

產業台灣 1

實戰智慧
叢書
175

李仁芳博士策劃
提供實戰經驗
啟發經營智慧

7-ELEVEN

統一超商縱橫台灣

——厚基組織論

李仁芳／著

劉水深／推薦



實戰智慧叢書 (173)

7-11 ELEVEN 統一超商縱橫台灣

——厚基組織論

李仁芳／著

實戰智慧叢書①⑤

7-ELEVEN統一超商縱橫台灣

——厚基組織論

作 者／李 仁 芳
策 劃／李 仁 芳
責 任 主 編／歐 崇 敬
編 輯／郭 恆 祺
封 面 設 計／唐 壽 南

發 行 人／王 榮 文

出 版 者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段184號七樓之五

郵撥／0189456-1

電話／(02)365-3707 傳真／365-8989

發 行 代 理／信報股份有限公司

電話／(02)365-1212 傳真／365-7979

著作權顧問／蕭雄淋律師

法 律 顧 問／王秀哲律師・董安丹律師

排 版／普辰電腦排版有限公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

☐ 1995 (民 84) 年 7 月 1 日 初版一刷

☐ 1995 (民 84) 年 8 月 1 日 初版二刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價 220 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-2590-5

©1995 Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.



68年第一家門市開幕，左起1:林鏡英副總，左2:徐重仁總經理，右4:當時統一超級商店股份有限公司總經理吳英仁先生。



統一超級商店第100店開幕酒會。



慶祝第200店修齊門市開幕。



78年4月第300家卓越門市開幕典禮。(位於忠孝東路)



慶祝7-ELEVEN第500家門市開幕。



83年4月飢餓三十活動，統一獅簽名義賣，圖中人物為統一職棒隊投手謝長亨。



飢餓營中，用愛心溫度計表示募款成效。



民國六十九年二月，第一家 7-ELEVEN 便利商店「長安門市」在台北開幕，而於民國八十四年七月，在台灣設店總數終於突破一千家。統一超商在連鎖零售經營業以常青樹的姿態穩健成長，愈發枝繁葉茂，結果纍纍，創造不朽的產業生命。

□ 李仁芳策劃

實戰智慧叢書

◆ 遠流出版公司

《實戰智慧叢書》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，為了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步為營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建

立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由輔大管研所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界的長期工作心得，能為叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

專文推薦

本土化的產業經營智慧

劉水深

連橫先生在台灣通史中曾說：

「夫史者，民族之精神，而人群之龜鑑也。代之興衰、俗之文野、政之得失、物之盈虛，均於是乎在。故凡文化之國，未有不重其史者也。」

同樣地，產業史也是記載一產中個別廠商興衰的發展過程。前車之鑑，他山之石均透過歷史的記載而具體浮現。擅長由歷史進入，於鑲嵌著種種經營管理議題的產業史特定時空細節(idiosyncratic details)中，汲取經營智慧「經驗心智」，不僅可以深究過去經營歷史，減少犯錯的機會，更可以藉由產業史中脈絡化的產業智慧(contextualized industry recipe)而觀照現在與未來。

因此，企業經營者不可不仔細探究產業的發展史與經營史。

過去，位居行銷組合四大元素之一的「分配通路」(distribution channel)，相較於其他行銷組合元素而言，所受重視程度顯較不足，故曾一度被杜拉克(Peter F. Drucker)稱之為經營管理研究的「最後一塊黑暗大陸」。

民國六十年代，由於國內通路配送體系的長期缺乏效率，再加上國內市場的競爭日益激烈，基於提高本身的競爭優勢，同時改善國內的通路效率起見，國內各家廠家自六十年代末期起，先後跨足通路系統的實際經營。一時群雄並起，各領風騷。

此種情形以食品製造廠商最為顯著，其中又以國內兩大食品巨人——統一企業與味全公司，於六十年代末、七十年代初先後介入連鎖零售產業的經營，最引人注目。兩大食品廠商的介入，不儘展開了兩大廠商在新的經營疆域——分配通路的二十年競賽，更加速引發了國內兩次的「通路革命」。

李教授仁芳君出身政治大學企業管理研究所，多年來一直與本人密切連繫，切磋論學。他近日所著《7-ELEVEN縱橫台灣——厚基組織論》一書，試圖詮釋：

「相同的時空條件，相似的策略野心，為什麼不同集團經營的連鎖零售業態，經營績效差異如此巨大？」

針對此主題，李教授已對流通產業累積近十年的田野觀察，長期與產業高階首長、經營幹部保持接觸，蒐集第一手產業資料。他經常親身與產業當事人，面對面深度訪談。本書是他近年努力成績的一部分。他在此書中試圖註記經營環境今昔之變，詮釋產業組織興衰之理。從本土產業、企業發展經驗中，提煉產業台灣(the Corporate Taiwan)自己的組織語彙與管理思想典範，並提出「厚基組織論」的心得，供產業經營者與研究者進一步探討與思考。

歷史學家黃仁宇教授提倡以「長時間、遠距離、寬視野」的角度重新檢討歷史。

「作者及讀者，不斤斤計較書中人短時片面的賢愚得失；其重點在將這些事蹟與我們今日的處境互相印證。也不只抓住一言一事，借題發揮，而應竭力將當日社會輪廓，盡量勾畫，才不至於因材料參差，造成偏激的印象。」

《7-ELEVEN縱橫台灣——厚基組織論》所勾畫的人物、事件，時間縱貫面不到三十年。事件發生距今也不遠，成敗得失尚談不到是論定之時。這與歷史學者所強調的「長時間、遠距離、寬視野」的標準不盡相同，不過我們相信：植根於本土產業經營經驗的實踐，智慧是絕對無可替代的。

我們也希望，國內能有更多的人從產業史的角度，為世界知名的「台灣經驗」，勾勒更多面向的精彩圖像。（本文作者曾任政大企管所教授、所長，成大管理學院院長，現任大葉工學院校長）