

一、請閱讀以下個案內容後，回答問題申論之。(40分)

回顧創業初期

現在來談談統一超商成長過程。由一九七九年統一超商開始經營便利商店至今，這十年來實在可謂歷經千辛萬苦，因為當初整個商業環境並不像現在如此蓬勃發展，在一九七九年，我國的國民所得還不到兩仟伍佰美元，而統一超商却以一個曾經經營食品製造業的企業毅然的跨入全然陌生的零售服務連鎖經營，而且一開始就設立了十四家連鎖店，只想讓連鎖店愈設愈多，根本就不了解經營個體商店與連鎖店有何差別，因為當時創立者的想法是：

一、連鎖店若能與生產業配合，就通路掌握而言必是非常順暢。

二、連鎖經營是一項具有潛力的事業。因為統一企業高董事長每年要擴充一個事業，而食品業、食油業、大宗物資早已擴充，因此直覺認為零售連鎖業是未來趨勢，所以才投入連鎖經營。

當時經營環境並不好，消費能力也很低，但是近幾年來國民生活習慣與方式也有了很大的變化，主婦的購買習慣由傳統市場變為超級市場，一般人的消費方式與習慣也有了改變，商業行為也和以往大不相同，這些變化促使統一超商蓬勃發展。

但是統一超商為什麼由原來的早上七點至晚上十一點的經營時間，改成二十四小時經營呢？這是由於市場的確有此需要之故。但是這項服務也改變了消費者的行為與習慣。而服務業、零售業人口的增加，也助長了商業的發展。同時統一超商的顧客層也由青少年擴展至運輸業、警察界、販賣業者甚至自由業者，這是當初意想不到的收穫，也可以說是經營事業的人將消費者的習慣做了改變。

統一超商之所以經過很長一段時間才小有成就的原因，是因為在當初營運時，整個商業環境及消費習慣還相當保守，不像近幾年來發展快速。而且當初並無實務經驗，也還未與南方公司合作，完全是憑自己的熱誠。那時候的統一超商只像是現代化的雜貨店，目標市場不明確，選擇的商品又不確定，當時的國民所得少於二千五百美元，所以消費者的購買力也不強，使得剛開始的經營並不是很順利。直到引進美國 7-ELEVEN 的 know-how，再不斷的調整，到了第一百家分店成立後才逐漸有起色，所以經過很長的時間。

對於經營應本土化的問題，本人非常有同感。外國的管理模式並不能全部引用，必須考慮我國的國情。所以統一超商的顯示結構以及管理模式等等，一直朝本土化調整，再不斷蒐集資料與經驗，與各國的 7-ELEVEN 人員互調，互相吸取經驗。所以，目前的統一超商管理模式，已是一種綜合體系了。

問題：統一超商於創業初期階段時，其決策動機與行銷策略上患了那些錯誤？請具體的分析說明之。

二. 最近我國政府正倡導南進政策, A公司亦考慮嘗試進出海外市場, 但不知如何著手。如果您是參與者, 必須考慮那些國際行銷決策步驟? (30分)

三. 近幾年來, 我國已逐步邁入服務經濟社會, 各種服務企業愈來愈多, 究竟服務業行銷與製造業行銷有何不同? 請從服務業的一般特性說明之。 (30分)