

## 前言

科技引領商業模式創新，零售業近年來有著大刀闊斧般的改變，「適者生存」在這其中極為顯著，成功的策略才能帶領企業穩健地往前，本研究將以全聯福利中心為例，發放問卷探討其成功要素，由以下研究內容闡述。

## 背景

根據瑞士信貸集團(Credit Suisse Group)2017年4月的一份報告中指出，全美於該年已關閉了2880間門市，很多人怪罪是因為電子商務的興起，但是市場研究機構eMarketer的報告指出，2016年全球零售市場規模約22兆美元，但是來自電商的產值卻只占8.7%。電商發展了超過20年，然而人們卻大多數仍習慣於實體店購物。全球消費模式發展進程從實體店面到網路購物，又從網路購物走到行動商務，再從行動應用回到實體購物，許多電商巨頭紛紛從線上(Online)走到線下(Offline)擴展事業體，並將這兩者相結合，即阿里巴巴創辦人馬雲所提出的「新零售」概念。例如亞馬遜(Amazon)不僅開設了實體書店，更以137億美元收購販賣美國有機食品連鎖業者的全食超市(Whole Foods Market)。我們將面對的是更加透明化的全球四大競爭趨勢，分別為「零售4.0」、「O2O」、「大數據」以及「全通路零售的變革」，進而提出「回歸零售本質」、「創造品牌價值」、「引領顧客需求」、「打造有感服務」這四大策略走向新型商業模式。

世界各地的GDP增長疲乏，台灣於2017上半年，整體零售業明顯受到影響，營業額轉為負成長(-0.4%)，僅剩「無店面」零售業年成長9.6%，批發業銷售數據低迷，與零售業業績的持續提高，據勤業眾信(Deloitte)發佈「2017年全球零售力量調查報告(Global Powers of Retailing 2017)」指出，全球前250大零售商總計收入4.31兆美元，平均每家零售商的平均零售規模達172億美元，面對全球化的未來零售趨勢，台灣「統一超商」位居158名。可以觀察到台灣的消費習慣，逐漸轉為偏好購買少量商品，與便利的購物方式，因此電子商務變成目前消費者仰賴的通路之一，但台灣電商普遍保守，營運上的創新不足，忽略數位人口的需求變化，競爭差異化不足，相對的讓市場上新進的對手有機可乘。

台灣零售市場出現「大變小、小變大」的趨勢，共同點是：增加生鮮、手作熟食，在都會設點，使店舖位置更靠近顧客，打進在地生活圈。台灣家樂福逐漸展店深入市區，並積極發展「便利購」與「家樂福線上購物服務」、好事多推出線上購物app及行動支付、全聯開設介於量販店與便利商店之間的店舖型態，搶佔社區人流、萊爾富開設三代店標榜方便又有性價比，營業時間縮短，客群主打住宅區推動刷卡及行動支付，使超商走向超市化等動作可以發現，傳統的實體零售店正在轉型，利用展店策略與電子商務，打造全通路零售的無縫體驗。

2017年台灣零售業有3大質變，首先為「量販店變小」大潤發及家樂福紛紛開設「便利店」、「便利購」，主打24小時營業提供即食服務以及寬敞座位，

以類似超商業態經營，搶進中小型超級市場，其次為「購物年齡層變高」台灣邁向高齡化社會，滿足長照人口該消費族群需求，最後一個是「環保意識提高」，社會大眾逐漸關注環保議題，例如環保餐具等，以及政府推動減塑政策，市面上推出五花八門的環保袋，帶動綠商機。

### 動機

在這個萬物皆漲，唯有薪水不漲的時代，全聯福利中心（以下簡稱全聯）成立於 1998 年，前身是以銷售軍、公、教福利品為主的消費合作社，後期民營化改制為公司。以「低價策略」為企業核心價值，深入人心，並以鄉村包圍城市的拓點策略，使目前在台大約有九百家門市，蟬連台灣多年超級市場營收第一名，全聯善於水平併購企業，例如在西元 2015 年收購善於進口、國際採購力強的台灣第三大超市「松青」，產生規模經濟使其提高議價能力，並快速展店深入社區，於 2003 年第兩百家開幕，成為台灣最大連鎖超市，使全聯有著「超市規模、量販價格」的市場定位，而在去年，更以 Hershey's 巧克力系列商品，打響差異化的名號，做出市場區隔。

雖然現在全球普遍零售商都搭上反向發展的列車，但在這個節骨眼上，全聯打算最快明年再進入網購市場，現下先「優化基礎建設」，在台建造第四座物流中心，前往市場尚未開發完全的花東地區，以及，面對台灣近年來，連續爆發的西安問題，全聯以「建置上游供應鏈」，強化生鮮市場的競爭，包括蔬菜契作、水產養殖等等，往上游製造源頭管理與發展，例如推動產銷履歷等，保障與滿足台灣境內供需結構，經歷了市場種種的競爭，全聯於今年走向第 20 個年頭，我想要探討全聯是如何吸引消費者前往？如何在經濟不景氣中成為台灣零售巨頭？

### 目的

基於上述之研究背景與動機，本研究主要探討全聯福利中心消費者滿意度之研究，大致其所歸納的研究目的如下：

1. 全聯商品種類及購物環境滿意度為何？
2. 全聯所給與的商品低價承諾滿意為何？
3. 全聯門市地理位置之滿意度為何？