書名：台灣 7-11 創新行銷學

作者：天下雜誌資深副總編輯 楊瑪利 小姐

本書內容大意：作者以不同面向，透過採訪的方式，接觸前統一超商總經理徐重仁先生，前大智通總經理謝伯宗先生，吳國軒先生，謝健南先生，賴南貝先生，徐光宇先生，蔡篤昌先生等超商等資深重量級人物，以7-11 創立到轉虧為盈的過程開啟採訪的開頭，輔以7-11創新的個案，來探討7-11成功之處與如何創造每天六百萬人的感動。這些縱橫中，7-11 也大方公佈曾經做過重大的創新變革其成功與失敗的原因。

讀後感：

1. 本書架構共分六個架構：

第一部：走過摸索之路，說明了7-11從創立倒轉虧為盈的過程

第二部：帶人又帶心，說明了7-11上至總經理下至基層員工，特殊的情感與如何凝聚求好求新的戰鬥力

第三部：創新為成功之本，說明了7-11最早引進台灣的產品與所運用的行銷技巧

第四部：掀起生活的變革，說明7-11如何以客戶為出發點，發現其不便之處，進而轉化為商機與商品，其中，台灣獨家引進的費用代收服務，改變了以往消費者必須舟車勞頓，耗時耗力的繳費方式，進而創造集團龐大的代收利益

第五部：送方便到偏遠，則是以全台灣最高的門市：清境門市為例子，藉由引言：從不計算會不會賺錢，只是抱著能夠提供偏遠地區居民與旅客的方便就上山來服務，而每日鮮食與常溫商品的配送，要不是有強大的後勤能力，即使想做也達不到這個目標

最終部：利人利己的經營哲學

1. 個人認為運用行銷創造與傳遞價值的最佳案例

* 高山上的溫暖

從行銷的4P中，我知道的是除了具有競爭力的價格，高品質的商品，銷售地點更是非常的重要，以物流配送為例，鮮食商品若是需要天天穩定的補給，甚至每天二配，首先要把人員與貨物移到東部，這當中所牽涉到的長途跋涉，翻山越嶺，還要看老天爺的臉色(天災可能面臨的道路中斷)，這當中的物流成本有多高可想而知。況且，居民的生活與採買的習慣對於7-11而言挑戰之大，在這之前，從來沒有人想過一些如高山，花蓮的偏遠鄉間，甚至離島的偏遠地區，顧客對於超商有何依賴，後來證明，越是偏遠的地方，當地居民對7-11的需求越高，以書中的實例來證明：越是偏遠的地方，居民對於便利的需求更高，對於便利商店的依賴，甚至高於都會區的門市。

* 行銷的技巧：站在消費者的角度，思考如何將價值傳遞給客戶，例如：透過思考哪裡是消費者覺得不方便的地方，我們就開發出解決消費者問題的商品，譬如：門市代收服務，我相信現在很多人應該還都有印象，以前水電瓦斯電話學雜費，繳費的管道最多的就是銀行或機關，但這些排隊都造成我們很大的不便，提款機也是，現在台灣7-11五千多家門市(其他業者後來也跟入)，幾乎都提供代收或是提款機服務，因此，消費者隨時隨地(合計台灣便利商店家數約12000)就可以處理這些生活中很瑣碎的事情。因此，7-11 總是擅長利用文化元素為創意加值，這些還可以從門市的陳設，產品的經常更新(例如：引進在地風味的慎起胡便當，或是因應不景氣所推出的國民便當)，可以看出來。

1. 運用創新創造定位的行銷例子

* 7-11 的創新方法，第一步就是向外看，不斷從國外學習好的作法與想法，當然，我認為還是要因應本土的文化做些調整，例如：雞腿便當，我觀察到在日本所販售的雞腿便當，是整根雞腿去骨以方便消費者實用，但台灣的消費者，則是習慣帶骨實用，排骨也是，這些就需要進行調整。
* 製販同盟：在這之前，7-11 所扮演的角色不外乎就是通路，商品的同質性相當大，消費者可以輕易地在其他通路買到相同的商品，但現在當經濟規模夠大時，7-11 開始推出了自有品牌的商品，或是跟國外引進獨家販售，以期創造出市場差異，同時，藉由發現消費者的不方便所在，開展利基市場的商機，譬如，結合集團內的黑貓宅急便，與產地的業者合作，推出「黑貓探險隊」在地食材產地直送的系列商品，讓台北的我們不用跑到台東，就可以品嚐「東河包子」，不用跑到屏東，就可以吃到「萬巒豬腳」，而這項打開的打開預購的商機，更可創造更高得來客率(今年初統計，台灣超商一年來客數：29.1億)與營收讓顧客享受新鮮感的樂趣。
* 為了創造顧客新鮮感與同時帶動不同季節的業績，季節感是 7-11 努力要營造的氣氛，讓消費者體認到不同的季節可以做不同的事情(也是透過 promotion 與消費者進行 communication的例子)。例如：春天是草莓季，夏天是芒果季，秋天則是螃蟹的季節，冬天則提供熱呼呼的熱飲專區。
* 同時配合不同的節慶，推出不同的應景商品，例如：情人節，端午節，中秋節，農曆新年等具備特色的預購商品，同時，考量消費者送禮的方便，也提供A店訂貨B店取貨等服務，而這些，我個人是最喜歡的，因為我的朋友遍佈在台灣各縣市，年節中我也不用到處送禮，只要在家裡附近門市訂貨，然後提供朋友取貨編號，電話寒暄的同時，也將心意送至朋友心坎裡。
* 走出實體門市之外：將實體門市通路的優勢，家直到虛擬通路，7-11 率先引進虛擬商品，譬如：遊戲點數購買，電話點數除值，同時與電商合作，引進電子商務的門市取貨服務，這項實體與須你的結合，讓7-11小小的二三十坪空間，充滿了無限的可能性，同時與現有競爭者(例如：郵購)和遣在競爭者(例如：拍賣網站)，維持可合作(手續費及物流費)可競爭(同時發展自己的雲端超商)的關係。
* 創新的過程中難免會遭遇失敗，尤其在台灣要進行的是「破壞式創新」時。作為 7-11的員工，我們的精神是「不怕失敗」我自己身為 7-11 的員工，公司所給予我的訓練都是做人要和氣老實，做事則要大膽不客氣，碰到困難都要想辦法克服，因此作人與做事都是兩回事。我以國民便當為例，其實我們現在所看到也習慣購買的超商便當，其實歷經了三次的失敗，這是一開始台灣的民情不習慣吃需要為微波加熱的便當，但第二次所採用現做的便當又因為配送的問題，而有衛生上的疑慮。後來，第三次所推出的便當，7-11 堅持採用 18度C的全程配送，又正好遇到當時大環境的不景氣，有七種菜色但只要四十元的國民便當讓人有物超所值的感覺，當時國人的荷包縮水，對於物價及其敏感，這項商品推出一開始是讓消費者佔些便宜，進而改變消費者的飲食習慣。
* 從門市到住家的最後一哩路，黑貓宅急便。對於已經成為台灣的強勢通路，我們並不以此為自滿，我們一直在關切「哪些客戶不會到超商，為何不會到超商」，這是我們所要開發的利基市場。相較於網路銷售，7-11傳統零售商店不一樣的地方在於，它提供的服務不會因為衝動而產生消費，而且各地的民俗風情也都不同，門市中很難備齊所有消費者所需要的商品。但我們不斷思考這樣的產業要如何貼近民眾，隨時與他們 保持密切的關係，最後使他們成為顧客呢？答案還是「客戶的不便利就是我們的商機所在」。因此 1999 年，我們集團從日本引進了「宅急便」服務，提供與日本同步的高品質配送服務，讓台灣的消費者能夠更輕鬆的享受生活，同時統一速達於2000年10月正式引進個人包裹的配送服務「宅急便」，讓消費者郵寄商品不用跑到傳統郵局，住家樓下就是郵局的概念。同時，透過「黑貓探險隊」一系列產地直送的商品企劃，與消費者進行面對面(無論商品寄送還是配達，物流士都會把握與消費者互動的機會)的溝通，了解消費者不易被發現的隱性需求。