

中壢高商 101 學年度專題製作競賽

題目名稱：

論平價賣場的經營策略與商店印象之研究－以全聯福利中心為例

指導老師：林虹妙老師

參賽學生：吳承恩 朱沛穎 邱柔慈

科別：商業經營

班級：二年二班

中華民國 102 年 06 月 06 日

壹●前言

一、研究動機

在商店林立的街道上，有一間家喻戶曉的賣場—「全聯福利中心」。

全聯現今已是主婦準備食材、小孩郊遊零食、購買節慶用具…等的好所在，隨著社會經濟不景氣、物價年年上漲、薪水依然停留在基本底薪的狀況下，全聯卻積極展店已達 621 家，去年營收更成長 12%、達到 620 億元，首度超越國內量販龍頭家樂福（林祝菁，2012），絲毫不受景氣影響，在業績上也逐年攀升。

一間以『便宜也有好貨』打入台灣的平價賣場，當然價格是其中主要刺激消費者購買行為的主因，但還是使人不禁好奇全聯可以在台灣量販市場上獨占鰲頭的因素，是因為它的廣告深植人心？還是它在顧客心中的商店印象大大獲得好評？或是它在某層次上的競爭力有絕對優勢？故本研究欲探討全聯福利中心的經營策略與消費者對其商店印象的知覺程度。

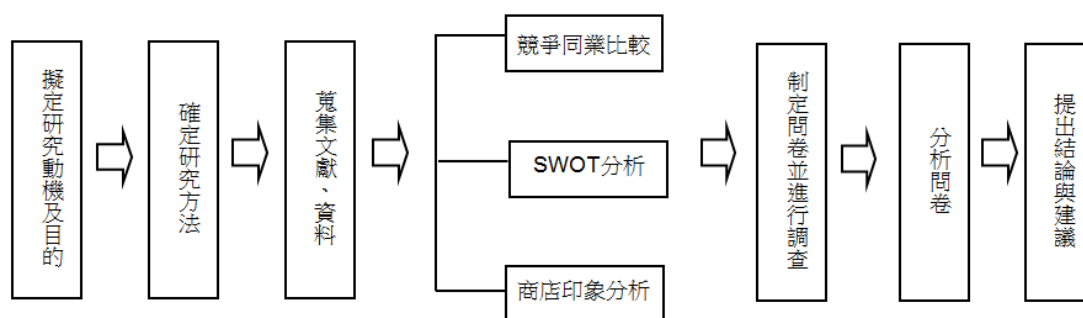
二、研究目的

- (一) 探討全聯福利中心的經營模式
- (二) 分析全聯福利中心之市場競爭力
- (三) 了解消費者對全聯福利中心的商店印象知覺程度

三、研究方法

- (一) 文獻資料法：上網搜尋相關資料及至圖書館查閱相關書籍、雜誌新聞及碩博士論文藉以了解、分析全聯福利中心之經營策略及市場競爭力。
- (二) 問卷調查法：依據文獻資料製作相關問卷，調查民眾對全聯福利中心商店印象的看法，再進行結果分析。

四、研究流程



圖一 本研究之研究流程圖

貳●正文

一、全聯福利中心簡介

(一) 公司成立與沿革

表一 全聯福利中心成立與沿革

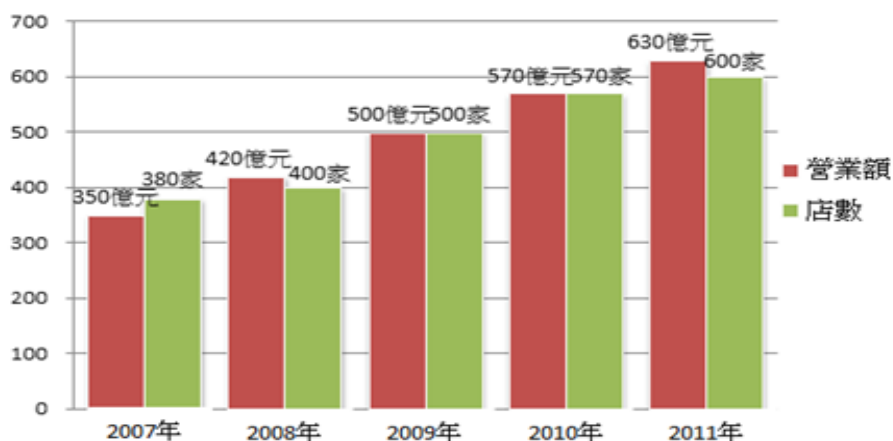
年代	沿 革
1998-2006	全聯實業股份有限公司成立，接收全聯社原有店面，併購楊聯社、併購台灣善美超市。
2007-2009	利用 IT 奠定求生存的基礎，讓 IT 成爲全聯的競爭力(王子建，2007)，及設立生鮮超市之門市賣場。
2010-2011	推出電子發票，與華泰商業銀行共同推出聯名金融卡，打造全台首座全聯物資銀行，全台佔店數已達 600 家。
2012 至今	在桃園縣觀音物流園區、高雄市岡山統倉物流中心正式啓動，推出《我的夢想》系列電視廣告，打出新口號「買進美好生活」。

(資料來源：本小組自行編制)

(二) 經營理念

全聯福利中心之所以能夠在台灣零售業中蓬勃發展是靠著「在地經營」及「走入鄰里」的策略，愈是偏遠地方，愈需要全聯(蔡建和，2011)。以「全台最低價」爲口號，並針對商品的「價格」與「品質」嚴格把關，站在消費者的立場，將商品的價格壓得比量販店便宜 5%~10%，比便利商店便宜 20%~30%，加上達到經濟規模後的便利性，成爲全聯最大的競爭優勢。

(三) 經營現況



圖二 全聯福利中心現況圖（資料來源：本小組自行統計整理）

由圖二可知，近幾年來，全聯在台的營業額不僅蒸蒸日上、佔店數量也如雨後春筍分布於各地，2011 年全台已達 600 家分店，營業額高達 630 億台幣。令人瞠目結舌的營業額和佔店數量不僅代表全聯發展的成功也同時充分表現出消費者對全聯喜愛程度，也因而勝過家樂福躍上台灣量販店龍頭。

二、全聯福利中心經營模式

（一）營運特色

1、寄賣模式

全聯近五年來每年以開出近百家的速度進駐各鄉鎮市，經營方式與其他零售業通路不同，採取少見的寄賣模式，大幅降低營運費用（李至和，2012）。寄賣模式最重要的意義在於供應商可以免去商品上架費，全聯因而要求供貨商直接將這筆上架費，轉成優惠價格反應在商品售價上（吳嵩浩，2005），於每月結清一次貨款，使全聯大幅降低存貨風險。

2、售後付款

「售後付款」是供貨商在貨物賣到消費者手中後，才能向全聯結款，少了訂貨金，也使全聯可以充分利用手頭上的現金，降低週轉風險，硬生生地把價格壓得比量販店便宜 5%~10%（吳嵩浩，2005）。

（二）行銷策略

1、產品策略

產品策略是 4P 的核心，而企業成功與發展的關鍵在於產品滿足消費者需求的程度以及產品策略決定方向正確與否（MBA 智庫百科，2012）。全聯在產品定位上以家庭主婦和忙碌的上班族為主，近年來也漸漸走向多元化，不過產品基本上鎖定民生用品和零食飲料為核心，而全聯也提供退換貨的服務，如果商品品質不良或者是過期只要憑著發票在七日內皆可至全聯辦理換貨，這樣讓消費者買的安心也放心。

2、價格策略

全聯在價格上偏向採取成本導向即以成本加上單位成本的某一固定比率為價格（黃俊英，1993）。薄利多銷、打出「最低價」的口號，大受消費者的喜愛，即使物價起伏不定，全聯的價格策略並未有太大的起伏變化，依然以便宜為最大的服務宗旨。

3、推廣策略

（1）廣告：奧美廣告為全聯福利中心操刀的電視廣告，以「自我挖苦」的逆向操作，將便宜沒好貨的錯誤認知，成為關鍵的「按鈕」（文及元，2012），企業形象廣告中，少見這種把「缺點」當「賣點」的宣傳手法，反而提高了全聯福利中心的「能見度」。

（2）促銷：全聯福利中心以價格促銷、折價、抽獎券與贈品作為促銷的方向，在產品或服務上給予較低的價格，或是在相同的價格下獲得較多的產品或服務。

（3）會員活動：會員可設置個人化 DM，購物前可先選好購物清單，讓購物更省時有效率，此外另推出全聯卡累積點數可折抵現金。

4、通路策略

通路是克服生產者在產地運送不便與時間距離的障礙、進而讓消費者購買（范惟翔，2007）。全聯採用短通路的方式，以減少中間商，降低銷售成本。不僅慢慢併購自己所缺乏的通路市場，並積極與縣政府、農會合作。另有鑑於農民需要穩定的通路支持，全聯與全台產地配合，採取產地供銷系統一條鞭的通路政策。

（三）技術創新

1、電子發票

全聯自 2010 年起開始全面採用電子發票，除了達到無紙化與節能減碳的目的，並可使發票遞送成本大幅減低，更可革新企業會計稽核流程（劉素真，2009），對於企業來說何樂而不為，也讓消費者的個資受到較安全的管制，還可以為社會的環保盡一份心力，雙方皆一舉數得。

2、APP 食譜

隨著智慧型手機的普及率越來越高，全聯推出圖文食譜 APP，適用 iPhone、Android 系統，預計可帶動來客成長 5 成，整體業績成長 3 成。在現代忙碌的社會中，許多年輕人皆不擅烹飪，但全聯的圖文食譜

卻擁有易理解的步驟分析，也因此為全聯帶來很大的商機。

(四) 社會責任

所謂「取之社會，用之社會」，全聯歷年除贊助清寒學童午餐外，另於捐贈資訊設備、舉辦捐血等公益活動上均不遺餘力，如全聯慶祥基金會，在今年暑假協助雲林家扶受助家庭，只要憑著「全聯愛心福利卡」即可獲得五百元於全聯選購民生用品，對弱勢家庭生活幫助的愛心具體又能實質協助（劉春生，2012）。



三、全聯福利中心的市場競爭力

(一) 全聯福利中心與競爭對手之比較分析

在競爭激烈的市場中，全聯的主要對手為頂好超市及自由聯盟。本小組為進一步了解全聯的市場競爭力，與兩大對手進行了比較分析。以下為分析表的比較項目：

表二 全聯福利中心和頂好超市、自由聯盟分析表

比較項目		品牌		
		 全聯福利中心	 頂好超市	 自由聯盟
24 小時營業		X	△ 	X
停車場		△ 	△ 	X
服務人員數量		3 	2	2
服務人員制服		V 	X	X
分類標示牌		V 	V 	X
店內廣告撥放		V 	V 	X
手推車		V 	V 	X
自創品牌		X	V 	X
電子發票		V 	X	X
APP 食譜		V 	X	X
商品價格	民生用品類（以油為例）	289 	299	298
	生鮮食品類（以雞蛋為例）	42 	47	42 
	冷凍食品類（以水餃為例）	115	88 	99
會員活動（會員卡）		V 	X	X
宣傳方式（電視廣告）		V 	V 	X

提款機	V		X	X
無障礙坡道	V		V	X

(資料來源：本小組自行編製) (符號說明：V—有，△—部分商場，X—無)

由上表可知，全聯不論在服務人員、店內設施以及會員活動方面都能多面考慮到消費者的需求。相信全聯若能增加與對手的差異性便能使競爭力大幅提升。

(二) SWOT 分析

SWOT 分析為本身實力與機會評估之自我分析 (Amber, 2006)。為了解全聯的市場競爭力，本小組進行全聯的 SWOT 分析，並整理於表三：

表三 全聯 SWOT 分析表

優勢 (Strengths)	劣勢 (Weaknesses)
1. 寄賣模式可降低成本 2. 價格較同業低廉 3. 商品種類趨向多元化的生活用品 4. 商店據點分布於各縣市 5. 擁有廣大無限定的消費群	1. 無 24 小時營業 2. 部分商場無停車場 3. 無供顧客使用的廁所 4. 結帳排隊時間過久 5. 無 3C 產品、服飾
機會 (Opportunities)	威脅 (Threats)
1. 可設置國外分店、拓展海外市場 2. 可設立熟食專區或增設試吃品專區 3. 可設立育嬰室，讓媽媽們可以放心帶著小孩消費 4. 可結合悠遊卡之功能，使顧客消費更方便 5. 可與電信業者合作，推動無線網路區專區	1. 大潤發、家樂福大型量販店等競爭者眾多 2. 近年物價持續上漲，導致成本上升 3. 網路購買日常生活用品已成趨勢 4. 傳統市場食品新鮮度較佳 5. 其他零售業者促銷手法較為豐富

(資料來源：本小組自行整理)

由表三可知全聯的優勢在於經營模式、價格、商店數量，劣勢傾向於硬體設備、時間控管，而威脅主要在於同業競爭者眾多、成本上漲以及現代人購物方式的改變，但若可針對其劣勢做出應對決策，針對威脅想出解決方案，善加利用其機會，相信全聯可以更盡善盡美。

四、全聯福利中心的商店印象

(一) 商店印象的定義

在許多競爭的零售市場中，商店顧客群的決策，彷彿擁有一種力量在運

行，此力量稱為「商店的個性或印象」(Store Personality or Image) (Martineau, Pierre, 1958)。而全聯身為台灣量販店龍頭，一定須擁有不同於一般的商店印象來吸引消費者，但全聯的消費者對於全聯的商店印象又是如何？本小組依循 Nevin 與 Houston 所綜合過去學者對於商店印象構面之研究，將商店印象分為「商品」、「賣場」、「服務態度」三大構面 (Nevin, J. R. & Houston, M. J., 1980) 以進行全聯福利中心商店印象的研究分析。

(二) 全聯福利中心的商店印象分析

表四 全聯商店印象分析表

商店印象構面	全聯的商店印象分析與實例分析	
就商品印象方面	價格	優惠的價格搭配促銷方案，使消費者可用低廉的價格買回心中所想要的商品。
	品質	「便宜也有好貨」商品品質的保證讓消費者能買的開心用的安心。
	種類	以日常生活用品居多。近年加入了藥妝店及生鮮食品，以提供顧客更多的選擇。
就賣場印象方面	氣氛	燈光明亮的賣場、店員服務的熱忱，使消費者感受到全聯滿滿的熱情。
	地點	以近住宅區的地點使全聯成為各消費者的好鄰居。
	便利性	提供無障礙坡道等站在消費者立場為消費者設想的貼心設施。
就服務態度印象方面	售前	以廣告促銷的售前服務，讓消費者感到窩心。
	售中	以店員諮詢的售中服務，讓消費者感到貼心。
	售後	以退貨資訊的售後服務，讓消費者感到放心。

(資料來源：本小組自行整理)

根據上表的整理，大致了解全聯的商店印象，然而消費者對全聯的商店印象知覺感受是否均十分鮮明？本小組參考上述分析加以延伸，編制問卷題項，進行消費者對全聯商店印象之問卷調查，以獲更深入的具體結果。

五、問卷調查結果分析

為了解全聯福利中心的商店印象，本小組於 2012 年 12 月 18 日到 20 日以隨機抽樣方式，共發出 200 份問卷，有效問卷 190 份，有效回收率為 95%。以下為問卷統計結果：

(一) 受訪者基本資料分析

表五 受訪者基本資料分析

月收入	2萬以下		2萬~4萬		4萬~6萬		6萬以上			
	34%		45%		17%		3%			
年齡	20歲以下		21~30歲		31~40歲		41~50歲		50歲以上	
	19%		14%		21%		32%		15%	
職業	農	工	商	軍公教	學生	家管	其他			
	2%	33%	15%	10%	21%	12%	7%			

本問卷之受訪者以中年女性，月收入 2 萬~4 萬居多，工業相較於其他的行業高出許多，但就總體來說卻概括各個行業，因此本問卷之分析具一定可信度。

(二) 消費者對全聯商店印象知覺分析

表六 全聯商店印象知覺分析統計資料

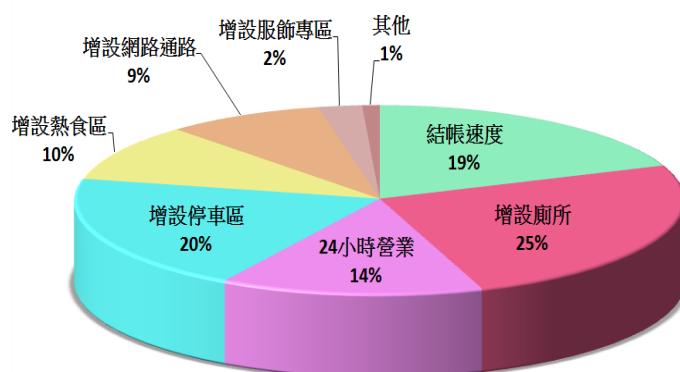
商店印象構面	問卷內容	非常認同	認同	普通	不認同	非常不認同
商品印象	1.全聯「全台最低價」的商店印象認同度	2%	40%	47%	11%	1%
	2.全聯「便宜也有好貨」的商店印象認同度	8%	48%	33%	10%	1%
	3.全聯之商品種類符合購買需求認同度	7%	58%	31%	3%	1%
賣場印象	4.全聯的賣場佈置符合購買動線認同度	6%	48%	42%	2%	1%
	5.全聯賣場地點較近住宅區認同度	17%	58%	18%	6%	1%
	6.全聯設置無障礙坡道之便利性認同度	9%	53%	34%	4%	1%
服務態度印象	7.全聯廣告、DM資訊之服務認同度	12%	47%	35%	6%	0%
	8.全聯服務人員疑問解答及商品諮詢之服務認同度	5%	39%	45%	8%	1%
	9.全聯提供退换货之服務認同度	5%	39%	48%	7%	1%

1、商品印象方面：受訪者對於「全台最低價」的印象上以「普通」的比例最高，佔47%，顯示全聯雖採平價策略，但在消費者的印象上並無明顯認同為「全台最低價」，且由表二可得知，全聯的冷凍食品類價格較其他競爭對手高，亦可符合此調查結果。而在「便宜也

有好貨」及「商品種類符合需求」的印象中感到「認同」的比例最高，分別佔了48%及58%，顯示全聯成功形塑價低也有好品質及賣項種類適當的商店印象。

- 2、賣場印象方面：數據顯示受訪者對於全聯的賣場佈置動線、地點、無障礙的便利性等印象感到「認同」的比例最高，顯示全聯在賣場佈置、展店設點選擇、考量殘障人士需求等方面均成功深植其賣場的商店印象。
- 3、服務態度印象方面：結果顯示受訪者對於廣告、DM等「售前服務」的商店印象認同度很高，但在疑問解答與商品諮詢的「售中服務」與商品退換貨的「售後服務」兩方面的商店印象均以「普通」的比例最高。顯示全聯在員工專業訓練上產生方向錯誤或訓練過少，因此在服務態度的商店印象上並較無突出的認同感。

(三) 消費者建議全聯改善的項目分析



圖三 消費者建議改善項目

由圖三可知，有 25%的受訪者希望全聯可在店內增設廁所的比例最高，亦有 20%的受訪者希望可增設停車場讓消費者購物起來更便利。此外也有 19%的受訪者希望能加強結帳速度以節省購物時間又可以讓全聯服務更多顧客。以上均為民眾建議改善的前三項目，若全聯能加以改進，必能增強正向的商店印象。

參●結論

本小組以全聯福利中心的經營策略與商店印象之研究，並結合問卷調查結果分析，歸納出以下結論並提出建議：

(一) 結論

- 1、全聯近幾年來躍上量販龍頭的位子，最大原因在於其經營模式上的寄賣模式、售後付款可大量降低成本，及其行銷策略、技術創新與社會責任進行了一連串的創新與進步，在商品上也將最好的價格、品質、服務回饋給消費者，用真心對待消費者的全聯，也得到相同的回應，業績一年比一年更佳。
- 2、由表二及表三可知，全聯的優勢在於價格低廉並加上讓人印象深刻的廣告，成功塑造其商店印象在消費者心中，商店據點也遍佈於全台各處使消費者可以隨時消費。但由於營業時間無 24 小時加上現代人較於忙碌而選擇由網路購買所需的用品，所以全聯若能針對其劣勢、威脅來增加網路通路，相信可以吸引更多不同年齡層的顧客，使全聯在平價賣場的競爭中塑造不同其他業者的差異化形象。
- 3、從商店印象的問卷結果調查可以知道，民眾對於全聯的商品品質及種類的商品印象、賣場印象以及廣告、DM 的服務態度印象均感到認同，不僅深植人心還十分受到大眾的喜愛；但是在全台最低價的商品印象，以及服務人員售中、售後的服務態度印象上卻沒有其他來的深刻，視為首待改進的方向。

(二) 建議

- 1、硬體設備方面：在商店內加設結帳櫃檯，使結帳速度更為快速，既可節省顧客時間，也可增加全聯服務態度之商店印象
- 2、商品企劃方面：在生鮮食品上可增加種類與加強新鮮度，讓消費者在生鮮食品上有更多選擇，買得更放心。另外，全聯更可成立自創品牌，以低於其他品牌價格吸收更多消費群，獲取更多利益。
- 3、員工訓練方面：多著重於員工專業諮詢的教育訓練與退換貨的應變處理，以增強讓消費者對全聯的商店印象，增加前往購買次數。
- 4、行銷企劃方面：經常性進行同業詢價調查，勤加調整售價，以落實「全台最低價」策略。如因成本考量，無法做到全部商品最低價，則可改為「某類商品全台最低價」策略，加強全聯在消費者心中專類商品上最低價的商店印象。
- 5、顧客服務方面：可與特約停車場合作，不但可使購物的消費者感到便

利，全聯也可成為消費者未來購物時第一選擇。另在重大節慶時，延長營業時間，使全聯可吸引深夜有需求之顧客，擴大顧客群，獲得更大利益。並在店內增設廁所設備，以解決顧客的不時之需。

肆●引註資料

一、中文引註

- 1、林祝菁（2012）。量販龍頭換人，全聯擊敗家樂福。工商時報。2012年9月24日，取自：
<http://tw.news.yahoo.com/%E9%87%8F%E8%B2%A9%E9%BE%8D%E9%A0%AD%E6%8F%9B%E4%BA%BA>
- 2、王子建（2007）。零售業—全聯實業用IT成功轉型。iTHOME。2012年9月25日，取自：<http://www.ithome.com.tw/itadm/article.php?c=45503&s=8>
- 3、蔡建和（2011）。左打量販 右打超商 零售業新勢力 全聯異軍突起。經濟日報，9月10日，A12版。
- 4、李至和（2012）。通路「L型化」，好市多、全聯崛起。經濟日報，8月24日，A2版。
- 5、吳嵩浩（2005）。民生必需品全聯社最便宜。時報週刊，45，頁23-24。
- 6、MBA 智庫百科。2012年10月23日，取自：<https://wiki.mbalib.com/zh-tw>
- 7、黃俊英（1993）。企業管理。台北：正中書局。
- 8、文及元(2008)。【全聯社】 便宜一樣有好貨，用衝突點啟動按鈕。經理人月刊。2012年10月23日，取自：<http://www.managertoday.com.tw/?p=1195>
- 9、范惟翔（2007）。現代行銷管理—理論與實務。台北：新加坡商亞洲湯姆生國際出版有限公司。
- 10、劉素真（2009）。影響企業導入電子發票系統成效之因素探討。國立中央大學企業管理學系碩士論文。
- 11、劉春生（2012）。全聯物資銀行溫暖雲家扶。台灣新生報。2012年10月23日，取自：<http://1059044.wiwe.com.tw>
- 12、Amber(2006)。2012年10月25日，取自：
http://cdnet.stpi.narl.org.tw/techroom/analysis/pat_A025.htm

二、英文引註

- 1、Martineau, Pierre(1958) The Personality of The Retail Store.*Harvard Business Review*.
- 2、Nevin, J. R. & Houston, M. J.(1980) Image as a Component of Attraction to Shopping Areas.*Journal of Retailing*.