

土洋大戰-愛買、大潤發、家樂福、好市多之分析

組員：莊宜錚、田子萱、賴冠菲、趙家立

前言：

近年來由於資訊科技的進步，人們的生活品質逐漸提升，使得產品的差異性縮小，反觀消費者的需求不斷的在改變，標準化、多樣化、個性化的產品需求也在持續增加，導致企業的成長面對不小的壓力。而企業未來成長的關鍵，勢必不再是技術的高低，而是如何滿足顧客的最大需求。

在這個經濟不景氣物價上漲的年代，平價量販店是許多消費者消費的選擇，而台灣的量販店市場已朝著，大者恆大的寡佔競爭發展，業者更走向大型化、連鎖化及國際合作化的經營型態，對於量販店業而言，由於競爭激烈，如何降低成本、提昇效率是極為重要。像是從一開始的荷商萬客隆率先進入台灣，而後法商Carrefour和統一企業一起合資成立台灣的家樂福，國內也相繼出現遠東的愛買、大潤發等量販店，最後還有國外進口的量販店-好市多，進軍台灣的量販店市場，一方面是藉由國外的豐富的管理經驗提高競爭力，另一方面則擴大市占率已獲得更強的議價能力，來獲取利潤。

定義: 進口量販店—Costco、家樂福
本土量販店—大潤發、愛買

進口量販店

Costco

發展歷史：
好市多於1997年進駐台灣，於高雄成立第一家賣場。目前全台共有10家賣場，分布於台北、桃園、台中、嘉義、台南高雄等地。

發展現況：
資本額:644億美元
營業額:466億美元
全臺灣已經有10家Costco分店
市佔率:9.36%

公司特色：
經營理念：
盡一切所能以最低價格提供會員高品質的商品，將省下的金錢完全回饋給會員。
在商品策略上：
- 選擇市場上最受歡迎的品牌商品。
- 以較大數量的包裝銷售，降低成本並相對增加價值。
- 持續引進特色進口新商品以增加商品的變化性。
- 產品價格隨時反映廠商降價或進口關稅調降。
在賣場的經營管理上：
- 提供會員安全整潔的購物空間，走道寬敞、舒適。
- 商品的處理，像是溫度控制及衛生均有嚴格控管。
- 提供會員多項免費服務，例如：免費視力檢查/鏡架調整服務/免費聽力測試、免費輪胎空氣填充...等。
- 賣場採自助式，並使用紙箱而非塑膠袋包裝商品，屬於較環保的概念。

行銷策略分析：
高品質、低價格：
- 透過大量採購，盡可能地降低成本，商品透過棧板方式進貨，
- 並直接在賣場陳列販售，減少分裝成本。
- 以相對低的價格，將高品質的品牌產品回饋給會員。
會員制度：
- 每年收取定額的會員費，幫助好市多減少許多營運及管理上的成本。
進口商品，選擇眾多：
- 跟其他一般賣場不同，好市多陳列的商品，有百分之四十都是進口商品，並經過採購團隊的嚴格篩選，維持高品質、低價格。
商品品牌特長：
- 好市多會定期舉辦品牌特展，品牌種類往往都是其他賣場難以見到，並有專人於現場提供說明與服務。
季節限定商品：
- 好市多時常推出特定期間限定的商品，上至美妆保養，下至新鮮蔬果。
適合市場定位的商品：
- 好市多的市場定位與一般零售商不同，因此商品的包裝、材質、陳列都有不同的設計，且隨時機調整商品結構與擺設位置，提供完整的商品項目，讓顧客一次購足所有商品。

好市多swot分析：

	助益	損害
內部	優勢： 1. 向國外進口多種商品，使產品多樣化。 2. 大量採購，以量制價，壓低成本。 3. 大容量包裝商品，提高顧客單筆消費額及整體營業額。 4. 現場提供試吃，促使消費者購買。 5. 商品為高品質品牌商品，但相對低價販賣，無商品及價格競爭壓力。	劣勢： 1. 每年繳交會費，會員卡限本人使用，不可以借給他人使用。 2. 很多進口商品是台灣所沒有製造的，在總店沒有適合的零件可維修。 3. 對小家庭而言，商品的多樣化多，易降地消費者購買的慾望。
外部	機會： 1. 與鄰近店家結合為一商圈，增加集客力。 2. 近年來越來越多消費者偏愛美式商品。 3. 隨著網路流通普及，流行團購，消費者較能迅速接受商品訊息，且便於快速下單訂貨。	威脅： 1. 不只是同行，進口商和代理商也是競爭對手。 2. 社會人口趨向少子化，頂客族變多，大包裝、大份量的商品需求較少。

好市多4P分析：

產品(Product):	價格(Price):
(1) 購買暢銷主力商品，增加回購率。 (2) 同類商品僅賣一種，提高和供應商議價空間。 (3) 以大包裝為主，提高每項單價及營業額。 (4) 本身為美國公司，直接進口美國商品。	(1) 結合美國總公司力量，大量採購，以量制價，壓低成本。 (2) 本身是進口商，省去中間商，降低成本。 (3) 商品售價不可比擬是最高5%以上。 (4) 好市多的毛利運用來支付營運成本，會員費才是主要收入。 (5) 結算多採現金交易。
通路(Place):	促銷(Promotion):
(1) 實體店為主要通路。 (2) 會員卡適用於全世界的好市多。 (3) 商品標示及走道呈現互相平行，展示區域和走道共寬度一致。	(1) 提供會員定期商品折扣。 (2) 與中國信託合作，能消費折抵年費。 (3) 針對消費額度推出不同會員卡，消費愈多回饋愈高。

進口小總結：

根據以上的研究我們發現，進口量販店都是以自有的企業來做營運，因此資金充裕，擁有與供應商較大的議價空間，能以量制價，降低成本，並整合國外的經營管理經驗，所以在人員的控管上較為成熟，即使跟國內的企業有所接觸，也是以合作的方式進行，所以以國外引進的居多，因此商品種類繁多，讓消費者在購買上有更多的選擇，方便購買國外商品，而這種趨向國際化的經營模式，讓消費者對於採購商品特別關注，為進口量販店業者帶來無限商機。

由於是進口商品，大份量的商品組合，無法隨時都滿足顧客的需求，而且近年來類似的店家持續林立，顧客選擇增加，容易造成品牌忠誠度的下降；加上近年來國內景氣不好，大型的土產土貨取得不容易，更讓店家難以展店，因此競爭又更加激烈。

結論：

台灣的量販店隨著家數的激增，已逐漸走入成熟期，邁入大型連鎖化經營型態，且市場有大者恆大的發展趨勢。因此，未來量販店在汰弱存強的競爭市場下，各家業者除了想盡辦法積極向外擴張成長外，更要建立自家品牌來要競爭的地位，除繼續執行產品低價策略的競爭優勢外，更須執行合併或策略聯盟模式，積極導入物流中心，降低成本、提昇服務品質，建立完整的供應商建立網路互惠價值鏈，並改變與顧客關係，建構長期、忠誠、良好的互動，提高自我的競爭力，增進營運業績。目前一般量販店業者，絕大多數都是採取差異性來獲取競爭地位，若要與競爭業者趨同的策略下殺出重圍，就勢必要找出顧客的期望、傾聽顧客的聲音，讓消費者知道業者是以他們為出發點去設想每個細節。但回歸到量販店原始的本質，致力於追求低成本的營運管理與低價格的商品組合，如此才能讓企業有更大的發揮空間，以提供消費者更多、更便宜的商品，以及更舒適的環境。

本研究的結果發現，本土與進口量販店可能對互相沒有太大的影響。在經營模式的發展上差異極大，消費族群和訂價方式也相差很多，對台灣民眾而言本土量販店(大潤發及愛買)是適合讓小家庭或老一輩的人們採購的地方，因為商品的包裝份量小，且是國人較為能接受的口味；相對於進口量販店(好市多及家樂福)，較適合各大企業批發或多人一同採買，能讓商品的議價空間加大，在大量進購上較為廉價。

本組在此研究中發現，量販店未來趨勢的發展，可能朝向自營商品，以網路購物的方式，與物流中心互相結合，為因應顧客的購物需求，女性市場可能會更有蓬勃發展之趨勢；拓展店面的部份，可能會以小型店面發展。現今消費者購物精明，量販店業者不僅需要推出品質好、價格中道、物美價廉的商品，因此我們對量販店業者推出幾個建議：可以採用自有的品牌來降低售價，或是開放網路訂購的方式，增加消費者購買的管道；量販店通常都會提供試吃的服務，業者能在熟食商品的衛生品質上加強，讓消費者安心購買；若是能提供在地化的社區服務，像是購物免費專車，能讓量販店與社區脈動貼近，不僅能與當地的生活方式、習慣、文化相融合，更能使消費者建立品牌的忠誠度，從而帶動量販店營收成長，如此就能產生良性循環，創造更多的雙贏局面。

研究動機：

在這個競爭激烈的市場中，各個指標性的業者也必須使出渾身解數來吸引顧客，不論是服務的品質或是價格促銷等等。而量販店結合了超級市場與百貨公司功能的倉庫型商店，販售大量且多樣的日常用品，量販店的特色在於貨種齊全，同時以大量進貨壓低售價，滿足顧客對低價、一次購足的需求。

然而因為每個消費者對於消費的偏好和心理因素有所不同，而一間企業如何成功，應該要從消費者的角度出發來看，以消費者為中心考量，提供給消費者最好的消費品質和優惠，讓消費者能夠擁有賓至如歸的感受，如此才能對業者帶來相當大的利益，而量販店業者又如何去了解消費者的需求，在台灣的量販店業者，又分有哪些呢？

本組以台灣較具指標性的量販店產業為主，以大潤發、愛買、好市多、家樂福，進行分析及研究，透過分析內部營運模式，比較在台灣，進口的量販店跟本土的量販店有何決定性的差異，以其了解在台灣諸多競爭激烈的量販店產業中，此指標性的4大家量販店，如何以獨特的銷售方式，來滿足消費者不同的需求，並且如何讓消費者接受與其他業者不同的商業銷售模式，而不同種的商業銷售模式及營運方式，又如何帶來不同的獲利途徑。

本土量販店

大潤發 RT-MART

發展歷史：
1996年大潤發由潤泰集團所成立。目前全台已設立了24個服務據點：北部13間；中部4間；南部6間；東部1間。

股份組成：
潤泰集團旗下所屬行業有，流通量販事業、建設營造事業、金融事業、醫療事業、教育事業、紡織服飾事業，目前潤泰全球持股22%，為最大股東；潤泰創新國際則持股10.85%，加上其他潤泰集團員工入股，總計集團綜合持股約67.5%，因為大潤發是潤泰集團、法商歐尚的合作結晶，在台灣大潤發，潤泰集團共持股2/3，歐尚1/3。

發展現況：
資本額:14億元
營業額:725億元
市佔率:29.56%

公司特色：
經營理念：
大潤發基於永續經營理念、及保護環境的決心，堅持給予所有顧客更優質的生活方式。追求以「經濟效益、社會公平、尊重環境」的平衡永續發展模式。

行銷策略分析：
中央控管，低價策略：
大潤發之所以能祭出低價保證，關鍵就在於其採用的中央採購策略，大潤發有八成以上商品由中央負責統一採購，在以量制價的優勢下，大潤發總是能壓低成本。幾乎每間店都有部屬查價小組，不斷斷地到同業的賣場採購，已快速反映價格調降。
源頭採購維持高品質：
大潤發店之所以能維持高規格，則與其源頭採購策略有關。以生鮮為例，有別於其他同業的供貨來源多半來自批發市場，或供應商競價取得，大潤發則採取與農民契約生產，源頭採購，以確保安全、有機生產，並定期接受大潤發的查核和輔導，以提升品質。
商品供應因地制宜：
大潤發源頭採購的另一個功能則是確保商品供應無虞，大潤發堅持讓顧客買得齊全，為了達到供貨齊全的目的，在雜貨、百貨商品類則依靠內部完善的資訊系統和專員物流中心，每個商品的庫存、流量資訊皆能透過連網，迅速完成庫存及訂貨管理。
服務顧客貼心細心：
整個賣場以色塊區分各主題區，如蔬果用綠色、肉品用橘色、冷凍用藍色、烘焙用黃色，貼心的設計讓顧客一進到賣場就一目了然。大潤發有一項別家所沒有的特色，那就是店裡服務人員有一半是女性，目的即是為了藉由女性的細心，給顧客最貼心的感受，像是雨天，大潤發必會派出大批的工作人員替客人撐傘，甚至會替每輛停在戶外停車場的自行車，鋪上膠套，以免淋溼。至於顧客，內部也要求一定得在三天內回應解決。

大潤發swot分析：

	助益	損害
內部	優勢： 1. 國內第二大型量販通路商。 2. 創新新能力的服務研發團隊。 3. 分店責任中心制。 4. 優良的上海採購能力，比其他更低的價格。	劣勢： 1. 採用會員制消費。 2. 僅靠重生鮮品項的經營。
外部	機會： 1. 國內宅配系統的發展，提供良善的配送基礎設施。 2. 資訊設施與環境的完備，提供網路購物的最佳平台。	威脅： 1. 因土地法令限制規畫，國內大型土地取得不易。 2. 經濟景氣不佳，造成消費萎縮。 3. 賣場通路產業競爭激烈。

大潤發4P分析：

產品(Product):	價格(Price):
(1) 產品新鮮、新穎和神奇，吸引消費者。 (2) 有生鮮食品、生活雜貨、五金百貨、電腦及資訊、進口及自產商品等大宗類。 (3) 發展自我品牌並和大廠商合作更添品質保證。	(1) 主打時效性產品。 (2) 每季和供應商簽訂採購合約，增加議價空間，以「長期低價」為主。 (3) 對競爭對手展開調查，以隨時調整價格。
通路(Place):	促銷(Promotion):
(1) 開放非賣場通路-網路購物。 (2) 以上本土業為主，與國企業為輔助合作，積極拓展企業認同。	(1) 網路活動，可在網路引折優惠(例如滿千送百元等促銷活動) (2) 聯合銀行發給信用卡和自有的會員卡，累積紅利兌換現金折扣。 (3) 每月都有DM目錄 (4) 電視廣告、報紙廣告

本土小總結：

本研究發現，本土的量販店背後幾乎都有國內的集團在支持著，也有與外商投資合作。商品種類較偏向國內商品的推廣與自有品牌的低價競爭，創造台灣本土的生產力以及競爭力，提供顧客一次購足的需求。由於處在資訊化快速的時代，本土量販店也結合電子商務創造出商機，開拓了網路購物這方面的服務，讓消費者在家也能一次購足生活必需品。由於商品較偏向國人常見的產品為主，因此商品同質性高，儘管商品多元化，但也因為本土量販店的經營模式還沒那麼成熟，在人員管理上有些許困難，人力具備的專業能力也較低，再加上近年來國內景氣不好，在大型土地取得不易、競爭者眾多下，競爭更加激烈。

愛買 amart

發展歷史：
1990年愛買由遠東百貨轉投資所成立。愛買是遠東百貨股份有限公司，係由遠東集團所投資經營的量販店。目前全台已設立了15個服務據點。北部9間；中部4間；南部2間。

發展現況：
資本額:16億7160萬元
營業額:160億元
市佔率:10.91%
成立於1990年，由遠東百貨以轉投資方式成立。2006年9月，佳惠樂集團離開愛買吉安，改名為「愛買」；2008年推出新品牌名稱「愛買FE-amart」，成為台灣本土唯一的量販店。
至2012年，發展為全台19家分店。

公司特色：
經營理念：
以客為尊，提供顧客最佳的在地服務、最信賴的購物選擇，並積極跨入線上購物。
行銷策略分析：
商品本地化：
愛買所主打的就是「臺台灣」專題，每個月DM主打一縣市農特產，自從WTO開放之後，進口水果佔據各大通路，愛買主打國產農特產，並強調產地直送、真正在深耕經營這塊領域，反而成為台灣優質農產品的優勢舞臺。
商品以第一時間反應價格：
愛買採取結構性的攻勢，像是推出新商品、低價促銷、整合行銷、迅速反應社會脈動，例如，之前油電費用上漲時就推准保節能的綠色行銷，成立環保商品抗漲專區，節能、省水等環保商品；通貨膨脹壓力浮現時就做抗漲專區；颱風來時就做5元的蔬菜；麵粉一降價就推出10元麵包。都是在第一時間反應，在行銷做法上愛買可以說是行銷市場。
商品種類逆向操作：
愛買在生鮮上走差異化、本土化，皆以台灣為出發點，與其他量販店不同，但偶爾也會依季節以國外商品做調整。在乾貨方面，愛買走的是品牌商品的價格戰，全面抗漲、低價策略等。在家電3C方面，愛買擁有最暢銷的機種，能夠以量販的價格提供，並提供完善的宅配、安裝、維修等服務。
適用會員卡HAPPY Go：
整合集團內各通路的會員卡，在眾多通路裡能夠快速積點、方便使用，讓這張卡成為強力且穩健的品牌。目前我們有460萬的HAPPY GO卡友，都是愛買潛在的顧客，其中曾到愛買消費過約有200萬人。消費者在各個不同通路能夠快速地累積點數，而愛買所舉辦的卡友活動、兌換活動參與率接近100%，因此能夠有效提昇卡友忠誠度並吸引愈來愈多的會員來使用。
運用顧客資料庫行銷：
運用HAPPY Go 會員卡，整合顧客資料庫，其優點在於能夠有效率地管理會員，避免重複寄發DM的浪費，還有優於同業的「資料庫行銷(Data Mining)」，可以針對分眾顧客的需要，設計多元化的專刊，能夠有效且精準地和消費者溝通。

愛買swot分析：

	助益	損害
內部	優勢： 1. 提供多項商品，可滿足顧客多元化需求。 2. 由遠東百貨支持，提高市佔率。 3. 本土化，商品出產地區適。 4. 講究服務，使各分店有極大的營運彈性。 5. 結合HAPPY GO集點卡，增加客源。	劣勢： 1. 各據點大多靠近市區，固定成本較高。 2. 採店長制，各店營運績效參差不齊。 3. 全台價格分布不均。 4. 空間利用導致停車位少。 5. 同質性競爭對手多。
外部	機會： 1. 週休二日制度實施，吸引廣大購物人潮。 2. 資訊科技進步所帶來的電子商務商機。 3. 與遠東百貨結盟，量販百貨化。 4. 國內景氣持續低迷，降低消費者購物意願。 5. 重視內部管理。	威脅： 1. 進入者日益增多，產業內競爭激烈。 2. 土地取得不易。 3. 專業人才不足，人員流動率偏高。 4. 國內景氣持續低迷，降低消費者購物意願。 5. 國外量販店不斷引入。

愛買4P分析：

產品(Product):	價格(Price):
(1) 種類多元化，能一次購足。 (2) 既有品牌，也推出自家品牌。 (3) 提供熱食加熱、生鮮處理等服務。 (4) 經營多項商品及3C產品、童裝、童鞋。	(1) 價格大眾化，有的甚至更低。 (2) 會員可以以更低價的會員購買。 (3) 贈送折抵現金。 (4) 贈送折抵現金。
通路(Place):	促銷(Promotion):
(1) 透過電視廣告宣傳。 (2) 利用宣傳車。 (3) 廣播電台的廣告。 (4) 報紙及雜誌的廣告。 (5) 發行DM (6) 架設資訊網。	(1) 常有買一送一或買二送一等活動。 (2) 購物滿多少元以上可以換購禮品。 (3) 贈點數可以換生活用品等等。 (4) 買商品送贈品。 (5) 買商品送贈品。

本土swot分析：

	助益	損害
內部	優勢： (1) 商品本地化。 (2) 外商投資與國內企業結合。	劣勢： (1) 商品同質性高。 (2) 商品多元，所需店人力較大，管理上也較困難且具備專業能力低。
外部	機會： (1) 提供一次購足的需求，物價趨於合理。 (2) 資訊化。	威脅： (1) 競爭者又多又強。 (2) 大型土地取得不易。

資料來源：

- 網站
- 1. 大潤發流通事業股份有限公司。
<http://www.rt-mart.com.tw/>。
- 2. 天天都便宜.就是家樂福。
<http://www.carrefour.com.tw/>。
- 3. 認識好市多。
<http://www.costco.com.tw/costco>
- 4. 維基百科-大潤發。
<http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E5%A4%A7%E6%BD%A4%E7%99%BC&variant=zh-tw>。
- 5. 維基百科-好市多。
<http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E5%A5%BD%E5%B8%82%E5%A4%9A&variant=zh-tw>。
- 6. 大潤發、好市多COSTCO的市場分析(雅虎知識)

