

投稿類別：商業類

篇名：

家樂福量販店經營行銷策略與物流管理之探討

作者：

施宥任。國立豐原高商。資料處理科。高三 1 班

侯峻煌。國立豐原高商。資料處理科。高三 1 班

張寧奕。國立豐原高商。資料處理科。高三 1 班

指導老師：

劉雀純老師

壹●前言

一、研究動機

自從1989年萬客隆在桃園開設第一家店，量販業很快成為台灣最大的零售系統，促成了「自助式、一次購足」的新興消費行為與零售業市場的快速轉變，台灣早期存在於大街小巷的雜貨店，也隨之凋零，而不復多見。依據家樂福台灣區總經理康柏德（Patric Ganaye）於2010年3月21日公開表示，家樂福量販店2009年在台灣地區已有64家分店，市場占有率達40%以上，年營業額高達新台幣650億元，預計2010年的營收仍將可與2009年相當（楊淑閔，2010）。而家樂福量販店能夠成為台灣地區量販店業界龍頭的關鍵為何？是促使本文進行探討的主要動機。

二、研究目的

在我國朝向經濟自由化與市場國際化的政策下，外資陸續投入國內零售產業，也促使零售產業逐漸走向大型化、連鎖化及國際化的經營型態，近年來，量販店市場已朝向大者恆大的趨勢發展，要在競爭激烈的市場中脫穎而出，除了需要良好的經營行銷策略以外，更需要運用供應鏈相關理論，以建立一套健全的物流管理系統，才能有效降低成本，提升經營成效與獲利，達成企業永續經營的最終目的。

本研究採描述研究法進行，透過文獻探討方式，蒐集有關家樂福量販店的經營行銷策略與物流管理系統等相關文獻資料，針對其經營行銷策略及物流管理系統分別進行探討後，再進一步分析兩者間相互關係對於家樂福量販店成功之路的影響，並據以做出結論及提出具體建議。

貳●正文

一、家樂福量販店簡介

由家樂福股份有限公司官方網站登載資訊顯示（家樂福網站，2010），Carrefour是家樂福原創母公司的法文名稱，1959年創立於法國，1963年第一家量販店於法國開幕。1987年 Carrefour集團和統一企業成立台灣家福公司，在台灣稱為「家樂福」是取「家家快樂又幸福」的意思，充分呼應了家樂福的經營理念。

二、經營行銷策略

（一）經營理念

家樂福量販店堅持以「**提供各種周到的專業服務和盡可能價廉物美的商品為宗旨**」(黃成忠, 2004), 在臺灣地區迅速拓展版圖, 順利搶得營運先機, 在國內量販業界中獨佔鰲頭。而提供「一次購足」的舒適購物空間與「天天都便宜」的服務承諾, 讓「家家快樂又幸福」, 則是家樂福量販店始終堅持的經營理念。除了提供消費者「天天都創新」的最熱賣商品與流行資訊、「天天都新鮮」的熟食與生鮮食品及「不滿意可退貨」品質保證服務的優惠的商品選擇外, 許多貼心的服務, 讓消費者既可享受購物的樂趣與便利, 也能深刻地體驗到家樂福量販店「天天都用心」的服務精神。(家樂福網站, 2010)

此外, 家樂福量販店積極地進行「異業結盟」, 有效促進經營多元化及提高競爭力。例如結合發卡銀行推出家樂福聯名卡, 以紅利積點回饋消費者, 除可吸引消費者蒞臨消費外, 也能增加發卡銀行的獲利機會, 互蒙其利; 而於2008年10月29日成立家樂福電信公司, 與中華電信攜手合作跨業經營行動通訊服務(林淑惠, 2008), 亦可提供更多元化的服務與增加雙方的獲利來源。而「在地化」則可與各分店所在地消費族群的生活、習慣及文化相融合, 貼近在地消費者的心, 獲得在地消費者內心的共鳴與認同。

(二) 經營行銷組合 (4P)

1. 產品 (Product)

產品策略主要包括新產品開發、產品生命周期及品牌策略等, 是價格策略與促銷策略的基礎。家樂福量販店的商品種類繁多, 核心產品主要為日常生活中食、衣、住、行、育、樂等民生必需品, 計有八千多種的商品, 除了提供國內、外品牌產品之外, 並開發高品質的「自有品牌」商品, 讓消費者能以優惠價格一次購足其所需要的物品, 為消費者帶來極大的便利性。

「家樂福量販店的商品基本上可分為全國性商品、地方性商品及『自有品牌』商品三種」(劉倩姩, 2006)。在「自有品牌」商品部分, 家樂福量販店針對消費者食、衣、住、行、育、樂各方面的需求, 提供了「家樂福商品」與「超值商品」二大系列的商品, 其中「家樂福商品」供應超過千餘種具有與市場上領導品牌相同優良品質的精選商品; 「超值商品」則供應「最低價」品牌商品, 經濟又實惠, 提供消費者精打細算的最佳選擇(家樂福網站, 2010)。

「自有品牌」商品以低價吸引消費者, 但如未能確保良好品質, 卻反而引發消費者的質疑, 損害其品牌形象(黃姿云, 2004)。因此, 家樂福量販店「自有品牌」商品都強調「品質保證」且「便宜實惠」的核心價值, 品質和市場知名領導品牌一樣好, 價格卻便宜10~30%(陳順吉, 2008), 「品質有保證」、

「價格有便宜」成了消費者「聰明的好選擇」，也是吸引消費者的一大誘因。

家樂福量販店在商品陳列管理上引進了「上架費用」的管理模式（黃俊鈞等，2007），進行產品販售作業統一程序標準化，並同步實施高周轉率策略，凡銷售不佳的滯銷商品，其在貨架的陳列空間會一再被縮小，若仍無法改善，則很快的會被下架、停售，並改陳列其他商品，以減少滯銷商品所帶來的庫存壓力及提高貨架的周轉率與利用價值。

此外，家樂福量販店全面實施「全程產品管理」，從進貨、存貨、退貨、換貨及新產品之引進，都訂定標準化的程序與規範（劉倩姣，2006）。並在生鮮食品的管理上，嚴格控管全部處理過程，落實商品的防損作業，以達到「天天都新鮮」的品質保證。

2.價格 (Price)

價格策略又稱訂價策略，包括產品的訂價、調價等市場營銷作為。家樂福量販店採行「天天都便宜」之經營策略，故必須「以量制價」壓低商品的進價與售價，也因各類商品採購的數量均極為龐大，故與供應商的議價空間相對提高很多，商品之訂價與調價也有較大的彈性，加上「自有品牌」成本低，所以整體賣場商品均能採「低價」方式販售。此外，1999年家樂福量販店率領先推出「天天即時查價」、「100%價格透明化」、「促銷價保證低」及「買貴退差價」等「天天都便宜」的四大保證（家樂福網站，2010），為消費者提供了最優惠的商品價格。

3.促銷 (Promotion)

促銷是將產品訊息傳播給目標市場的活動，主要的焦點在於溝通，讓消費者知曉、瞭解、喜愛或購買產品，進而提升產品的品牌知名度、形象及銷售量。而為了與消費者進行有效溝通，家樂福量販店利用廣發DM、產品試吃、刊登報紙、廣播與電視廣告及專屬網站等工具，加強進行各項促銷宣傳，並藉由促銷活動增加其來客數及帶動其他商品的銷售。

（1）短期性促銷

- a.貨架堆頭促銷－在正常的貨架兩端設置專門為促銷產品陳列的架子，每檔期分別陳列展售不同的促銷產品。
- b.店慶、節日（假日）促銷－利用週年慶、民俗節慶（如春節、端午節、

中秋節等)、特殊節日(如情人節、母親節等)及一般假日等進行促銷活動及宣傳。

c.主題促銷—利用不同的季節或單一事件做為中心主題，進行主題式促銷活動及宣傳(如外國商品嘉年華會、特賣會等)。

d.集中促銷—依據廠商全年的促銷計畫，在節日或特定期間，集中廠商品牌和規格，進行展區設計與裝飾，陳列各類促銷商品，並運用各項行銷工具與宣傳手法，進行促銷活動。

(2)長期性促銷—包括延長營業時間、每天都有特價商品及不滿意就退貨等等。此外，免費停車、無障礙空間、咖啡小站、兒童閱讀區、兒童遊戲區、育嬰室、家電配送安裝、家電延長保固等各項貼心服務，以及「生活便利站」(提供年代售票、柯達數位相片沖印、影印傳真、宅急便、旅遊資訊、電腦教室、英語教室、烹飪教室、瑜珈教室、社區文化牆、代客叫計程車等多元化的服務內容)的創新服務等(家樂福網站，2010)，都是家樂福量販店凝聚消費者向心力，提升消費者忠誠度的最有效長期性促銷措施。

(3)形象促銷—透過報紙、文宣、廣播、電視及電腦網路等行銷宣傳工具，主打「天天都便宜，就是家樂福」的廣告行銷口號，將「家樂福提供高品質、低價格商品」的訊息清楚的傳達給消費者，讓消費者想購物時，第一時間就會直覺反應的聯想到家樂福，成功地達到廣告行銷的目的。

4.通路 (Place & Distribution)

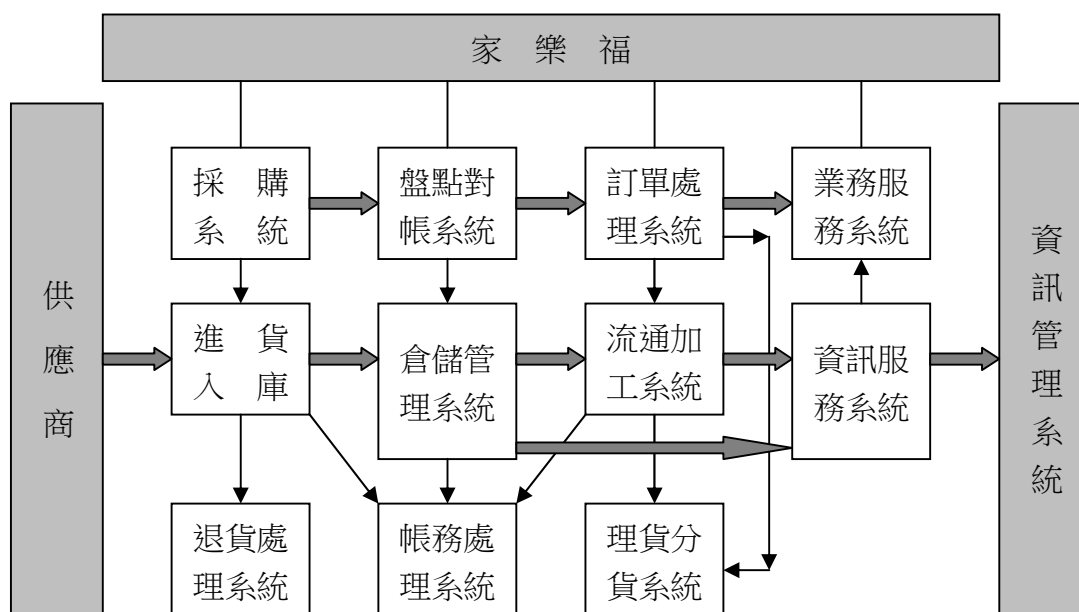
家樂福量販店為持續擴大「市場佔有率」，在台灣地區積極擴大通路網，到目前為止已擁有64家分店，並以分佈於台灣各地的物流中心，加上數以百計的運貨車輛，在全台建構精確且高效率的物流管理系統，有效地提高了整體營運績效。

三、物流管理

為了整合台灣地區64家分店的營運資料及提升與八千多家供應商間的合作成效，以建構完善的供應鏈體系，家樂福量販店在積極開發資訊系統來進行整合，並利用此系統建立與供應商間的資訊互動平台，以節省人力及促使物流作業流程更為順暢，提高整體營運效率。

(一) 供應鏈體系

家樂福量販店藉由建置 e化管理系統，有效節省人力資源、降低成本及提高物流效率，進一步促使供應商與物流中心全面資訊化，使得整個供應鏈循環能夠在最短的時間內達到最大的效益，有效地提升公司的競爭力與整體營運績效。家樂福量販店供應鏈架構詳如下圖所示（劉倩姮，2006）：

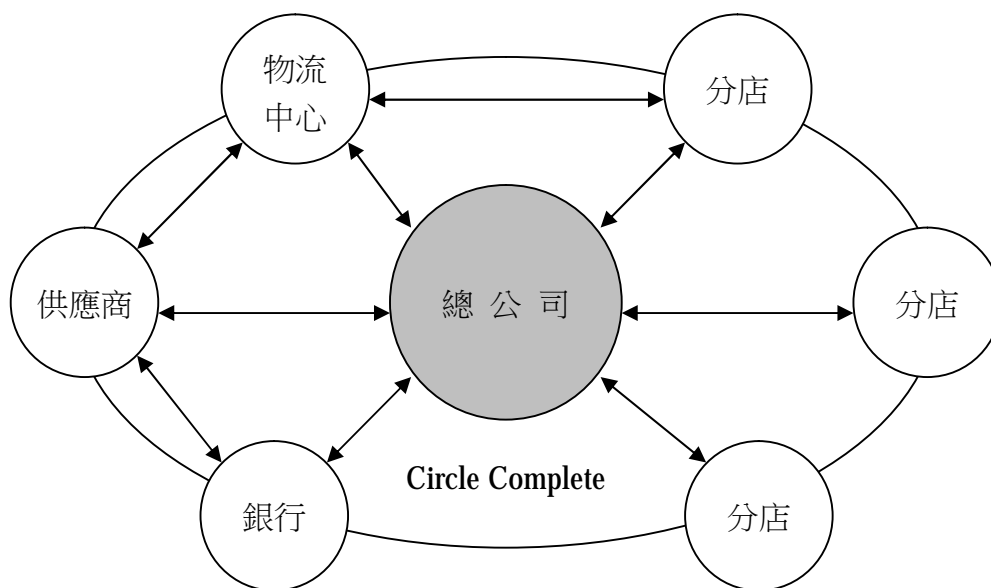


圖一 家樂福量販店供應鏈架構圖（劉倩姮，2006）

(二) e 化管理系統

為因應市場需求的轉變與激烈競爭，家樂福量販店積極實施 e化管理，建置了「P4 (Pacific Four—太平洋四號)」(如圖二)，將供應商、物流中心、總公司及各分店之電子資訊系統鏈結建構成完整的循環(Circle Complete)系統(黃俊鈞等，2007)，可迅速彙整各分店電腦之管理數據，控管各項進貨、出貨及產品品項管理等作業，有效提升整體營運的成效。

P4系統並與「POS (Point of sales—銷售點管理)」系統、「訂貨及驗收系統」及EDI「(Exchange Data Interface-電子資料交換)」系統結合，更精確地進行進貨、銷貨及存貨管理。其中「POS系統」可自動統計各分店的商品進貨量、銷售量、退貨量、庫存量、營業額、毛利率及來客數等資料，提供營業部門分析參考，以利管理商品及掌握消費情報；「訂貨及驗收系統」於訂單成立後自動產生貨單編號，傳送給訂單處理部門彙整後，再傳送給廠商及物流中心，各分店於到貨時，再依據訂單的貨單編號，完成收貨驗收程序；EDI系統可建立與供應商間的互動平台，雙方均可透過資訊平台掌握進貨、銷貨狀況及應收、付款明細等資訊。



圖二 家樂福 P4 (Pacific Four - 太平洋四號) 系統架構圖 (黃俊鈞等, 2007)

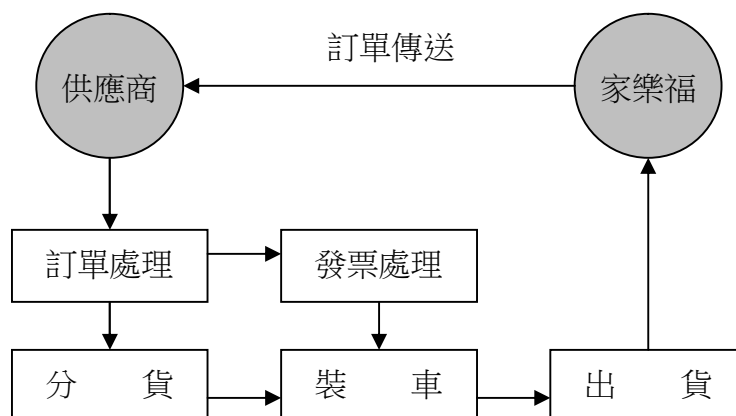
(三) 物流作業

1. 配送系統

依據黃俊鈞等人的研究結果，家樂福量販店的配送系統分為「供應商直接運送」與「物流中心」統一配送兩種方式 (黃俊鈞等, 2007)。

(1) 供應商直接運送

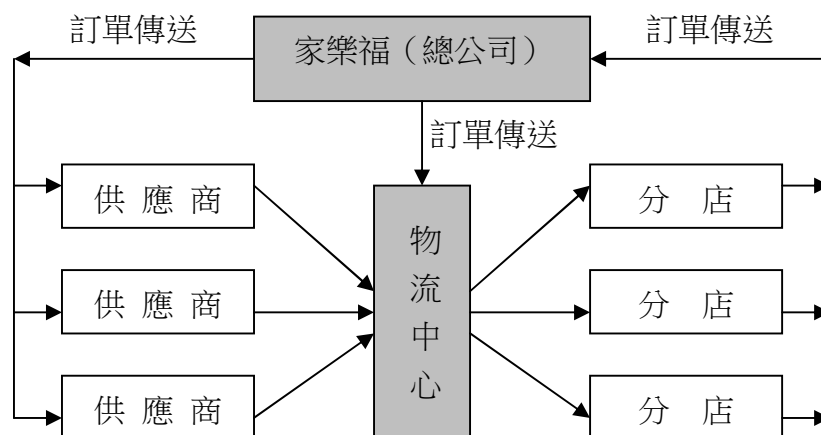
此一方式以鮮奶、生鮮產品及大型供應商 (如統一及可口可樂等公司) 商品為主。P4 系統成立訂單後，以 EDI 電子資料交換系統方式傳送給供應商，由供應商將商品直接送至各分店，再由各分店驗收進貨 (如圖三)。



圖三 家樂福量販店配送系統 - 廠商直接運送方式示意圖 (黃俊鈞等, 2007)

(2) 「物流中心」集中配送

各分店傳送訂單至供應商與物流中心，由供應商將商品運送至物流中心集中及驗收後，再由物流車將商品由物流中心送達各分店（如圖四）。



圖四 家樂福量販店配送系統—「物流中心」集中配送方式示意圖
(黃俊鈞等, 2007)

2. 庫存管理

家樂福量販店建置全國連線的顧客情報管理系統及有效的消費者快速回應制度 (Efficient Consumer Response: ECR)，以迅速掌握消費者行為的趨勢，並配合消費市場的需求與變動，進行供應商管理庫存 (VMI; Vender Management Inventory)合作計畫，以增加商品的供應率、降低庫存持有天數、縮短訂貨前置時間及降低物流作業的成本 (王晴雲, 2005)。此外，並從銷售報表上進行商品迴轉率的分析，針對不同迴轉率商品調整其銷售規模，既可滿足消費者需求也達到提高獲利的目的。

四、「經營行銷策略」與「物流管理」間相互關係之探討

(一)「經營行銷策略」建構「精確化」與「效率化」的「物流管理」

提供「一次購足」與「天天都便宜」的消費環境，是家樂福量販店的首要經營行銷策略。在這個策略之下，商品的品項必須力求齊全，以滿足消費者的需求，使得商品種類極為繁多，高達八千多種；而為了符合市場需要且保證價格低廉，則必須大量採購，「以量制價」以壓低各類商品的進價與售價，也使得各類商品採購數量均極為龐大。因此，為了即時且精確地提供64家分店各個分店所需的眾多品項與數量龐大之商品，則有賴精確且高效率的「物流管理」來支援供應，以確保整個供應鏈循環能夠在最短的時間內達到最大的效益。

家樂福量販店以優勢的「經營行銷策略」，引導建置完善的 e 化物流管理系統，有效地達成提高物流效率及提升企業的競爭力與整體營運績效的目的。

(二) 精確且高效率的健全「物流管理」實踐「經營行銷策略」目標

為持續擴大市場佔有率，家樂福量販店在台灣地區積極擴大通路網，2009 年在台灣地區已拓展至 64 家分店，並藉由完善的 e 化物流管理系統，加上分佈於台灣各地的物流中心與數以百計的運貨車輛，有效提高了整體物流效率及營運績效。由此可見，精確且高效率的健全「物流管理」系統已成為量販店業「貨暢其流」的根本命脈。

家樂福量販店 2009 年在台灣地區量販業的市場佔有率已達 40% 以上，年營業額更高達新台幣 650 億元，預計 2010 年的營收亦可達到與 2009 年相當的規模，顯見其「物流管理」系統確足以有效落實實踐「一次購足」與「天天都便宜」的「經營行銷策略」目標。

(三) 「經營行銷策略」與「物流管理」相輔相成的交互作用

家樂福量販店「一次購足」與「天天都便宜」的「經營行銷策略」適切地貼近了消費者的心與市場需求脈動，而藉由建置 e 化物流管理系統以掌握國內消費者行為及消費市場特性，有效達成即時、精確且高效率的「貨暢其流」使命，在「經營行銷策略」與「物流管理」相輔相成的積極整合運作下，也使的家樂福量販店更具有市場競爭力，才能屹立不搖地穩居台灣量販店業的龍頭地位，朝向企業永續經營的目標邁進。

參●結論

近年來，隨著市場的競爭、經濟環境的變遷、消費型態的改變，家樂福在台灣地區能夠持續拓展事業版圖及增加獲利，並成功地成為台灣量販店業的第一大品牌，穩居龍頭地位，最主要因素在於能夠積極且有效地整合經營行銷策略與物流管理系統，提升供應鏈效益，迅速因應市場需求的變動，有效降低成本，提升整體服務品質與經營成效。

鑒於台灣零售業市場已達飽和階段且逐步走入微利時代，家樂福量販店因而更加重視每家分店的深耕經營，並以「滿足顧客的需求」為目標，時時以消費者角度及「以客為尊」的思維，在經營策略上積極採行許多創新的作為，除了與異業結盟來創造新機會外，並導入「因地制宜」的概念，積極落實「在地化」，以提高其服務品質的「差異化」。而在行銷策略上則以實際的服務呈現及消費體驗，

來貼近消費者的心及維持良好的顧客忠誠度，以提升顧客滿意度與整體營運成效。此外，藉由建置精確且高效率的健全 e化管理系統，積極掌握國內消費者行為、消費市場特性及建置物流管理系統，也使得家樂福具有更強大的市場競爭力，得以在量販業市場持續提升其市場佔有率。

基於確保企業競爭優勢與永續經營的考量，本文謹提出以下建議以供參考：

一、提升「自有品牌」商品的品質與販售比例，創造品牌附加價值

品牌是消費者與商品之間的溝通媒介，消費者對商品不僅是理性的需求，更是感性的認同，「自有品牌」雖以低價的優勢吸引消費者購買，但唯有能夠讓消費者認同「自有品牌」的品牌價值，進而形成消費行為，才是「自有品牌」獲得成功的真正關鍵。

因此，為避免因商品品質不佳或價格偏高，造成消費者的質疑及損害品牌形象，提高「自有品牌」商品品質，強調「品質保證」且「便宜實惠」的核心訴求，將可創造獨樹一格的附加價值，有效區隔市場，避免淪入削價競爭的惡性循環，且可用低於市售同級名牌商品的優勢價格吸引消費者到店消費。此外，提高賣場中優質「自有品牌」商品的販售比例，亦可有效提升整體獲利規模。

二、擴大異業結盟，促進多元化經營

例如現行與發卡銀行合作推出家樂福聯名卡，以紅利積點折抵消費金額的方式回饋消費者，除可穩固消費者的忠誠度，吸引消費者蒞臨消費外，也能增加發卡銀行獲利的機會，使雙方均能互蒙其利；而與中華電信合作跨業經營行動通訊，亦可提供多元化服務與增加獲利來源。因此，家樂福量販店應持續擴大與異業結盟，使企業多元化經營的面向更為寬廣，以促進經營多元化及提高競爭力，也可為消費者創造更多的利益，凝聚消費者的向心力。

三、積極落實「在地化」，提升消費者認同度

為了提升營運績效，量販店業除了要求新求變，以吸引消費者的目光及消費慾望外，鑒於量販店各分店所在區位不同，各地風土民情亦有所差異，家樂福量販店要獲得各分店所在地消費者的高度認同，必須更積極的落實「在地化」，力求與各分店所在地消費族群的生活方式、習慣及文化相融合，貼近在地消費者的心，創造可以迎合在地需求、舒適且友善的消費環境，才能獲得在地消費者內心的共鳴與認同，有效增強「服務差異化」效益，也才能使各分店變得更具有競爭力，得以在同業間的激烈競爭中獲得突破與發展。

四、積極參與社會公益事務，提升企業良好形象

落實「家樂福文教基金會」集結眾人的心力，服眾人之務的服務精神，積極參與社會公益事務，除可善盡企業公民的責任，也能在社會參與等方面履行企業社會責任，進而提升的企業的知名度，建立企業的良好形象，以深化社會及消費者對家樂福企業的認同與擁護，間接促進企業整體營運績效的提升。

肆●引註資料

- 1.楊淑閔。**闢謠 家樂福：不會退出台灣市場**。中央社。2010年3月22日。
- 2.**家樂福股份有限公司**。2010年3月18日，網址：<http://www.carrefour.com.tw/>。
- 3.黃成忠(2004)。**台灣量販店經營及獲利模式之研究(以家樂福及大潤發為例)**。義守大學資訊管理研究所碩士論文。
- 4.林淑惠(2008)。**量販店賣門號 家樂福成立電信公司 與中華電合作**。工商時報。2008年10月30日。
- 5.劉倩姮(2006)。**服務行銷專題研究報告—家樂福 Carrefour Caes Analysis**。元智大學企業管理學系。
- 6.黃姿云(2004)。**零售業商店國際品牌和自有品牌對購買傾向的影響—以家樂福量販店為例**。國立成功大學企業管理學系碩士論文。
- 7.陳順吉。**家樂福自有品牌的品牌策略探討**。東方線上。2008年5月18日。網址：http://blog.sina.com.tw/mok_mba/article.php?pbgid=44433&entryid=578379。
- 8.黃俊鈞、蕭珮芬、吳文盛、張亞玲、陳俊安。**家樂福物流之探討**。國立嘉義大學生物事業管理學系 物流管理報告。2007年。
- 9.王晴雲。**家樂福供應鏈之探討**。國立海洋大學運輸與航海科學系 供應鏈與設計期末報告。2005年。