

投稿類別：商業類

篇名：

全聯福利中心經營策略之探討與顧客滿意度調查

作者：

顏銘毅。私立高英高級工商職業學校。資料處理科三年一班  
李雅靖。私立高英高級工商職業學校。資料處理科三年一班  
吳語芬。私立高英高級工商職業學校。資料處理科三年一班

指導老師：

黃英宗老師

## 壹●前言

### 一、研究動機

每到了購買旺季，全聯福利中心總是許多婆婆、媽媽最不可或缺的選擇，他們所追求的是以最低的價格購買到最實在的商品，看到滿滿的人潮，實在是讓人百思不得其解，到底全聯的魅力在哪裡？加上時常能在電視上注意到全聯幽默的廣告，全聯的廣告不但充滿創意性，而且都有一個共通點，那就是強調「便宜一樣有好貨」。

讓人想了解廣告的真實性，廣告不但能讓民眾加深全聯的印象，也能讓民眾感到開心又逗趣，更期待下一次出現不一樣的廣告，這些廣告不但達到宣傳全聯的目的，也讓人對全聯福利中心更加的好奇。

全聯福利中心到底是如何把價格壓低？如何做行銷？而處於零售業發達的現在，為何全聯還可以快速的在各大鄉鎮城市加開連鎖店吸引消費者？甚至收益創下年營業額500億的佳績。全聯總是分布在鄰近的城鎮，讓人不用特地開車跑一大趟路去採買，綜合以上種種的原因，讓本組想透過此次研究好好了解全聯福利中心。

### 二、研究目的

- (一) 了解全聯福利中心的發展歷程
- (二) 探討全聯福利中心的經營策略與特色
- (三) 了解全聯福利中心顧客滿意度

### 三、研究方法

- (一) 文獻蒐集：透過書報雜誌及網路所得資料，加以分析、彙整做出研究。
- (二) 問卷調查：本組會到全聯門市以發放問卷的方式，了解在全聯消費的顧客購買情況及消費者滿意度。

### 四、研究範圍

礙於人力與時間的限制，在全台將近 600 家的門市中，本組選擇了離家最近的全聯分店做為目標，以高雄市大寮區全聯福利中心大寮二店做為此次研究對象，了解前往全聯門市購買商品的民眾之顧客滿意度，並且透過問卷的施測結果得知與本次研究相關資訊。

### 五、研究步驟

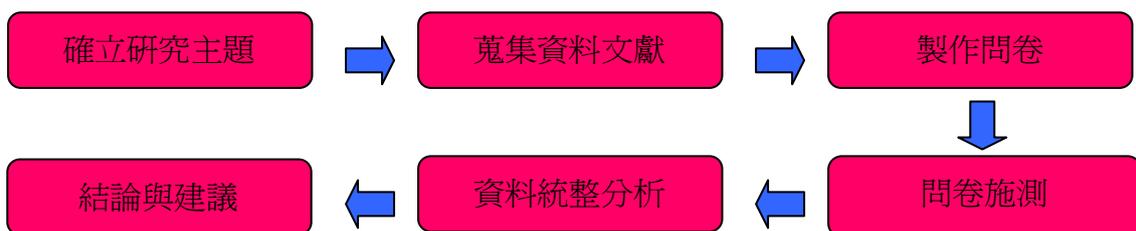


圖1研究步驟圖

## 貳●正文

### 一、背景介紹

#### (一) 公營時期

原先的軍公教福利中心，是政府用來照顧軍公教人員生活和穩定物價的安排，所以賣的商品，都比較貼近人民生活的物品為主，並以提供軍公教福利品為宗旨，一般消費者只要有「軍公教購物證」，就能買到市面便宜六、七折的商品，另外，『軍公教福利中心是由政府經營，所以取得土地方便且大多設置在繁華的都市裡，這也是價格低廉的其中因素之一。』（註一）

一般民眾必須持有「軍公教購物證」，才能夠到全聯社購買物品，客源固定，使得在大買場的激烈競爭中，全聯福利中心的業績不甚理想，因此才轉手變成民營，由林敏雄先生承接。

#### (二) 民營時期

因經營虧損，到了 1998 年 10 月開始有了重大的轉變，由林敏雄先生接手，正式的改為民營，並且改名為「全聯福利中心」，唯仍承續以往以「比便利商店便宜 2 成、比量販店便宜 1 成」為號召的宗旨，以低價供應民眾日常生活所需為目標。

成立「全聯實業股份有限公司」，並概括承受六十八家賣場，讓全聯福利中心在原有的市場立基之下，努力尋求策略上的突破，得以爭取更廣大的客源，一方面以併購方式，將楊聯、善美的、台北農產中心等零售及生鮮業者納入旗下，一方面又大幅拓展店數，迄今 14 年多，大幅增加 600 多家店。

林敏雄先生說，「追求規模經濟，是經營零售業的王道，只有這樣，全聯才能比別人賣得『更便宜』。」他回憶以前，只要商圈評估支撐一家店，『能不能賺到錢是其次，「先開再說」，因此，全聯幾乎以平均一周開一家店的速度，』像迅速擴張般，快速在全國佈點、插旗，大舉改寫台灣民生消費通路生態。（註二）

如今『在台灣西部擁有大量店舖，並擁有 700 多家供應商提供貨源。』2011 年 7 月有分店 600 以上，2009 年營收 500 億新台幣，其子公司為財團法人全聯蔡慶祥基金會，和台灣善美的股份有限公司等龐大事業群。2012 年營收超過家樂福，成為台灣最大（同時也是分店最多）量販店。（註三）

#### (三) 全聯福利中心歷年發展

表 1 全聯福利中心歷史沿革表

1998 年 10 月	公司成立。
1999 年 09 月	921 大地震，波及埔里、霧峰、台中東勢等三家分店，林董事長指示開會

全聯福利中心經營策略之探討與顧客滿意度調查

	全面賑災。
2001年09月	建構 B2B 供應商電腦商務系統，獲頒經濟部電子商務優良廠商。
2001年10月	第 100 家開幕。
2002年12月	全聯官網正式開台。
2003年10月	第 200 家開幕，成為台灣最大連鎖超市。
2004年08月	取得公營事業楊梅消費合作社（楊聯社）經營股權，並予以併購。
2006年03月	全聯蔡慶祥基金會成立。
2006年07月	取得台灣善美的股份有限公司（善美的超市）經營股權，並予以併購。
2006年12月	全聯系列形象廣告獲「29 屆時報廣告金像獎」三金一佳作，「找不到篇」則獲最大獎－「年度最佳影片」。
2007年10月	取得臺北農產運銷股份有限公司旗下「臺北農產超市」經營權，並予以併購。
2008年03月	推出「全聯福利卡」。
2009年06月	獲行政院頒推行民生用品評價專區績優企業感謝狀，開設新型態附設生鮮超市之門市賣場。
2009年11月	第 500 家開店。
2011年06月	電子發票全省啓動。
2011年07月	金門 600 店慶活動。
2012年03月	全聯福利中心在桃園縣觀音物流園區正式啓動。
2012年04月	全聯福利中心在高雄市岡山統倉物流中心正式啓動。
2012年11月	全聯福利中心推出《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：由本組研究彙整

## 二、全聯福利中心經營策略與特色

### （一）寄賣模式

「寄賣模式」是指全聯每月拿現金跟廠商結清貨款，『廠商不必負擔上架費或開店、促銷的贊助金；全聯也不用給廠商訂貨金，省去庫存成本，以解決資金週轉的問題，』雙方節省額外的成本負擔，就可以轉換成優惠的價格給消費者，因此，成本上也比一般超市、量販店少了許多。（註四）

### （二）售後付款

「售後付款」是供貨商在貨物賣到消費者手中之後，才能向全聯結款。『不需先付訂貨金的模式，使全聯有更充分的周轉金可以運用，』這樣的方式活生生的把價格壓低百分之五到十。（註五）

### （三）推出福利卡優惠

全聯另一個有效提升來客數與業績的重大決策，便是 2008 年推出的「福利卡」。福利卡

至今『發卡數已突破 500 萬張，活卡率（active member）高達八成』。推出福利卡，除了讓會員累積紅利、『透過點數兌換商品，營造「不只便宜，還把錢變大」的印象』，只要到全聯消費滿 100 元就贈送紅利點數 3 點，還可以透過點數來換取商品，集滿 10 點更可以抵消費金額 1 元，持卡購買還可以享卡友價、點數換送、紅利加倍送的優惠，全聯推出福利卡主要是可以跟顧客有更密切的互動，並且提升買氣。（註六）

#### （四）不提供刷卡服務

全聯不提供刷卡服務，是爲了要省下必須付給銀行的手續費，並將省下的手續費都回饋到消費者身上。

#### （五）擴展市場據點，深入社區

經過多年在台各地廣設據點，至今已超過 600 家店。目前全台三百多個鄉鎮，全聯幾乎都設有據點。挾持公營時有的眾多據點爲基礎，再一步步將店數拓展，單點營運金額不高，但總體金額卻相當可觀，全聯據點眾多，且深入社區，社區居民散步、騎車即可到達，不僅搶攻社區客群，也省下提供停車場的龐大費用。

#### （六）超市的規模，量販店的價格

全聯是僅次於家樂福的第二、三大通路。撇開全聯少了 3C 商品，再加上保養化妝品無法直接比較外，比店數，它僅次於 7-11，一樣都是在全省 319 個鄉鎮市都有據點的連鎖通路；比價格，『它比那些高唱天天都便宜、舉手發誓最便宜的量販店和個人商店、超市，都要低 10% 至 20%。』以超市的規模，卻擁有量販店的價格，這樣的行銷策略，確實吸引了許多顧客，尤其是來自超市的客群。（註七）

#### （七）定期舉辦抽獎活動

打破以往呆板的營運模式，全聯破天荒舉辦定期抽獎活動，抽獎內容小至食品，大至休旅車，五花八門的驚喜活動，就是爲了能夠攏絡消費者的心。

#### （八）廣告手法

一件成功的商品來自好的行銷手法，打廣告便是行銷的手法之一。可是廣告是多層面的，最重要的是商品到底是以什麼爲最終訴求，若能讓消費者在看過廣告後，便在腦海中留下深刻的印象，就已經是成功了一半。

全聯通常以黑色幽默方式呈現，引起觀眾注意，從第一支自曝其短篇到全聯國民省錢運動—國民健康操，皆以「便宜」做爲主題，告訴消費者「爲什麼我們可以這麼便宜」、「便宜一樣有好貨」，在加深消費者對全聯印象的同時，也讓消費者感到開心愉悅。

### 三、全聯福利中心 SWOT 分析

SWOT 分析，『是一種企業競爭態勢分析方法，通過評價企業的優勢（Strengths）、劣勢（Weaknesses）、競爭市場上的機會（Opportunities）和威脅（Threats）』，目的在制定企業的發展戰略前對企業進行全面的分析以及競爭優勢的定位。（註八）

表 2 全聯福利中心 SWOT 分析

優勢（Strengths）	劣勢（Weaknesses）
1.行銷定位清晰以低價吸引客戶。 2.超過六百家賣場已具備經濟。 3.賣場選擇較低成本地點，但仍在都會區中心。 4.賣場內部管理以低成本為主。 5.主要客戶族群忠誠度高。 6.整體經濟規模持續擴大中。 7.與便利商店已作出成功區隔。 8.與客戶溝通正大幅強化。	1.公司組織屬性仍未十分明確。 2.公司賣場管理仍未健全。 3.公司供應商管理系統可再加強。 4.沒有洗手間及停車場。
機會（Opportunities）	威脅（Threats）
1.和國外知名賣場合作。 2.實施強化企業體質專案。 3.擴大事業領域。 4.全面電腦化管理。	1.毛利偏低較難經營。 2.市場太小，同業競爭轉劇。 3.缺少 3C 電子產品的販賣。 4.少了宅配服務。

資料來源：由本組研究彙整

#### 四、問卷結果及統計分析

為了解全聯的消費者客層分佈與滿意度調查，本組採用問卷調查的方式，利用假日的時間，將問卷發給親朋好友及有至全聯高雄市大寮二店消費的顧客填寫，共發出 100 份問卷，回收率 100%。以下是針對問卷統計的結果與分析。

##### 〈一〉受訪者基本資料

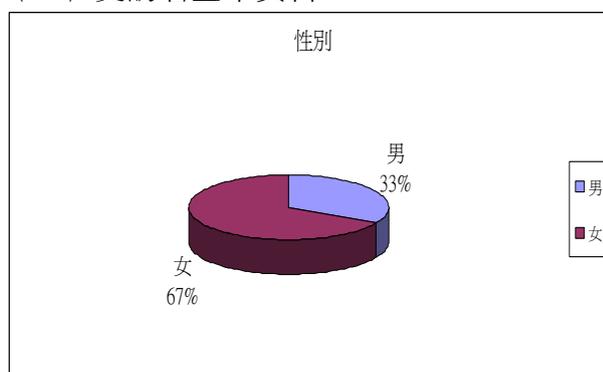


圖 2 消費者的性別

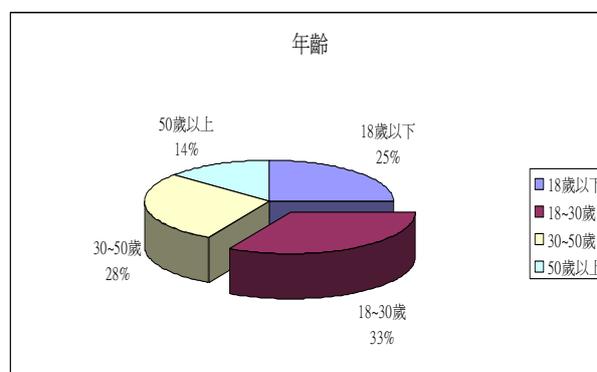


圖 3 消費者的年齡

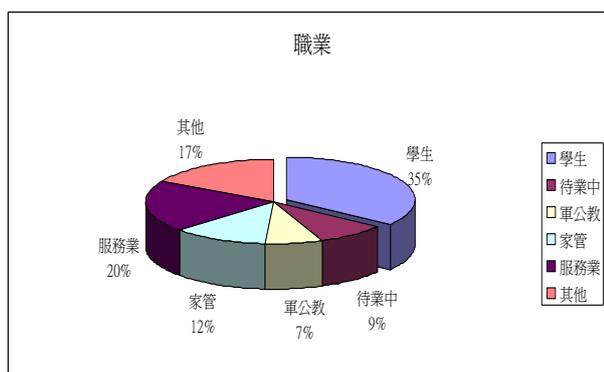


圖 4 消費者的職業

由圖 2、3、4 可得知，受訪者性別比例中，女性比例高於男性比例；而客層年齡分布在青壯年居多，50 歲以上較少；從職業分佈來看，以學生占最大宗，其次則是服務業。

## (二) 消費者的消費行為

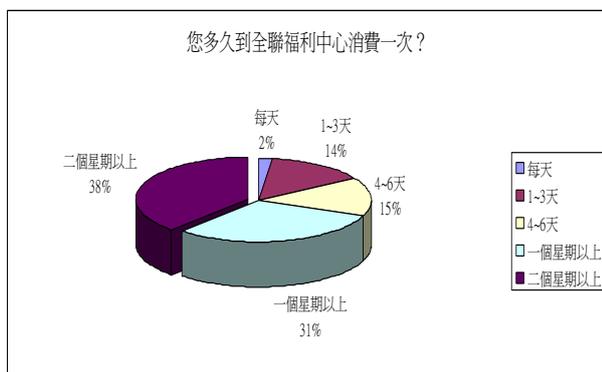


圖 5 消費者的購買頻率

由圖 5 得知，大部份民眾通常兩周或一周以上消費一次，顯示民眾購買的方式，可能都是一次購買數天的量，而不是天天上全聯購買所需用品。

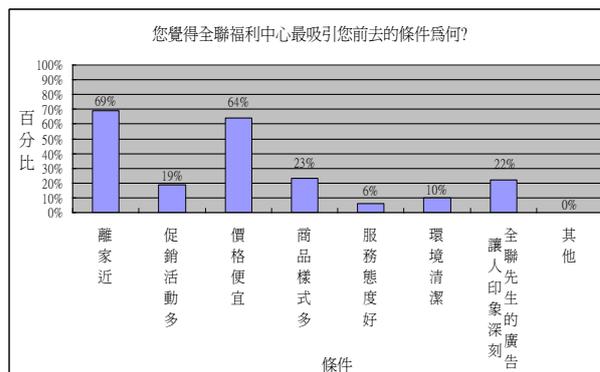


圖 6 吸引消費者的條件

由圖 6 得知，大部份民眾是因為距離家近，且價格親民而選擇至全聯購物。

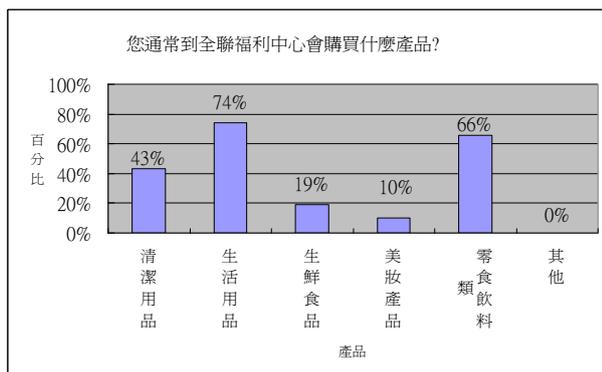


圖 7 消費者最常消費的商品

由圖 7 得知，大部份民眾前往全聯消費，大多選購「生活用品」及「零食飲料」居多。

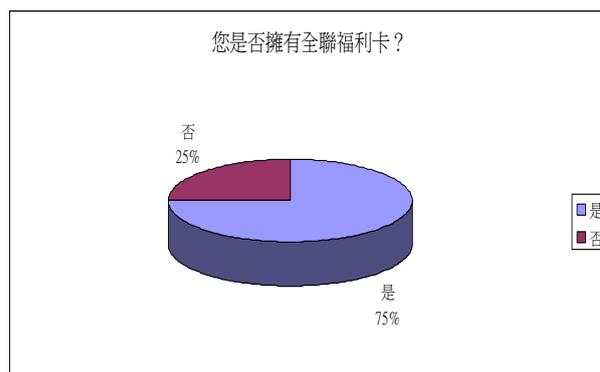


圖 8 消費者有無全聯福利卡

由圖 8 得知，有超過七成的民眾擁有全聯福利卡，看得出來民眾對全聯消費卡的喜愛程度。

全聯福利中心經營策略之探討與顧客滿意度調查

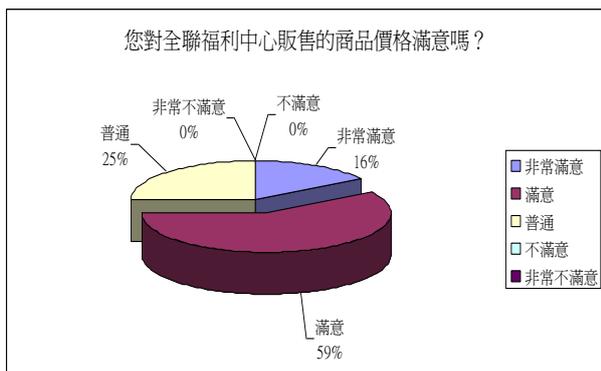


圖 9 消費者對於商品價格之滿意度

由圖 9 得知，對於全聯販售的商品價格，有將近六成的民眾表示「滿意」，如果再把「非常滿意」的部份加進來，便不難看出民眾對全聯商品價格的滿意程度。

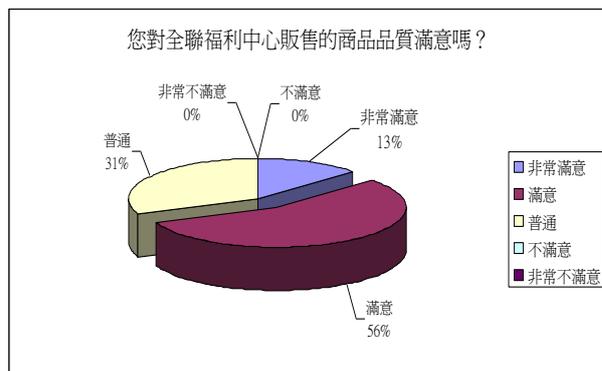


圖 10 消費者對於商品品質之滿意度

由圖 10 得知，有將近七成的民眾對於全聯販售的商品品質是感到滿意。

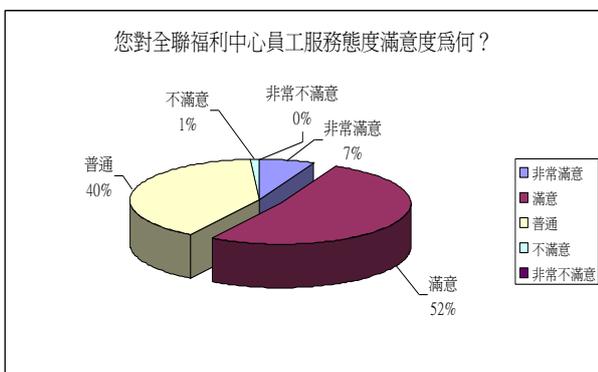


圖 11 消費者對於員工服務態度之滿意度

由圖 11 得知，有 5 成左右的民眾對於全聯員工服務態度感到「滿意」，若把「非常滿意」加進來，則有將近六成的比例。表示民眾對於全聯員工服務態度的滿意度上，全聯還有努力的空間。

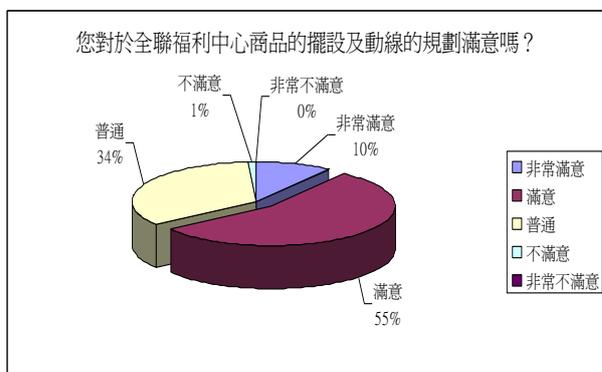


圖 12 消費者對於商品擺設動線之滿意度

由圖 12 得知，對於全聯商品擺設與動線的規劃上，有 6 成以上的民眾是予以肯定的。

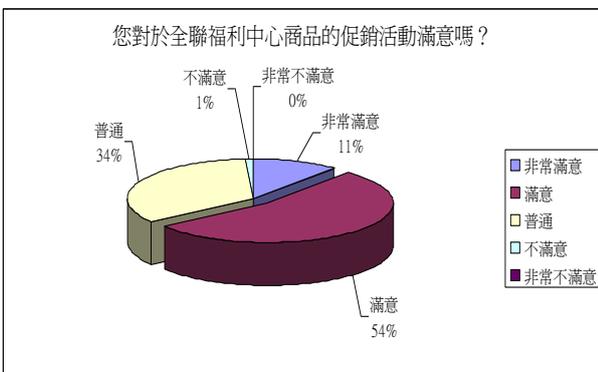


圖 13 消費者對於商品促銷活動之滿意度

由圖 13 得知，民眾對於全聯舉辦的促銷活動，有六成以上是感到滿意的。

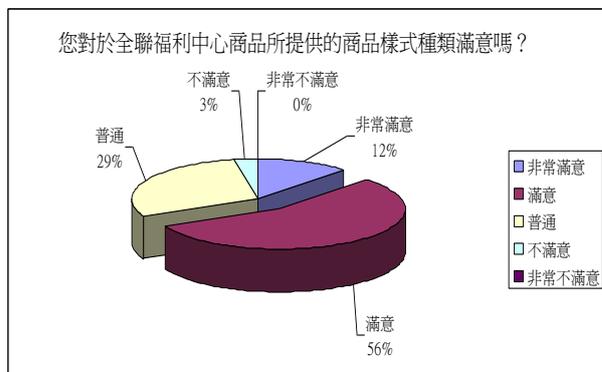


圖 14 消費者對於商品種類之滿意度

由圖 14 得知，民眾對於全聯商品的種類與樣式滿意度上，有將近七成的民眾是給予肯定的。

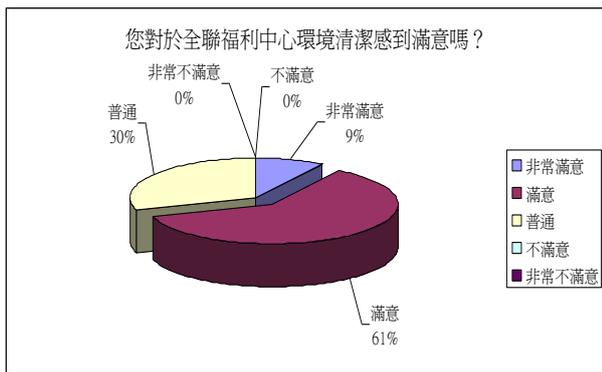


圖 15 消費者對於環境清潔之滿意度

由圖 15 得知，民眾對於全聯的環境清潔感到滿意的表現上，「滿意」和「非常滿意」加起來有七成。

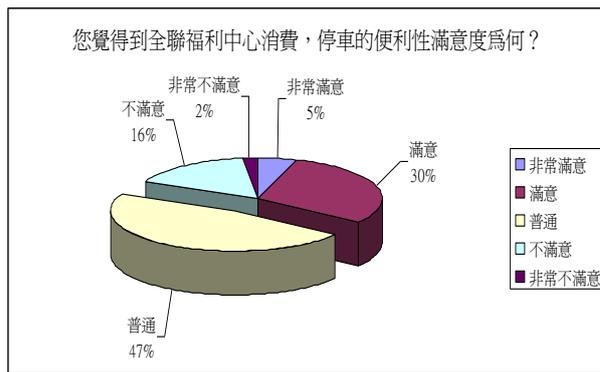


圖 16 消費者對於停車便利性之滿意度

由圖 16 得知，民眾對於全聯提供停車便利性的滿意度上，「滿意」及「非常滿意」加起來竟然只有 35%，這數據明顯反應出，大部份的民眾對於在停車的便利性上，滿意度是偏低的。

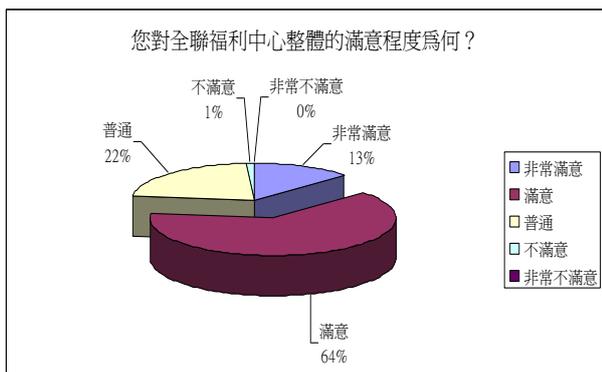


圖 17 消費者對於全聯福利中心之滿意度

由圖 17 得知，有快將近八成的民眾，對於全聯整體表現是感到滿意的。

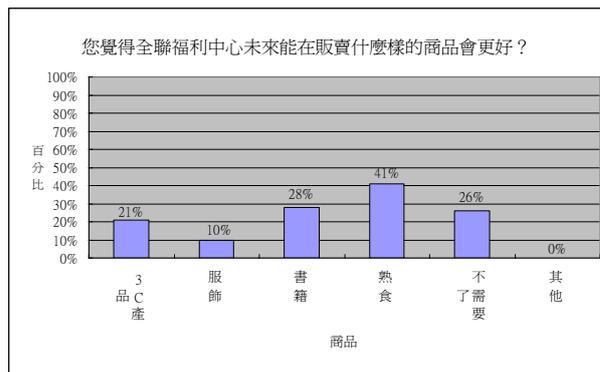


圖 18 消費者對未來的期望

由圖 18 得知，大多數民眾希望全聯未來能夠販售「熟食」，另外在販售「書籍」的需求上，也佔了將近有三成，若全聯未來能多注意民眾這方面的需求，相信必能為自己創造更大的利潤。

### 叁 ● 結論

依據蒐集的文獻及問卷施測的結果，本組提出以下結論與建議。

#### 一、結論

依據本次研究所蒐集的文獻資料，以及問卷施測所得結果，本組得到以下結論。全聯是採用銷後與廠商結帳的方式，所以本身並沒有庫存的成本壓力，再利用與廠商簽約直接取得商品的最低價格，也實施總倉制度與代送車隊簽約，減少代送商上架補貨費用，改由全聯員

工負責，如此一來不但減少許多成本，也能將它回饋給消費者，這也是全聯能如此低價的原因。

全聯憑藉著廣大的行銷通路，在全台 319 個鄉鎮市都有據點的行銷通路上，也許在每個據點的收益並不亮眼，但是總體經濟創造的利潤卻是相當可觀。深入社區的情況下，不但搶攻社區客群，同時也省下提供停車場的費用。

提到全聯最讓人印象深刻的事物中，最廣為人知就屬全聯先生廣告了，利用幽默手法來加深民眾「便宜」印象，充滿創意且清楚交代為何能如此便宜的原因，讓社會大眾想到要購買生活用品時，便能想到全聯福利中心且深植人心。廣告是行銷的重點，而全聯利用這點做到近乎完美。

透過問卷分析結果發現，全聯福利中心大多位於學校、住家、社區附近，然而到全聯福利中心消費客群大多是以學生、上班族居多，而消費者也以女性佔大多數，且大多是婆婆媽媽，從問卷施測的結果得知，一般民眾會到全聯消費最主要的原因是因為全聯離家近且價格便宜，這也顯示全聯社區駐點的成功，而便宜的價格也吸引許多消費者的青睞，在物價不斷高漲的時期，「便宜」必能吸引更多消費人潮。

而在消費者消費最多的物品項目上，主要又以生活用品、零食飲料為最大宗，表示這類商品是全聯福利中心的主要輸出商品。而全聯福利卡的推動效果，也造成全聯相當大的影響，消費者申辦福利卡的比例相當高，福利卡不但有助於全聯攏絡消費者的的心，另一方面也可為消費者創造消費時的優惠，創造買賣雙方雙贏的局面。在消費者對於全聯提供的商品價格、商品品質、員工服務態度、商品擺設動線、促銷活動、提供商品樣式種類、環境清潔等滿意度上，問卷施測結果中都能顯現出，消費者對於全聯都抱以肯定的態度。但是值得注意的是，全聯本身並未提供停車場的服務，導致在此次問卷施測結果中顯示出，滿意程度也只有三成五，表示全聯在提供停車服務的滿意度上還有很大的努力空間。

在全聯整體的評比上，全聯得到相當多消費者的肯定，有將近八成的消費者，對於全聯所提供的種種服務是感到滿意的。另外值得觀注的是，民眾希望未來全聯能夠再提供的販售商品中，以「熟食」和「書籍」佔大多數，未來全聯若能多關注消費者在這方面的需求，相信必能為自己創造更大的利潤。

## 二、建議

雖然受訪者對全聯所提供的購物環境、商品種類、價格、品質…等，是感到滿意的，但全聯仍有些值得努力與完善的地方，以下本組提供兩項建議。

### (一) 停車服務

在此次問卷的施測過程中，本組發覺消費者大多數是以機車、徒步或腳踏車方式至全聯福利中心消費，全聯本身並沒有提供停車場的服務，而對於駕駛汽車到全聯消費的民眾而言，就顯得相當不方便。未來全聯若能與附近停車場合作，甚至規劃出能讓汽車停放的區域，相

信必能促進更多消費者到全聯消費。

## (二) 多樣性的商品服務

在此次問卷的施測結果顯示，希望全聯未來能夠提供販售的商品中，以「熟食」和「書籍」佔大多數。本組發現部分去全聯購物的民眾，都會帶著小孩一同採買，採買時間一旦拉長，小孩子便容易感到饑餓，如果全聯能提供熟食，也能讓許多家長感到十分便利。全聯未來若能多關注消費者在多樣性商品服務上需求，相信必能為自己創造更大的利潤。

全聯現在多設了生鮮區，對大多數民眾來說，的確方便許多，如此一來不必全聯、菜市場兩邊跑，但是我們發現些許生鮮食品還是不及菜市場便宜，甚至有些還不太新鮮，這是全聯必須加強的部分。

## 肆●引註資料

註一、邱莉玲。全聯服務中心非廣告的選擇題。2012年10月30日。

註二、顏瓊真。理財周刊2011-03-02第549期。2012年10月30日。

註三、

<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%85%A8%E8%81%AF%E7%A6%8F%E5%88%A9%E4%B8%AD%E5%BF%83#.E5.8F.83.E8.80.83.E8.B3.87.E6.96.9> 取自2012年11月1日

註四、吳嵩浩。民生必需品全聯社最便宜。時報週刊。第45期。頁23-24。取自2012年11月1日

註五、同註四

註六、<http://tw.myblog.yahoo.com/jw!jLjShC2RGBYzI78NNtgReWNagIYiI2U-/article?mid=2027> 取自2012年11月2日

註七、同註一

註八、<http://zh.wikipedia.org/wiki/SWOT%E5%88%86%E6%9E%90> 維基百科取自2013年01月08日