的 7-E L E V E N 同樣也是由彰化的製造商進貨的，而台南市的 7-E L E V E N 呢？是的！同樣跟台北、台中這兩區域一樣，都是由都市近郊的食品工廠製造的，台南市安南區和長榮大學附近的 7-E L E V E N 一樣是販賣由台南縣麻豆鎮所製造的御飯糰和御便當，了解他們的生產動線之後我可以確定品質不再是空談，而是實實在在的擺在眼前，品嚐在嘴裡，我們滿足的臉上寫著「下次我還會來買」，這滿足的一面，背後是經過如此多的努力阿！是經過多少的規劃？耗費多少的成本？便當工廠分散全國各地是多麼大的工程，不只技術要一樣、品質要一樣、食材鮮度要一樣，要讓全台灣的消費者有一樣的口感，真不事件簡單的事情。

學了一學期的土地經濟學，我們都知道區位！區位！區位！真的很重要，它也是造成一個企業可以成功的重要因素，但是區位是人創造出來的，只要有人就

有區位，只要區位條件拿捏好，明白什麼樣的區位適合做什麼樣的活動，若用的恰到好處，利益就會隨之而來，也許市郊並不繁榮也不比都市來的有價值，但是在此開食品工廠就是恰到好處，第一地價不貴，第二離市區賣場近。如此一來就可以看出區位運用得宜的優點囉！所以我覺得任何地方都可以創造出很好的區位，只是看人們怎麼去運用它罷了！



感想

做這份報告其實最難的不是看書和了解這本書的意思，而是評析 7 - E L E V E N，因為這麼龐大的企業它能夠做的這麼有聲有色，代表他的組織內部沒有多大的問題，且行銷手法有一定的成熟度，但是日本和台灣的風俗民情不同，所以有些措施不一定相同，就像當初日本引進美國的 7 - E L E V E N 時也做了很大的改變，雖然台灣和日本的基本理念沒有多大的改變，但就是小細節才看的出來成功的地方。

我們的問題是 7 - E L E V E N 的成功與其區位選擇策略有何關係？這讓我們想了很久，因為最近 7 - E L E V E N 不只在市區和人口密度高的地方開 7 - E L E V E N，連偏遠的清靜山上也開了 7 - E L E V E N，這是和他的行銷手法跟區為選擇有很大的關係。

我們這組每個人都分一階段去研討，仔細的去研討自己專屬的部分，再跟組員分享和討論，一方面可以爭取時間，一方面可以認真研究，可以不需要多花很多心思在別階段，在研究問題時，可以就自己的部分提出意見或是疑問，這是一個不錯的分工。

最後在有人排 WORD 檔、有人製作 P P 檔、有人上台報告，這樣的分工我很喜歡。

B Y 黃怡潔

還記得第一次聽到要做兩萬字報告的那一刻，我腿軟了，心裡一度產生懼怕，但是仔細一想，我還有超強陣容的組員做後盾，我們一個人包辦 4 0 0 0 字就可以完成這項駭人的任務了，腦子裡一直浮現 5 個人都變成超人的畫面，不斷有聲音告訴我們，沒錯！報告達人就是你們，充滿活力、創造力的一群，即使不是最會唸書的一群，但是我們總是很樂觀、很快樂，我們大家都住在一起，討論報告就齊聚在房間裡一起熬夜、一起吃宵夜、一起完成報告，我想這是很難忘的經驗吧！這種革命情感在未來也不容易有吧！總之這個報告很酷炫啦！很難形

容完成它後是什麼樣的感覺，我只知道剛好組員裡有一個曾經當過 7-E L E V E N 的工讀生，我們就不斷的問她問題，在這期間我也去好幾次 7-E L E V E N，想說既然要評析就要拿台灣的和日本的作一個呼應，因此我就到逢甲附近的 7-E L E V E N 問東問西，試圖解出我心裡的疑惑，也吃了好多好多的新商品，說真的 7-E L E V E N 的東西還挺貴的，但是包裝都很精美，食物也很好吃，糟糕！我胖了．．．胖了又怎樣？我還是要吃！很高興能夠完成這份報告，我只想說：這是個嚴苛的訓練，但是我們也因此成長許多！

B Y 薛舒夷

此次非常幸運，我覺得選到一本非常生活化而且也可以在生活週遭就可以取得驗證的書，對於我們做報告有更大的助力，這次的報告的確是必須花許多心思去深入探討與研究還有融會貫通的，如果沒有提早去著手我想大概也只會做的亂七八糟吧！

一家店的管理、商品的陳列、進貨的拿捏、待客之道在在顯現出這家國際連鎖超商成功的一面，一個這麼頻繁的商店，三步一小舖、五步一大間，這樣的規模看似簡單卻擁有著不簡單的企業智慧。在這裡面我學到了許多關於如何突顯出自己所想要銷售促銷的產品、如何對待自己旗下員工，對於一間店一份工作所應有用心的態度…等。

我們這組對於這次的報告雖然在討論還有規劃以及想花了很久的時間，但是相對於著筆時卻簡單而且輕鬆了不少，雖說每個人得交出近五千字的報告，但卻不是像之前所想的那樣的困難，很開心有這次的報告(但以後也不要再有了)讓我們對於一本書能夠吸收以及汲取他的經驗實在是收穫良多。

B Y 羅鈞榮

在做這份報告讓我對 7-E L E V E N 有更深入的了解，他所以能成為當今台灣零售業的龍頭，並非偶然而成的，而是有許多不為人知的人事管理，還有領導著的能力，沒有一個出色的領導者，就算有在好的管理人員，也不可能會有如此規模公司，在他們的人事管理下，讓他們的作業非常有效率，是值得去模仿的

企業文化，他們的管理人員有著比一般人還要細膩的思維，使 7-ELEVEN 更加的壯大，從這看來，我們如果想要成為優秀的管理人的話，還有好長的一條路要走，要經過許許多多的磨練與經驗的累積，才有可能成為書中所講的管理人，他們在設點上也是經過層層的考慮，可見這家企業是周嚴。

在連續好幾天不眠不休下做完這份 20000 字的報告，的確令我對 7-ELEVEN 認識不少，但也使我的身心疲憊，是我上大學來所做過最久最多字的報告，這是我難遺忘回憶啊。

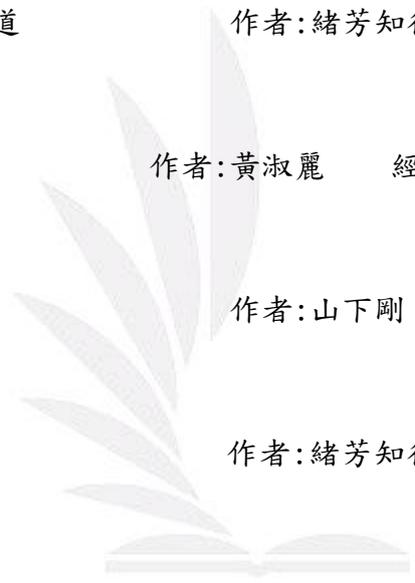
BY 張建宇

做完這份報告後我對於 7-ELEVEN 更深入的了解我對 7-ELEVEN 成為零售業龍頭，但是也對台灣的 7-ELEVEN 有點期待，因為看日本 7-ELEVEN 有許多成功且吸引人的政策，但是台灣卻很少，也不是台灣的 7-ELEVEN 應該去學日本，只是希望可以發展出一套有效且迷人的政策，就像當初日本從南方公司引進 7-ELEVEN 時一樣，可以發展出自己的一套企業經營理念，這樣企業可以有效經營，且也可以帶起自己的企業文化。

此外，看到日本的分工合作，更是細分，而且讓工讀生擔任如此大的重責一訂貨，也可以看出日本人並不會因為年紀或是學歷去否定一個人的潛力，而是讓他們在自己的領域中去發揮自己的專才，去尋找自己的興趣。不像台灣，現今的社會，不管任何行業幾乎都是以學歷取勝，不然就是經驗，但是在日本的 7-ELEVEN 並不是只在意這些表面的東西，他們在意的是是否有一顆服務熱忱的心，因為日本人最在意禮貌方面的禮節，他們希望待客這一環節不可以有任何差錯，待客雖然是最簡單，但也是最基本的。在日本的 7-ELEVEN 有四大要件要執行就是「親切服務」、「整潔」、「鮮度管理」、「商品充足」，這每一個都是他成功的基石，希望台灣的 7-ELEVEN 可以確實做到自己的企業理念，讓 7-ELEVEN 可以帶給更多人幸福。

BY 張紋馨

參考書目

- 全球最大連鎖零售商 沃爾瑪傳奇 作者:Diana Lo 維德文化出版社
- 二十一世紀連鎖商店實戰寶典 作者:竹內 稔 輝鑫出版社
- 向便利商店學成功開店術 作者:竹內 稔 東販出版社
- 7-E L E V E N 經商之道 作者:緒芳知行 商周出版社
- 細說日本流通業 作者:黃淑麗 經濟日報
- 7-E L E V E N 秘訣 作者:山下剛 台北國際商學出版社
- 7-E L E V E N 物語 作者:緒芳知行 時報文化出版企業有限公司
- WAL MART 全球最大零售企業 作者:唐.所德奎斯 智庫有限股份公司
- 區位理論 作者:朱嗣德 國立中興大學地政學系
- 

讀書心得~巷口的商學院

薛舒夷 D9476208

「巷口的商學院」，剛開始看到這本書時對它的書名十分感興趣，也不曉得它到底是在描述巷口的什麼東西，下意識我想到了辣妹檳榔攤、阿媽雜貨店、對了！還有便利超商，沒錯！當我買到這本書的那一刻起，綠色的封面和上面紅色、橘色的小標誌明白的告訴我，它是在研究便利超商的經營學阿！哇仔細一看是 7-E L E V E N 耶！太誇張了吧！我們這組還真幸運，可以閱讀和生活息息相關的書本，也可以進一步研究它，但是我失望了，因為這不是台灣的 7-E L E V E N 而是日本的，雖然帶著失望我翻開了這本書，但是我漸漸發現其中的道理很簡單、概念很清楚也很有趣；失望也漸漸降低，化失望為希望，書本上告訴我們很多 7-E L E V E N 的作業流程，從商品開發到包裝，甚至到我們手上，都有詳盡的介紹，我想想，當了那麼久的 7-E L E V E N 客戶還是頭一次去了解它的經營模式咧！真的很棒！

這本書的作者是暢銷書作家—勝見明先生，由陳俊廷翻譯，而內容主要在敘述鈴木敏文先生如何帶領 7-E L E V E N 成為日本最強大的連鎖便利超商，其獨特且有系統的企業經營、管理模式在本書解析的淋漓盡致，讓讀者一目了然，在此作者也將這些概念分成五個階段，分別是：1. 具備假設能力 2. 具備銷售能力 3. 具備商品開發能力 4. 具備管理人的能力 5. 具備領導能力，由淺顯易懂的階段性分配，我們也可以很清楚的了解書本所表達的意念；不僅如此在每篇不同的主題裡都有鈴木敏文先生的經驗分享，這些經驗都是由鈴木敏文先生在經營企業一點一滴慢慢累積學習、改進而來的，所以看完這些經驗常讓我有豁然開朗的感受，若遇上較抽象或複雜的概念就會有圖片的解析，整體來說這是一本文字簡單，意義十分貼近生活的應用書。

首先我分階段性來敘述我所感受的心得，在第一階段具備假設能力，我看到的是工讀生的訂貨問題，對於工讀生也需要負責訂貨令我感到很驚訝！因為訂貨並不是一件小事，而是需要經驗累積的，但是既然身為工讀生，經驗一定不比正

值人員來的豐富，如此一來他們也就要收集前置情報並且建立假設，也許一開始會面臨許多商機損失或報廢損失，但是漸漸的學習成長後，將自己的觀點從賣方切換置買方也就更容易了，要如何站在顧客的立場想也就成為簡單的課題，所以書本上說工讀生只要三個月就能講述一套經營學，這並不令人感到意外，因為在三個月的訂貨學習也是從錯誤、損失中成長的，因此學習過後所累積的經驗就可以說出一套自己的小小經營學囉！

第二階段具備銷售能力，解析了現今社會的購買型態，是的！是「衝動購買」而非「目的購買」這點從我自己身上也可以得到印證，當我去逛便利商店也許有目的的買了某樣商品，但是若看到商店裡正在促銷某種商品，我也會不管自己需不需要而衝動的也跟著買一個，這階段也提到了心理戰，有句話我覺得很有道理：「在物資不足的時代，只要以經濟學來思考即可；但在物資過剩的時代，其消費社會就不只是經濟學，也得以心理學來掌握。」鈴木先生的這句話帶動了 7-ELEVEN 的行銷手法，從商品的陳列方式，到待客之道甚至是提供顧客故事舞台，讓顧客更加認同 7-ELEVEN，抓住顧客的心將彼此的暗默知融合創造共享的場域，如此一來顧客的忠誠度也隨之提高，企業要強盛也就容易許多了。

第三階段具備商品開發能力，才真正進入與土地經濟學相關的議題，文中提及主力鮮食商品盡量在消費地附近製造，這是為了保持食物的鮮度與品質；還有便當工廠分散在全國各地，也是因為堅持鮮度優於生產力的意念，雖然這樣成本會提高，但是為了維持良好的品質、堅持信念所以就算是要花費高成本也要讓顧客吃到最有質感的便當，畢竟 7-ELEVEN 賣的商品很多都是有時效性的，所以說設場在離賣場越近的地方越好，這也就是為什麼便當工廠要分散全國各地的原因。

第四階段與第五階段，是在探討企業內部的管理能力與領導的能力，文中提到驅策人的能力，要讓人感受到「跟這個人在一起就很有幹勁」，這句話印證在自己的生活上，就像我去打工遇上很有活力的同事一樣，不管工作是多麼無趣，時間是多麼難熬，只要能夠和充滿活力的人一起工作，就會覺得一切變的很有趣

義，就能體驗到團結就是力量，也很容易就在工作上找到自己存在的價值，若在自己成為領導者後，也要讓員工以公司為榮，並且讓他們有「在此公司工作真好」的感受，凝聚向心力是很重要的課題，只要具有向心力，每位員工都好像是為自己的事業拼命，而不只是為老闆的事業拼命，自然而然公司的業績就再也不是惱人的問題了！

看完這本書的結論是：雖然講授的部分大多數與企業管理學、經營學有關，提及較少數關於土地，區位的部分，但是不可否認的，它是本很有特色且實用的書。



讀書心得 - 巷口的商學院

張建宇 D9475933

聽到我們這組做的報告書名叫「巷口的商學院」時，我有點擔心感覺這本書有點難唸，一定是有一大堆令人看不懂的理論，一堆經濟理論在書本裡不時出現，但當去找這本書時，才發現這本書不像我以往所看的書那麼厚而且還是剛發行的新書，令我對這本書有了些好奇心。

這本書主要是在寫 7-ELEVEN 的經營學，是寫給高中生看的內容，一點都不難理解，是一本非常好唸的一本書，這本書的作者讓我覺得有趣，是一位記者不是一位作家所出版的，本書是寫給年輕世代的一本企業管理學書，現今市面上有很多經營管理學的書多半是些鋪陳難懂的理論，對於實際運作所注意的少之又少，一本實用的書要由經營與買賣的現場情況切入，教導實際經營做生意的原則，紙上談兵說一大堆理論是沒有用的，要能確實使用才是有效。

本書總共分成五個階段來介紹，在 7-ELEVEN 中連工讀生都要負責訂貨，便利商店的理想，就是提供顧客所需的商品，在所需的時要多少有多少，能否盡可能達成此「理想」，就取決於訂貨的方式，雖然訂貨只要在規定的時間中從行動終端機 G O T 上按幾個鍵就可以完成，但訂貨數量多寡就是門深奧的學問，所以工讀生要慢慢從中自我找出答案，有了成果就有了成就感樂趣也會與日俱增，而且要能從各面向中決定要訂什麼多訂什麼少定什麼，當架上東西全部都賣完了，店家應該反省，因為貨物定的太少，所以訂貨是一項重要的工作，雖然使每個員工分担到責任，但每個人可以從工作中感受到價值對工作更有活力。

訂貨不能只有訂暢銷商品，而不理會滯銷商品，因為今日的滯銷商品明天可能成為明日的暢銷商品，所以員工要慢慢的累積經驗做出正確決定，這個道理是看本書才了解如此的學問，當我們成為為店家時要站在顧客的立場想，不要認為有些事是理所當然，覺得客人機車當，你是顧客時你也會做出那樣的選擇，所以一家店成功的店，要認為自己就是顧客，且要有創新的想法去吸引顧客，要讓店內擺設時常更換有新鮮感，對顧客也展現出溫暖與熱情才能抓住顧客的心，有許

多銷售的手法從書中可以得知一家店的成功，人員也是非常重要的，要有良好的建言，良好的團隊默契，在需要時給予幫助，不定期的彼此溝通是必要，領導人更是要有一些基本能力能，把計畫活用在各個地方，對商品的企劃能每項商品都能套用，能從數據中看出店中的缺失，能善用人才與部下良好的溝通能力，對於公司的中心思想不動搖，傳播公司的理念讓員工對公司有向心力，讓員工覺得在這上班真好，做事要有果決力貫徹到底的思想，不會做事搖擺不定，令屬下不知道要如何跟隨，成為一位好的領導者是不容易的，是要經過許多的磨練與經驗的累積。

7-E L E V E N能成為如此一家可觀的公司並非偶然的，沒有一位有實力的領導人和堅強的團隊是不可能今日的7-E L E V E N，鈴木先生曾說過「美食也會令顧客厭膩」，「我們最大的競爭對手不是同業的其他公司而是瞬息萬變的顧客需求」，要跟上時代的腳步你才會有成功的機會，雖然書中教會了我們許多實用的理論，可以看出成功的企業一定會用到這些理論，但是沒有親身去體會到，那些實用的理論終究是理論，要是能把理論化為自己的東西才會有用。

讀書心得

羅鈞榮 D9425537

當拿到這本書時，感覺是本非常實用的工具書，裡面的內淺顯易懂，深入淺出，讓我也能夠深深了解吸收他所傳達的東西，並非艱深的商學理論，也不是困難的經營之道，在裡頭顯現出連鎖商店如何運用他的方法以及長年的經驗與智慧，來帶領、創新、不斷改革的企業。

這本書分成五階段，第一階段具備假設能力、第二階段具備銷售能力、第三階段具備商品開發能力、第四階段具備管理人的能力、第五階段具備領導能力，每個階段都有每個階段讓我為之驚嘆的道理。

第一階段假設能力，他們所謂的假設，並非隨意的進出貨物，將昨日的顧客所要的東西當作是明天顧客所需，必須要結合隔天的天氣、地點、顧客所需...等許許多多的因素才能夠下單，即使是判斷錯誤也得吸收經驗作為往後所應注意的要點，不因為擔心報廢損失而少進商品，也不因為擔心商機損失而多進商品，這種需要經驗以及大膽假設的責任卻不是店裡的店長或是其他重要幹部所執行的，而是委任給每個班次每個時段的工讀生或是兼職人員去做。作為一個員工，最重要的就是自己的行為或是感官認知被接受、認同，當自己被賦予責任而有所用時，員工必會對此份工作投注更多心力，也會竭盡氣力來做好工作，這就是所謂的自發性工作，不是上面的人說一個口令我就一個動作，這樣的依存關係不會長久的，對於店內的業績也不會有所好處的。舉個實例來說好了，我在夜市裡擺日劇攤，每天每天結束後我都要填寫今天所賣出的日劇，並且馬上寫出我明天所要補的日劇，上百種片子，近百片的補貨數量，我要評估明天的生意好嗎？暢銷的新片我該進多少？舊片好不好賣還要不要進？這些都是我一個小小工讀生所必須包辦的，老闆不過問，讓我全權處理，這樣我感受到我被需要的價值存在，也必須肩負著我進的貨可以確實賣出而不至於變成囤積貨物而造成成本無謂的增加。

再來第二階段具備銷售能力，同樣一件商品，不同人來賣就有不同的效果，

為什麼？舉例來說，起初我也不懂明明就是一樣的東西，為何老闆來賣跟我來賣就有這麼大的差別，客人為什麼要去別攤買，跟我買有比較差嗎？一樣的日劇、一樣的價錢、一樣的位置，總是別人的生意比我好上好幾倍，慢慢的生意越來越慘淡，每天光賠租金就不知道賠了多少更別說是支付我的人事費用以及其他成本了，老闆沒說什麼只是簡單說了自己去找出適合自己推銷的方式，如何讓固定的面積大小延展出無限的視覺空間，商品的陳列在於你自己如何把他放大，突顯到讓客人經過時沒辦法無視於你的存在，來逛夜市的有幾個是寫好單子來買的，沒有！都是逛街看到一時興起覺得不錯就買了，如何吸引客人的目光，如何捕捉到他們眼中一閃即逝的衝動，真的！現在已經不是目的購買的時代，而是衝動購買的時代了，當客人一有衝動，加上自己的推波助瀾，必能水到渠成，達到賣出商品的目的，或許買回去他會後悔，或許買回去他很滿意，這都不一定，但是如何重點的施壓但又不會造成客人的反感這很重要。而待客也是一門很重要的學問，到一間店去消費，碰到一臉臭到不行的店員，即使是他們的東西再好再便宜，都已經不足以構成我下次還想要在踏入這間店一步的動機。一句簡單的歡迎光臨、需要什麼、謝謝光臨，都是與客人之間拉近距離的橋樑，多與客人溝通交流，可能會得到許多資訊，也可能一次兩次踢到鐵板，但是不可能每一個客人都是這般沒道理，所謂禮多人不怪，幾次幾次的問候除了可以保留這個客源外，還可以從其身上獲得許多許多意想不到的收穫。

這兩個階段是我目前體會最深的，很湊巧的是我周遭的環境與我所讀的書不謀而合，令我大感意外，也因此我藉由這本書中，了解許多架上商品陳列以及我該如何應對客人還有許許多多管理方面的部分，讓我的業績也因此一天比一天的進步，或許我真該感謝 7-ELEVEN 這本書，裡頭企業經營的智慧真的可以在各個地方融會貫通。

讀書心得報告

黃怡潔 D9425510

對我而言，這是一本很好理解但卻很難解釋的一本書。這本書在了解 7-E L E V E N 如何經營？7-Eleven 的經營理念簡單易懂，但是越簡單的事情做起來越是困難。

這本書分成五階段，第一階段具備假設能力、第二階段具備銷售能力、第三階段具備商品開發能力、第四階段具備管理人的能力、第五階段具備領導能力，其中讓我很感興趣的市第一階段和第二階段。

第一階段讓我覺得很驚訝的是日本的 7-E L E V E N 竟然讓工讀生訂貨，在台灣不管在哪種行業工讀生永遠都是最沒有地位的，像訂貨這種重要的事情也不會讓工讀生去執行，但是在日本卻相信不管是前業務經理或是攻讀書在訂貨這個起跑點都是具有相同的能力，因為這份工作不需要倚靠過往的經驗，「昨天的客人，不一定是今天的客人。」所有的資訊都需要仔細觀察，才會有靈感。其中有個小故事讓我很感動，就是日本有家 7-E L E V E N 他們為了讓業績節節上升，於是將店裡視為一個「模擬商店」，以工讀生們個別訂貨的商品種類，設定「佐藤飲料店」、「田中零食店」、「鈴木義大利面店」．．．等模擬商店，然後店長就會告訴他們：「這區就交給你了，當做自己的店來規劃」，接著將模擬商店繪成圖，貼在辦公室內，每個週末，如果各店的業績超過地區整體平均，就貼上金色圓形貼紙，並頒發「特別獎金」給績優者，以資獎勵。這種方式可以激勵到工讀生，因為頒發的獎金可以讓他們滿足物慾，並且可以讓上班便的不只是上班，變的就像是遊戲一樣，替上班增添一種樂趣，一家店的氣氛可以因此變的更和樂。這點是台灣的老闆可以學習的。

還有一個理論比喻的很恰當，就是要在顧客的角度，而非是一味心想我是位顧客好，書裡比喻就像是媽媽總是說我是為你好，但是你心裡想的是希望媽媽站在我們的角度替我們想。這兩種差別就明顯的感覺出來了，不要一直想說我是為顧客好，因為這樣已經侷限自己的想法，一發生問題就會責怪顧客，經常站在顧

客的立場是誰都會，只要調整想法就可以了，不管是什麼行業都是這樣吧！我之前打工也都覺得客人為什麼都不來買，我那麼認真了，把責任推給顧客，看了這本書我才知道，什麼事情都該換個角度想，不要把自己的思考給侷限住了，或許更努力叫賣，客人就會來了。

第二階段吸引我的是他在介紹銷售能力，我很羨慕那些口才很好或是很會用一些巧思吸引客人銷售高手，看了這本書我才懂原來那些技巧誰都會，但就要看細不細心，書裡所提到的展售高手他就是利用大排面排版方式，一開始就吸引客人的眼光，讓客人明白知道這是新推出的東西或是正在促銷的東西，客人可能原本不想購買，但是看到有促銷活動就有可能心癢，像過年 7-E L E V E N 就會用紅桌巾佈置放新年禮盒的地方，讓整家店喜氣洋洋，讓顧客留下深深的印象，或許顧客去拜訪親戚的時候，就會到 7-E L E V E N 帶一盒禮盒前去拜訪。

「待客」是各行各業所注重的一環節，7-E L E V E N 當然也不例外。顧客是一家店的老闆，員工對帶顧客就要像對待自己家的客人一樣，不遺餘力，這點我在打工明顯感覺到，對待顧客要很有禮貌，有時無意的關心也會讓你們的關係不會那麼疏遠，並且顧客也會放下防備的心，把你當朋友。你對帶顧客好，有時顧客的一句謝謝或是辛苦了，都會讓我很感動，其實有時候想想得到東西不一定都只有顧客，我也得到很多非實質上的東西。

7-E L E V E N 一直以來都是我們身邊不可缺少的，它提供我們許多生活上的方便，但是零售業者競爭越來越強，但是它可以屹立不搖，真的有它的道理存在，企業真的要不斷創新、研發新產品，每次踏進店裡都有一種耳目一新的感覺，不然很容易就被淘汰了。親切的服務是我喜歡一家店的重要因素，傳統的零售業，現在已經慢慢淘汰了，但是我們總是懷念以前小時候老奶奶親切的打招呼，其實真正停留在人心中的是一絲的溫暖和關懷，而非是千變萬化的產品。這就是為什麼 7-E L E V E N 總是以溫暖為出來作為廣告的形象，因為現在大都市的冷漠，已經找不回以往的熱情，希望 7-E L E V E N 可以替我們找回以往的風情再加上現在的變化多端的產品。

讀書心得 - 巷口的商學院

張紋馨 D9475902

在一開始知道自己要做報告的書名是「巷口的商學院」，心裡就想說老師分配的書一定都很無聊又很困難，不常看書的我就覺得一陣不愉快，後來拿到書後看到外面活潑的封面戒心頓時少了一半，在大略翻一下發現是在講有關 7-E L E V E N 經營與生活息息相關的 7-E L E V E N，而且在今年暑假我很恰巧的到 7-E L E V E N 打工，所以在看這本書的時候還滿有感覺的，雖然他講的是日本的 7-E L E V E N 與台灣的 7-E L E V E N 有些不同之處，但就我所知有部分還滿類似的。這本書是寫給高中生看的，既然是寫給年輕世代所看的企業管理應該就容易了解，不會像之前所想的一堆文謏謏看不懂的理論，而且作者是採用以對年輕人說話的形式所寫的，所以選到這本書我覺得還滿幸運的。

這本書主要是以日本 7-E L E V E N 的總裁鈴木敏雄先生所說的話經營的理念和經驗所編成，主要有五個階段，分別為：一、具備假設能力 二、具備銷售能力 三、具備商品開發能力 四、具備管理人的能力 五、具備領導能力，這五階段由淺到深一步步將 7-E L E V E N 成功經營的秘訣用較具體且簡單的方式告訴大家。

在第一階段的具備假設能力，他在內容中有提到許多 7-E L E V E N 裡面員工所做工作及一些流程，例如：一天配送幾次麵包、鮮食等，都與台灣的 7 - E L E V E N 大同小異，在台灣 7-E L E V E N 工讀生是沒有辦法訂貨的，多都是交給正職的。在鈴木先生的經驗分享中有提到，工作與作業的意思截然不同，作業是指事先知曉正確答案，才去進行，而工作卻是相對的需要自己找出答案，我回想我之前在 7-E L E V E N 打工都是做些既定的事，可能是新的工讀生吧！所以我想我之前在 7-E L E V E N 打工應該不能說是工作，而應該說是作業，難怪我一直覺得在那打工有些無聊，因為我都是在做作業沒有辦法得到成就感，在看看其他的店員上班都滿有活力且開心，我想這就是我們的差別吧！還記得店長有跟我說過要在工作中尋找樂趣，我想應該就是要我做工作不是做作業的意思。在書中

還有提到很多，例如：分擔訂貨，我之前並不知道那樣的意義為何，只是以為那是單純的分工合作罷了，但讀了這本書才曉得原來這意義深重。

在第二階段具備銷售能力裡面有說到，現今並非目的購買的時代而是衝動購買的時代，我們自己都是 7-E L E V E N 的顧客很多時候，在光顧 7-E L E V E N 時真的只是打算看看而已，或有時候只打算買個一樣東西，但是一進去 7-E L E V E N 就會不由自主的買了很多東西出來，就是那一股衝動，在書看到這裡真的會有一種真的真的極大的認同感，因為它所說的就是事實，它裡面還有說到擴大排面可以引起衝動購買，之前在打工常常覺得明明就都是一樣的為什麼要排那麼多，之前無法體認到的，現在才知道而且是真的有效。還有提到待客的重要性，在上班時規定只要有客人進來都要喊歡迎光臨，還有一些回應的話該怎麼說，在開始打工前店長會拿一本員工必讀的手冊給我們看裡面都有教要怎麼回應客人的問題，我還記得剛開始我不太敢喊歡迎光臨或是喊的太小聲還被店長臭罵過叫我不喊就乾脆辭職算了，在這幾個月的打工下來還有書中對 7-E L E V E N 特別提到待客，我覺得 7-E L E V E N 真的很注重待客。

在第三階段具備商品開發的能力，我之前只是工讀生沒辦法瞭解這一塊，不過從在 7-E L E V E N 打過工後，我才知道 7-E L E V E N 的便當真的都是每天送兩次，過十二小時就丟掉，我以前都會覺得那是騙人的，覺得那便當應該加了很多防腐劑吧！這真的是錯的很離譜，打工之後的我幾乎都是吃 7-E L E V E N 的便當，那既好吃又衛生。從一個顧客來看 7-E L E V E N 真的結合廠商做了很多只有 7-E L E V E N 才有的東西滿足了很多顧客的需求，它裡面有提到要滿足顧客就必須經常超越期望，就很像考試只希望拿六十分就好，通常都會不及格，但要是你希望考九十分，雖然不一定會拿到九十分，但是不會差太遠，所以不能只是想要滿足顧客的期望，而是要超越顧客的期望。

第四第、五階段在說具備管理人的能力和具備領導人的能力，他這裡主要是在說店長和 O F C 該具備的條件，其實這不單單是用在 7-E L E V E N ，對於其他的行業也很適合，主要就是在說領導人的條件，領導人強，整間公司就會強，

巷口商學院 - 哪裡看不到 7 - ELEVEN ?

所以我們要成為良好的領導人就需要多充實自己，讓自己也能成為強而有力的領導人。

