

篇名

從商品開發看臺灣 7-11 成功之原因

作者

陳映帆 曉明女中 高三甲班 14 號

從商品開發看臺灣 7-11 成功之原因

壹●前言

「有 7-ELEVEN 真好！」這句話在人們心中所想到的是：每天最重要的早、中、晚餐，不必到餐館就可以得到安心而多選擇的滿足，還有飢腸轆轆時的關東煮和茶葉蛋；想到的是，繳水電費、停車費的好地方；想到的是，託交快遞和傳送文件，只要走上幾步就有人代勞而節省時間……。親身與 7-ELEVEN 緊密結合的關係，是促使我寫此篇小論文的最大原因。

在今天，7-ELEVEN 已成為我們方便的好鄰居，當年接連虧損七年而不放棄的事蹟，也已成爲人們津津樂道的故事。但是，堅持七年才轉虧爲盈，今日在眾家便利商店中一路領先，成爲這一行業裡遙遙領先的第一品牌，7-11 背後成功的原因究竟爲何？

我將從商品開發的觀點切入，運用成功商品的資料，歸納出使商品暢銷的因素，進而引出 7-ELEVEN 成功之原因。

貳●正文

7-ELEVEN 每兩週就推出新品，平均每年汰換超過 1,000 新產品，爲什麼？因爲如果不這麼做，便無法趕上顧客瞬息萬變的欲求。（註一）在如此高的汰換率下，被遺忘的商品其實比被記得的更多。茲將近十年來大家較熟悉的明星商品，以時間先後列出。販售成功的首創商品大致可分「一般商品」與「服務性商品」兩大品項。

一、一般商品

01. 御飯糰

1997 年導入御飯糰，首次將整支廣告拉到日本拍攝，御飯糰的海苔也是由日本進口，使產品從品名、內容到行銷都充滿濃濃的和風氣息，企圖爲御飯糰塑造「精緻」的形象。1999 年營業額達十億元，2000 年的總銷售量達四千萬個，可鋪滿半個台北大安森林公園。（註二）

02. 關東煮

1997 年導入，1999 年營業額達十億元，2000 年的總銷售量達二億個，可連接 48 條中山高速公路。（註三）

03. 國民便當

其實在 2001 年國民便當成功之前，統一超商嘗試賣便當，先後努力了三次，花了二十多年才成功。國民便當的成功可以說是天時地利人和，其一，適當時機：當時大環境的不景氣、失業，國人荷包縮水、對價格極端敏感的背景，國民便當無疑是最符合消費者內心需求商品。其二，關鍵品名：本土化風潮隨著 2000 年民進黨首度執政，風起雲湧。登玉山是「國民旅遊」，代表每個國民至少要爬一次，更是親土、認同台灣的象徵。便當若取名為「國民便當」，是不是每個台灣人民都要吃上一個。其三，定價策略正確：七種菜色、價值約六十五元的豐富組合，以四十元物超所值的價格回饋消費者。其四，活潑的行銷手法：2001 年 12 月 24 日當天限量 500 個便當，每個國民可憑自己的國民身分證領取一個新上市的國民便當。（註四）

對超商而言，便當市場的打開有兩個重大意義。一是建立台灣十八度 C 的鮮食產業。另一個突破是從此以後，國人接受到超商買便當吃的消費行為；五年前、十年前，有哪個消費者會想到便利商店買一個冰箱拿出來的冷便當，還要微波加熱才能吃？現在，7-ELEVEN 一年賣出九千萬個便當，正往一年一億個努力中。超商便當成功扭轉了台灣人的飲食消費習慣。

04. 北海道帝王蟹

2001 年 10 月 19 日，7-ELEVEN 為隨時創造新鮮話題，並藉由多方整合來為消費者量身打造，再度以「主題式行銷」手法，推出「北海道季」專案活動。其中最具特色的，即為首度推行的「北海道帝王蟹」預購服務，將當年剛捕獲最新鮮、高級的北海道帝王蟹「產地直送」空運到台灣。（註五）

此種新通路的開發，給消費者十分新奇的感覺，並創下一萬隻的佳績，打開了預購商機。預購年菜在 2003 年除夕第一次推出，就賣出一萬套，第二年賣了三萬多套。預購的品項也愈來愈多，從年菜、月餅、化妝品、科技產品，甚至包含女性生理期過後的調理湯、生小孩過後的坐月子餐等。預購產品的產地也來自海外，日本的蘋果、中國大陸的大閘蟹等，應有盡有。（註六）

05. 老張牛肉麵

2002 年 10 月 1 日推出中式湯麵系列—「老張牛肉麵」，強調現煮麵的口感。但真正具有特色的並不是食材或口味，而是貼心的產品包裝。一開始技術有困難，必須先倒麵，再倒湯，口感因而不是很好。後來研發出麵與湯在一起直接落盒的技術，就可直接微波來吃。但是光這樣還不夠，因為微波完後的包裝很

燙，7-ELEVEN 特別開發將湯麵包裝紙盒拆開後，可以當作防熱提盒用，所以安全方便不燙手。（註七）

06. 漢堡

2003 年 8 月 5 日以「半價」、「全時段供應」的訴求，推出漢堡。爲了彌補產品「微波」與速食店「現做」的差異，7-ELEVEN 以壓低價格、全台門市 3352 家的通路優勢，開啓一場漢堡之間的戰爭。目前在台灣最具代表性而且最大眾化的西方食物就以漢堡爲主，但是目前國內速食業者對於顧客的消費仍有不便之處，可謂「四非分明」，即非全國性、非 24 小時營業、非全時段、非全品項。所以 7-ELEVEN 不僅在品質及口感以國內的速食店龍頭爲標竿，更以 24 小時的經營型態及地點的便利性，讓想吃漢堡的民眾隨時都可以在 7-ELEVEN 吃到。（註八）

07. icash

2004 年 7-ELEVEN 開通路首例，專屬加值卡「icash」全國上市，對消費者而言，到門市購物不必帶零錢，攜卡消費更便利。對統一本身而言，icash 這種儲值卡，不僅能使其資金運用更靈活，更能保障產品銷售額，甚至藉此穩固 7-ELEVEN 既有顧客的忠誠度，也提升競爭優勢。

二、服務性商品

統一超商歷年來服務性商品成長趨勢



超商內部的經典名言爲：「消費者的不便利，就是商機的存在。」統一超商總經理徐重仁另一句名言則是：「融入顧客環境」。必須不斷探索消費者生活中有什麼不方便，並開發產品、服務，才是生存之道。以下皆爲極佳的例子。

01. 代收

1998年6月7-ELEVEN與中華電信合作代收電話費，截至2004年11月止，代收項目除了水電瓦斯，還有有線電視、交通罰單、學費、網路撥接、信用卡費、地價稅等。平均一年代收金額超過一千億元，比7-ELEVEN一年營業額八百億元還高。像代收這樣重大的服務性商品，走在顧客前端，滿足顧客的潛在需求，不但建立超商的創新形象，也一步步改變了台灣人的生活方式。（註九）

02. 7-ELEVEN 網路購物便

2000年8月25日7-ELEVEN推出強調付款安全、取貨便利的「7-ELEVEN網路購物便」，將實體通路的優勢，加值到虛擬通路、電子商務。合作的商家包含各領域，其中以博客來網路書店最知名，在網路購物盛行的今日，解決了消費者長久以來對於網路付款的疑慮及取貨的不便。

A.虛實合一的機制中，消費者經由網站購物、實體便利商店取貨的合作方式，得到的利益主要有三點：（註十）

- a.成爲主動型的消費，包含上網消費的主動性及店舖取貨的主動性。
- b.消費者的無限選擇，商品供應因網路24小時服務，而不受時空限制。
- c.消費行爲可由傳統實體通路的便利性、易及性及一致性擴展至虛擬通路的無限制性。

B.便利商店經由網站購物、實體便利商店取貨的合作方式，產生的利益有三點：

- a.延伸賣場空間，與網路商店結合，可提供無限商品。
- b.可增加來客數，到店取貨或付款，提高消費者到店頻率，增加原有商機。
- c.提供取貨、付款的便利，可提升消費者滿意度與忠誠度。

03. ATM 進駐門市

2002年5月台灣業界體積最小的ATM機台進駐7-ELEVEN門市，不僅讓消費者能隨時獲得效率化金融服務，更將便利商店與金融機構的合作關係及創新能力

又向前推進一步。(註十一)

三、7-ELEVEN 成功之因

商品開發成功需配合適當的商品內容、價格、包裝、行銷策略、市場環境、消費者的需求等。歸納種種因素，最重要的原因即為便利、創新、品質，這三點同時也是 7-ELEVEN 在台灣成功、帶動台灣便利商店密度達到世界第一高的關鍵點。

01. 便利

何謂便利商店？便利商店存在的價值又是什麼？便利商店的核心競爭力是「便利性」，而經營型式具有眾多營業據點、多元化服務及 24 小時營業的特色，提供消費者時間、距離及服務上的便利。如果只看 7-ELEVEN 所販賣的商品，實在不能說其商品具有深度，所謂深度其實還含有「需要」的意思，也就是在消費者需要的時候，販賣消費者需要的商品。因此就提供「需要」的層面，超商必須徹底追求深度，便利商店存在的價值就在於此。(註十二)

02. 創新

零售業過去強調的是地點、地點、地點，現在又加上創新、創新、創新，因為便利商店的業態，幾乎是消費者天天要光顧的場所，若無法不斷創造新鮮感，消費者很容易厭倦；亦即便利商店最大的競爭者，並不是同業，而是消費者的需求變化。創新不僅包括新的商品，還有新的通路、新的門市形象、甚至是創造新的市場。

03. 品質

由於社會進步，國民生活水準大幅提昇，消費者對商品價格的重視漸漸轉而對產品品質及服務的重視。7-ELEVEN 對於品質的要求，可以用「精品化」來解釋。「精品化」是指為了滿足、甚至高過消費者的期待，讓消費者感動，就必須從產品的內在（食材、風味、新鮮、衛生）到外在（包裝、容器、標籤、配件），都力求完美，逐步提升，「老張牛肉麵」的產品包裝即為最好的例子。(註十三)

參●結論

從美國引進的便利商店概念，在台灣開花結果，7-ELEVEN 的歷史，就像台灣

經濟和民生發展的一面鏡子。支持 7-ELEVEN 發展過程和成功的要素，不只是先進的資訊系統、物流設備這些軟硬體而已，還有人才培育、組織文化、行銷等。而最吸引我的特質仍是「創新」，也就是緊緊掌握社會發展的脈動，深入了解大眾生活型態的改變，從而不斷追求本身的改變、突破以作為因應的精神。能夠應對變化、客觀檢視自己、做好自我革新，無論哪種時代，像 7-ELEVEN 一樣的人或經濟體，總是炙手可熱。

肆●引註資料

註一、國友龍一著。鄭涵壬譯。《日本 7-ELEVEN 消費心理學》。台灣東販股份有限公司。頁 80。

註二、7-ELEVEN 您方便的好鄰居。<http://www.7-11.com.tw/>

註三、同註二。

註四、楊瑪利。《台灣 7-ELEVEN 創新行銷學》。天下雜誌股份有限公司。頁 188。

註五、同註二

註六、楊瑪利。《台灣 7-ELEVEN 創新行銷學》。天下雜誌股份有限公司。頁 142。

註七、楊瑪利。《台灣 7-ELEVEN 創新行銷學》。天下雜誌股份有限公司。頁 132。

註八、《突破雜誌》二一七期。頁 80。

註九、楊瑪利。《台灣 7-ELEVEN 創新行銷學》。天下雜誌股份有限公司。頁 180。

註十、梁哲誠。民 91 年。《以交易成本理論分析虛擬與實體通路整合－台灣便利商店在電子商務的優勢》。

註十一、同註二。

註十二、鈴木敏文口述。緒方知行編譯。《7-ELEVEN 經商之道》。商周出版。頁 83。

註十三、同註八。