



國立嘉義大學生物事業管理學系

物流管理

台灣家樂福物流管理之探討

指導老師：劉耀中 教授



班 級：生管二技二

組 長：劉景昇 0956211

組 員：許淑媛 0956202

謝惠枝 0956205

林姿岑 0956222

劉瓊份 0956220

壹、前言

一、家樂福公司簡介

台灣「家樂福」量販店是由統一企業與法商家樂福各以 40% 及 60% 的持股比例合資新台幣 7 億元成立之『家福公司』旗下企業。法商家樂福透過此一合資案如願地將營運版圖延伸至亞洲地區。而統一企業在雙方合資過程中並未參與經營，乃是借重法商專業上的經驗而委託經營。家樂福切入台灣的時間早於萬客隆，由於該企業對海外的經營向來低調，抱持未深入了解市場狀況時寧願沈潛的原則，1989 年第一家「家樂福」店在高雄開幕，在量販店崛起於台灣零售市場時，其名氣並不若其他同業。不過，在培養出一群專業員工，且展店技術臻於成熟後，台灣家福公司開始全力展店，在 1996 年即超越同業成為領導品牌，並帶動營收快速成長。家樂福目前全台共 48 家分店，年營業額 700 億元，今年底前預計擴張至 50 家，明年達 54 家，不論就店數或營業規模，十足站穩國內量販店龍頭角色。十幾年來在面臨到國內外各大零售業者的激烈競爭下，憑藉著超大型賣場的經營策略，成功地成為台灣量販店業的第一大品牌。



圖 1.1 家樂福標誌

二、經營理念

家樂福的經營理念可以簡單地概括為 5 條：一次購足、超低售價、貨品新鮮、自助選購、免費停車。這些是它領先於其他超市企業，獲得獨特競爭力的優勢所在。除此之外，家樂福在賣場設計、商品管理、員工管理、物流體系等方面都有極為出色的表現，從而打造了一個無與倫比的超市帝國。

三、家樂福的特色

家樂福著名醒目的紅藍白企業標誌，看似簡單，卻饒富意義，裡面隱含著家樂福創立至今的企業願景與對消費者的承諾。這個企業標誌第一次出現是在 1966 年，設計概念取自 Carrefour 的字首 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向著 Carrefour 聚集。一旁的 Carrefour 是家樂福原創母公司的法文名，在台灣翻譯為「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。

四、台灣家樂福史記

表 1.1 台灣家樂福史記

年份	年度大事
1987 年	法國家樂福集團和統一企業成立台灣家福公司
1989 年	第一家家樂福量販店於高雄大順店開幕
1996 年	家樂福文教基金會成立，同年家樂福成為台灣第一大量販店、第二大零售業以及服務業第十大企業

1997 年	推出自有品牌商品，使消費者能以合理價格享受高品質商品
1998 年	家樂福領先業界首先創立「超低價商品」
1999 年	業界首推“天天都便宜”的承諾
2001 年	正式推出新概念量販店，強調主題式商品陳列區，以色彩強化不同的商品區，提供消費者更便利舒適的購物環境
2003 年	來客數已達 4810 萬人次，總店數達 31 家，員工人數超過 8000 人
2004 年 2 月	推出「NO.1 我們的最低價品牌」
2004 年 4 月	家樂福第 32 家店- 台北東興店於四月七日正式開幕
2004 年 7 月	家樂福第 33 家店- 台中德安店於七月份正式開幕
2005 年 7 月	台北內湖店於七月份正式開幕
2005 年 8 月	台北大直店於八月份正式開幕
2005 年 12 月	家樂福第 37 家店-台南仁德店於 12/7 轟動開幕
2006 年 6 月	特易購加入家樂福（以 1.3 億歐元收購英國在台特易購量販店，包括 6 家分店和 2 件開發案。）
2006 年 11 月	台北桂林店開幕
2006 年 12 月	台北重慶店開幕
2007 年 7 月	台北重新店開幕

貳、物流、供應鏈結構

家樂福的物流運送採委外與自營的方式處理，其運送方式分為下列三種：

一、設立自己的物流體系

中法興物流股份有限公司是家樂福與法國享譽盛名的國際物流公司（CAVAILL. LON）所成立的公司，為南台灣第一座物流中心。家樂福除了既有的八座物流廠，還會加蓋三座物流廠，預計明年物流廠數量可達二位數，本身有 300 輛自有貨車。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」。

二、委託專業物流公司配送

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。

三、部份廠商自行運送

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。

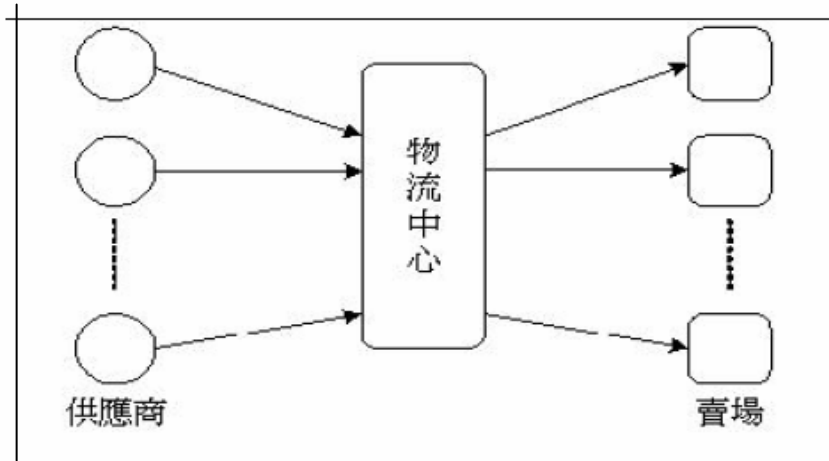


圖 2.1 家樂福量販店物流網路示意

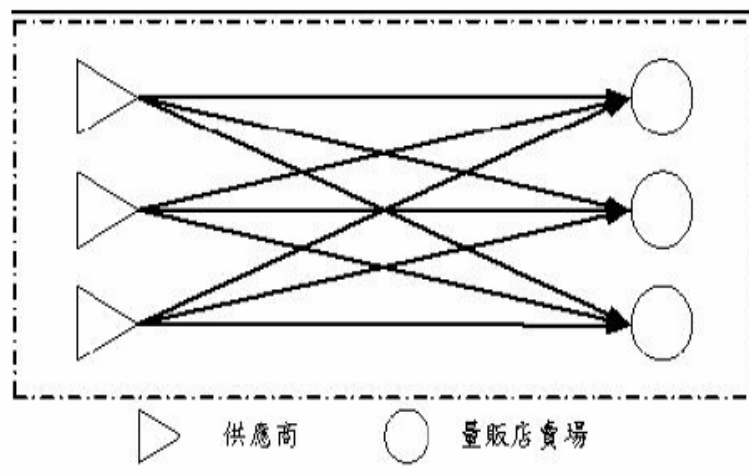


圖 2.2 直接配送示意

參、存貨管理

一、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。

二、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。

三、管理目的

藉由有效的存貨管制，配合進、銷、退、存之有效運作，使店的損失降到最低點，而所獲得的利潤增至最高點。

四、安全存貨

保持賣場豐富，與後場的存貨量。適當的庫存量才能發揮正常的營運效果。庫存若太少可能會喪失銷售機會。若庫存太多，則會造成庫存管理的困難

及資金的浪費，因此訂定合理庫存及安全庫存為庫存管理的重要工作。

安全庫存量是指店內預留某一數量的庫存商品以防止廠商送貨中斷或其他因素未能補充貨品時，可供考慮下列因素：

- (一)、廠商配送能力。
- (二)、商品送貨週期。
- (三)、商品迴轉率。

五、存貨盤點

而為確保營運目標利益，此種流程應使其不斷的進行。然而為確定其某段期間內所獲之利潤的多寡，則須有賴於「盤存」，而家樂福有固定的廠商例如：大榮貨運會定期定量的為家樂福補給低溫冷凍食品，而在實地的部門，就要定期的存貨盤點，來核對是否有盈利或著是盈虧，而又是何種原因導致盈虧，藉此來控制廠商配送的貨量。

肆、策略聯盟

在台灣，家樂福與統一集團策略聯盟，打入台灣市場，這是家樂福全球佈局的經營策略— 與當地業者合作，共同打開市場。而在經營管理上，家樂福也採取與廠商結盟的合作方式，提升其後勤管理能力。例如：在供應商方面，與雀巢公司共同推動 ECR(Efficient Consumer Response;有效的消費者快速回應)，也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，降低家樂福庫存持有天數，縮短訂貨前置時間以及

降低雙方物流作業的成本。在顧客情報方面，家樂福為降低大量廣告寄送成本及進行顧客情報分析，與精業集團合作，共同建置一套全國連線的顧客情報管理系統；此系統可承載大量顧客情報資訊，進行分析，歷史資料追蹤等，同時可進一步支援各式忠誠系統及各式智慧型卡運用。另外，與法國佳信(Cetelem)銀行簽定策略聯盟，合作發行店內卡- 家樂福得益卡，由 Cetelem 提供財務服務給家樂福的顧客；也與美國第二大零售商 Sears 結盟成立 GlobalNetXchange，把兩家企業年採購八百億美元的市場放上網，以節省成本。

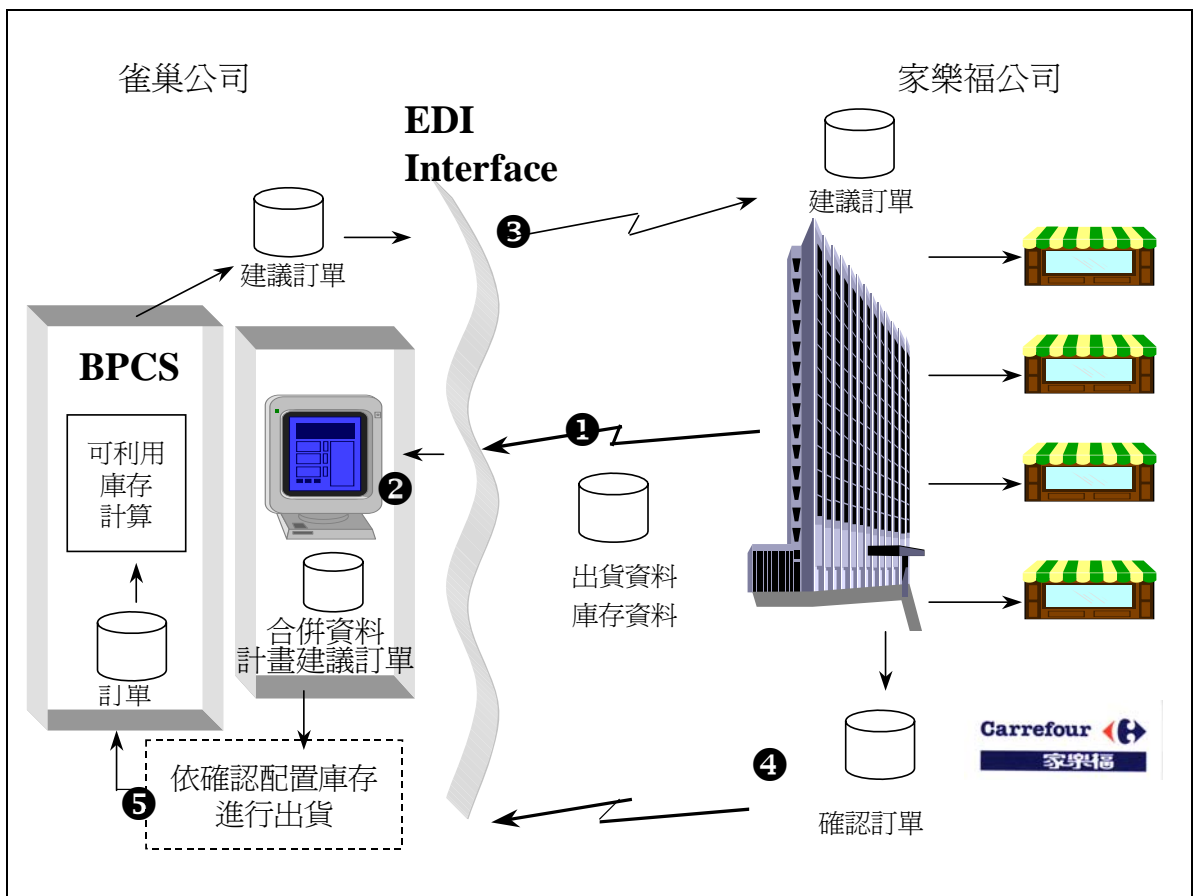


圖 4.1 VMI 運作方式

一、VMI 供應商管理庫存簡介

VMI 是 ECR 中的一項運作模式或管理策略，主要的概念是供應商依據實際銷售及安全庫存的需求，替零售商下訂單或補貨，而實際銷售的需求則是供應商依據由零售商提供每日的庫存與銷售資料並以統計等方式預估而來的，整個運作上通常供應商具有一套管理的系統來做處理。如此的做法將可大幅改進供應商面對市場的回應時間，而較早的得知市場確實銷售情報，而降低供應商與零售商用以因應市場變化的不必要庫存，進一步也可提早引進與生產市場所需商品，降低缺貨率。但實際在實施與運用上，卻因供應商與零售商的價格對立關係以及系統和運作方式的不同，而很難有具體的合作運用。

二、整個 VMI 運作方式如上圖所示，分為五個步驟說明如下

每日 9:30 前家樂福用 EDI 方式傳送結餘庫存與出貨資料等資訊至雀巢公司。

1. 9:30-10:30 雀巢公司將收到的資料合併至 EWR 的銷售資料庫系統中，並產生預估的補貨需求，系統將預估的需求量寫入後端的 BPCS ERP 系統中，依實際庫存量計算出可行的訂貨量，產生所謂的建議訂單。
2. 10:30 前雀巢公司以 EDI 方式傳送建議訂單給家樂福。
3. 10:30-11:00 家樂福公司在確認訂單並進行必要的修改(量與品項)後回傳至雀巢公司。
4. 11:00-11:30 雀巢公司依照確認後的訂單進行揀貨與出貨。

三、效益

在成果上，除上建置了一套 VMI 運作系統與方式外，在經過近半年的實際

上線執行 VMI 運作以來，對於具體目標達成上也已有顯著的成果，雀巢對家樂福物流中心產品到貨率由原來的 80%左右提升至 95%(超越目標值)，家樂福物流中心對零售店面產品到貨率也由 70%左右提升至 90%左右而且仍在繼續改善中，庫存天數由原來的 25 天左右下降至目標值以下，在訂單修改率方面也由 60-70%的修改率下降至現在的 10%以下。除了在具體成果的展現上，對雀巢來說最大的收獲卻是在與家樂福合作的關係上，過去與家樂福是單向的買賣關係，顧客要什麼就給他什麼，甚至是儘可能的推銷產品，彼此都忽略了真正的市場需求，導致賣得好的商品經常缺貨，而不暢銷的商品卻有很高的庫存量，經過這次合作讓雙方更為相互了解，也願意共同解決問題，並使原本各項問題的徵結點一一的浮現，有利於根本性改進供應鏈的整體效率。

伍、採購與委外策略

全球聯合採購、開創自有品牌：家樂福有一套全球性適用的採購模式，以因應台灣整體市場的衝擊，各個分店沒有個別採購權，但有建議權，各分店於每日下午三時前將缺貨單傳至淡水聯合採購中心統一下單。70% 的商品由自屬或外包專業物流中心負責理貨、配送，其他 30% 的商品則委由廠商直接送貨。家樂福也積極開發自有品牌，以家福公司為例：其自有品牌通路透過三管道進行採購，第一是委託台灣製造，第二方式透過家樂福亞洲採購中心（位於香港），掌控全亞洲 OEM 商品品項，第三種方式則是進口法國、西班牙家樂福自有商品。至於商標部分，像礦泉水等是直接透過製販同盟方式，將家樂福商標

打上去，成為自有品牌，另外一種是不掛家樂福招牌，直接引用產地商標，像進口法國 HARMONIE 休閒服飾，包括 T 恤、襪子、鞋子等，皆可達到品質控制，且推出「俗擱大碗」的商品。家樂福除了百貨服飾之外，連生鮮也是自有品牌，過去家樂福量販所進口鮭魚，主要來自挪威，後來發現生鮮大國日本進口的鮭魚是來自瑞典，因此台灣家樂福透過西班牙等國的家樂福，向瑞典一魚貨廠商進行聯合採購，並以空運來台，從處理、出貨空運來台僅花一星期時間，這種空運鮭魚極品在各點銷售狀況相當良好。

陸、資訊系統串接

家樂福本身有一個電腦部門，自行研發出適用的資訊系統，因此家樂福的資訊系統非常完整。

一、銷售系統

自行研發類似 POS 的系統，可精簡人員提高效率、增加內部控管能力、貨品銷售體系流暢、降低營運成本，使家樂福的商品競爭力再提升。

二、訂貨系統

利用資訊部門自行研發且儲存在電腦內的訂貨單，需要訂貨時，只要 Key-in 之後系統就會自動傳真至供應商，節省人工訂貨成本。

三、進貨系統

此系統可達成從供應商建檔到進貨、退貨、移轉、變價等資料的完整性。此外，如：商品管理系統、會計系統、中央付款、電腦 IT 管理、數據的控制

等完全是電腦系統自動化。家樂福要求上下游廠商跟家樂福做生意，一定要架構系統建立共同平台，以全面資訊化，節省人工成本，提高經營效率。

四、電子商務

家樂福在電子商務方面只做 B2B 供應鏈的部分，運用資訊系統都已經做到了，而國內 B2B 現在的配合越來越能讓廠商接受，因為對他們來說也是人力成本的減省 (Labor Cost Saving)，這是雙贏的。

柒、家樂福的波特五力及 SWOT 分析

一、家樂福在台灣的情況來進行波特五力分析

(一) 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 48 家分店的數量遙遙領先，是目前的 market leader。

(二) 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。

(三) 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。

（四）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。

（五）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。

二、家樂福在台灣的情況來進行公司 SWOT 分析

（一）優勢

1. 提供約八萬二千項商品，可滿足顧客多元化的需求。
2. 以低成本採取價格競爭。
3. 擁有國內量販業最多的營業據點。

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。
7. 靈活的開店策略。(4 家批發、44 家零售)

(二) 劣勢

1. 各據點大多靠近市區，固定成本較高。
2. 採店長制，各店營運績效水準參差不齊。

(三) 機會

1. 週休二日制度實施，吸引廣大購物人潮。
2. 兩岸加入 WTO，市場商機無限。
3. 資訊科技進步所帶來的電子商務商機。

(四) 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. 相關法令的限制，如土地使用法規、商業法規、消防法等。
4. 專業人才不足，人員流動率偏高。
5. 國內景氣持續低迷，降低消費者採購意願。

捌、結論：家樂福關鍵成功因素

一、家樂福最懂消費者的心

對流通零售業來講，其品牌、通路、行銷發展策略，要做到創新、效率、彈性。以家樂福來看，行銷策略包括打形象廣告，訴求天天都便宜，以提升通路品牌知名度，並結合家樂福聯名卡，做好顧客關係管理，並作區域聯合行銷策略，及顧客滿意度調查，以掌握消費者的消費心聲。家樂福的老闆非常清楚消費者的購物心理，「當顧客省了一塊錢的話，只要這一塊錢是來自家樂福，他們必定會再光顧家樂福，只要消費重回家樂福，家樂福就有把握留住他們，令他們成為家樂福的支持者」。對於家樂福而言，消費者是因為價格優勢而到家樂福購物，但價格不是一切，價格與商品的價值有著密切的關係，亦即是價格要令消費者有信心和換取到有質素的產品。現在的消費者很聰明，進步的速度很快，企業不主動明白顧客消費行為的變化，將很難貼近消費者真正需求。因此，家樂福最懂消費者的心，是建立不敗競爭優勢的關鍵。

二、策略聯盟

家樂福運用內部成長(croissance interne)、共同合作(association)和加盟合作(franchis' e)等三項策略，成功地將原本中小企業的經營型態，擴大成為一個大型的流通業。同時化敵為友，從前的對手 Montlaur、Euromarch' e、Cora、PicardSurgel' es 和 Promod' es 等企業，家樂福基於彼此利益考量，結合對方的經營長處，共同合作。在全球佈局上，與各國當地的業者充分的合作，運用彼此的經營手法和經驗共同開發市場，彼此互蒙其利。

三、徹底本土化

家樂福執行秘書田中玉說，零售業一定要本土化，以台灣量販市場而言，

每年農曆 7 月 15 日中元普渡，是全年度最重要檔期，還強過春節檔，如果沒有落實本土化，來自法國的企業怎麼可能會明白什麼是「普渡」。另外，一家量販店依大小不同，約有 300 名至 500 名員工，本土化的管理可以讓營運更上軌道，同時貼近立店所在的社區脈動，與當地的生活方式、習慣、文化相融合，創造多贏的局面。所以，這項策略對造就地方經濟的繁榮相當有助益。而徹底本土化，也是家樂福成功的關鍵。

四、發展自有品牌商品

在市場競爭益趨慘烈現況下，發展自有品牌商品是致勝的利器。家樂福執行長田中玉表示，「自有品牌商品的份量將愈來愈吃重」，因為這項策略最能夠讓消費者享受到高品質、低價位的利基，重點是本土廠商也能從中獲利。他說，委託等知名廠商代工再貼上自有品牌，除了品質有保障外，售價也可以便宜 15%至 20%，對消費者最有利。何況自有品牌商品無法比價、競爭力強，可以照顧到基本毛利，所以一定要全力發展，目前自有品牌有 2,000 種，占總營收 700 億元的 8%。

五、領導者的企業家精神

企業家精神的特質在於有冒險犯難與宏觀的思維，看未來的大目標，而不是短視近利，透過不斷地學習，將生產技術加以精進，最後將資本、技術等專業的能力(savior-faire)，加以運用組合，創造出經濟價值。而在內部管理上，家樂福公司不但立下屆退的規定，同時領導者以身作則、樹立典範。家樂福的創辦人 Marcel Fournier 和 Denis Defforey 等人就是將企業家精神發揮的淋

滴盡致，並以此建立成為企業文化，將一個法國以家族經營為特色的中小型零售商，從小到大，逐漸轉型、成為世界級的大型流通業者。

六、建立世界觀

這一點尤為重要。從家樂福全球佈局的過程當中可以發現，一個有遠見的企業家在進行佈局的時候，絕對不是以單一市場的經營作為企業唯一考量，而是以經營全球市場作為企業永續發展的目標。諾貝爾經濟獎得主孟岱爾曾說過：「把全球當作是你的市場！」這句話在當今經濟全球化的潮流下，似乎成為一句眾所皆知的諺語。不過對於家樂福來說，這句話卻是 50 多年來一直身體力行的金科玉律。

家樂福 50 多年成功的發展經驗，有許多地方是值得深思效法的。從家樂福的關鍵成功因素來看，台灣企業如果能夠在企業經營的風格以及經營技術精進，以長遠眼光看待市場發展，以永續經營的理念從事企業的經營，不要汲汲於短期利益。目前台灣企業所要的並不光只是要「大膽西進」或是「根留台灣」，而是「全球佈局」。

玖、建議

一、市場走向整併、大型化與連鎖化

由於國人的生活型態、購物習性及行為已走向大型賣場消費為主，國內量販店與百貨公司等零售通路一樣不僅進入飽和期，也朝大者恆大的寡占發展，業者之經營型態也隨勢邁向大型化與連鎖化，2003 年家樂福（31 家，年營收五〇〇億）、大潤發（22 家，三八〇億）、愛買吉安（13 家，一五〇億），

合計前三名業績（約一〇三〇億）就已瓜分近三分之二市場，其他追隨者短期內想追上，已有不小難度，或許整併與承接，才是下一步攪動市場的有利武器。

二、經營策略朝策略聯盟或異業結盟發展

在市場競爭激烈下，提升經營效率是適者生存不二法則，但在單店營業額的下降，以及國際化的潮流下，業者除導入現代化物流配送中心，加速推動策略聯盟，落實聯合採購體系，降低成本外，並積極開發新據點，提高市場佔有率，如：英商特易購進駐台茂購物中心，以及國內最大量販店家樂福也正評估進駐京華城購物中心之可行性等，量販店與購物中心結盟合作；另大潤發與燦坤 3C 異業結盟。

三、彈性化與資訊化的經營管理

量販店市場競爭漸趨激烈，業者必須在經營管理上保持彈性化及勇於創新，以提昇競爭力。量販店因價格較低，獲利較小，經營管理彈性化將可避免銷售方式過於僵固，也就是說，廠商在產品結構與行銷方式上，須因應環境變化而適時調整，以增加商品週轉率，提高獲利能力。另量販店銷售商品超過萬種，必須運用新的資訊技術，降低各項成本。如利用電腦系統輔助貨物管理，以提升整體效率；而商品平均銷售量、存貨比、安全存量等都可藉由電子檔的建立，進行行銷分析。此外，電子條碼的結帳系統更可提高結帳速度，減少顧客在檯前的等待時間，強化服務品質。

四、經營模式差異化

由於市場的競爭日益激烈，業者紛紛以創新的經營模式，藉以區隔其他同業，走向分眾市場的途徑。部分業者透過自營或異業結合的方式，增加對消費者的服務，如家樂福的店中店及美食街；另一部分業者則試圖改善購物環境，以增加消費者購物時所產生的舒適度和愉悅感，希望以優質的購物空間來取得領先地位。外商則直接將國外的銷售經驗完整移植到國內。

參考文獻

1. 黃成忠，「台灣量販店經營及獲利模式之研究」，義守大學資訊管理研究所碩士論文，民國九十三年。
2. 溫哲欽，「國內量販店物流體系之探討」，國立成功大學交通管理科學研究所碩士論文，民國九十三年。
3. 工商時報 C2/工商經營報／產業決勝 2007/09/24
4. 台灣家樂福網站。<http://www.carrefourpt.com.tw>
5. <http://www.it.nccu.edu.tw/NewPage/class/market/PDF/carrefour.pdf>
6. <http://tw.knowledge.yahoo.com/question/?qid=1206110500815>
7. <http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%AE%B6%E6%A8%82%E7%A6%8F>