

石滋宜博士策畫

決策者叢書

28



# 便利商店★論壇

The Convenience Store Concept

黃憲彥•張完珠•著



# 便利商店★論壇

The Convenience Store Concept

**便利商店論壇 = The convenience store concept**

／黃憲彥，張完珠著．—初版．

—臺北縣汐止鎮：中國生產力出版；

台北市：聯經總經銷，民85

面；公分．—（決策者叢書；28）

參考書目：面

ISBN 957 - 9130 - 23 - X（平裝）

1. 便利商店

489.8

85011887

決策者叢書 28

---

## 便利商店論壇

發行人 萬以寧

主編 李振昌

著者 黃憲彥、張完珠

讀者服務 林錫表

出版者 中國生產力中心

地址 臺北縣汐止鎮新台五路一段 79 號 2 樓

電話 6985898

傳真 6989330

郵政劃撥 0012734-1

總經銷 聯經出版事業公司

地址 台北市忠孝東路四段 561 號

電話 6422629

印刷 立辰美術印刷有限公司

地址 臺北市哈密街 45 巷 1 弄 21 號

電腦排版 龍形國際設計有限公司

地址 臺北市雨農路 10 號 4 樓之 3

初版 中華民國八十五年十一月第一刷

登記證 局版台業字 3615 號

## 定價 400 元

ISBN 957-9130-23-X

---

如有缺頁、破損、倒裝，請寄回調換。

## 助產業升級一臂之力

商業在國民經濟體系中一直扮演著生產與分配的中介角色，然而過去我國在經濟發展的過程中，均較著力於工業與貿易為主，是以商業多放任其在消費者的需求引導下自然發展。僅管如此，近四十年來的商業發展亦能在市場價格機能的充分發揮，與政府有限的獎勵投資條例的鼓舞下，仍展現出有有限部分向榮氣息。

從民國六十八年統一企業引進美國南方公司的「7-Eleven」連鎖便利商店；民國七十三年麥當勞西式速食店進駐台灣市場；民國七十五年後大批的外資企業陸續入侵，便利商店、生鮮超市、量販店、百貨公司等紛紛崛起，確實帶動了商業的經濟水準與繁榮。

然而全國四十餘萬家的商業企業單位，尤其是小型零售商店，在財力有限、經營管理技術欠缺、強敵環伺的環境中，絕大多數的商業仍未能跟得上改革列車，因此不論從規模、從效率上而言均亟待提升。

有鑑於此，行政院於七十八年十二月核定產業自動化計劃，其中尤以「商業自動化」為

整體經濟發展轉型之重要政策。現今更以整體商業發展規劃的前瞻理念，將「商業自動化」擴大為「商業現代化」的推動計劃。並規劃促進商業全面升級方案、以擴大商業發展空間，促進商業現代化及提升商業服務品質等發展策略，使全國商業由內而外由小而大，化零為整地脫穎而成現代化經營的商業體。

我們深知僅靠政府策略方針的揭示是不夠的，更需藉助民間企業的參與及合作。有幸，在這條升級的路上商業司並不孤軍奮戰。相反的，收到廣大的迴響。流通世界雜誌社長黃憲彥先生即是以實際行動參與升級改革的代表之一。

由黃憲彥先生及張完珠小姐領軍的流通世界雜誌社，以其宏觀專業的視野與經驗，為尚處於渾沌的零售業注入許多心血；便利商店研究所在國際相關資訊之引進及研究成績有目共睹。

黃憲彥先生及張完珠小姐更積極地參與「商業現代化」的推動，本公司多年來並借重其實務之專業長才，延攬為「便利商店經營管理技術實務手冊」之諮詢顧問及撰稿作者；歷年來有關「商業現代化人才培訓」計劃課程中，黃憲彥先生更是不可或缺之專業講師，毫不保留的培養了許多種籽人才。

商業升級之路確實艱辛，參與者除了須具備專業領域之外，更須具備奉獻的心與執著的

毅力。非常感佩黃憲彥先生及張完珠小姐多年來所秉持的奉獻與堅持，對產業升級貢獻甚鉅。本司非常需要這樣的人才一起投注參與，台灣的商業升級必然充滿希望。

本次黃憲彥先生及張完珠小姐將其四年餘之雜誌論壇精華集結成書，可謂便利商店經營之智慧寶典，可譽為專業媒體的典範，特為此序。藉此歡迎更多個人及企業積極參與，相信政府與民間企業積極參與推動下，同心攜手必能將台灣發展成亞太地區的營運中心。

經濟部商業司司長

陳明邦

## 真知灼見的先驅者

日本便利商店從一九六九年由筆者自美引進，迄今已二十六年餘，個人有幸，在人生中最精華的青壯年期，能親身躬逢盛會，參與日本的便利商店一起成長茁壯，故對便利商店有較為深刻的體驗。

關於便利商店的經營，較之其他業種業態，更為要求制度、標準及效率，同時對於消費環境的轉變，亦扮演著「接收站」(Antenna Sho)的角色。因此經營者必定要能掌握住國際宏觀(Macro)的發展趨勢，以不斷調整適合本土的微觀(Micro)策略。是故經營者必須有「納百川」的胸懷氣度，方不致停滯自滿。

本書作者黃憲彥先生則是一位從不曾鬆懈、企圖向自我挑戰的專業經營者，其早期曾擔任統一企業超商部(即7-ELEVEN)部主管，經歷過RC(直營連鎖)以及FC(特許加盟)制度的擘劃及洗禮，轉往統一企業麵包部後，重新定位統一麵包加盟店，致力於VC(自願加盟)的重整及改革，並發展成當今台灣店數最多的VC系統。可謂集RC(管理的產



業）、FC（技術的產業）以及VC（思想的產業）三種截然不同的經營精髓之大成者。

台灣目前連鎖加盟業態呈現百家爭鳴的局面，然而在業界當中能如黃憲彥先生融注此三種系統完備經驗並各擅其長者，不僅在台灣少有，即使是在日本也相當罕見。

雖然本身擁有完整豐碩的資歷與經驗，其仍秉持著學海無涯的求知慾望，不斷的創新求進，持續研修與學習，且實踐在所領導的便利商店的專業領域中，以掌握先機、追求卓越。因此藉由在國內舉辦經營講座，邀請頂尖一流的師資授課以吸收精華，並每年固定率團到海外便利商店先進的國家萃取他山之石的寶貴經驗，成為黃憲彥先生開放進取的經營特色。

欣見黃憲彥先生這幾年來將其在便利商店經營中歷練之體認及悟道所得為文發表，並能集結成「便利商店論壇」一書，相信對許多的經營者而言是為一大福音。本人由衷欣慰此一後進，謹此為序，誌表賀忱。

日本便利商店經營評論家

阿部幸男

## 自序——逆境中的堅持

對零售業的認識是在無數次跌跌撞撞之後所累積而成的經驗與體認。從製造業跨足零售業，對個人而言，無疑是生命中的一大轉折。如非統一企業卓越文化的培育，實難以論及理想與實踐。其中的差異，若非親身領受誠難理解。

實際經營連鎖便利商店之後，深感人才培育的重要及困難，尤其是經營者「經營觀念」的重要，在面對各式挑戰及嚴苛考驗的環境中，如果無法常常吸取領先的觀念，將很難在激烈的競爭中容身。

一直有感於國內有關零售業資訊的貧乏，全賴經營者自求多福，但是大部份的小型零售商店，即使想改革自強，但在財力人力有限的情況下實苦無門道可循。於是乃於民國七十八年即開始興起將個人有限的經驗與他人分享的念頭，並藉每月的出刊，以督促自己及所有同仁在前進的腳步中不可自滿停滯。

流通世界前身原為內部刊物，只限於統一麵包加盟店的訓練教材。於八十年元月方正式

更名登記並對外發行迄今，已惶惶邁向第六年了。期間並於八十一年元月設立「便利商店研究所」專職便利商店教育訓練及研究發展。

誠然，雜誌社的經營對個人及所有參與的同事而言，無疑是陌生且艱難的；流通世界雜誌及便利商店研究所所肩負的任務及理想，要立足於當時缺乏及困頓的環境中，亦備受質疑與嘲諷。所幸全賴以「精」「質」出眾的同事們的投注奉獻，才能支持我一路的堅持。

蹣跚走過，卻也漸漸引起許多迴響，國內及國際間友Chai及日本阿部先生的指導，是資訊常有新意的最大來源。但無論如何得之於人者太多，其實無論褒貶，都是警惕與再生的力量，個人無一不心存感念。僅集結歷年論壇精華，藉此作一感恩紀念，以向曾經直接或間接協助過本社及個人的所有前輩人士，致上最高的謝意與敬意。

黃憲彥

# 便利商店論壇

## 目錄

|            |      |    |
|------------|------|----|
| 助產業升級一臂之力  | 陳明邦  | i  |
| 真知灼見的先驅者   | 阿部幸男 | iv |
| 自序——逆境中的堅持 | 黃憲彥  | vi |
| 第一章 觀念     |      |    |
| FVC在台灣可行嗎？ |      | 3  |
| 一本萬利的連鎖經營  |      | 7  |
| 一次購足的銷售服務  |      | 13 |
| 滿足即時需要     |      | 17 |

|                  |    |
|------------------|----|
| 蛻變前宜三思而行——迷途下的省思 | 21 |
| 歡迎光臨夠嗎？          | 25 |
| 連鎖與加盟的定位         | 29 |
| 傳統商店邁向現代化之路      | 33 |
| 本土化的商店定位         | 37 |
| P O S 萬能嗎？       | 41 |
| R C 、F C 與V C    | 45 |
| 透視加盟店的發展真義       | 49 |
| 第二章 管理           |    |
| 現金交易的省思          | 55 |
| 以坪效換取空間          | 59 |
| 便利帳知難行易          | 63 |
| 有效的 Part time 運用 | 67 |

|                |     |
|----------------|-----|
| 迎接消保法的誕生       | 71  |
| 盤點管理攻守兼施       | 79  |
| 店鋪輔導員(SV)的三Q   | 83  |
| 為擴大零售價法催生      | 87  |
| 良質店的評估         | 91  |
| 防搶的安全管理        | 95  |
| 顧客滿意服務第一       | 99  |
| 一人當班的經營型態      | 103 |
| 塑造美好的第一印象      | 107 |
| <b>第三章 競爭</b>  |     |
| 創造差異以小博大       | 113 |
| 競爭下的犧牲者        | 117 |
| 獨立店對大型連鎖店的競爭策略 | 121 |

|          |     |
|----------|-----|
| 精益求精再造市場 | 125 |
|----------|-----|

## 第四章 策略

|                |     |
|----------------|-----|
| 從統一麵包加盟店販賣郵票談起 | 131 |
| 全天候營業服務不打烊     | 133 |
| 提昇本土產業的國際聯盟行銷  | 137 |
| 店頭行銷惠而不費       | 141 |
| 為大亨堡喝彩         | 145 |
| 超越大型連鎖的經營秘訣    | 149 |
| 開創多贏行銷的策略聯盟    | 153 |
| 無陳列銷售契機無限      | 157 |
| 加盟連鎖的致勝關鍵      | 161 |
| 新產品的放送站        | 165 |
| EDLP有所為而為      | 169 |

策略聯盟的真義

173

第五章 趨勢

極大與極小

179

GNP一萬美元以後

185

美國C-Store到G-Store的省思

189

小型店的發展天堂——台灣

193

CVS最大的市場——中國大陸

197

徘徊十字路口的抉擇

201

麵包革命方興未艾

205

小型連鎖的發展空間——強化型CVS

209

台灣G-Store發展之可行性

213



## 第六章 展望篇

|              |     |
|--------------|-----|
| 台灣CVS未來的發展趨勢 | 219 |
|--------------|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 便利商店現況分析及未來展望 | 243 |
|---------------|-----|

|             |     |
|-------------|-----|
| 店舖自我診斷與績效評估 | 255 |
|-------------|-----|

|          |     |
|----------|-----|
| 商店經營的危與機 | 289 |
|----------|-----|

|              |     |
|--------------|-----|
| 自願加盟連鎖之權利與義務 | 303 |
|--------------|-----|

|        |     |
|--------|-----|
| 連鎖店的型態 | 317 |
|--------|-----|

|             |     |
|-------------|-----|
| 台灣CVS的今貌與未來 | 337 |
|-------------|-----|

## 第七章 市調篇

|           |     |
|-----------|-----|
| 個體CVS市調報告 | 353 |
|-----------|-----|

|            |     |
|------------|-----|
| 台灣CVS連鎖力調查 | 363 |
|------------|-----|