

投稿類別：商業類

篇名：

全聯福利中心銷售策略淺析

作者：

賴婉婧。私立曉明女中。高一乙班
蕭以青。私立曉明女中。高一丁班

指導老師：

曾翊宸 老師

壹、前言

一、研究動機

全聯福利中心，自民國 96 年至民國 105 年這 10 年中，在全臺增加 529 間分店。我們生活周遭多了許多全聯福利中心，每隔幾條街便有一家。全聯福利中心的廣告也廣為人知，其中，中元節系列更掀起眾多風潮與討論。全聯福利中心擴店速度之快，令我們對其銷售策略感到好奇，因此想進一步研究其銷售策略以了解為何全聯福利中心如此成功。

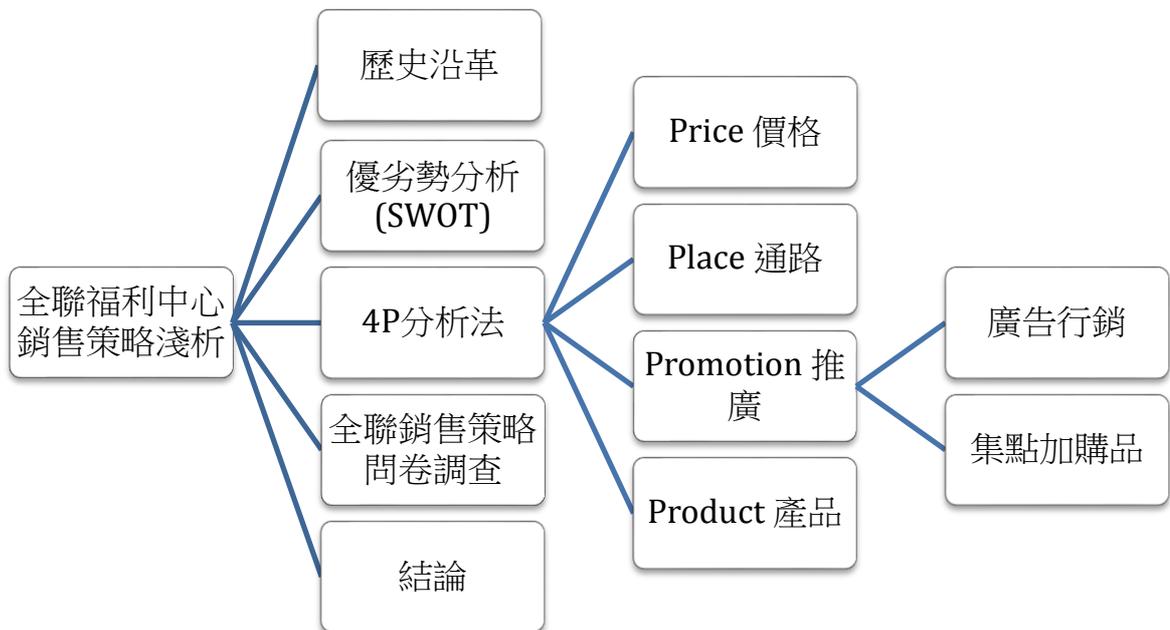
二、研究目的

探討全聯福利中心的優缺點和行銷策略以瞭解其成功的原因。從 SWOT 分析法得出全聯的優、弱勢後，分析出如何增強優勢並給予建議，例如：維持廣告特色，彌補弱勢和因應現在潮流，增強網路購物。

三、研究方法

利用問卷調查法和文獻分析法完成此論文。透過全聯福利中心的歷史沿革、民眾問卷調查、再經過討論分析後歸納出研究結果。

四、研究架構



圖一：研究架構
(圖一資料來源：研究者繪製)

貳、正文

一、全聯福利中心歷史沿革

全聯福利中心簡稱全聯。全聯前身是「中華民國合作社聯合社」（又稱全聯社），為軍公教福利中心。1998年，全聯董事長林敏雄先生接下66家「中華民國合作社聯合社」，並更名為「全聯福利中心」。許多人認為林敏雄先生接下了燙手山芋，但短短20年間，全聯實業增擴了868家分店，更期望在2018年擴到全臺1000家店，超越了頂好、大潤發等賣場。全聯更在民國95年併購楊梅社，補足在桃竹苗地區店家數的缺口，締造了反敗為勝的傳奇。

二、全聯的SWOT優劣分析

我們利用SWOT分析法歸納出全聯目前的優劣勢、機會和威脅，針對全聯未來可發展的方向提出策略，如下表（一）。策略的主要方向為善用優勢、克服劣勢、利用機會及避免威脅。

表一：全聯的SWOT分析

內部分析		內部分析		
		Strengths 優勢	Weakness 劣勢	
外部分析		1. 商品份量適中 2. 深入社區 3. 據點多且密集 4. 擅長網路宣傳 5. 大小介於賣場與便利商之間	1. 無提供24小時服務 2. 規模較小 3. 無宅配服務 4. 部份據點無停車場 5. 商品種類不如量販店多	
		Opportunities 機會 1. 推廣網路購物 2. 發展自我品牌 3. 開放更多家信用卡支付 4. 推出聯名卡 5. 人口日益老化 6. 外食人口多	SO 策略 （使用優勢並利用機會） 1. 推廣網路購物，利用網路宣傳，並設置網購取貨置物櫃 2. 因應人口老化，利用據點多且深入社區的優勢，發展社區老人送餐服務 3. 供應熟食並增加生鮮種類，提供社區居民或上班族。	WO 策略 （克服劣勢並利用機會） 1. 開放網購取貨置物櫃24小時營業 2. 推廣網購以減少車輛到店購物 3. 中央廚房宅配熟食到府
外部分析		Threats 威脅 1. 量販店價格低 2. 便利商店服務多元化 3. 同質性超商多 4. 食安問題 5. 國內物價提升	ST 策略 （使用優勢並避免威脅） 1. 提高服務品質 2. 增強食物檢測中心的抽驗效率及準確度 3. 延續廣告行銷，例如：全聯經濟美學，並成立抗漲專區，因應物價上漲	WT 策略 （克服劣勢並避免威脅） 1. 增加商品品項以鞏固顧客群並吸引便利商店客群 2. 搶攻社區型店克服規模較小的問題 3. 增加買貨數量以壓低價格 4. 部分設置自動結帳櫃檯以降低人力成本

（表一資料來源：研究者繪製）

三、全聯的 4P 分析

(一) Price 價格

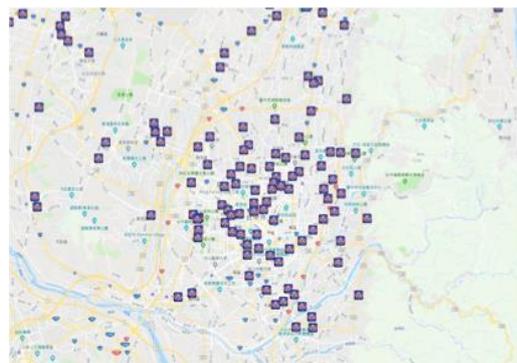
全聯一向以「低價、低價、再低價」為目標，希望打造全臺最低價的超市。全聯的廠商供貨模式有別於其他超市，全聯運用早期軍公教福利中心與供貨商協定的「寄賣模式」，這個協定裡不包含其他超市的供貨商必須付的上架費，因此全聯要求供貨商將省下來的上架費回饋到商品價格上，這也是為什麼全聯大多數商品比其他賣場便宜的原因之一。全聯董事長林敏雄道出了另一個商品便宜的原因：「7-ELEVEN 都是開在十字路口，我們的店都是開在社區的巷內，而且沒有停車場，就是要省下租金.....」（林敏雄，2017）其實他要表達的是「為了要在這麼競爭的環境中保有福利中心的價格競爭力，必須錙銖必較，每分錢都不能浪費。」（葉明桂，2017）

(二) Place 通路

全聯多開在道路旁或社區內，坪數為 40~60 坪。我們選擇好事多、大潤發、家樂福、台灣楓康超市與全聯福利中心進行分店數比較，如下表（二）：

表二：全聯與其他量販店據點數比

商家	全台	台中市
全聯福利中心	934	133
大潤發	23	1
家樂福	123	21
好事多	14	1
台灣楓康超市	47	32



圖二：全聯福利中心台中市據點分布

（表二資料來源：全聯福利中心官網。2018 年 8 月 24 日，取自 <https://goo.gl/A4SwYm>、大潤發官網。2018 年 8 月 24 日，取自 <https://goo.gl/qiA75K>、家樂福官網。2018 年 8 月 24 日，取自 <https://www.carrefour.com.tw/>、好事多官網。2018 年 8 月 24 日，取自 <https://www.costco.com.tw/>、台灣楓康超市官網。2018 年 8 月 24 日，取自 <https://www.supermarket.com.tw/>）

（圖二資料來源：全聯福利中心官網。2018 年 8 月 24 日，取自 <https://goo.gl/A4SwYm>）

從表（二）可看出全聯的分店數較其他店家多，從圖（二）也可看出全聯據點分佈極為密集。大潤發及好事多，規模大，商品應有盡有，但在台中市僅有一家分店，住在較遠地區的民眾需要花較多通車時間，相較之下，全聯儘管規模小，但設店位置多在社區內且分佈密集，居民不必花很多時間便可到達，方便社區居民購買生鮮及日常用品。家樂福近年也開始發展小型超市 Market 便利購，有多家是 24 小時營業，不過不如全聯深入社區。台灣楓康超市多分布在中部地區，但也不如全聯分佈密集。

(三) Promotion 推廣

1. 廣告行銷

奧美集團為知名廣告公司，奧美集團自 2006 年始為全聯推出廣告。下列表（三）為全聯福利中心歷年主要廣告系列：

表三：全聯福利中心歷年主要廣告系列

年份	全聯福利中心歷年廣告
2006	找不到篇、全聯豪華旗艦店
2007	便宜一樣有好貨
2008	珍惜金錢 便宜買好貨
2009	國民省錢運動
2010	省還要更省
2011	好菜食譜、省錢大探索
2012	我的夢想系列
2013	中元節系列：貞子篇、傑森篇、司馬中原篇
2014	中元節系列：感恩的傑森篇、貞子報恩篇
2015	中元祈福祭：傑森回來篇、又見貞子篇
2016	全聯中元祭：做好事篇、新春味道篇、WMF 頂級不鏽鋼廚具
2017	全聯中元好事月、全聯火鍋際：時機篇
2018	Swiss Diamond 集印花、Jamie Oliver 集印花
2015~2018	全聯經濟美學

（表三資料來源：全聯福利中心官網。2018 年 8 月 25 日，取自 <https://goo.gl/A4SwYm>）

全聯前期的廣告主要是以「省錢、便宜」為口號，廣告內容詼諧有趣，希望在消費者心中留下「全聯福利中心最省錢」、「便宜一樣有好貨」（MYDESY，2011）的印象。在 2012 年，全聯福利中心為了往年輕客群發展推出「我的夢想系列」。在廣告中請年輕人講述自己的夢想，想要傳遞「省錢存夢想」的概念，廣告成本較低，不過廣告發佈後的效果不如預期，原因為「宣傳通路錯誤」（吳學展，2016），電視廣告在當時已無法為宣傳達到最大效益。在此之後奧美集團便改為利用網路宣傳，「往社群化和數位化發展」（吳學展，2016）。全聯福利中心最為人知的廣告是自 2013 年推出的中元節系列廣告，2013 的中元節廣第一天 Youtube 點閱率便突破五十萬，而後每年的中元節系列廣告也掀起許多討論。全聯的廣告行銷十分成功，

不僅僅是因為利用網路宣傳，效率高，也是廣告內容也很有趣且貼近生活，易在民眾心裡留下印象。

2. 集印花加購品

許多超市及量販店都有推出集點加購品，全聯也於自 2015 年開始推出集點加購品，下表（四）為全聯歷年集點加購品及銷量：

表四：全聯福利中心歷年加購品及銷量

年份	2015	2016
加購品	 <p>圖三：德國雙人牌刀具</p>	 <p>圖四：WMF 餐具</p>
兌換量	100 萬件	130 萬件
年份	2017	2018
加購品	 <p>圖五：WMF 鍋具</p>	 <p>圖六：Jamie Oliver 餐廚用具</p>
兌換量	120 萬件	147 萬件 (Jamie Oliver 廚具)

(表四資料來源：全聯福利中心官網。2018年8月25日，取自<http://www.pxmart.com.tw/px/index.px>、自由時報。2018年8月25日，取自<https://goo.gl/nQ6YKZ>)

(圖三：痞客邦。2018年8月25日，取自<https://reurl.cc/xGVKV>)

(圖四：HO's。2018年8月25日，取自<https://goo.gl/Y45vMB>)

(圖五：痞客邦。2018年8月25日，取自<https://goo.gl/BQgu5n>)

(圖六：聯合新聞網。2018年8月25日，取自<https://goo.gl/MqD9sz>)

(圖七：全聯福利中心官網。2018年8月25日，取自<https://goo.gl/ETXmry>)

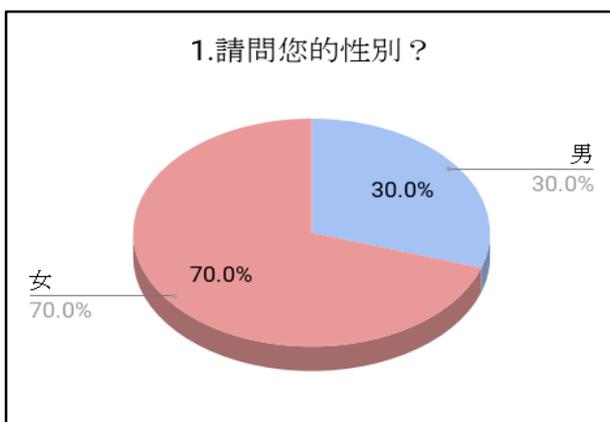
全聯的集印花加購品多為廚房用品，如刀子、鍋具、餐具等，曾推出德國雙人牌刀具組、德國 WMF 廚具、Jamie Oliver 廚具、Swiss Diamond 瑞士鑽石鍋。全聯福利中心需消費滿 200 元才有一枚印花，比超商多 20~40 元，但大多與市價較高且實用性高的品牌合作，每次推出便引起兌換風潮。2016 年的德國 WMF 鍋具活動，其中的快易鍋原本預計兌換 2 萬個，但最後竟達 22 萬個兌換量，超過 WMF 一年的全球銷量，由此可看出全聯的集印花活動很受歡迎。近期的 Swiss Diamond 瑞士鑽石鍋活動，以集點換購較市價便宜，甚至是專櫃價打一折。全聯福利中心的印花和集印花卡也有經特別設計，例如：「印花比超商大張，拿起來比較有質感、集印花卡因為客層為主婦，就設計成護照大小」（商周編輯部，2018）。

(四) Product 產品

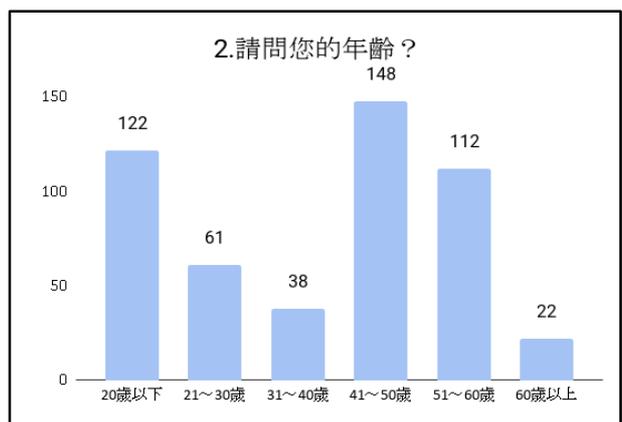
全聯以販售乾貨為基底，在 2004 年六月開始引進美妝商品，2008 年起重視生鮮事業，發展出除了傳統市場全臺第二大的農產品銷售通路，強調「品質」、「鮮度」、「價格」三項俱全。目前全聯在北部五股、新店，中部的大肚、潭子，及南部的崗山不惜耗資百億設生鮮和蔬果處理場。另外，全聯在桃園觀音、高雄崗山以及臺中梧棲設有物流廠，希望達到「今日生產，今天到貨」的供貨目標，提供給消費者除了傳統市場以外的另一項選擇。另外，全聯為了降低生鮮報銷率，在下午四點時，生鮮商品會打五折，提高民眾對生鮮產品的購買興趣。日前萬聖節時，全聯推出指定糖果八折，中元節時也舉辦滿額抽獎活動，全聯因應各種節日推出商品折扣和活動，為的就是刺激消費者購物額度。

四、全聯銷售策略問卷調查

為了瞭解全聯銷售策略成功與否，我們利用 google 表單發出問卷，調查受訪者的性別、年齡和去全聯消費的頻率，了解全聯在受訪者選擇的賣場中佔多少比率，並從 4P 切入問題。問卷共收回 680 份，有效問卷 503 份，回收率 73.97%。

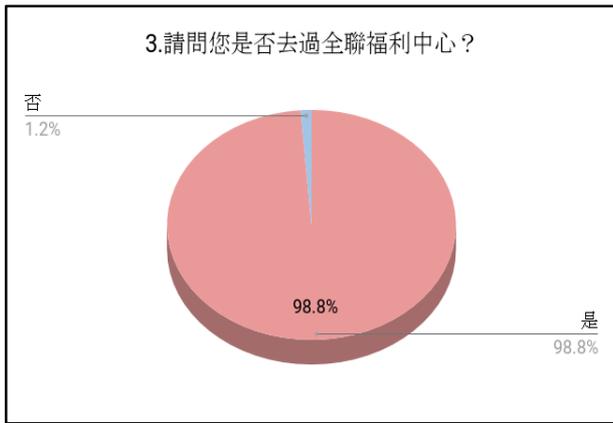


圖八：受訪者性別

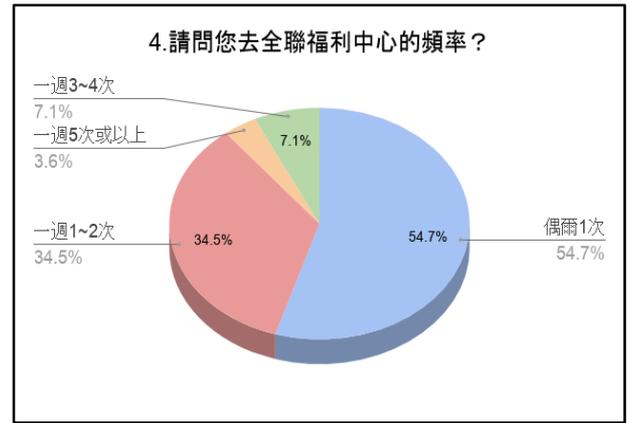


圖九：受訪者年齡

由（圖八）、（圖九）得知受訪者多數為女性，年齡層主要在 41~50 歲之間，其中 60 歲人最少。

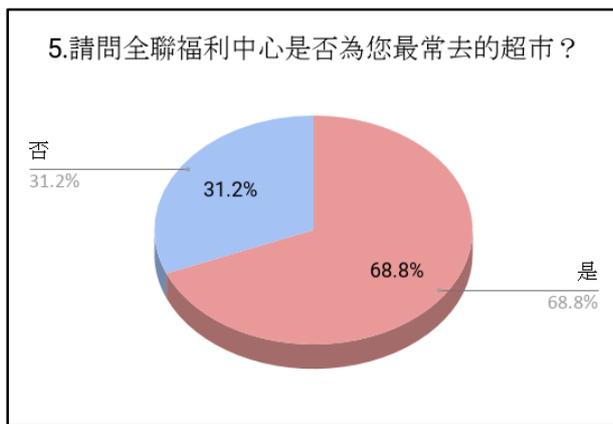


圖十：受訪者是否去過全聯福利中心



圖十一：受訪者去全聯福利中心的頻率

由（圖十）得知 98.8%的受訪者去過全聯，探討的結果是因為全聯以社區小店慢慢提高市佔率所以很高比例的受訪者都到過全聯消費。由（圖十一）得知大多數去過全聯的受訪者去全聯的頻率偶爾一次（54.7%）和一週 1 至 2 次（34.5%）。

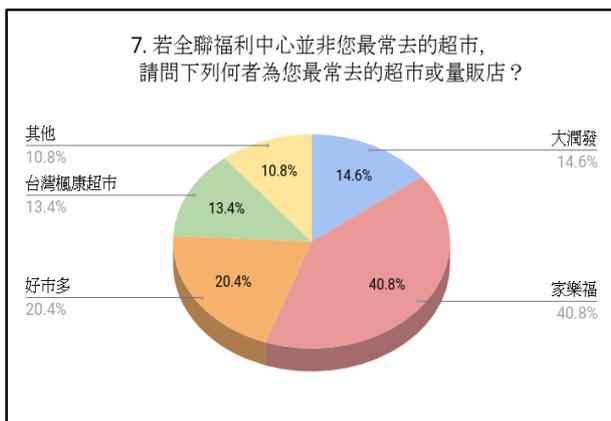


圖十二：全聯福利中心是否為受訪者最常去的超市

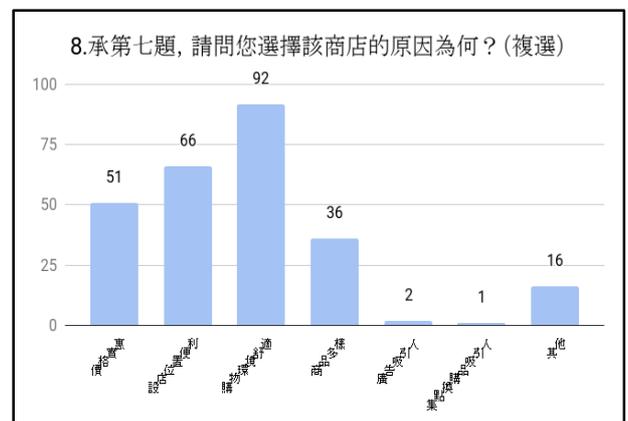


圖十三：受訪者最常去全聯福利中心的原因為何

由（圖十二）得知 68.8%的受訪者最常去全聯，超過受訪者半數。由（圖十三）得知在最常去全聯的受訪者中，最多人選擇設店位置便利為原因（287 人），可能與全聯據點密集且深入社區有關。原因中第二多為價格實惠（217 人），第三多則為商品多樣（159 人）。

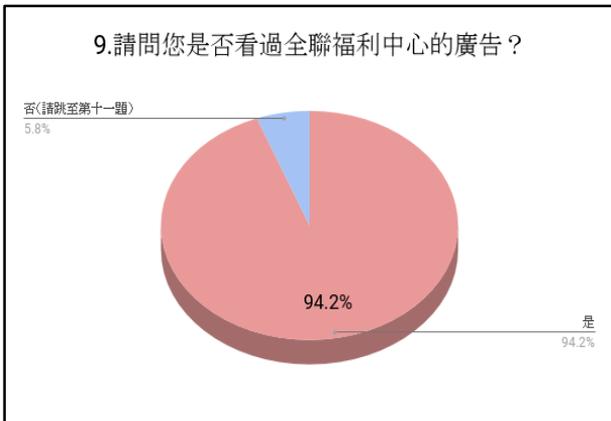


圖十四：若全聯福利中心並非受訪者最常去的超市則為哪家

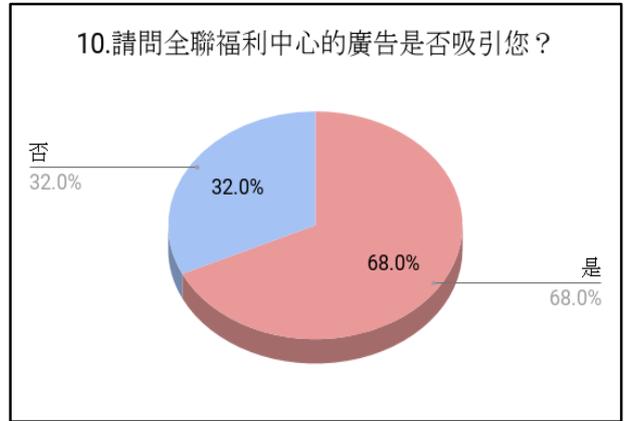


圖十五：受訪者選擇該店的原因為何

由（圖十四）得知全聯並非最常去的超市的受訪者中，最多人選擇家樂福為最超去的店家（40.8%），第二多為好市多（20.4%），第三多為大潤發（14.9%），台灣楓康超市比例最少（13.4%）。由（圖十五）得知受訪者選擇該店的原因，最多為購物環境舒適（92人），第二多為設店位置便利（66人），第三多則為價格實惠（51人）。

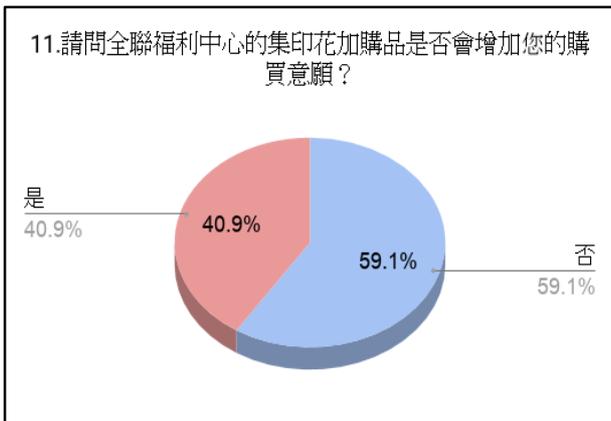


圖十六：受訪者是否看過全聯福利中心的廣告



圖十七：全聯福利中心的廣告是否吸引受訪者

由（圖十六）得知 94.2%受訪者看過全聯的廣告，反應出全聯利用網路宣傳效率高。由（圖十七）得知多數受訪者認為全聯福利中心的廣告吸引人，反應出奧美集團的廣告企劃及設計十分成功。



圖十八：全聯福利中心的集印花加購品是否會增加受訪者的購買意願

由（圖十八）得知大部分的受訪者不會因集印花加購品而增加購買意願，可見此行銷策略在大部份受訪者身上成效不大，因此全聯可以採其他方式鼓勵民眾消費。

經問卷調查，我們更了解消費者對全聯的看法，也幫助我們提供建議。問卷結果顯示受訪者大多為女性，年齡層主要分佈在 41~50 歲之間，去全聯消費的頻率主要為一週 1~2 次。絕大多數的受訪者皆去過全聯（98.8%），全聯更為超過半數受訪者最常去的超市（68.8%），其中設店位置便利為最多受訪者選擇的原因。在全聯並非最常去的超市的受訪者中，最多人選擇家樂福為最常去的量販店（40.8%），其次為好事多（20.49%）。而多數受訪者選擇該店的原因為購物環境舒適。在廣告方面，多數受訪者看過全聯的廣告（94.2%），其中有超過半數的受訪者認為全聯的廣告吸引人（68%）。集印花加購品則不太增加受訪者的購買意願。

參、結論

一、結論

這幾十年來，全聯拓展年輕客群，透過宣傳及廣告，成功將品牌形象從軍公教福利中心轉為現代化且便利的超市。全聯至今已有 934 間分店，遠超過其他量販店或超市，在與大型量販店和服務愈來愈多元的便利超商競爭下，成功成為台灣零售業的龍頭。由問卷結果發現絕大多數人都去過全聯福利中心，也看過全聯福利中心的廣告，全聯更為許多人最常去的超市，由此便可看出全聯福利中心行銷的成功。

我們用 4P 分析法探討：廣告行銷、商品價格、設店位置與店家數、集印花加購品及產品。全聯的廣告行銷在業界頗有知名度；實惠商品價格為全聯的品牌形象之一；設店位置與店家數密集且深入社區；雖然問卷結果顯示集印花加購品並不會增加大多數受訪者的購買意願，但集印花加購的風潮與商機仍很可觀；全聯產品因應不同節日推出商品折扣以刺激買氣。我們用 SWOT 分析法歸納出全聯的優劣勢，並發現全聯擅長網路宣傳，店面規模介於賣場與便利商店間，讓消費者不需要花太多時間尋找想買的東西。但規模較量販店小，商品種類沒有量販店多元，停車格數量也沒有量販店多。其中商品價格方面的探討較有限制，因為要對不同超市或量販店的多種商品進行，商品品項需相同，且各商家不時舉辦的優惠活動也會造成比價困難。我們希望藉由此研究，進一步了解全聯的優缺點及未來可以發展的方向，並給予行銷策略建議，希望全聯能保持優勢，例如：高知名度的廣告模式，及改善目前不足的地方，例如：停車格數不夠，日後繼續為民眾提供便利與舒適的購物環境。

二、建議

經由 SWOT 分析法分析全聯的優勢、劣勢、機會及威脅，並歸納出我們的建議。現在民眾的購物管道日趨網路化，全聯應加強網路購物以提高市場競爭力，並與物流公司合作，推出宅配到府的服務。在集點加購品方面，全聯可用其他更有效的銷售策略代替集點加購品，或改變加購品內容。廣告行銷一向是全聯的優勢，應維持廣告特色，「**當我們無意找到了一個成功的廣告按鈕，千萬不要移動，因為繼續這個廣告活動將會讓你的收銀機繼續響不停。**」（葉明桂，2017）。現在許多人為了方便而吃外食，建議增加熟食種類，開發外食客群。另外，隨著人口老化，可瞄準銀髮商機推出三餐送到府服務。

肆、引註資料

王榮章（2009）。低價天王 林敏雄傳奇。《今周刊》，645，56-65。

全聯福利中心官網。2018 年 8 月 31 日，取自 http://www.pxmart.com.tw/px/pxhtml__history.px

葉明桂（2017）**品牌的技術和藝術**。臺北市:時報文化出版

李至和（2018）。全聯通路現代化…擬推網購取貨。《經濟日報》。2018 年 8 月 23 日，取自 <http://t.cn/RkuYMuw>

陳宥臻（2014）。全聯耗資百億 設物流和生鮮廠。《中國時報》。2018 年 8 月 24 日，取自 <http://t.cn/REIFyVs>

MyDesy。2018年8月24日，取自 <http://t.cn/RFXfSjE>

何佩珊（2018）。檔檔兌換量都破百萬，全聯印花集點行銷怎麼玩。2018年8月24日，取自 <http://t.cn/RFXxtBi>

吳學展（2016）。全聯堪稱「社群行銷之王」：十年經驗，奧美如何走向數位化和社群化。2018年8月23日，取自 <http://t.cn/RFXxtBi>

王柔雅（2017）。一張貼紙吸十億 全聯集點換金術解密。商業周刊，1524.1525 期