

「社會創新：後全球化」

2012 臺灣社會學會年會暨國科會專題研究成果發表會

國際零售業之技術轉移與社會資本：以臺灣便利商店為例

陳怡君

國立東華大學社會暨公共行政學系社會學碩士班研究生

田島真弓

國立東華大學社會暨公共行政學系助理教授

## 摘要

本研究試圖瞭解當國際零售業在技術轉移時，技術輸入國引進技術輸出國企業需要使用的社會資本以及其所需的基礎能力。本研究主要議題為：臺灣便利商店跨國技術引進過程中，社會資本與人際網絡帶來的影響與扮演的角色。林南（2001）認為社會資本是一種鑲嵌在人際網絡中的資源，行動者在採取行動時能獲取和使用這些資源。這個概念包含兩個面向：內嵌於社會關係中而非個人所擁有的資源、獲取和使用這種資源的權力屬於網絡中的個人。臺灣廠商如何運用社會資本學習日本便利商店經營模式與管理經驗，並處理與控制引進技術後所遭遇的困難與應對？社會資本乃人際網絡與資源整合的綜合性概念，將有助於我們了解在跨國技術轉移中，企業間權力關係與互動模式所扮演的角色。

本研究藉徐重仁、莊素玉 2012 年出版《流通教父徐重仁青春筆記——告別統一超商 35 年的日子》一書中的內容進行文本分析，於文本中整理、歸納 7-ELEVEN 統一超商由經驗所開始的引進過程，並探討其在引進過程中使用社會資本的方式。隨後更闡述了在便利商店進入台灣後，如何利用在地化的經營以及自行創造的社會資本成就今日我們所見的便利商店。

本研究主要發現有二，其一為在引進過程中，社會資本的角色十分吃重，但個人的能力卻也是影響了能獲取社會資本的多寡。其二則是當跨國零售業在進入台灣市場時，首先會面臨到最大的問題是文化衝擊，這時藉由創造社會資本的能力以及融合在地化的經營，可讓一個企業在逆境中得以成長茁壯。

關鍵字：便利商店、日本、社會資本、技術轉移

## 第一章 前言

臺灣是個便利商店高度密集的國家。2011 年臺灣三大便利商店：7-ELEVEN 統一超商、全家便利商店、萊爾富便利商店，在全臺共有 8910 間，而 7-ELEVEN 統一超商店數更高達 4800 間。7-ELEVEN 統一超商在 1978 年由統一企業集資與美國南方公司（Southland Corporation）技術合作，引進 7-ELEVEN 便利商店經營技術，於 2000 年獲得美國方面永久授權後，進而與日本公司合作，以更貼近臺灣消費者需求（徐重仁、莊素玉 2011：162-163）。排名第二的全家便利商店於 1988 年自日本引進，現已在臺灣站穩腳步；第三名的萊爾富則是唯一沒有國外技術支援的便利商店<sup>1</sup>。

林南（2005）認為：社會資本是一種鑲嵌在人際網絡中的資源，行動者在採取行動時能獲取和使用這些資源。這個概念包含兩個面向：內嵌於社會關係中而非個人所擁有的資源、獲取和使用這種資源的權力屬於網絡中的個人。而在臺灣便利商店跨國技術引進過程中，社會資本與人際網絡帶來什麼樣的影響？扮演著怎樣的角​​色？臺灣廠商是如何運用社會資本，學習日本便利商店的經營模式與管理經驗，並處理與控制引進技術後所遭遇的困難與應對？社會資本乃人際網絡與資源整合的綜合性概念，這將有助於我們了解在跨國技術轉移中，企業間權力關係與互動模式所扮演的角色。

臺灣大部分便利超商皆從美國、日本引進技術。那麼，臺灣便利商店透過何種互動模式與機制引進技術？臺灣與美國、日本便利超商在經營與消費模式上有著相當大的文化差異及權力關係，而技術輸出國與臺灣之間的文化差異及權力關係，對於臺灣便利商店的技術複製與發展帶來什麼影響？我們將從林南的社會資本、資源流動以及 Burt（1992；2001）的結構洞角度，探討臺灣便利超商從美

---

<sup>1</sup>資料來源 7-ELEVEN 統一超商網站：<http://www.7-11.com.tw/company/about/Business.asp>

全家便利商店網站：[http://www.family.com.tw/enterprise/about\\_mamage.aspx](http://www.family.com.tw/enterprise/about_mamage.aspx)

萊爾富便利商店網站：[http://www.hilife.com.tw/E6-company/E6\\_3.asp](http://www.hilife.com.tw/E6-company/E6_3.asp)

國或日本引進技術的過程，並進行技術引進模式的分析，描述臺灣便利商店發展的背景。

## 第二章 文獻回顧

### 一、文獻回顧

對臺灣傳統和高科技產業的發展而言，技術學習與創新是其中一個重要的環節。熊瑞梅（2009：64）認為：臺灣產業組織在工業化與全球化過程中，展現了其獨特的組織形式。而臺灣傳統和高科技產業組織類型的比較面向，則包括了全球市場商品鏈生產分工位置、外包生產網絡、生產網絡關係來源、資本網絡信任基礎、技術學習與創新。由此可知對於臺灣便利商店產業的發展而言，技術學習與創新有相當大的關連性。而技術的學習，將牽涉企業本身與其他公司的合作以及技術學習。臺灣的便利商店產業曾向美國與日本取經，在這樣的學習過程中，臺灣的便利商店產業透過各種方式，一步步建立與美國、日本公司之間的合作關係。如此連結起來的跨國合作網絡，對臺灣的便利商店的發展過程而言，是一種非常重要的經營模式。例如吳思華（1999：281-282）提出人際關係的價值：企業運用人際關係，不但可以減少資源或顧客的搜尋成本，且因為彼此擁有共同背景，很容易尋找相同語言與思維架構，可以加速建立公開互信的交流氣氛，除了節省議價成本外，對許多知識資源的分享亦有重大幫助。如果企業透過既有人際關係加以佐證或宣傳，更容易證實企業主或企業體既有的聲譽，有助於企業正當性提高。故人際關係同樣具有經濟價值，這些經濟價值來自企業經營者過去在經濟活動中所累積的專業、信任與聲譽，以及在社會互動中所形塑的共同語言與思維架構。吳思華（1999：281-282）明確指出企業間，人際關係對於產業發展的重要性，人際關係不但可以減少資源或顧客的搜尋成本，且更容易在企業中交流技術與知識。而我們在分析企業間人際關係的時候，首先要從社會資本（Social capital）談起。

亞當斯密（Adam Smith）、托克維爾（de Tocqueville）、涂爾幹（Durkheim）、亞里斯多德（Aristotle）甚至《易經》皆有社會資本理論雛型。社會資本在理論

與研究上可說是較為晚近的發展，直到八〇年代，社會學家布迪厄（Bourdieu）、柯曼（Coleman）、林南（Lin）才各自探究較為細部的概念，並引起研究社群的注意（David Halpern, 2008：4）。

1980 年代末期，「社會資本」受到主流學術圈的青睞，歐洲學者布迪厄（Pierre Bourdieu）為社會資本下定義：

社會資本是真實的及虛擬資源的總和，他能加諸個人於群體，方法是透過擁有一個具持續性的網絡，此網絡則由制度化程度不一的相互熟識或認識之人際關係所組成。資本有各式各樣的形式，瞭解這個事實，是我們解釋分化後的社會結構與動態之先決條件（David Halpern 2008：6，引自 Bourdieu and Wacquant 1992：119）。

布迪厄（Bourdieu）認為資本有三種型態：經濟資本、文化資本與社會資本。對他來說，社會資本是由「社會資本或聯繫所構成」，也就是說：團體成員有連結實際或潛在資源。社會資本將視某人聯繫的規模及這些聯繫所擁有的資本容量而定。除此之外，布迪厄（Bourdieu）將社會資本視為由某個社會網絡或團體的成員所擁有的資本形式。透過成員之間的聯繫，資本可以被當成信任而被成員加以使用。也就是說，資本是某種「集體資產」，資本賦予成員信任，而當成員持續投資關係時，將會維持與加強效用（林南 2005：34-35）。

幾乎與布迪厄（Bourdieu）相同想法的是美國社會學家柯曼（Coleman）。與布迪厄（Bourdieu）一樣，提出一個含括非常廣、不侷限於狹窄研究領域的社會資本概念：

社會資本乃是由它的功能來定義。它並非單一的實體，而是由很多種不同的存在物所組成，這些存在物之間有兩項共同元素，由社會結構的某些面向所構成，而且它們在那結構下都促進行動者（不論是個人或是集體的）的特定行動。社會資本依如其他形式的資本，也具有生產性，他

能讓特定目的被達成，而且若沒有它，此目的就不可能達成（David Halpern 2008：6-7，引自 Coleman 1998：96）。

柯曼（Coleman）認為社會資本是某種社會結構，而社會資本有助於結構內的個人特定行爲。因此，社會資本不能跨越個人或行爲的替代使用。社會資本是一種由關係中取得的資源，無論是實際或是潛在的資源，這些社會關係對於個人行動者的行動發揮重要的協助作用，它們就是社會資本的基礎（林南 2005：35-36；Coleman 1998）。

而普特南（Putnam）的基本論點是：各個地區政府的成功與否，取決於這些區域之間在社會資本上的差異。他在 1995 年所發表的文章，認為美國的社會資本正嚴重衰退，引發後續許多學者廣泛的討論。（David Halpern 2008：7-8）

普特南（Putnam）在有關民主社會的自願性團體參與研究，也強烈反映出此種觀點的運用。他認為此種社會團體與參與的程度，代表著某一社會所擁有的社會資本程度。這些團體與參與，促進了強化集體的規範與信任，對於集體福祉的生產與維持更是重要（林南 2005：36）。

林南（Lin）認為個人資源與社會資源兩種資源類型，是個人可以加以取得與使用的。社會資源則視個人社會連結的廣度與多元性而定。除此之外，這些資源還可以因為獲得回報的考量而「商借」（林南 2005：32-33）。

伯特（Burt）的作品反映出網絡位置代表與創造競爭的優勢。連結著能提供其他人無法取得的資源的節點及其佔有者的位置，為這些「結構洞」位置的佔據者帶來珍貴的資源，而對於其他觸及這些位置的點與其佔有者來說也是如此（林南 2005：34）。

儘管各家學者對於社會資本的效用與可以達成的結果說明，在層次上並不相同，但所有的學者皆認為：正是互動的成員讓社會資產的維持與再製成為可能，此一共識讓社會資本在新資本理論陣營中佔有一席之地。也因此布迪厄、柯曼、

林南、福萊普等學者皆認為社會資本包含了鑲嵌於社會關係與社會結構的資源，當行動者需要增加其目的性行動的成功機會時，即可加以動員（林南 2005：36-38）。

社會資本的理論著重於鑲嵌在某人的網絡資源，以及如何獲得、使用這樣的資源，且有利於個人的行動。資源被界定為社會中的貴重物品，但是是由社會一致認定，資源的擁有能夠維持與促進個人生存與維繫。價值是附加於這些物品的規範性評價。對於多數的社會來說，就是財富、名聲與權力。而社會資本理論則將重心放在因為維持或是獲得貴重資源所採取的行動（林南 2005：89）。

資源可以是歸屬( ascribed )或是取得( acquired )。歸屬資源( ascribed resource )是有些人一出生即擁有的資源，像是性別及種族。其他的資源則透過繼承的方式取得，有時包括信仰或者父母的資源。另外，資源也可以透過取得來獲得，像是教育，或是具有聲望與權威的工作。當資源被投資於市場中以期獲得回報時，資源便轉為社會資本（林南 2005：89）。

社會資本是由鑲嵌於某人的網絡與組織的資源所組成，社會資本並非是個人持有的物品，而是透過直接與間接連帶而能夠取得的資源。這些資源的取得與使用是暫時的，就某種意義而言，行動者是借用而非持有它們。社會資本的使用也暗示著社會資本有互惠或是補償的義務（林南 2005：90）。

林南（2005：120）提出了社會資本理論的重點假設，包括結構、互動、網絡、定義及行動，分述如下：

- （一） 結構：珍貴資源鑲嵌於結構中，而在這樣的結構下，位置、權威、規則與佔有者（代理人）通常形成金字塔狀的階層，包括貴重資源的分布、位置的數權威的等級以及佔有者的人數。在階層中的層級越高，珍貴資源就越集中，位置的數量就越少、命令的權威就越高，佔有者的人數也越少。

- (二) 互動：互動通常發生於資源與生活型態上，具有相似或鄰近特質的行動者間，可說是依循同質性的原則。資源特質的相似性程度越高，互動所需的成本就越低。
- (三) 網絡：在社會網絡中，直接或間接連結的行動者，具有同類型的資源。
- (四) 定義：這些結構性的鑲嵌資源，就是網絡中的行動者的社會資本。
- (五) 行動：行動者被驅使在社會行動中，即目的性行動，維持或取得他們的資源。維持資源的行動被稱之為情感性行動，而獲得資源的行動則被稱為工具性行動。維持資源是採取行動的主要動機；因此，情感性行動是主要的行動類型。

除了社會資本理論的假設外，林南（2005：121）提到了關於社會資本理論的重點命題：

- (一) 社會資本：行動的成功與社會資本呈正向關係。
- (二) 位置效用：初始位置越佳，行動者越可能取得與使用較佳的社會資源。
- (三) 強連帶效用：連帶的強度越強，越可能取得有助於情感性行為成功的社會資本。
- (四) 弱連帶效用：連帶的強度越弱，更可能取得有助於工具性行動成功的資本。
- (五) 位置效用：在網絡中，越接近橋樑的個人，越能取得有助於工具性行動成功的社會資本。
- (六) 位置與地位：位置對於工具性行動的效用（鄰近橋樑），是與橋樑的不同資源的偶合。
- (七) 結構偶合：網絡（連帶與位置）的效應，受到階層結構對於接近或是

位於階層頂端或底部的行動者限制。

以及關於社會資本理論所具備的四項特點（林南 2005：122）：

- （一） 社會資本概念在本質上是理性的，而且無法被降級為個人或是心理的層次。
- （二） 理論本質上被納入階層結構之中。事實上，它只有在階層結構的脈絡下才有意義。
- （三） 它包含個人層面的行動，因此需要微觀層次的分析。
- （四） 理論的發展是立基於理論與實證研究的緊密相互整合，因此避免一句假設的理論或無聊的實證主義，進行無止盡抽象再抽象的推論陷阱。這些特質賦予此一理論再強調鉅觀與微觀差距，以及社會學的發展中獨特的地位。

預設只在允許指出理論性的命題前提下建立。也因此，預設可以是先於理論的說明，但是不能保證這些預設在實證研究中的必然性。理論性的發展不僅期待對於命題的有效性進行研究，對於預設也是如此。換句話說，當工具逐漸完備時，預設本身將受到研究或是實證的檢驗。但預設不是不可侵犯的，所以當預設無法成立時，理論本身便需要修正或甚至是被駁斥。理論引導研究，而且必須持續接受驗證與可能的修正（林南 2005：123）。

由上述可知，社會資本人際關係網絡對於產業的發展影響深遠。張荳雲(1999：20-21)談到：社會連帶對於經濟活動之所以重要，在於經濟交換中，信任足以降低交易成本，是經濟活動的避險工具之一。而在評估此種社會連帶時，要考量幾個因素：

- （一） 自然人組成了組織，身為組織成員的個人，其運作空間、利益、職責與組織之間的關係和界定。

(二) 衡量行動的利益以及衍生的成本分配。

(三) 經營者如何跳脫技術、製程和產業生態所建築的底層結構，讓人情有運作空間。

理論架構中，產業網絡本質上具有工具性的，是一種依賴、控制與權利的複合體。「利」是網絡展開的前提，而網絡是以特定對象為目標所帶出的結果，也是另一種經濟活動的常態（張荳雲 1999：20-21）。

## 二、研究方法

### (一) 文獻分析法 (Document Analysis)

本研究首先確定研究主題，進而蒐集過去相關研究資料進行文獻的回顧與對話，以瞭解國內外學者對於本研究內容的看法及研究發現。

文獻分析法為針對既有文獻進行詮釋與分析，並從文獻中整理出系統性的再詮釋內容。本研究期從過去相關研究資料中，先行描繪出社會資本對於臺灣便利超商引進過程的影響，以及臺灣便利商店如何利用社會資本創造更好的經營模式（畢恆達 2010）。

### (二) 研究對象

2011 年臺灣三大便利商店（7-ELEVEN、全家、萊爾富）在全臺共有 8910 間，其中 7-ELEVEN 統一超商店數更高達 4800 間。踏入便利商店，已經不只有買東西的選項，不但可以代購、繳費、取貨、預購、網購、洗衣、無線上網、發票兌獎、甚至資源回收<sup>2</sup>，都是便利商店服務的範圍，便利商店已經完全深入所有人的生活。而本研究將以市占率超過五成的 7-ELEVEN 統一超商為研究對象。

《流通教父徐重仁青春筆記——告別統一超商 35 年的日子》這本書，是由莊素玉<sup>3</sup>，奉行徐重仁先生簡單的原則，只訪問徐重仁一人，以第一人稱自白方式呈現，書中完整呈現了徐重仁在一九七七年十月一日進入統一企業上班、籌劃

<sup>2</sup> 資料來源 7-ELEVEN 官方網站：<http://www.7-11.com.tw/company/about/Business.asp>

全家便利商店官方網站：[http://www.family.com.tw/enterprise/about\\_mamage.aspx](http://www.family.com.tw/enterprise/about_mamage.aspx)

萊爾富便利商店官方網站：[http://www.hilife.com.tw/E6-company/E6\\_3.asp](http://www.hilife.com.tw/E6-company/E6_3.asp)

<sup>3</sup> 現任天下雜誌出版部日本館總編輯。

統一超級商店、7-ELEVEN 統一超商，以及統一轉虧為盈之後開始擔任二十六年統一超商總經理的日子（徐重仁、莊素玉 2012）。

書中除了描述徐重仁本人如何學習、發想策略、識人、用人、拯救虧損企業、如何構思、執行等等，更重要的是：徐重仁在統一超商的這三十五年，建構了臺灣完整的流通——物流、商流、金流等流通網絡，陪伴臺灣經歷了一場漂亮的流通革命（徐重仁、莊素玉 2012）。

### 第三章 臺灣便利商店發展背景

民國 48 年至 78 年，臺灣經歷了 30 年的工業發展，這 30 年來，臺灣不但經濟大幅成長、平均國民所得提高且社會與家庭結構也隨之轉變，社會大眾開始對「便利」產生需求，於是消費者逐漸從傳統市場、雜貨店走向便利商店、超級市場或量販店。而隨著零售業業態的轉型、分化與成長，許多本土零散的商店在超商及量販店的夾擊下逐漸退出市場。在法規及社會體制折衝、轉型下，連鎖便利商店改變了臺灣流通業的產業結構與一般民眾的生活型態（熊瑞梅、林亦之、溫肇東、莊皓鈞 2011：244）。

#### 一、臺灣便利商店發展概況

便利商店（Modern Convenience Store）早期也被稱為現代化綜合商店或青年商店。有別於一般超級市場，其設立條件是攫取大型超級市場設立上的不足地點，並以較長的營業時間，在便利條件下，充分滿足大眾消費的需要。「方便的地點、較長的營業時間」便是其所賴以立足的兩大基石，也是日後發展成功的原動力（張連聰 1978）。

臺灣便利商店的發展，可從民國 66 年政府輔導成立的青年商店開始談起。民國 66 年，由中國復興聯合委員會、臺北市政府建設局和青輔會共同社立的青年商店（熊瑞梅等人 2011：247），以銳不可當的聲勢進駐臺北市大街小巷。青年商店背負取代舊式菜市場和雜貨店的使命，打出「就在住家附近的小型超級市場」招牌，在各社區核心地點陸續開張。而就在青年商店之後，形形色色的平價中心、購物中心、福利品中心、便利商店、超級商店，就像雨後的春筍，紛紛冒出頭來。政府輔導成立的青年商店雖然帶動了新型零售店的大量興起，但它本身卻不敵超級市場的促銷打壓，在一度風光之後，不久即沈寂下來（鄭舒文 1983）。

2011 年臺灣三大便利商店（7-ELEVEN、全家、萊爾富）在全臺共有 8910 間，其中統一超商 7-ELEVEN 店數更高達 4800 間，遙遙領先全家便利商店 2824

間及萊爾富便利商店的 1286 間。<sup>4</sup>以下將簡述零售業龍頭統一超商 7-ELEVEN 及排名第二的全家便利商店的發展歷程。

## 二、統一超商

食品製造起家的統一集團，為增加銷售管道而提出自營通路的概念，但初期經營面臨許多困境，總經理徐重仁決定向美國南方公司請求提供便利商店經營技術支援，期許透過國外經驗移植發展本土超商。但當時美國南方公司才剛與日本簽約，根本無暇評估臺灣市場的可行性，中美斷交導致的政局不穩定，也影響了美國南方公司進入臺灣市場的意願（熊瑞梅等人 2011：248）。

直至民國 68 年 10 月，統一超商與美國 7-ELEVEN 公司技術合作，初步引進便利型商店在台經營，當時大部份的市場人士都不表看好。甚至當時專程前來進行市場考察的日本 7-ELEVEN 連鎖體系，也直截了當地指出：「臺灣的消費環境不適合便利商店經營」。理由是：臺灣的零售業市場，尚停留在傳統雜貨店經營的型態，現代化的便利商店營運不足與之競爭（黃淑麗 1985）。

彷彿呼應日本 7-ELEVEN 連鎖體系的發言，便利商店幾年下來始終不見起色，虧損不斷。雖然來自合作對象的美國南方公司 7-ELEVEN 連鎖本部，提供有全套經營管理制度，但基於地緣及消費背景的差異，國外的經營要訣並不見得適用於本地（黃淑麗 1985）。民國 71 年，統一超商已發展 60 多家門市，但連年虧損影響股東繼續經營的意願，統一企業決定以自身股票一股換統一超商兩股的代價，將統一超商股份全部買回，暫併入統一企業體系，成立「超商事業部」，以繼續持有 7-ELEVEN 的經營權。（熊瑞梅等人 2011：250）而另一方面，統一超商不放棄尋找獲利的方法，民國 72 年，統一超商對其整體策略進行全盤的思考與檢討，認為持續虧損的主因除了在地社會環境差異影響外，還有市場的定位錯誤。統一超商決定調整整體經營模式，首先漸進式的達成全面 24 小時營業，再來為改善門市經營績效，關閉集客力較弱的門市，提升統一超商單店經營效益，

---

<sup>4</sup> 資料來源 7-ELEVEN 官方網站：<http://www.7-11.com.tw/company/about/Business.asp>  
全家便利商店官方網站：[http://www.family.com.tw/enterprise/about\\_mamage.aspx](http://www.family.com.tw/enterprise/about_mamage.aspx)  
萊爾富便利商店官方網站：[http://www.hilife.com.tw/E6-company/E6\\_3.asp](http://www.hilife.com.tw/E6-company/E6_3.asp)

並改變店址選擇方式，總算於民國 75 年轉虧為盈，至民國 76 年 7 月，脫離統一企業體系，由超商事業部獨立，成立「統一超商股份有限公司」(熊瑞梅等人 2011: 250-251)。

統一超商的成功並非僥倖，統一超商能迅速成長的關鍵在於早期建立厚實的管理資本，這些管理能力包括標準化作業流程、加盟制度、物流體系、POS 系統，也是因為擁有這些管理能力，統一超商才得以承擔較低的展店成本，並可利用龐大流通網路開發出更多便利性的創新服務(熊瑞梅等人 2011: 251-253)。

統一超商善用 7-ELEVEN 門市所建構的物流網與情報網，配合「跨界服務」、「代替顧客採購」與「製販同盟」等做法，持續開發創新服務並導入市場，幾乎每次的行銷方案都能引起市場熱烈討論與競爭者的競相模仿，並改變了一般大眾的生活習慣。民國 89 年統一超商說服日本第二大便當廠武藏野來臺設廠提供「御便當」，此項商品讓 7-ELEVEN 的鮮食類商品銷售額在十年內大幅成長近三倍(熊瑞梅等人 2011: 253-254)。

### 三、全家便利商店<sup>5</sup>

全家便利商店於民國 77 年由日本引進臺灣，8 月 18 日全家便利商店股份有限公司成立，資本額 2 億元；同年底，第一家店「館前店」於臺北火車站商圈開幕。歷經 6 年的努力，於民國 83 年損益平衡。「全家」在地深耕 20 餘年，深入社區，服務在地居民，提供便利、快速的商品服務之外，「主動為顧客多想一點」的服務理念之下，多次取得遠見雜誌便利商店服務力調查第一的殊榮。

全家從民國 77 年至民國 86 年為期十年的創業期間，共計在臺灣島內開設 500 家門市。爾後，進入快速成長期，公司全力加速展店的速度，以每 3 年 500 家店擴展規模。民國 91 年全家便利商店決定將經營成果與社會共享，成為股票上櫃企業。目前資本額 22.3 億。

歷經多年兢兢業業的努力，全家便利商店不僅完成島內環島連線，朝向一鄉鎮一店日標前進，並且正式於 2004 年 7 月進軍中國大陸上海，成為國內便利商

---

<sup>5</sup> 資料來源為全家便利商店網站：[http://www.family.com.tw/enterprise/about\\_outline\\_01.aspx](http://www.family.com.tw/enterprise/about_outline_01.aspx)

店系統第一家登陸企業。目前於上海、蘇州、廣州皆見全家便利商店的招牌。

秉持創新精神，全家便利商店多次成功導入創新服務，不僅開闢藍海市場，同時帶來更貼近顧客的新服務。如民國 77 年領先推出臺北市路邊停車費代收服務，開闢便利商店代收服務的新服務領域；民國 91 年，開發便利年菜預購模式，再度開啓全新的商業模式。

民國 94 年導入 VDC（Virtual Distribution Center）虛擬物流的商業模式，以資訊流取代實體物流，銷售遊戲卡類商品，是為長尾商機的代表。

服務力素為全家便利商店最為強調的競爭力來源，民國 93、民國 94、民國 97 及民國 99 年連續四年，全家皆獲得遠見雜誌所舉辦的服務力調查之便利商店組第一名。

全家便利商店並於民國 96 合併福客多 157 店，成功透過併購結合擴展規模，此案亦為便利商店業界第一宗併購案。至 2011 年底，總店數為 2824 家。

## 第四章 文獻初步分析

本研究以徐重仁、莊素玉於 2012 年出版的《流通教父徐重仁青春筆記——告別統一超商 35 年的日子》一書中的內容進行分析，試圖以當今台灣最廣泛被使用的統一超商 7-ELEVEN 為例，深入瞭解國際零售業被引進台灣時，社會資本對其引進過程以及引進後的改善這兩方面的影響，本章節將分別對此兩方面做出文獻分析。

### 一、社會資本對台灣的便利超商引進過程的影響

#### (一) 從經驗開始的引進過程

徐重仁先生於日本早稻田大學就讀流通經營碩士，留學時正逢 7-ELEVEN 在日本開第一家店，在書中我們可以發現幾點共通之處描述了其為何會將便利商店的概念引入台灣。

民國六十三年(一九七四年)，日本剛好引進第一家 7-ELEVEN。……我常常去觀察這家當時對我而言，很新鮮、很有趣的便利商店(徐重仁、莊素玉 2011：87)。

從在東京留學，就在心裡埋下了想做便利商店的種子。帶著這顆種子，徐重仁在民國六十六年(一九七七年)十月一日進入台南統一企業總部企劃部上班。(徐重仁、莊素玉 2011：104)。

對於徐先生而言，便利商店是個新奇的體驗，在其面前展現了一種新的商業營運模式，所以在接下來的過程中他開始藉由自學以及指導教授的幫助，去瞭解物流產業的營運模式。

我選擇的指導教授，專精是物流，這不是我喜歡的一般零售。當時，零售裡面有分超級市場、一般的百貨公司，以及剛剛由美國南方公司引進的 7-ELEVEN。我在日本，正逢這股便利商店在東京開始發展的潮流(徐重仁、莊素玉 2011：94)。

第一年，打工之餘，也要不斷地讀書，讀到深夜一、兩點，因為，

第一、要準備研究所入學考試；第二、進入研究所就讀。我讀的是指導教授的專攻——物的流通、物的運輸，但我更有興趣的是便利商店這一塊（徐重仁、莊素玉 2011：93）。

我很努力地念我所喜歡的市場學、行銷學。……當時，有關於便利商店的理論還很新，圖書館還沒有這類的書，我就到書店買這方面的書來看（徐重仁、莊素玉 2011：85）。

也就是民國六十六年（一九七七年）回國的前一、兩年，開始投入很多的時間，研究便利商店（徐重仁、莊素玉 2011：94）。

由上述可知，徐先生以留學時所體會到的新鮮感，並藉由當時的指導教授所提供的教學協助，一步步的掌握了便利商店的雛形，並在回到台灣後開始試圖將當初的雛型化做現實。

## （二）利用社會資本取得引進機會

徐先生在回到台灣後輾轉透過親友介紹取得了進入臺南縣永康鄉統一企業總部工作的機會。

剛好姊夫有認識台南幫的其中一位主管，他們可能談起我的事情。後來，他就說他認識高先生（高清愿），他能夠幫我引見……當時透過陳信惠的安排，在臺南縣永康鄉統一企業總部，也是工廠，才跟高董第一次見面（徐重仁、莊素玉 2011：107）。

當時我給高先生（統一企業創辦人，當時是統一企業總經理高清愿）提議，就是做 7-ELEVEN 便利商店（徐重仁、莊素玉 2011：97）。

高先生看到我問：「聽說你在日本是念行銷的？」我跟他說行銷學，專攻商業方面的流通。他以為流通可能就是一些超市、連鎖店。我跟他（高清愿）說，在日本，超市、連鎖店非常發達，他就說：「你應該回來為我們服務。」他人很客氣（徐重仁、莊素玉 2011：108）。

但在實際進入工作後，卻可見到徐先生甫從海外歸來的不適應感，縱使經歷了這樣的文化差異衝擊，還是因為要一圓便利商店的夢而留下。

在日本待了將近四年半，不太習慣當時南部工廠的工作態度跟方式。日本人工作時很「一生懸命」，很拼。當時在統一企劃部，感覺上步調比較慢，比較鬆散（徐重仁、莊素玉 2011：109）。

有一陣子想要離開，覺得這種環境好像不適合我，後來還是想說，剛剛來，於是又繼續做下去。因為，我有一個未來的目標，那就是我要努力寫下成立連鎖商店事業的企劃書（徐重仁、莊素玉 2011：109）。

除了善用自身的社會資本取得創業的可能性外，徐先生也是仰賴自身所學以及所堅持，來獲取社會資本。這在接下來其創造更多營運模式時會更為明顯的出現。

## 二、台灣便利商店如何利用社會資本創造更好的經營模式

### （一）本土化以及以客人為中心的經營理念

7-ELEVEN 在引進後並非是一味的採用原本的經營模式，可以發現的是他們藉由研究本國客人的需求來創造更家的經營方式。

臺灣一開始向國外學習、模仿，然後，堅持做適合自己的模式，堅持做下去，還是有效果的（徐重仁、莊素玉 2011：163）。

到過美國 7-ELEVEN 的人，都會訝異臺灣 7-ELEVEN 的靈活與多元，都會同意統一超商才是真正的「便利」商店（徐重仁、莊素玉 2011：17）。

為什麼現在 7-ELEVEN 展店，必須做大方向的改變？因為我看到世界上其他國家的商業模式，以及整個市場的發展趨勢。我研究的內容除了便利商店之外，舉凡百貨公司、量販店、超市，甚至藥妝店、專門店等，都必須深入（徐重仁、莊素玉 2011：161）。

舉個例子，統一午茶風光（Afternoon Tea）的客人，在日本，百分之九十五以上都是女性，都是女性上班族，不然就是歐巴桑。但在臺灣，無論男性、女性、老人、年輕人都會去，所以你如果固執在日本原本的商業營運模式（business model），會比較難。到了臺灣，你就是要改變，

加以本土化（徐重仁、莊素玉 2011：161）。

對客人的需求做出確切的瞭解，以及不受限於原公司的經營模式，這是 7-ELEVEN 在台灣得以蓬勃發展的關鍵原因，並且不斷的隨著時間邁進去跟上主要客源的需求。

## （二）創造自身的社會資本，層層創造結構

現今的 7-ELEVEN 對吾人來說的確是方便的選擇，食衣住行各種生活需求都可以在 7-ELEVEN 獲得解決，但這些都是隨時間漸漸演變而來；徐先生在這點上有其獨到之處，從文中可以找出徐先生在 7-ELEVEN 發展過程中創造社會資本的動力及想法：

7-ELEVEN 早期便當業務做不好，也是因為沒有品質夠好的便當工廠來供應，所以，要慢慢去調整供應鏈，培養出可以供應便當的工廠（徐重仁、莊素玉 2011：162）。

就像物流，我沒有辦法去找到物流公司來做，只好自己去開一間物流公司（徐重仁、莊素玉 2011：162）。

樂清（Duskin）公司的祈禱式經營很特別，但是清潔產品很難在臺灣推廣，因為它的商業營運模式，是必須到每個家庭去訪問銷售，所以初期創業時很困難。.....那全部的 7-ELEVEN 店都使用樂清的清掃工具及清潔服務，樂清就有個基本的營業收入。現在 7-ELEVEN 店裡面所有的制服全部委託 Duskin 來清洗，因為在日本，這種清洗制服的服務都很普遍，但是臺灣不普遍，認為制服讓年輕的店員自己拿回家洗洗就好.....（徐重仁、莊素玉 2011：193）

為了賣便當，我去找日本武藏野便當工廠來合作設廠，生產便當。建立起自己的便當工廠之後，就把生產技術移植到其他食品工廠。大家按照同樣的規格，就不會太離譜，慢慢會進步。若沒有一個標準作業的便當工廠給他們學，他們就土法煉鋼，照自己的方式做便當（徐重仁、莊素玉 2011：162）。

在 7-ELEVEN 發展的過程中，缺什麼就做什麼成了其發展的最佳詮釋，發展自有品牌，利用企業間的共同利益關係去創造更大的利益，也讓其品牌形象在消費者眼中日漸加重，原本的便利商店和物流是注重在讓消費者能方便的買到其他公司的產品，但如今的 7-ELEVEN 更進一步的將自己的產品也納入消費者的選擇之一，位其營運創造更佳的空間及利益。

## 第五章 結論

跨國零售業在進入台灣之初，是藉由引進者利用其身邊的社會資本去創造引進的機會，此時引進者本身的能力、訓練，也成了取決社會資本多寡的重要原因，本身的能力越強、訓練越扎實，能獲取的社會資本越豐厚。就社會資本的結構而言，在甫進入台灣的國際零售業是靠著個體的努力取得高層次的社會資本來讓企業得以有所擴張，如同徐先生取得當時統一企業的協助一般，藉由其企業的能力發展新的項目（便利商店）。

在社會資本的結構下可以發現當一個國際零售業在新地區扎根的時候，所帶的文化上的衝擊是可以靠著自行創造社會資本來獲得解決的機會，當今天沒有任何社會資本可以幫你達成你的目的的時候，選擇創造出適合自己的社會資本成了國際企業的選擇，也藉由這個創造的過程中，融合當地勞工產生在地化的經營，讓其能打入人們的生活當中。

在社會資本的互動的概念上也可以瞭解到，與其去尋找外在其他的合作，創造自有品牌的想法對於跨國零售業是更為實際且具效益，創造新的產業或是引進新的企業時，因其利益的共質性高，讓其互動的成本相對的低；這樣的作法同時也讓其產生自己的品牌形象，讓人們想到便利商店的時候不僅僅是能想到其所販賣的商品，還能想到這便利商店所販賣的獨特物品，甚至是想到有些東西是只能在便利商店裡買到。

如同文中所述，便利商店過去只是生活中販賣日常用品的地方，但如今已經轉變成我們生活中不可或缺的一部分，舉凡商品購買、訂票取票、處理三餐等等大小事情都可以在便利商店獲得解決，國際零售業在台灣藉由本土化客製化的影響，已經不再僅僅是個別的零售產業，而是帶給人們方便的「便利商店」。從聯合在地的社會資本和國際企業結合，到創造社會資本來讓企業發展順遂，這些因素造就了今天台灣便利商店。

## 參考資料

### 一、專書

林南，2005，《社會資本》。臺北：弘智文化。

徐重仁、莊素玉，2012，《流通教父徐重仁青春筆記——告別統一超商 35 年的日子》。臺北：天下雜誌。

畢恆達，2010，《教授為什麼沒告訴我》。臺北：學富總經銷，小畢空間出版社。

David Halpern 著、黃克先、黃惠茹譯，2008，《社會資本》。臺北：巨流。

Burt, Ronald S. 1992. *Structural Holes: the Social Structure of Competition*,  
Cambridge, M.A. :Harvard University Press.

### 二、專書中的論文

吳思華，1999，〈組織邏輯：人情與理性〉。頁 271-283，收錄於張苙雲編，《網絡社會：企業的人情關係與經濟理性》。臺北：遠流。

張苙雲，1999，〈形構產業網絡〉。頁 17-64，收錄於張苙雲編，《網絡社會：企業的人情關係與經濟理性》。臺北：遠流。

熊瑞梅，2009，〈團體與組織〉。頁 51-74，收錄於王振寰、瞿海源編，《社會學與臺灣社會 III 版》。臺北：巨流。

熊瑞梅，2011，〈轉型 民國 81-90 年〉。頁 228-266，收錄於王振寰、溫肇東編《百年企業·產業百年 臺灣企業發展史》。臺北：巨流。

Burt, Ronald S., 2001, "Structural Holes versus Network Closure as Social Capital."  
in *Social Capital: Theory and Research*, edited by Nan Lin, Karen Cook and  
Ronald S. Burt, pp.31-56. New York: Walter de Gruyter, Inc.

### 三、期刊論文

Coleman, J. S., 1988, "Social Capital in the Creation of Human Capital." *American Journal of Sociology* 94: 95-120.

### 四、報刊

林真，1986，〈7-ELEVEN 的傳奇〉。經濟日報 4 月 21 日。

張連聰，1978，〈青年商店如何提高獲利能力〉。經濟日報，第 06 版，6 月 5 日。

黃淑麗，1983，〈涇渭分明·自成一格 日本零售業的經營型態〉。經濟日報，4 月 24 日。

黃淑麗，1985，〈統一超級商店 爲什成功〉。經濟日報，5 月 27 日。

經濟日報訊，1980，〈湯普遜認我國民所得高 對食品未來的消費傾向 將走向中國式的速食品〉。經濟日報，6 月 12 日。

鄭舒文，1983，〈小型超級市場前途看好〉。經濟日報，6 月 25 日。

### 五、網站

7-ELEVEN，2012，7-ELEVEN 企業情報。

<http://www.7-11.com.tw/company/about/Business.asp>，取用日期：2012 年 9 月 1 日。

FamilyMart 全家企業網，2012。

<http://www.family.com.tw/enterprise/index.aspx>，取用日期：2012 年 9 月 1 日。

Hi-Life 萊爾富，2012，Hi-Life 萊爾富營運概況。

[http://www.hilife.com.tw/E6-company/E6\\_3.asp](http://www.hilife.com.tw/E6-company/E6_3.asp)，取用日期：2012 年 9 月 1 日。