

外銷報導

文圖 | 王櫻

用謙遜追求成長空間 打造 24 小時鮮食王國



加入在地的背景與故事，讓奮起湖便當更富生命力

提示一：「全台男女老少最熟悉的數字是什麼？」

提示二：「幾乎每天都會進出 1、2 次的地方。」

答案是：7-11。這是一個猜謎節目所出的謎題。不論精確與否，卻充分顯示出 7-11 已根深蒂固融入台灣人民的生活。

從 1979 年 7-11 將傳統的「柑仔店」轉型為現代化的便利超商；1995 年御飯糰問世；2001 年國民便當推出，皆在國人的購買習性與飲食習慣掀起革命性的波瀾，這一切都源於消費者對「便利」與「安全」的需求。

即時餐拉開市場區隔

7-11 未推出即時餐前，便利超商間的競爭已接近肉搏戰。儘管體系不同，所販賣的商品相似度極高，消費者不會刻意選擇去 7-11 或 OK 買可樂，只要方便就好。經過審慎評估，7-11 於 2001 推出轟動一時的國民便當，與其他便利商店的差異化就此拉開。鮮食支援團隊經理梁文源指出：「即時餐是 7-11 的自有品牌，消費者可能衝著 7-11 的便當前來，面對便



梁文源沒有食品或農業背景，卻在即食餐的開發與行銷上獨具慧眼

7-11 已成為全民生活中
不可或缺的好鄰居



利商店日趨激烈的競爭，必須透過差異化達到市場區隔。」

外食市場龐大的商機，是 7-11 推出即時餐另一個重要因素。此外，未推出即時餐前，午餐時段是超商的冷門時段，沒有人會想到上超商買午餐，但若超商也賣便當，而且是有品牌、品質可靠的便當，應該會受到市場歡迎。綜合以上因素，7-11 首波推出低價國民便當，養成消費者到便利超商購買正餐的習慣。

POS 系統抓住消費者的胃

將鮮食引進超商，經過冷凍或冷藏、以及微波後，如何保持美味與新鮮度是致勝關鍵。梁文源指出：「永遠做得不夠好！包括老闆和員工們永遠都覺得不夠美味。」7-11 參考日本經驗及其他競爭店，企圖做出兼具方便與美味的商品。梁文源不斷從消費者不滿足的需求進行檢視：「我不敢說我做得很好，除非大部分的消費者告訴我，我做得很好。」事實上，大部分消費者覺得 7-11 的便當口味不錯，安全而可靠，但還沒有非買不可、非吃不可的吸引力。

或許就是這種不自滿的態度，7-11 的即時餐與行銷話題不斷推陳出新，對於消費者的需求似乎瞭若指掌，其中，總經理徐重仁耳提面命的「融入顧客情境」的企業文化功不可沒，梁文源笑說：「聽起來很簡單，但做起來其實不容易，永遠無法做到百分之百。」

事實上，7-11 的門市店員為客戶結帳時，必須將所觀察到的客戶性別、年齡層、購買商品等基本資料輸入 POS (Point of Sales, 銷售時點系統)，而每天進出 7-11 有 500 - 600 萬人次之多，日積月累，這些資料即成為新商品開發的依據，同時 7-11 兩個星期上 1 次新商

品，上架後隔天宣布商品銷售數字，久而久之，內部人員對於消費者的喜好也培養出敏銳的嗅覺。

「開發速度快慢不重要，而在於精準，是否打到消費者的心最重要！」梁



7-11 兩個星期就上 1 次新商品



各地特色小吃也加入 7-11 即時餐的行列

文源以開發奮起湖便當為例說明，透過 7-11 的平台系統與當地老師父合作製作奮起湖便當，將傳統口味透過現代化的方式呈現出來。50 年前老師傅的味道，只有到奮起湖才吃得到，如今以跨越時間與空間的形式呈現，甚至金門或馬祖也能吃得到。許多人會問：「便當不就是那樣嗎？不就是雞腿、排骨，為什麼要叫做奮起湖便當？」梁文源認為，便當要有生命力，應該還有些事物可以被塑造，「它應該有一些背景、有

一些故事在裡面。」

CAS · 共購系統的守門員

所謂鮮食供應鏈，包含了上游的原物料供應商、運輸物流、鮮食廠、物流 DC、配送車隊到最終的店頭門市，整個供應鏈緊密相扣，任何一個環節掌控發生疏失，都會對最終的產品品質造成影響，而即時餐是頗具特殊性的商品，涵蓋的原

物料十分多樣，所扮演的角色也比其他休閒食品或工業產品吃重，如何將長長的生產線串聯起來，並與產品開發緊密結合，7-11 經由整合原物料供應商所組成的共購機制，不但縮短採購原物料的時間、減少出問題的風險，並促成質量與價格的雙贏。

7-11 的共購機制目前有 100 多家廠商，該公司開發商品時，會先從這些廠商的商品中尋找。要進入這樣的機制，必須經過審核。基本上，政府的規範與認證扮演著守門員的角色，CAS、GMP、ISO、HACCP 認證標章是基本而重要的依據，7-11 則視需要進行其他項目的標準評核。以稻米為例，有 CAS 良質米一、二、三等分級，製作便當大多使用

1995 年 7-11 御飯糰問世，1 天可以賣掉 300 萬個



即時餐—皮蛋瘦肉粥頗受粉領族青睞

CAS 一等米，7-11 還會針對商品的要求、煮飯條件設備等訂定其他標準，如米的白垩質粒、含水率等。進入共購體系的廠商，每年至少接受 1 次評核，一旦不符合標準則從名單中剔除。

此外，7-11 的鮮食供應商還組成中華鮮食發展協會 (Taiwan Delica Foods Development Association, TDF)，協會的概念來自日本，7-11 所屬 8 家鮮食工廠與 13 家調理菜工廠猶如生命共同體，任何一家發生問題都會造成極大傷害，因此

必須透過該組織與平台作業，盡量求取標準化，也就是讓兩家不同領域的工廠透過協調機制確保最終商品都能達到同樣的品質與水準。

事實上，就供應商與食材而言，各便利超商的差異可能並不大，不過一旦進入整個管理系統時，差異由此產生，不論鮮食協會與共購系統，甚至更細膩的研發與管理、品保方面的 know how，都是 7-11 的致勝關鍵。

本土農產新鮮上桌

台灣加入 WTO 後，農產品面臨激烈競爭，但鮮食部分仍有利基。7-11 即時餐的原料採購以國內農產品為主，新鮮度是主要考量因素。每年稻米用量 1.2 萬噸，占全台總用量約 1%，可說是全國用米量最大的公司；豬肉除了加工品外，大多使用本土



豬肉，年用量約 1,900 噸，且 CAS 豬肉使用量占台灣 CAS 豬肉的 1/3，不過基於成本與品質的考量，未來 7 - 11 在採購方面可能採取更開放的態度。梁文源指出：「像 7 - 11 這樣的銷售業者，最終的精神是消費者的代言人而已。」

本身並無食品或農業背景，卻在即食餐的開發與行銷上獨具慧眼的梁文源，十分善用供應商的專業資源，他說：「我可能不清楚當令的食材，但每個供應商都是我的觸角。」梁文源認為，跟供應商聊天，是取得市場情報最佳的方式。他

將供應商分門別類，提供各式各樣的情報，並將每年度的資料整理出來，經過多年的累積，架構出自己的專業領域。

「2001 年，推出即時餐時，無法預先設想消費者的反應；現在回頭看看，我們覺得應該可以做得更好。」始終保持適當的謙遜、騰出更大的成長空間，或許是 7 - 11 即時餐得以帶動飲食新風潮、創造新需求的能量，並名



儘管體系不同，便利超商的許多商品相似度極高

符其實成為全民生活中不可或缺的好鄰居。

台灣的有機農業



作者：吳東傑
出版：遠足文化
定價：400 元

本書首先概說有機農業的發展歷程，接著說明有機之所以有機的諸多技術問題（土壤管理、病蟲害防治、有機驗證等），然後逐一介紹台灣幾項重要的有機農產品，以及對台灣有機農業具引領貢獻的重要人物和他（她）們的環境思維，最後介紹台灣幾個代表性的有機社區，以及台灣有機農業所面臨的困境和可展望的未來。

1. 緒論
2. 台灣的有機農產品
3. 有機農產品的驗證
4. 有機台灣的推動者
5. 耕耘者群像
6. 農村、生態、有機農業
7. 台灣有機農業的困境與願景（附錄：全國有機驗證機構暨農場名單）



豐年社 台北市溫州街14號

電話：02-23628148分機30或31 傳真：02-83695591

郵撥00059300財團法人豐年社 每次郵購另加掛號郵資60元