

投稿類別：商業類

篇名：

全聯福利中心－學生篇

作者：

吳佳真。國立北斗家商。資料處理科二年一班
林郁潔。國立北斗家商。資料處理科二年一班
楊祐瑄。國立北斗家商。資料處理科二年一班

指導老師：

江岳臻老師

壹●前言

一、研究動機

在景氣低迷的情況下，價格親民且品質又高的商場已經越來越少了，讓許多廠商卻步。然而在目前通路、零售產業都有霸主且全民"金"打細算的環境下，全聯福利中心打著「實在真便宜」的口號，打破「便宜沒好貨」的刻板印象，在短時間之內擴展分店。「每個月有高達一千三百萬人次的民眾進入全聯福利中心，購買各種民生用品；累計一年超過一億五千萬人次、在全聯遍布全台三一九個鄉鎮的賣場裡消費。」(註一)

剛起步的全聯福利中心虧損連連、面臨倒閉的危機。有篇報導寫道:「全聯實業營業額超越大潤發，威脅量販一哥家樂福、便利商店天王 7-ELEVEN」(註一)，是甚麼樣的經營策略讓他們成功?並且成為物美價廉最佳代名詞，成為業界黑馬?

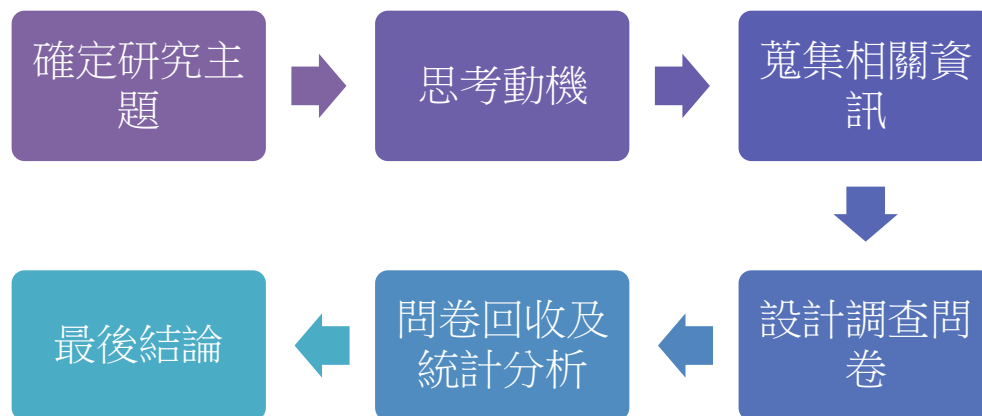
二、研究目的

- (一) 全聯福利中心的歷史大事紀
- (二) 分析全聯福利中心品牌定位及 5W1H 的經營策略
- (三) 全聯福利中心 SWOT 以及 4P 分析
- (四) 探討消費者對於全聯福利中心的滿意程度以及建議

三、研究方法

- (一) 文獻探討法：搜尋網路上的資源以及閱讀報章雜誌的相關資料。
- (二) 問卷調查法：設計與研究相關問卷，發放以進行問卷調查與分析。

四、研究流程



貳●正文

一、全聯福利中心的歷史大事紀

表（一）歷史大事紀

1998 年	林敏雄先生承接「中華民國合作社聯合社」，並更名為「全聯福利中心」
1999 年	首張 DM 發行、921 大地震埔里、霧峰、台中、東勢分店開倉震災
2000 年	品牌定位「價格超低 服務第一」
2001 年	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、第 100 家分店開幕
2002 年	官方網站正式開台
2003 年	捐贈教育部清寒學生營業午餐、第 200 家分店開幕，成為全台灣最大連鎖超市
2004 年	購併『楊梅消費合作社』（楊聯社），並置入美妝店中店。
2005 年	品牌定位「實在真便宜」
2006 年	購併『台灣善美的』超市
2006 年	全聯系列形象廣告獲「29 屆時報廣告金像獎」三一佳作。全聯第一支廣告，計畫性的塑造品牌形象，「全聯先生」走紅。
2007 年	承接『台北農產』超市據點，正式發展生鮮領域
2008 年	發行福利卡、四川地震愛心捐款
2009 年	榮獲行政院頒「推行民生用品平價專區績優企業感謝狀」、美妝店第 300 家店開幕、莫拉克風災賑災
2011 年	與華泰銀行合作發行「華泰金融福利卡」、600 店慶、榮獲經濟部頒「台灣百大品牌」殊榮、電子發票全省啟動
2012 年	獲頒「CSR 企業社會責任組公益推動首獎」、加入 AJS 全日本超級市場協會並引進生活良好商品、品牌定位「來全聯，買進美好生活」
2013 年	財政部財稅中心「愛心推動企業第一名」以及「年度績優企業」、財政部財稅中心「年度環保企業第三名」
2014 年	全聯福利中心正式開放中信卡刷卡服務、全聯福利中心正式開放中信卡刷卡服務、併購『全買』超市、第 21 屆廣告流行金句獎「年度十大廣告金句」

資料來源：本組彙整

二、分析全聯福利中心品牌定位及 5W1H 的經營策略

(一) 全聯福利中心品牌定位

1、品牌定位「價格超低 服務第一」

剛起步的全聯福利中心，為了快速在消費者心中占有一席之地，強打著最低價且員工服務最高的口號，在業界打出知名度。

2、品牌定位「實在真便宜」

全聯福利中心董事長林敏雄說過：「我們是本土企業，為什麼不能做便宜一點？我們做每一樣東西，都不求近利，這樣才算公平。你如果想近利，價格就會拉高，競爭力就不好。等到量大到某個程度的時候，廠商自然會因為運送成本不一樣，慢慢壓低價格，就平衡了」(註二) 低價可說是全聯福利中心重要的核心，也是林董事長最堅持的原則。堅持著自己商品和別人的商品必須要有價差之原則。

3、品牌定位「來全聯，買進美好生活」

「便宜的核心精神沒有改變，只是換個話術，讓消費者因買到便宜省下的錢，進一步來實現夢想，過更好的生活。」(註三) 全聯福利中心重塑品牌形象，從實在真便宜轉型到買進美好生活，抓住年輕階層的消費群。先前以家庭為主要客群，為了要吸引年輕族群，除了電視廣告年輕化，還舉辦「妖怪搖鬼音樂節」等令人耳目一新的活動。並且利用 DM 的發放，定期寄給全聯福利中心的會員。主打低價策略的全聯福利中心，藉由此方式，吸引顧客上門。

(二) 本組利用 5W1H 的分析，更了解全聯福利中心的經營策略。

表(二) 5W1H 的經營策略

Who (誰買)	社會大眾(各階層消費者)。
Where (何處買)	各地連鎖門市。
What (買甚麼)	日常用品、生鮮蔬果、休閒食品、美妝用品。
When (何時買)	各門市的營業所營業時間略有不同，大部份的營業時間為早上九點至晚上十點。逢年過節將延長營業時間。
Why (為何買)	滿足日常生活所需要的。
How (如何買)	付款可用現金、信用卡、福利卡結帳，使用福利卡結帳可集點享優惠。

三、全聯福利中心 SWOT 以及 4P 分析

利用 SWOT 以及 4P 分析可以更了解企業的優缺點，發揮企業的優勢、把握未來機會、修改劣勢、降低威脅帶來的傷害。

(一) 全聯福利中心 SWOT 分析

表（三）SWOT 分析

優勢 Strength	劣勢 Weakness
<ul style="list-style-type: none"> • 全台據點多 • 價格親民 • 商品數量多 • 常有促銷活動 • 福利卡滿額集點，集點可折現 • 廣告具創意，使人印象深刻 • 可透過 APP 及 LINE 得知相關資訊 • 商品目錄簡單明瞭 	<ul style="list-style-type: none"> • 商品擺設制式，生硬呆版 • 員工多，容易疏於管理 • 無 24 小時營業服務 • 部分門市無停車場 • 無廁所空間 • 生鮮食品的有效期限過短 • 消費者需求廣，無法精準定位
機會 Opportunity	威脅 Threat
<ul style="list-style-type: none"> • 藉由舉辦活動提高買氣 • 邁向國際化 • 建立自創品牌 • 營業時間調整為 24 小時 • 提升員工素質 • 商品更多樣化 • 販售 3C 產品 	<ul style="list-style-type: none"> • 同性質賣場多，競爭激烈 • 販售商品無法滿足全數消費者 • 潛在競爭者 • 無自家生鮮處理中心

資料來源：本組彙整

(二) 全聯福利中心 4P 分析

表（四）4P分析

價格 (Price)	產品 (Prouct)
<ul style="list-style-type: none"> • 以低價為核心價值 • 採取薄利多銷的策略運用 • 可用福利卡累積點數換購商品 	<ul style="list-style-type: none"> • 涵蓋大部分的全國性及世界性品牌 • 民生用品及飲料零食最為多樣化 • 生鮮產品附上生產履歷讓消費者安心 • 增設美妝用品販售區

全聯福利中心－學生篇

通路 (Place)	促銷 (Promotion)
<ul style="list-style-type: none"> 「鄉村包圍都市」法則，據點明顯、交通便利 採寄賣模式要求供貨商將上架費轉成優惠價格反應在商品售價上 	<ul style="list-style-type: none"> 不定時推出促銷商品及優惠活動 推出福利卡積點活動 創意廣告吸引顧客

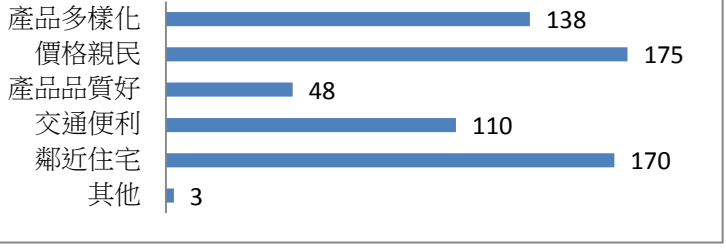
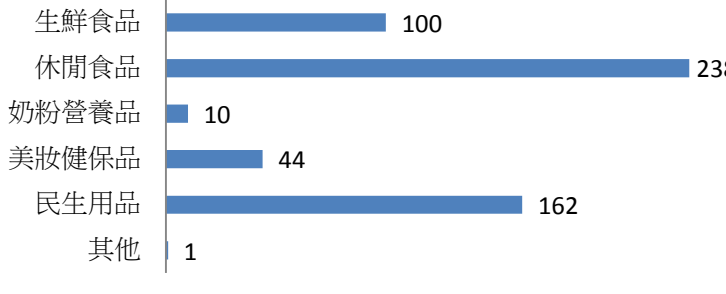
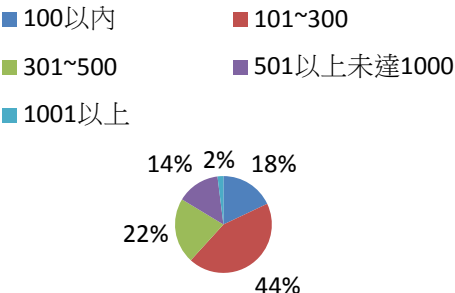
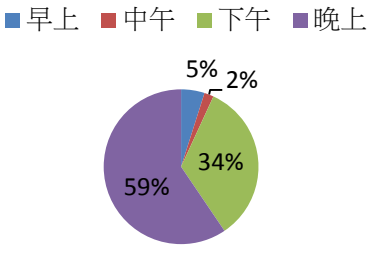
資料來源：本組彙整

四、探討消費者對於全聯福利中心的滿意程度以及建議

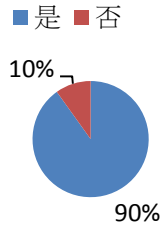
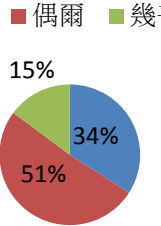
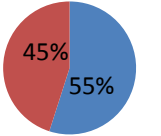
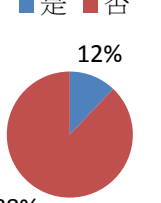
本組採用問卷分析法，透過網路發放問卷方式，調查全聯福利中心的相關問題。本次調查共發放 306 張問卷，其中有效問卷 306 張，無效問卷 0 張。由於填寫問卷為學生族群，以下探討以學生族群為主。

表 (五) 問卷調查

<p>每個月平均消費頻率</p> <p>■ 幾乎不(0次) ■ 偶爾(1~3次) ■ 經常(含10次以內) ■ 頻繁(11以上)</p> <p>13% 6% 24% 57%</p>	<p>由左圖可知，大部分的學生每個月去的次數都在 3 次左右。</p>
<p>透過何種方式認識全聯</p> <p>其他 9 親友介紹 65 移動式廣告 26 路邊經過 177 網路媒體 41 報章雜誌 80 電視廣告 179</p>	<p>由左圖可知，全聯福利中心的所在位置是眾多數人會經過的地方，創意的電視廣告也特別引人注目。</p>

<p style="text-align: center;">吸引您消費的原因</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>原因</th> <th>次數</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>產品多樣化</td> <td>138</td> </tr> <tr> <td>價格親民</td> <td>175</td> </tr> <tr> <td>產品品質好</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>交通便利</td> <td>110</td> </tr> <tr> <td>鄰近住宅</td> <td>170</td> </tr> <tr> <td>其他</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	原因	次數	產品多樣化	138	價格親民	175	產品品質好	48	交通便利	110	鄰近住宅	170	其他	3	<p>由左圖可知，全聯福利中心拓展至百間分店，地理位置佳，是多數學生選擇購買的原因、平價商品是全聯福利中心的核心，大部分學生也因如此前來消費。</p>
原因	次數														
產品多樣化	138														
價格親民	175														
產品品質好	48														
交通便利	110														
鄰近住宅	170														
其他	3														
<p style="text-align: center;">最常購買的商品</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>商品類別</th> <th>次數</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>生鮮食品</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>休閒食品</td> <td>238</td> </tr> <tr> <td>奶粉營養品</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>美妝健保品</td> <td>44</td> </tr> <tr> <td>民生用品</td> <td>162</td> </tr> <tr> <td>其他</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	商品類別	次數	生鮮食品	100	休閒食品	238	奶粉營養品	10	美妝健保品	44	民生用品	162	其他	1	<p>由左圖可知，由於部分學生沒有經濟收入，平價的休閒食品為最常消費的商品。</p>
商品類別	次數														
生鮮食品	100														
休閒食品	238														
奶粉營養品	10														
美妝健保品	44														
民生用品	162														
其他	1														
<p style="text-align: center;">每次的消費金額</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>消費金額</th> <th>百分比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>100以內</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>101~300</td> <td>44%</td> </tr> <tr> <td>301~500</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>501以上未達1000</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>1001以上</td> <td>2%</td> </tr> </tbody> </table>	消費金額	百分比	100以內	18%	101~300	44%	301~500	22%	501以上未達1000	14%	1001以上	2%	<p>由左圖可知，價位不高的全聯福利中心讓學生滿載而歸卻不讓荷包大失血，每次消費超過 1000 元以上的學生僅少數。</p>		
消費金額	百分比														
100以內	18%														
101~300	44%														
301~500	22%														
501以上未達1000	14%														
1001以上	2%														
<p style="text-align: center;">最常購買的時段</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>時段</th> <th>百分比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>早上</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>中午</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>下午</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td>晚上</td> <td>59%</td> </tr> </tbody> </table>	時段	百分比	早上	2%	中午	5%	下午	34%	晚上	59%	<p>由左圖可知，多數學生選擇晚上及下午的時段到全聯消費。由此可推測，放學時段以及課後輔導後消費的消費者占多數。</p>				
時段	百分比														
早上	2%														
中午	5%														
下午	34%														
晚上	59%														

<p style="text-align: center;">哪部宣傳影片最令您印象深刻</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>影片名稱</th> <th>人數</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>其他</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>2016新春味道篇</td> <td>49</td> </tr> <tr> <td>2016初一十五拜拜篇</td> <td>89</td> </tr> <tr> <td>2015雙人牌集印花活動-削皮刀篇</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>2015雙人牌集印花活動-夫妻篇</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>2015中元祈福祭-傑森回來篇</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>2015中元祈福祭-又見貞子篇</td> <td>136</td> </tr> <tr> <td>2015奇異果摸彩篇</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>2015挑選鮭魚篇</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table>	影片名稱	人數	其他	15	2016新春味道篇	49	2016初一十五拜拜篇	89	2015雙人牌集印花活動-削皮刀篇	30	2015雙人牌集印花活動-夫妻篇	30	2015中元祈福祭-傑森回來篇	40	2015中元祈福祭-又見貞子篇	136	2015奇異果摸彩篇	20	2015挑選鮭魚篇	17	<p>由左圖可知，多數學生印象深刻的創意廣告為「中元祈福祭-又見貞子篇」，其他篇廣告雖然較為少數有印象，卻也明顯發現創意廣告手法吸引人目光。</p>
影片名稱	人數																				
其他	15																				
2016新春味道篇	49																				
2016初一十五拜拜篇	89																				
2015雙人牌集印花活動-削皮刀篇	30																				
2015雙人牌集印花活動-夫妻篇	30																				
2015中元祈福祭-傑森回來篇	40																				
2015中元祈福祭-又見貞子篇	136																				
2015奇異果摸彩篇	20																				
2015挑選鮭魚篇	17																				
<p style="text-align: center;">是否使用過福利卡</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>是否</th> <th>百分比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>是</td> <td>59%</td> </tr> <tr> <td>否</td> <td>41%</td> </tr> </tbody> </table>	是否	百分比	是	59%	否	41%	<p>由左圖可知，多數學生使用過福利卡。</p>														
是否	百分比																				
是	59%																				
否	41%																				
<p style="text-align: center;">您覺得員工態度如何</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>態度</th> <th>百分比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>極好</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>好</td> <td>51%</td> </tr> <tr> <td>普通</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>差</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>極差</td> <td>1%</td> </tr> </tbody> </table>	態度	百分比	極好	0%	好	51%	普通	39%	差	9%	極差	1%	<p>由左圖可知，多數學生認為員工態度好，少部分認為差以及極差。</p>								
態度	百分比																				
極好	0%																				
好	51%																				
普通	39%																				
差	9%																				
極差	1%																				
<p style="text-align: center;">整體來說，您對於全聯的滿意度為?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>滿意度</th> <th>百分比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>優</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>良好</td> <td>64%</td> </tr> <tr> <td>普通</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>略差</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>極差</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	滿意度	百分比	優	0%	良好	64%	普通	22%	略差	14%	極差	0%	<p>由左圖可知，整體來說，多數學生認為的滿意程度為普通以上，沒有負評價。</p>								
滿意度	百分比																				
優	0%																				
良好	64%																				
普通	22%																				
略差	14%																				
極差	0%																				
<p>福利卡</p>																					

<p>是否每次消費都有使用福利卡</p>  <p>■是 ■否</p> <p>10% 90%</p>	<p>由左圖可知，多數使用過福利卡的學生在結帳時都還是會使用福利卡。</p>
<p>是否會忘記攜帶福利卡</p>  <p>■時常 ■偶爾 ■幾乎不會</p> <p>15% 34% 51%</p>	<p>由左圖可知，許多學生在消費時偶爾會忘記攜帶福利卡。從此推測，福利卡的常見度以及方便度不及公車卡及悠遊卡，對學生來說並不需要隨身攜帶。</p>
<p>是否會因為會員特價而特地去購買</p>  <p>■是 ■否</p> <p>45% 55%</p>	<p>由左圖可知，因此特地去購買的學生占了多數，而選擇否的學生也接近半，從此推測，心血來潮購買的機率還是偏高。</p>
<p>您結帳時使用的福利卡是不是聯名悠遊卡</p>  <p>■是 ■否</p> <p>12% 88%</p>	<p>由左圖可知，大部分的學生沒有使用聯名悠遊卡，少部分使用。</p>

資料來源：本組彙整

叁●結論與建議

一、結論

物價上漲的速度總是讓人措手不及，民生用品價錢高居不下，國外產業家樂福

等大型企業卻都在外縣市，量販店單價太高，全聯福利中心以「便宜」作為核心，「沒有醒目的招牌，我們省下錢，給你更便宜的價格。」（註四）省下華麗裝潢的佈置，省下黃金地段的租金，在各鄉鎮擴展分店，使全聯福利中心比便利商店更加常見，並使用最少的成本，以最便宜的價格面對消費者，「全聯什麼都能改，就是低價這個原則不能變，面對競爭，只要堅持『我們就是要比較便宜』」（註五），秉持著這樣的基本原則，成功的吸引消費者。

由問卷的調查結果顯示，全聯福利中心的消費型態也逐漸年輕化，學生至全聯福利中心消費的次數，漸漸地與便利商店不相上下，讓年輕人的日常生活與全聯福利中心密不可分。為了拉高年輕族群的消費，他們的改變不僅是在廣告上花費心思並且在 2015 年中元普渡舉辦「妖怪音樂祭」，邀請眾多藝人歌手共襄盛舉，將全聯福利中心的曝光率提高，吸引更多年輕人的消費，「將中元普渡打造成『台灣版的萬聖節』，除了成功強化了節日與品牌之間的連結，而且，30 歲以下的新辦卡會員也成長了 4 成。」（註六）。

二、建議

（一）由於快速地擴展分店，疏於員工的素質管理，未來可考慮增加員工訓練等相關活動。

（二）大城鎮停車是個煩惱，未來可考慮拓展停車場，讓消費者不必擔心車子拖吊以及尋找不到車位而放棄消費。

（三）提供更多樣的商品，使全聯福利中心能夠滿足更多的消費族群。

（四）可延長服務時間，增加廁所空間，讓消費者能更方便的消費。

肆●引註資料

註一、王榮章、劉咸昌（2009）。全聯福利中心靠最低價立於不敗之地。今周刊，645 期，79。

註二、吳琬瑜、謝明玲、白詩瑜（2012）。平穩物價 全聯有責。天下雜誌，510 期，127。

註三、薛雅菁（2014）。全聯重塑平價品牌定位，啟動流通革命。數位時代，601 期，30。

全聯福利中心－學生篇

註四、邱莉玲（2009）。全聯福利中心 非廣告的選擇。工商時報。取自
[http://first99.pixnet.net/blog/post/7296428-%E5%85%A8%E8%81%AF%E7%A6%8F%E5%88%A9%E4%B8%AD%E5%BF%83-%E9%9D%9E%E5%BB%A3%E5%91%8A%E7%9A%84%E9%81%B8%E6%93%87%E9%A1%8C-\(-%E8%BD%89%E8%BC%89---%E5%B7%A5%E5%95%86](http://first99.pixnet.net/blog/post/7296428-%E5%85%A8%E8%81%AF%E7%A6%8F%E5%88%A9%E4%B8%AD%E5%BF%83-%E9%9D%9E%E5%BB%A3%E5%91%8A%E7%9A%84%E9%81%B8%E6%93%87%E9%A1%8C-(-%E8%BD%89%E8%BC%89---%E5%B7%A5%E5%95%86)

註五、陳彥淳（2013）全聯林敏雄扳倒家樂福的祕密。財訊，422期，66。

註六、馬安奇（2015）。全聯不一樣了！零賣香蕉和奇異果，原來都是經營的祕招。經理人，989期，31。