

# 24小時革命

谷口正和 原著

日本文摘書選18

## 24小時革命

發行人：高源清

總編輯：劉君祖

譯者：日本文摘編譯中心

執行編輯：故鄉編輯部

封面插圖：徐偉

企畫製作：日本文摘雜誌社

出版、發行：故鄉出版社有限公司

臺北市和平東路二段107巷25號之1一樓

☎7059942 · 7061976~7

製版：大象製版有限公司

印刷：沈氏藝術印刷股份有限公司

出版登記證：局版臺業字第1469號

法律顧問：林樹旺律師

原作者：谷口正和

初版：中華民國76年8月30日

定價：新臺幣200元

郵撥：0145077 5 故鄉出版社 或 1018929 1 日本文摘雜誌社

日本文摘書選18

# 24小時革命

谷口正和 原著

日本文摘編譯中心 編譯



代

序

## ●臺灣的二十四小時革命

編按：

日本第二大廣告公司——博報堂，在一九八七年版的「生活預報」中指出，今年是「時間開發元年」：

二十四小時裡隨時有人想吃東西，

二十四小時裡隨時有人動身旅行，

商店走向二十四小時營業，

二十四小時革命正如如火如荼地進行著！

爲了使臺灣的消費者更能掌握時間與消費之間的新動向，日本文摘社特推出「二十四小時革命」一書外，並舉辦座談會，邀請緊密掌握臺灣消費脈動的國內傑出企業經營者，與讀者共同探討「臺灣的二十四小時革命」。

時間：76年7月29日

地點：小牛頓才藝教室

## 參加者

郭嘉生·迪吉多電腦公司行銷部經理

徐重仁·統一超商股份有限公司總經理

章啟明·太平洋崇光百貨公司董事

溫肇東·喜客來股份有限公司總經理

楊俊雄·三商行股份有限公司生活事業部總經理

蘇拾平·工商時報副刊組主任

高源清·牛頓出版關係企業總經理

洪美華·日本文摘雜誌社總編輯

蘇：「時間」一直是充滿魅力的題材。過去，大眾傳播媒體經常討論時間管理的問題，研究如何避免浪費、有效地分配既有的時間，但在這種主題下，人卻只能處於被動的地位。今天，我們討論「時間革命」的問題，和過去最大的不同點即在於人的自主性；也就是說，在二十四小時革命的今天，人們所講求的是主動掌握時間的脈動。

到底，什麼是二十四小時革命呢？目前國內出現了那些有關的跡象？而這樣的革命，為國內消費趨勢及服務業經營方式又帶來那些衝擊呢？

### ● 時間革命爆發了？

高：首先，我想先從「二十四小時革命」這個名詞開始談起。一般說來，革命係指劇烈的變動，我們要問：對於二十四小時的時間運用，

是否已產生了劇烈的變動？也就是說，二十四小時劇烈變動的時代是否已經來臨了？

日本出版了這樣一本「二十四小時革命」的書，書中列舉許多實例說明時間變革的時代已經來臨。但是，在二十四小時的運用方面，昨天和今日或今天和明日，果真有那麼大的差別嗎？這種現象成為一種趨勢，是否已經很明顯？明天會不會有更劇烈的變動？

洪：在多元化的社會裡，已經不太容易有任何一個話題或趨勢，可以引起全面性、爆炸性的革命。「二十四小時革命」一書，是作者谷口正和為日本現象所做的歸納整理，依其進行的時間伸延性及影響的廣泛性來看，冠上「革命」這個名詞，並不為過。

目前，台灣二十四小時化已有相當明顯的跡象，只是沒有好好地歸納整理，今天在座各

位都是企業的經營者，相信都會注意到這個現象，並採取適度的行動以滿足消費需求。

楊：人一生下來，不管如何，都必須安排他一生的時間。過去在農業社會裡，日出而作，日入而息，二十四小時不能完全利用，睡眠時間可能比工作的時間久。到了現代忙碌的社會，工作和睡眠、休息的時間劃分得越來越清楚，工作時講求效率，閒餘的時間也充分利用。我想，所謂的時間革命，就是充分利用我們所擁有的時間，甚至寧願減少睡眠，將時間花在發展興趣上。每個人的興趣不同，利用時間的方式有所差別，這種差異化，就是時間革命所蘊涵的意義。

溫：那麼，二十四小時革命的趨勢到底是全世界普遍的現象？還是單純的特例？雖然美國紐約、日本東京、香港都有都市深夜化的現象，

但是我在新加坡卻沒有發現。這是否和都市的地理現象、人口密度或生活聚落的形態有關？或者，若不具備某些特定的條件，根本不會發生二十四小時革命？果真如此，臺灣是否已經具備都市深夜化的條件？這些問題頗值得探討。

其次，國際化和二十四小時化也有相當的關係，國際化會造成資訊業及金融業的二十四小時化。以美國為例，美國幅員廣大，橫跨幾個時間帶，比較能感受到這種現象。譬如，紐約的股市早上九點開市，由於時差，洛杉磯若要配合紐約的股市，早上六點就要上班了。在臺灣漸漸步向國際化的今天，如果能夠二十四小時認真工作的話，就能掌握住契機。

### ● 臺北具有發展潛力

章：目前，在東區出現了一個教會稱為「分享之家」。這個「分享之家」不同於一般的教會，



教徒不在星期天早上聚會，而是在晚上十點才開始。因為，百貨公司或美容院在星期天照樣營業，為配合這些必須在星期天上班的教徒，教會採取了彈性的作法。

依我看，臺灣非常具有發展的潛力。我分別從幾個方面來說明：

第一，產業越成熟，資訊業、情報業、服務業越發達或越國際化的國家，越容易走向二十四小時革命。再者，地理環境、人口密度也和時間革命具有關係。以洛杉磯為例，它是一個都會型的都市，不論是往那裡都需要一個小時的車程，居住在這裡的人一定會早起；像香港那樣都心型的都市，商業活動頻繁，人口集中，要到那裡都很方便，也適合推展二十四小時革命。

除此之外，還要有一些配合的條件。到目

前為止，臺北已符合了某些發展的條件。

第二，台北市的交通方便，計程車非常多，夜間也是一樣，人們的活動不受時間的限制。基本上，二十四小時革命是由意識出發，需求增加，經環境配合後，會使需求擴增；當計程車越來越方便後，人們活動也越不受限制，整個行業自然就越成熟。夜間計程車數的增加，一方面也可以說明台北深夜化的趨勢。

第三，臺北市的治安良好，對二十四小時革命相當有利。如果說臺北的治安一場糊塗，晚上人們自然不敢出來活動。

第四，科技進步、資訊發達，如錄影機、傳真機、衛星等，都會帶動時間革命。

第五，社會富裕、所得增加也是臺北市走向二十四小時化的有利條件。

我同意並非所有地區都會走向二十四小時

化，但是大眾傳播媒體能夠打破這種限制。假如我們二十四小時都有電視節目的話，那麼夜間就會有人起來看電視、活動。

高：我對二十四小時化的趨勢，有很深刻的感受，因為我一直是在深夜族的一員，常常在在處的頂樓看見早起活動的人群。當然，這純粹是個人生活的體驗，與商業行為無關。

### ● 錄影帶拉長活動時間

但是在臺灣，時間革命確實已出現了一些跡象。最明顯的，莫過於錄影帶所帶來的生活習慣改變。前年，錄影帶的生意已超過三家電視臺的總營業額，無疑地，不論在城市或是鄉間，錄影帶是全面拉長夜間活動時間的工具。而二十四小時革命，其實就是一種生活習慣的解放。

相應於生活習慣的解放，由於深夜族暴增，

不但舊有的夜市、豆漿店並沒有減少，新的產業更是不斷加入二十四小時營業的行列。在東京，有所謂的「二十四小時的書店」，臺灣也會逐漸跟進。雖然有些行業還不成氣候，但已有徵兆產生，而且腳步有逐漸加快的趨勢。

郭：在二十四小時革命的衝擊下，企業決策者需要持續完整地監督管理，取得所需的訊息才能掌握住變動，做出正確的決策。

當然，人不是機器，無法二十四小時持續作業，因此，利用自動化的資訊工具來取得情報，就成了勢之所趨。以資訊業跨國際的自動化而言，在迪吉多的作法是，透過全世界的網路，即時得到需要的訊息，以做成決策。這等於是跨越白天和晚上，一天二十四小時持續工作。

今天，越來越多的消費者選擇適合自己活

動的時間，因此，不管是零售業、服務業或買賣業，都必須面對消費者需求的改變，迎接二十四小時革命的挑戰。如何衡量成本與消費者所帶來的利益，則是企業經營者必須面臨的問題。

### ● 深夜時段前景看好

徐：早在民國六十八年，Seven-Eleven就開始嘗試二十四小時營業，但是成效不好，特別在晚上十一點到早上七點這段時間的虧損相當大。六十九年再度嘗試，到了七十二年就全面性擴張二十四小時營業。

剛開始所以會考慮二十四小時營業，是因為在商業區或特種營業區，常常到了晚上十一點打烊時，客人仍然進進出出，門關不下來。為了配合這些區域的消費需求，於是開始嘗試二十四小時營業。

從數據分析中，我們發現來客層中以青少年占多數，而青少年是非常具有潛力的消費群；另一方面，由於二十四小時化的營收已經能夠達到損益的基準點。因此，到了七十二年，Seven-Eleven全面擴大二十四小時營業。當然，除此之外，還有一個基本的因素。像Seven-Eleven這樣的便利型商店，必須和雜貨店或平價中心之類的零售商店有所區別，才具有競爭力。一般的零售商店都經營得相當晚才打烊，為表現出便利型商店的差異性，二十四小時營業勢在必行。

除了青少年外，警察、計程車司機、記者、清道夫和趕早市的商人都是深夜商店的消費群。以臺北市的人口來算，這些人口若占總人口的二%或三%，就是相當可觀的數字。目前，Seven-Eleven在晚上十一點到清晨七點的時段中，每

天的來客數大約是三、四百人，而且有逐漸增加的趨勢。

### ● 年輕人是商店新歡

蘇：除了可想而知的夜間工作者外，那些形態的消費人口有增加的趨勢？

徐：青少年。目前Seven-Eleven的來客層中，以二十歲至三十歲的年輕人為主。

高：能不能請徐總經理對新加入的青少年顧客群多加說明？

徐：青少年是我們主要的客層，我舉個例子來說明。中泰賓館有個迪斯可舞廳，年輕人在裡面跳到一半時覺得肚子餓了，但是在舞廳中點叫食物十分昂貴，舞廳對面就有一家Seven-Eleven，他們會中途到店裡吃一些東西，再繼續回去跳舞。

從晚上十一點到早上七點的營收占全天的

三三〇，但這並不是重點，主要在於消費者的行為會產生對流的現象，深夜族到了白天可能就成了白天的消費者。

諸如迪斯可舞廳或MTV的行業增加，使青少年的活動率更加頻繁，而且會形成一種消費習慣。連鎖店形態的商店分布點大，因此消費者會產生竄流的現象。如果他固定在松山區的一個Seven-Eleven買東西，那一天到了淡水或北投時，在他有需要時，他還是會到Seven-Eleven去買東西。

為什麼呢？因為他已經養成了消費習慣，對Seven-Eleven有種親切感。

溫：提到消費者竄流的現象，我想補充一點，消費需求通常都會產生連鎖反應。

以芳鄰餐廳為例，當初會延長營業時間到十二點，和附近電影院很有關係，特別是開始

放映午夜場電影之後，相對地延長了青少年的活動時間，看完晚場電影到芳鄰餐廳坐坐，也是一種享受。

在電影賣座時，餐廳的生意特別好，這就是由電影產業所帶動的連鎖反應。

楊：以百貨業而言，目前配合時間革命延長營業時間的可行性不大。為什麼呢？我分幾點來說明。

### ● 服務必須付出代價

第一，明年元月，百貨業務納入勞動基準法的適用範圍內，對於百貨從業人員的工作時間亦將有所限制。

也就是說，在既定的工作時間外，如果需增加工作時間，將會牽涉到勞工福利問題，

當然就涉及經營成本的問題。在目前，大家還能容忍十二小時的工作時間，但若受到政府法律

的保護，這些從業人員會不會產生不同的看法而要求縮短工作時數，這個問題恐怕將對百貨業構成困擾，因此在現階段要延長營業時間，似乎不太可能。

第二，一般百貨業從早上十點半開始營業，一直到晚上九點半或十點打烊。在這樣的形態下，是否還要配合部分消費者的作息活動需要而延長營業時間，是經營者必須仔細思考衡量的問題。

一個店起碼必須在不虧損的狀況下，才值得經營得下去，假如無法符合這個條件，勉強提供更長時間的服務，恐怕不符合經濟上的考慮。

第三，國外有些計程車司機在晚間載客會要求加價，這種作法在百貨公司是否可行？對消費者是否合理？也是一個值得探討的問題。

服務是必須付出代價的，若要延長服務時間，就要付出更高的代價，因此，短時間內，三商百貨不考慮延長時間。

徐：的確，並非所有的服務業或零售業都適合二十四小時全天候營業，一般說來，規模在三、四十坪以內，使用人力精簡的店面，較為可行。以Seven-Eleven而言，延長營業時間，除了增加電力和少數人力外，並沒有增加任何設施，人員則採輪班的方式運作。且以男性的職員為主。

溫：針對前面楊先生提到勞基法對於服務業的限制，依我個人看來，兼差的概念必須納入勞基法內，使服務業在運用人力上能夠更有彈性。

### ● 利弊得失考慮清楚

另外，配合消費者的需要，一天做五、六餐

的生意，是餐飲業經營的理想，但是真正能夠實現的例子並不多。除了必須衡量質與量是否能隨著時間的延長而達到一定的水準外，在餐飲業，還必須考慮延長營業時間是否會導致客人層不一樣，能否配合得當而不致發生衝突。

在我們芳鄰餐廳隔壁有家高級西餐廳，一開始中午生意不太好，負擔太重，於是推出一百五十元的午餐，內容非常豐富，比芳鄰餐廳的午餐強。但是，一般人上西餐廳吃一餐，至少在三、四百元以上，和花一百五十元吃一餐的客人絕對不同。經營者原先設想，反正閒著也是閒著，推出便宜的午餐，還可以提高士氣，沒想到，上門的並非原來的客人層，讓客人對餐廳的形象感到混淆不清。所以，這一道一百五十元午餐在推出不久之後，只好收了以來，不再對外宣揚。

經營餐飲業者在推出三餐時，對於餐點的選擇、價格的訂定都必須謹慎小心。因為不同時段的客人都有重疊的部分，若客人層不一致，發生衝突，不但無益，而且可能是經營上的致命傷。

延長營業時間，除了衡量人力調度、設備增加、客人層是否一致的問題外，還必須注意到清潔維護的問題。針對清潔維護的工作，我想請教徐總經理，Seven-Eleven的後勤支援是如何進行的呢？

徐：Seven-Eleven一天二十四小時的營運中，每個時段的工作人員都排定清理工作，但是一般深夜的商店營運，到清晨兩點時人潮就逐漸減少，三點到五點是最空閒的時段。所以，有關機器設備的清理、補貨、整個環境的整理都在這個時段同時進行，等到早班的工作人員來

時，一切都已準備就緒。

蘇：像麥當勞之類的速食商品，是否會配合著消費者的需要，隨時推陳出新呢？

### ● 創新多樣化是潮流

溫：麥當勞的早餐只賣到十一點，十一點以後開始賣漢堡。我想這是他們公司經營上的長遠策略，如果只賣漢堡的話，來客數一定會減少，所以必須創新，據我所知，日本的麥當勞計畫在十年後推出「到麥當勞吃晚餐」。現在聽來有些可笑，因為在我們的觀念中，到麥當勞吃東西、喝飲料只能填塞肚子，並不是真正用餐，但是為了求生存，麥當勞必須突破這一點，事實上，臺北麥當勞在推展早餐的作法上，可算是一次成功的突破。

蘇：前面徐總經理提及便利型商店也要表現差異性，這和日本認為速食美食並存的道理是一

樣的。

溫：是的，用餐的餐點本身就具有多樣化，而用餐行為本身也是多樣化，今天我可能為了節約時間，買幾個包子隨便吃吃，也許另一天我利用一大段時間，輕輕鬆鬆地吃頓飯，若是能夠開發出自己差異性，想必有一定的市場存在。

楊：一般說來，個人所得增加，消費者在購買商品時，會強調個性化及差異化，甚至連時間的安排、運用也不例外。因應這種消費需求，百貨業在產品的設計上有兩個值得注意的地方：

：在生活空間裡，擺飾的東西會逐漸產生變化，休閒方面的產品，更是未來發展的新焦點。

蘇：在二十四小時革命的今天，不論是零售業、百貨業、餐飲業多多少少已出現了一些徵兆。我們知道，資訊的流通是企業決勝敗的關鍵，是否請郭經理為我們說明一下資訊業面對時間

革命時，是否已有一些因應的措施。

### ● 終端機前運籌帷幄

郭：以迪吉多公司為例，目前全世界已有一萬五千部電腦連線，二十四小時不間斷地運作，讓電腦像樹葉一樣，不斷地長出來，也可以隨時掉下來，訊息不斷流動著。從高階層主管到一般的經理都可以申請一部終端機放在家裡，透過電腦網路，全天候掌握訊息，當下做成決策。

關於這一點，我個人有過深刻的經驗，當時在美國西岸，我利用衛星將最新資料立即傳送回臺灣；臺灣這邊則有另一批人在接收到資料後，將我所需要的資料傳送到美國，或者繼續測試或修改的工作。如此一來，就能夠利用電腦的網路二十四小時進行研究開發的工作，以求在同業中保持更大的競爭力。



資訊流通的重要性在金融服務業，更為明顯。股票的投資者可以透過手提式電腦，獲得各國股市的行情以決定投資的方向。

我特別要強調一點，電腦連線的網路是否能保持二十四小時不間斷的運轉，是非常需要重視的問題。因為一旦企業與電腦資訊結合，對資訊的依賴日深，只要電腦運轉中斷，可能就會造成巨大的損失。

蘇：日本現在不斷地開發手提式產品，包括手提式傳真機及手提式個人電腦；這些產品在臺灣的展望如何呢？

郭：手提式的產品對於必須常常旅行的人來說，十分方便。結合更多功能、將訊息及時編輯成可供決策的資源，是手提式電腦未來發展的趨勢。

從各種跡象看來，訊息流通不再只是個夢

想。未來，可能每一家Seven-Eleven的櫃銀機都和小型電腦連線，這部電腦能夠做精確的預測，提供給工廠做有計畫的生產，避免浪費，節省成本提高競爭力。而三商行的客人，可以買一部手提式電腦，從電腦螢幕上看到商品的訊息，隨時可以選擇適合自己需要的商品，下定單請商店把商品送到家裡。或者，利用手提電腦收看股市行情，做全世界的股票投資。

### ● 講求快速莫忘人情

溫：聽郭經理這麼一描述，我不自覺聯想到「一九八四」中冰冷的電腦世界。我想不論是磁卡或小型電腦，應用於服務業時，都必須考慮到人與人接觸的問題。以日本一家全面自動化的餐廳為例，他們使用電腦所節省下來的時間，就多替客人倒一次水或是和客人聊聊天，以增加人與人接觸的親切感。我們說利用電腦，並