

家樂福介紹

家樂福（Carrefour），成立於 1959 年，是歐洲最大的量販業集團；1963 年第一家店於法國開幕，家樂福集團也是量販（Hypermarket）業態的首創者；1999 年與普美德斯(Promodes)合併後，成為歐洲第一、世界第二大的零售商。目前在世界 29 個國家地區擁有超過 11,000 多家營運零售店，目前主要以三種經營型態呈現，分別是：大型量販店、量販店以及折扣店。此外，家樂福還在一些國家地區發展了便利商店和會員制量販店。以 2004 年為例，整個集團稅後銷售額 726.68 億歐元，員工總數超過 43 萬人，僅次於沃爾瑪，於世界量販集團排名第二。

店名與商標

Carrefour 在法語中的意思是「十字路口」，起因為 1963 年開始營業的第一家家樂福量販店，就在法國某地的十字路口旁，且該店亦是家樂福在世界面積最小的店面。現任董事長是出身比利時的路克·范德維德（Luc Vandeveld）；總經理是杜哲睿（José Luis Duran）。

Carrefour 這個企業標誌第一次出現是在 1966 年，其設計概念取自法文商標字首 C，C 的右端延伸一個藍色箭頭，左端一個紅色箭頭，象徵四面八方的客源不斷地向著 Carrefour 聚集。

亞洲發展概況

Carrefour 是該公司的法文名稱，在中文裡翻譯成「家樂福」其意義是取「家家快樂又幸福」的意思，而這個名稱就成為該集團在大中華區的中文商標。

台灣地區

1987 年家樂福在臺灣成立臺灣家福股份有限公司，為亞洲區設立的第一個據點，第一家分店於 1989 年開始營運。2006 年，家樂福與英國特易購（TESCO）集團達成協議，以家樂福集團在中歐地區不佔主導地位的國家店面，與在臺灣市場一直發展有限的特易購進行資產置換，完全接收特易購在臺灣的運作，特易購正式撤出；而家樂福在臺灣的分店一舉突破 40 家以上，員工超過一萬人。家樂福在臺灣的總公司設立於台北縣淡水店旁，其在臺灣的主要競爭對手是潤泰集團的大潤發及遠東集團的愛買吉安。目前已是全臺灣最大及分店數最多的量販業集團（2007 年 07 月，全臺已有 48 家分店）。

發展歷程

- 1987 年法國家樂福集團和臺灣統一企業集團合資成立臺灣家福股份有限公司；其主要股東與持股比例分別為：法國家樂福總公司持股 60%、統一企業持股 20.5%、統一超商持股 19.5%。
- 1989 年第一家家樂福量販店於高雄開幕（高雄大順店），是家樂福量販店在

亞洲以及大中華區的第一家賣場。

- 1996 年成立家樂福文教基金會推廣公益事業，同年並成為臺灣第一大量販店。
- 1997 年推出自有品牌商品。
- 1998 年首先創立「超低價商品」。
- 1999 年業界首推「天天都便宜」的承諾。
- 2004 年推出「NO.1 我們的最低價品牌」。
- 2006 年將原與法國佳信銀行合作的簽帳卡取消，改成與臺灣聯邦銀行合作推出之家樂福聯名信用卡。購併英國在臺特易購量販店。臺灣家福股份有限公司以 1.3 億歐元收購臺灣特易購公司，包括目前 6 家分店和 2 件開發案；同時，家樂福位於中歐捷克的 11 家、及斯洛伐克的 4 家賣場，以 1.9 億歐元併售予特易購集團。
- 2007 年與中華民國路跑協會合作，冠名贊助台北國際國道馬拉松比賽，但在該項比賽卻傳出跑者在比賽中死亡之意外。07 月底接收自特易購在臺據點最後之開發案完成。

展店回顧

曾經為了順應臺灣法令對於土地利用土地利用分區的規定，家樂福在台灣發展出藍、綠兩種店面的分類，其中綠店是屬於大型批發倉儲，設置在工業區內，消費者必須申辦會員購物；而藍店則是超市量販店，散置在各住商混合區內，一般民眾可直接進入消費。除了覓地自建賣場之外，與購物商場合作、或運用大樓地下室設置賣場，都是家樂福在臺灣展店時所使用的方式；其在臺灣近年內所開的分店都是以自建賣場為主，而且賣場內還引進其他業態，已有購物中心的雛形。家樂福在臺灣北部的店數較多，超過家樂福在臺灣總店數的一半；後來 24 小時營業的分店，主要是沿襲自特易購原各分店的作法，不過也發生嘗試以 24 小時延續終日無休營業的分店，因為深夜時段利用率過低而又改回非 24 小時營業的例子。

家樂福五力分析

1.競爭者的情況：

家樂福在台灣的主要的競爭者有愛買、大潤發和好市多等，這裡的競爭者主要是就大型超級市場而言。除了大潤發之外，愛買和好市多其實也都是國際企業，但是大潤發也和法國的歐尚集團合資，所以在競爭對手也都有一定的規模。而目前就量販店的數目而言，家樂福以 34 家分店的數量遙遙領先，是目前的 market leader。

2.供應商的議價能力：

雖然沒有這方面的資料，但是供應商的議價能力推測並不高，以家樂福擁有大量的推薦品牌而言，其實商品的供應應該是沒有問題的，況且身為世界第二大零售集團，掌握了大部份的通路，物流也相當龐大，所以就對供應商的議價能力而言，應該是可以取得一些優勢的。

3.顧客的議價能力：

在臺灣，其實購買商品是十分便利的，所以如果沒有價格上的需求的話，基本上不一定要選擇這種大型的量販店的。當然，就「one stop shopping」的想法而言，或許可以讓顧客有這種動機來量販店採購，然而這種需求也是可以在百貨公司得到可能更好的滿足。所以就這部份而言，顧客的議價能力是不小的，尤其是在台灣購物這樣便利的地方，必須要把價格壓低到某種程度，才能保有基本的市場。

4.替代品：

替代品非常多，路邊的雜貨店、便利商店、普通的超級市場到屈臣氏以及百貨公司，甚至於有販賣家樂福所販賣的商品的專門店家都可以算是。也由於在台灣的購物是如此地方便，所以這些替代品所能搶走的市場是不小的。

5.進入門檻：

進入門檻其實並不高，就結果論而言，在台灣並沒有非常多的大型超級市場的公司，況且牽涉到的物流之龐大，也不是一般企業可以負荷的。所以也只有具有一定規模的企業能夠參與競爭

家樂福公司 SWOT

優勢

1. 提供約一萬八千項商品，可滿足顧客多元化的需求。
2. 以低成本採取價格競爭。
Ex.以我最低價，歡迎顧客比價且如有價差接受退換商品的策略)
3. 擁有國內量販業最多的營業據點（26 家）。
4. 全球化企業，品牌知名度高。
5. 擁有法商家樂福公司及國內統一集團的支持。
6. 講究授權，使各分店有極大的營運彈性。
Ex.消費者只要購買迪士尼授權商品，就可免費獲得迪士尼贈品一份；消費滿 500 元更可參加迪士尼滿額抽獎活動。
7. 靈活的開店策略。（4 家批發、18 家零售）

(量販 26 家 批發 4 家 零售 18 家 合計 48 家)

劣勢

1. 採店長制。

Ex. 各量販店相關人事、財物、商品、行銷等營運活動皆授權給各店長負責。
部分授權分店自行變價，各店營運績效水準參差不齊。

機會

1. 找尋新的人潮聚集地點。

Ex. 於桃園大江的工商綜合區設置大型購物中心。

2. 政令實施變動。

Ex. 週休二日制度實施，吸引廣大購物人潮。

3. 國際情勢變動

Ex. 兩岸加入 WTO，市場商機無限。

4. 資訊科技進步所帶來的電子商務商機。

Ex. 信用卡紅利折扣、同款商品第二件自動折扣等。

威脅

1. 進入者日益增多，產業內競爭激烈。

Ex. 大潤發 愛買等。

2. 土地取得不易。

Ex. 家樂福內湖店，因為進入較晚位置較差。

3. 相關法令的限制

Ex. 土地使用法規、商業法規、消防法等。

4. 專業人才不足，人員流動率偏高。

Ex. 較無在職員工培訓再造規劃，無法做市場區隔。

家樂福經營方式介紹

環改	企業的影響	反應	
知識經濟	知識為主要加值來源，知識變無形資產。	方法	家樂福作法
全球化	需求全球化，供給全球化 例 人才 原物料	生產效率	透過知名廠商代工發展、自有品牌
微利	削價競爭(產業競爭)(廠商行為) 原物料上漲(利潤被壓縮、毛利率降低)	物流效率	興建 11 座物流廠
	消費者價格敏感度高(消費者特性)	產品品質	產地直送，衛生認證
	改變以往對空間及時間的概念	服務品質	利用 IT 系統建置，提高對不同需求特性滿足
電子商務	社會結構轉變	經營模式	店中店的設計
小家庭		產品創新	薄酒萊
		顧客關係	顧客關係管理
		顧客價值	廠商併購特易購，增加店數，規模經濟，議價能力高，成本降低，提高顧客價值。

生產效率 透過知名廠商代工發展、自有品牌

舉例 義美代工的家樂福蛋捲

物流效率 興建 11 座物流廠

舉例 大量販公司家樂福與合作夥伴中法興物流公司在高雄縣岡山鎮本洲工業區物流專區內開設的南台灣物流中心今天啓用，每年有新台幣十五億元產值。副縣長吳裕文表示，物流專區提供投資優惠，且商機無窮，加上聯外高架公路完工後交通將更便捷。

產品品質 產地直送，衛生認證

服務品質 利用 IT 系統建置，提高對不同需求特性滿足

舉例一 家樂福平均一家店 投資一億建置 IT 系統，確保從物流、賣場到收銀台，一路順暢運作。

舉例二 庫存區存貨不夠了，透過 IT 系統管理，立刻自動下單，透過精密的計算，掌握客人流量，才能用科學方法排班，發揮工作人員最大效用。

經營模式 店中店的設計

舉例 家樂福便利站 家樂福藥妝店

產品創新 薄酒萊

舉例 一種出於品質較差的讓酒葡萄，經過行銷包裝以後，創造獨特的文化氛圍，竟然化身為熱銷產品，推銷給「不懂得品酒」的人喝，就是「行銷能創造一切」的最佳寫照。

顧客關係 顧客關係管理

舉例 利用好康卡和信用卡，結合 IT 系統，掌握消費者的特性，進一步分眾行銷，最終希望能一對一行銷。

顧客價值 廠商併購特易購，增加店數，規模經濟，議價能力高，成本降低，提高顧客價值。

舉例 目前全省四十八家店

物流中心介紹

家樂福的物流運送採委外經營的方式處理，其運送方式分為下列三種：

1.設立自己的物流體系，在北部四個、在南部有兩個物流中心，其往來的廠商有七千多個中小企業，物流是由廠商送到家樂福的物流中心再配送出去。採「少量多次」的訂、進貨方式，符合JIT-Just In Time 的理念，平均每星期運送一次，「把必要的物品，在必要的時間內，送達必要的數量」。

2.委託永通低溫物流專業配銷中心負責承運低溫及生鮮商品至各賣場。為保持低溫及生鮮物品的新鮮度，各分店都會以每天進貨的方式來滿足顧客的需求。

3.部分合作廠商採自行運送方式至各賣場。如：統一及可口可樂等大廠商，運用其自行建立的物流體系進行商品的配送。

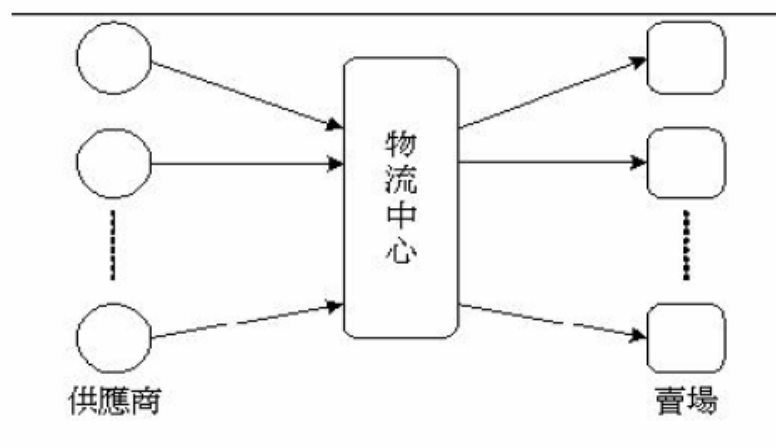


圖3.1 家樂福量販店物流網路示意

管理存貨

暢銷品及滯銷品管理：家樂福設有商品部門，其地位與各分店等級相同，全省各

分店的商品80%由商品部門統一採購及進價，其他20%由各分店自行決定，但促銷及售價均由各分店自行管理。在商品管理上家樂福擁有商品管理資訊系統，透過資訊系統的整理分析，了解消費者喜愛的商品，根據收銀台的商品條碼與進口商品的品目項核對，找出暢銷品及滯銷品，並充分掌握暢銷品銷售情況及作有系統的分析，由電腦系統主動提出資料，作為營業採購或主管階級的參考；另對滯銷品也能運用該系統進行有效的管理，包括滯銷品產生原因的了解及有效處理方式等。只販售高週轉率商品：家樂福選擇商品的第一項要求就是要有高流轉性。比如，如果一個商品上了貨架走得不好，家樂福就會把它30公分的貨架展示縮小到20公分。如果銷售數字還是上不去，陳列空間再縮小10公分。如果沒有任何起色，那麼寶貴的貨架就會讓出來給其他的商品。家樂福這些方面的管理工作全部由電腦來完成，由POS機實際收集上來的數據，進行統一的匯總和分析，對每一個產品的實際銷售情況，單位銷售量和毛利率進行嚴密的監控。這樣做，使得家樂福的商品結構得到充分的優化，完全面向顧客的需求，減少了很多資金的擱置和佔用。在台灣狹小的土地上，量販店已趨近於飽和，未來要面臨的問題並非只有單純的如何吸引消費者。

結論

拉大市占率 落實分眾行銷

家樂福去年推出「好康卡」和「信用卡」，也是結合IT系統的嘗試，希望掌握分眾消費者的特性，未來研擬行銷策略，不再亂槍打鳥，而能真正落實分眾行銷，減少行銷成本、又能提升效益。

放眼未來，「拉大市占率」將是主要目標。除了既有的八座物流廠，家樂福還會加蓋三座物流廠，預計明年物流廠數量可達二位數，加上300輛自有貨車，全省跑透透大衝業績。

生管三甲

陳駿豪 0944122

高韶谷 0944126

楊捷有 0944097

黃仲翰 0944094

黃哲修 0944130