

家樂福物流之探討

壹、前言

一、背景

台灣於 1989 年開始進駐西式連鎖量販店，不僅顛覆傳統零售業的經營模式，以多樣化的商品與低價位策略，來滿足國人購買需求，同時在政府「經濟自由化與市場國際化」的政策引導下，外商量販集團與國內企業共同合資經營，使國內量販店迅速成長，各家量販店為保有自己的經營市場，其競爭激烈的結果則造成強者恆強，弱者恆弱的局面，使得國內第一家連鎖量販店—萬客隆，由於經營策略不當，在 2003 年結束營業黯然離開台灣量販業市場。

家樂福於 1987 年在台灣成立台灣家福股份有限公司，為亞洲區設立的第一個據點，為了順應政府法令對於土地使用分區的規定，家樂福將大賣場發展出藍及綠兩種店面的分類，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；藍店則是超市量販店，散置在各住商混合區內，提供消費者零售服務，將一般大眾營運與倉儲營運區分開來，在避免與法律抵觸的原則之下，成功地制定出獨特的經營策略，採取全面性的展店模式，因此創造出規模經濟的效益。

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，都是家樂福在台灣展店時所使用的方式，其在台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，家樂福在台灣的總公司設立於台北縣淡水店旁，位於北部的分店數較多，超過家樂福在台灣總店數的一半。

2005 年家樂福與英國特購 (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，與在台灣市場一直發展有限的特易購進行資產置換，完全接收特易購在台灣的運作，特購易正式撤出，2006 年 6 月台灣特易購 6 家分店正式成為家樂福旗下企業後，使家樂福在全台灣的分店一舉突破 40 家以上。

而截至 2006 年台灣量販店整體市場規模已達 1,421 億元，較 2005 年 1,398 億元成長 1.59%。家樂福以 47 家店數總營業額為 597 億元，擁有國內 1/3 的消費市場。其主要競爭對手為潤泰集團的大潤發及遠東集團的愛買吉安，目前已是全台灣最大及分店數最多的量販業集團。

近年來，隨著市場的競爭、經濟環境的變遷、國人消費型態的改變，家樂福能在極短時間內迅速拓展版圖，增加其獲利，使其營運能順利搶得時效先機，並在量販業中地位始終屹立不搖。除了在商品行銷策略外，最主要在於其如何透過物流管理來縮短其供貨的時間，因應市場需求的變動，以提升供應鏈效益，滿足顧客的需要，因此物流管理隨著連鎖量販店的成長，更凸顯出其重要性。

二、公司簡介

家樂福（Carrefour）成立於1959年，是歐洲最大的量販集團，目前僅次於沃爾瑪，於世界量販集團排名第二，台灣家樂福量販店是由統一企業、統一超商與法商家樂福分別以20.5%、19.5%及60%之持股比例合資，共計以新台幣7億元成立「台灣家福股份有限公司」，此合資案成為法商家樂福集團躍進亞洲市場的第一個據點，而統一企業並未參與經營，只藉由家樂福的專業經驗而委託經營。1989年第一家「家樂福量販店（大順店）」於高雄開幕，截至目前為止已有48家店，員工12,000人。

這些年來，家樂福憑藉著超大型賣場（hypermarket）的獨特經營策略，以穩健的步伐開拓市場，除了在經營上有著亮麗的表現，也受到顧客的肯定，成為全球矚目的企業。

（一）公司名稱與商標

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，就是在法國某地的十字路口旁，且該店是家樂福在世界上面積最小的店面。

Carrefour 這個紅藍白企業標誌（如圖一）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Carrefour聚集。



圖一：家樂福標誌

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，充分呼應了家樂福經營理念，而這個名稱就成為該集團在大中華區的中文商標。

（二）公司事跡

年份	事 跡
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	成立家樂福文教基金會，同年家樂福成為台灣第一大量販店、第二大零售業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	成為業界首推“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，以色彩強化不同區，提供消費者更便利舒適的購物環境
2004 年 2 月	推出「NO.1 我們的最低價品牌」
2006 年 6 月	特易購加入家樂福
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

資料來源：家樂福網站

(三) 公司理念

提供一次購足的舒適購物空間，是家樂福始終堅持的經營理念；除了提供消費者多樣又優惠的商品選擇，還提供許多貼心的服務（如免費停車、售後服務），讓消費者享受購物的樂趣與便利。

貳、物流管理

近幾年來，家樂福經營版圖拓展迅速，合作的供應商已超過八千多家，光是整理這些複雜的數據資料就浪費不少時間和人力資源，家樂福為了整合其內部的營運資料和供應商之間的合作，積極開發資訊系統來整合內部數據資料，利用此系統與供應商建立起資訊互動平台，即可節省人力又可提高營運效率，因而使整體組織作業流程更為順暢。

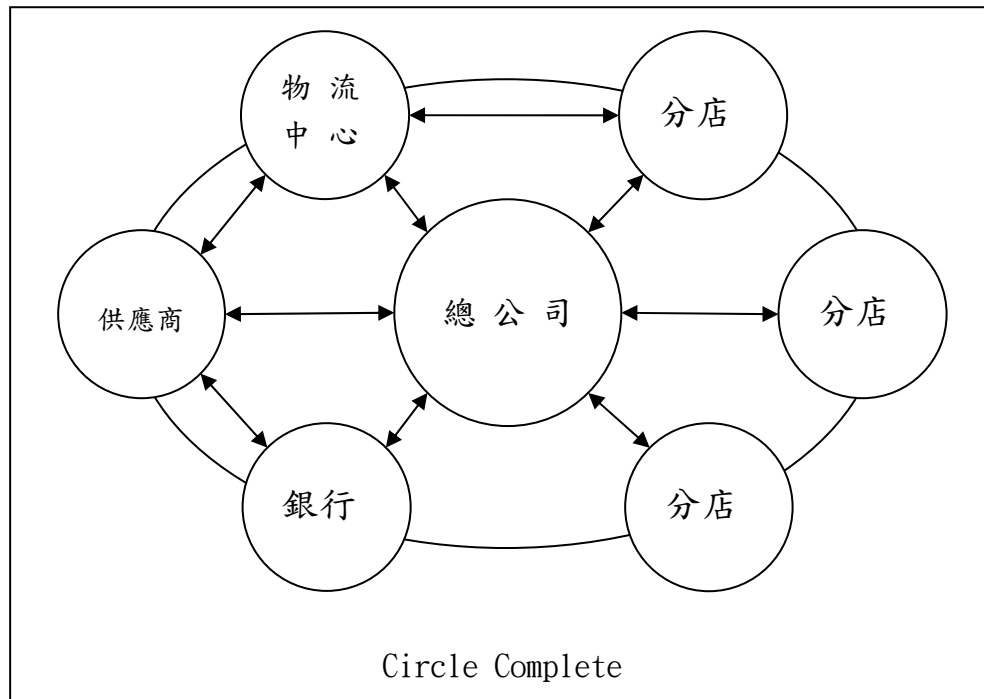
一、家樂福 e 化系統

(一) 家樂福對內的系統

店與店的聯繫必須有一個溝通的橋樑，此溝通橋樑就是利用網際網路來架設。家樂福有感於企業的競爭激烈及市場需求的轉變，e 化是必備的條件，因此設計出「P4 (Pacific Four-稱為太平洋四號)」(如圖二)來和「POS (Point of sales-稱為銷售點管理)」系統結合，使能更準確地掌握進銷存貨管理。

1. P4(Pacific Four-太平洋四號)系統：

此系統是家樂福 e 化的中樞系統，將供應商、物流中心、總公司、各分店至所有電子資訊系統「Circle Complete」構連出完整的循環。具有統合各分店電腦 IT 管理、數據的控制與進、出貨及品項管理等功能，更是掌管營運的樞紐。



圖二：家樂福 Pacific Four-太平洋四號之架構

2. POS(Point of sales-銷售點管理)系統：

此電腦系統可以自動統計出各部門的商品進貨數量、時段銷售、退貨數量、滯銷商品、庫存量、營業額、毛利率及來客數，而這些統計數據在於提供給營業單位做為分析參考用，便於管理商品及消費情報。

3. 訂貨及驗收系統：

此資訊系統包括訂貨及驗收功能，訂單成立後會自動產生貨單編號，並傳送給訂單後勤單位，在由後勤單位匯整傳送給廠商及物流中心；商品到店時驗收部門再以訂單上的編號做驗收，完成收貨的程序。

(二) 對外系統

家樂福與供應商之間的聯繫是採 EDI 「(Exchange Data Interface-電子資料交換)」系統，目的在使交易資料透明化，雙方各自利用其資訊平台，可以清楚了解進銷貨、到貨狀況及應收、付明細款項等資訊。

家樂福 e 化系統不僅使公司的營運效率倍增、節省人力資源，更引導供應商與物流中心全面資訊化，使整個供應鏈循環能夠在最短的時間內達到最大的效益，目前有 2/3 的供應商配合使用家樂福這套 EDI 系統，使其效益達到雙贏的局面。

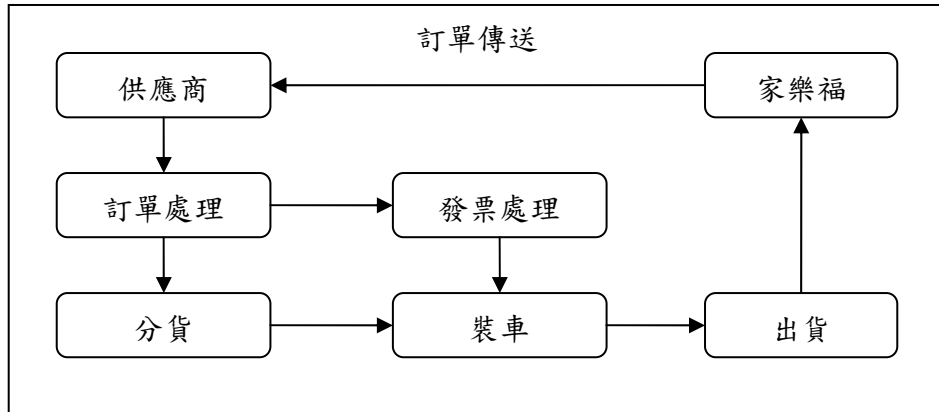
二、家樂福物流配送系統

(一) 配送系統

家樂福因商品達 82,000 多種，要將商品配送至 48 家分店顯然非常費時、費力，為了解決這些配送問題，將商品配送採二種方式。

1. 供應商直送（如圖三）

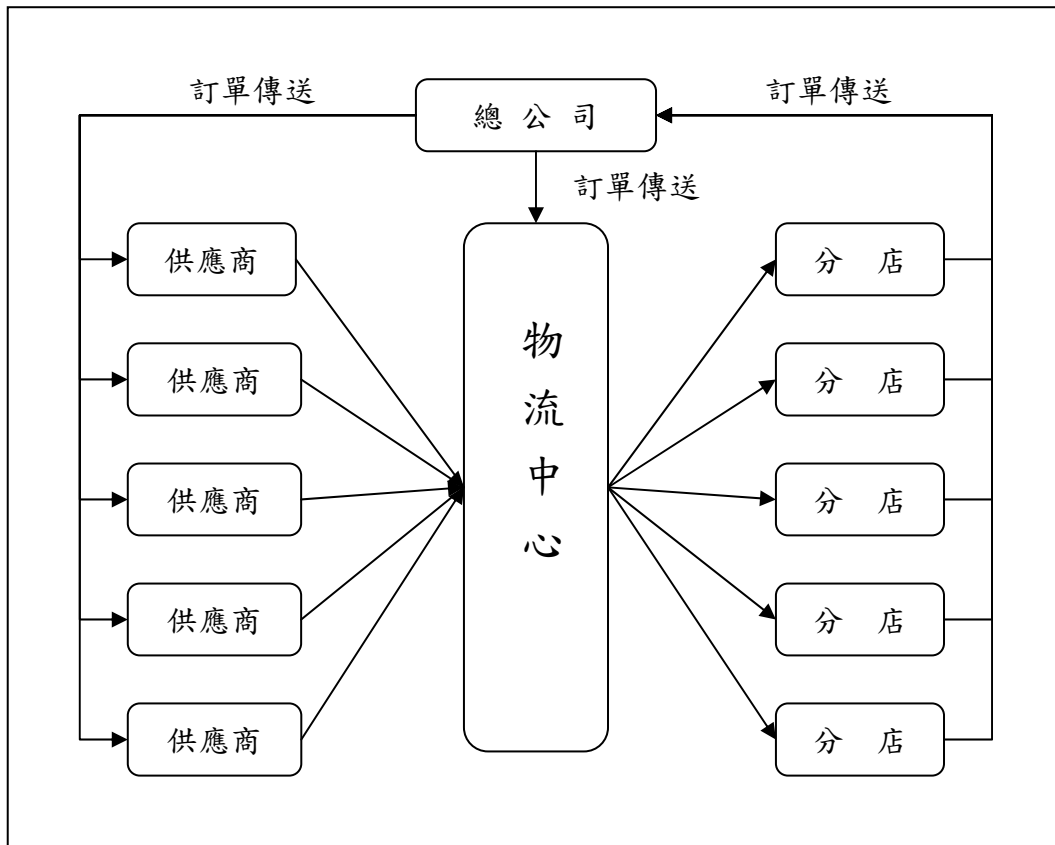
訂單在 P4 (Pacific Four-稱為太平洋四號)系統成立後，以 EDI (家樂福對外電子資料交換系統) 方式傳送給供應商，供應商在將商品直接送至各分店，在由各分店驗收。此部分是針對鮮奶和生鮮商品。



圖三：家樂福供應商直送方式

2. 配送至物流中心（如圖四）

各分店將訂單傳送至供應商、物流中心，供應商再將商品送至物流中心。此方法可節省供應商的配送時間及人力，供應商只需把各分店訂單上的商品一次配送至物流中心，不需分別為各分店配送而南北奔波，最後只需經由物流中心的物流車，將商品送達至各分店即可。



圖四：家樂福物流配送系統

(二) 物流中心

供應商將商品運送到家樂福物流中心集中，物流中心再將各分店所訂的商品集中一起，再由物流部門人員安排物流車的車次及到各分店的時間，同時物流部門人員會把物流車送達到各分店時間的資料傳送給各分店，隨時追蹤物流車的行程，確認商品是否準時配送到各分店。

家樂福與中法興集團合作在台灣設立 6 個物流中心，分別在桃園、中壢、林口、台南、岡山及屏東設立。其往來的廠商有八千多個中小企業。另外，委託永通物流與大榮低溫貨運負責配送低溫及生鮮商品至各分店，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。

參、庫存管理

一、存貨管理

(一) 高迴轉率商品：

家樂福可從銷售報表上進行商品迴轉率的分析，銷售數量越高表示商品的迴轉率高，針對這些商品來調整其銷售排面的大小，例如原來只有兩個排面商品，由於迴轉率高所以將排面增加到三或四排，既可滿足消費者

也達到獲利的商機。

(二) 滯銷商品

銷售較差的商品，則採取下架停止販售由別的商品來代替或將商品的銷售排面縮至一個陳列，減少庫存壓力、資金的佔用。

(三) 損毀、拆包商品

損毀商品採直接報廢，拆包商品則零售販賣，例如整箱飲料拆包後，以瓶為單位來販售。

二、安全庫存

各分店內每個部門都有商品存貨的庫存天數，其目的是為了保持商品在營業期間不會造成缺貨的現象，庫存量高則會造成資金的佔用，庫存量低則減少銷售機會，所以庫存管理對家樂福為不容忽視的一環。

三、庫存盤點

盤點是在了解各部門的營運狀況，根據盤點資料在與 P4 商品庫存數量及報廢數量核對，對商品的流向做追蹤檢討並做更正的動作。利用盤點清單可以確實掌控部門的庫存金額及盈虧，發現庫存金額過高時必須即時改善，盤虧時立即追蹤改善，以幫助部門達到獲利的目的。家樂福對商品之盤點分為週盤和年度大盤。

(一) 週盤：每週盤點一次，必須要有初盤和覆盤的動作。是為了更有效的掌控進銷存管理，減少部門損失。

(二) 年度大盤：每年會舉行兩次店內盤點，分為年中與年底大盤，盤點結果是為了解整家店內的營運獲利情況。

肆、人員訓練

家樂福整個物流體系雖以資訊系統為樞紐，但也必須依賴人工的操作，才能使整個體系得以運轉，從電腦操作、物流配送到銷售人員，其中任何一個環節有所疏失就完全失去物流系統存在的價值。因此必須培訓物流系統的專業人才，才不至於浪費這套系統。

如在訂貨時工作人員重複下訂單，則會造成庫存壓力、配送人員把貨送錯店，必須再把貨退回物流中心，浪費配送時間、商品存貨管理不當，造成商品損壞，資金流失，以及銷售人員服務態度欠佳等問題發生，這些都是人為因素所導致整個物流系統出現瑕疵。

所以家樂福為了避免上述情況發生，每個月都會定期安排教育訓練課程，課程內容包括專業訓練（賣廠營業員）與管理訓練（課長以上主管人員），目的在

訓練員工認知自己所在部門的專業知識。此外由於量販業的服務人員流動性大，唯有不斷安排人員的教育訓練，才不至於使公司的物流系統失去原有的營運效率。

伍、商品行銷

一、商品陳列

家樂福提倡自助式消費，對於商品的陳列方式非常講究，先將產品類別區分清楚，再依照商品價格及尺寸來進行細項的分類，同時以銷售的數量調整陳列面的大小，例如不同廠牌的牛肉泡麵就會放在同一貨架不同層面擺放；另一陳列方式以主題性商品擺放，例如日本與韓國的商品，將日本商品集中於同一貨架上，韓國商品則擺放另一個貨架，並設置清楚明顯的指示牌，使消費者能夠輕易快速地找到符合自己目標的商品。

二、商品促銷

家樂福從商品銷售數量來了解消費者平常所購買商品品項，再參考這些品項作為促銷商品。其宣傳方式是利用 DM、試吃、報紙、電視廣告等。藉著促銷活動增加來客數及帶動其他商品的銷售。其商品促銷分為二種方法：

(一) 節慶性商品之促銷：

以節慶性商品做為促銷主題來吸引消費者，例如春節、端午節、中秋節等民俗節慶。

(二) 各國商品之促銷：

利用嘉年華活動舉辦各國商品促銷，此活動為了吸引消費者體驗異國美食，可藉由此促銷活動吸引外籍人士及滿足偏好不同食美的消費者到店裡消費，以增加另一個商機。例如韓國週、泰國週、美國週等促銷活動。

三、自有商品

近年來，許多量販店業者為了節省成本、控制商品品質，發展自有品牌已蔚為風潮，而家樂福在 1985 年便已推出了自有品牌，因此國內也引進自有品牌來進行商品的販售，而商標的部份則是直接透過製販同盟的方式將家樂福的商標打上去，成為自有品牌；另一種則是不掛家樂福招牌，直接引用法國產地商標。

(一) 家樂福自有品牌通路透過兩種方式來進行採購：

1. 委託國內生產廠商製造。
2. 直接進口法國、西班牙家樂福的自有商品，並由位於香港的亞洲採購中心來掌控全亞洲 OEM（原始設備製造商）商品品項。

(二) 目前家樂福自有品牌商品約有兩千種以上，貢獻 700 億元營收，佔總營收的 8%，未來還會不斷增加，其自有品牌分別為家樂福商品、超

值商品兩個系列（如圖五）。

系列	說明	標籤
1. 家樂福商品	<p>(1) 家樂福商品涵蓋食、衣、住、行、育、樂超過一千多種商品，提供消費者更好的品質，</p> <p>(2) 另外，在生鮮市場部分也開發出自有品牌的商品，強調“品質保證一路到底”的生鮮產品。</p>	 <p>The image shows three labels for Home Fresh quality assurance. The top one is a blue banner with the text '家樂福商品' and '好品質感覺得到' (Good quality, feel it). The middle one is a blue circle with the Home Fresh logo and '家樂福商品' and '好品質感覺得到'. The bottom one is a yellow circle with a sun and the text '家樂福嚴選生鮮' (Home Fresh Selected Fresh Produce).</p>
2. 超值商品	<p>家樂福的最低價品牌，經濟實惠、精打細算的好選擇。</p>	 <p>The image shows two labels for Home Fresh value products. The top one is a red banner with the text '超值商品' and '我們的最低價' (Our lowest price). The bottom one is a red square with the text '超值商品' (Value Product).</p>

圖五：家樂福自有商品系列

資料來源：家樂福網站

無論是與國內製造商合作「製販同盟」，或是進口商品，家樂福自有品牌最重要功能便是其附加價值所產生的效益，包括管銷成本的降低、節省廣告費用及低價促銷不受供應商控貨、斷貨壓力，皆可達到品質的控管，在同業低價的競爭之下，家樂福的自有商品已在零售業市場中獨樹一格。未來家樂福也將朝國內零售業楷模的方向努力，讓所有的消費者都能瞭解家樂福的經營理念及型態。

陸、企業聯盟

從與廠商合作開發自有品牌商品、至物流中心與物流集團合作，將商品配送至各分店的過程中，家樂福整合這些企業來達到共同營運的目標，講求以分工合作提高彼此的經濟效益。

由於物流市場競爭激烈不論是量販店或是製造者，傳統的經營模式已無法因

應消費市場不斷的轉變，其結果不是被淘汰就是被吞噬。為了對抗這些競爭，唯有企業間相互合作提高服務品質、增加消費群，彼此共同創造另一個新商機、達到企業永續經營的目標。

柒、顧客服務

家樂福提供最多選擇性的商品給消費者；在「天天都便宜」的經營策略下，家樂福不斷創造並尋求對消費者最有利的購買，在購物上從價格與品質以消費者滿意為優先考量，再加上各分店所在的區域性不同，消費者的購物習性也會隨之有所不同，因此家樂福根據這些消費市場資訊，也會對不同區域分店的經營方式來進行調整，一切都以消費者滿意為出發點。

消費者對於購買到不滿意的商品，可於 30 天內退（換）貨，或是買貴都可退回差價等服務，目的都是在維護消費者的權益；家樂福期許能夠成為消費者生活上的好朋友，成為社區中心，特別規劃全新的服務內容，陸續在各分店推出「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。家樂福以消費者滿意為優先，讓消費者的生活更便利。

家樂福和消費者一直保持互動的關係，傾聽消費者的諫言，不斷地改進其缺失，例如家樂福各分店都會有消費者意見單，讓消費者填寫其購後意見，藉由消費者所提供的意見來改善其缺失，進而獲得消費者的肯定。

捌、家樂福 SWOT 分析

一、總體環境分析

（一）政治影響方面

現行的工商綜合區設置辦法所限制，雖然讓業者能合法申請用地，但法規中所訂定的最低開發面積，同業間捐贈比例的不一，縣市政府行政裁量寬嚴差異，以及對於物流業者的回饋標準過高，都造成其經營上的瓶頸。

（二）經濟環境方面

隨著經濟的成長、國人年平均所得增加，在一切講求快速與方便的情況下，使昔日的傳統雜貨店，在經營型態無法讓消費者一次購足而日漸勢微，由超市及量販店取而代之，使市場競爭更為激烈。

（三）社會環境方面

國內人口均集中在都市，在大都會區興建量販店，雖然可以增加客源，但土地取得不易，成本增加；此外現今因資訊科技發達、媒體開放，讓人們有更多的產品及服務可以選擇，以間接提昇生活便利或品質，因此

消費者不但講究優質的服務，還要求舒適的購物環境，這些都將影響其營運成本。

(四) 文化環境方面

台灣由 21 個縣市所組成，各地區人口混雜，文化背景不同，消費習性也會有所差異，而流通業應隨著環境、企業體制轉變來進行重新位，以維持最佳競爭優勢。

二、行銷組合—4P

(一) 產品

家樂福的核心產品主要以日常生活中的民生必需品，包含食、衣、住、行、育、樂等用品，共計 82,000 多種的產品，除了提供國內品牌和自有品牌之外，並引進其他各國品牌，使消費者能購足其所需要的物品，為消費者帶來便利性。

(二) 價格

在競爭激烈的企業環境中，價格也是作為搶得市場先機常用的策略之一，以爭取市場的佔有率或銷售量，家樂福因採購的數量多，所以與供應商的議價空間相對就提高很多，另外自有品牌成本低，使其能提供「天天都便宜」之經營策略，來滿足消費者購物需求，並與發卡銀行共同推行「好康卡」和「信用卡」，結合 IT 系統，以掌握消費者的特性，來研擬其未來行銷策略，減少行銷成本，提升效益。

(三) 通路

家樂福以異國企業與本土企業合夥出資，在台灣北、中、南地區快速拓展其事業，也因此擴大其通路網，目前已有 48 家分店，成為台灣量販店之龍頭，其主要目標在「拉大市佔率」，除了既有的 8 座物流廠，還會加蓋 3 座物流廠，預計明年物流廠數量可達 2 位數，再加上 300 輛自有貨車，以全省跑透透來提高業績。

(四) 促銷

企業擁有良好的產品服務，主要是將產品或服務銷售到市場，讓顧客購買，所以企業需與顧客進行有效溝通，家樂福其宣傳方式是利用廣發 DM、產品試吃、刊登報紙及電視廣告等工具，讓顧客了解某些時段有哪些

產品有促銷活動，藉由促銷活動增加其來客數及帶動其他商品的銷售。

企業透過行銷組合來決定要生產產品、制訂價格、決定配銷通路、促銷的模式時，應多以顧客需求的角度作為規劃的依據，才能貼近市場所需，創造更好的效益。

三、SWOT 分析

依據上述總體環境與行銷組合（產品、價格、通路、促銷）等分析，來進行家樂福之 SWOT 分析，利用四個因素，即優勢、劣勢、機會、威脅以剖析家樂福生存的市場環境及自身擁有的優劣勢，其中機會與威脅屬於企業外部環境的分析；優劣勢則是屬於企業內部環境的分析，以下為家樂福之 SWOT 分析。

家樂福 SWOT 分析

優勢(strength)：	劣勢(weakness)：
1. 擁有 48 家分店，市場佔有率高。 2. 自行開發 e 化系統，掌握消費者資訊。 3. 販售 82,000 多種商品，提供消費者多元化選擇。 4. 自有品牌降低成本，達到消費者高品質、低價位的需求。 5. 顧客滿意的購物環境。	1. 各分店的據點大多在市區，造成營運成本高。 2. 人員流動性高，服務品質降低。 3. 自有品牌商品品質差。
機會(opportunity)：	威脅(threat)：
1. 引進各國商品，擴大市場商機。 2. 異業結盟與複合式經營再造新商機。	1. 同業競爭對手多，消費市場分散。 2. 專業人才被同業挖角。 3. 國內景氣低迷，購買意願降低。

玖、家樂福在臺灣獲得成功的關鍵因素

一、以顧客滿意為第一優先目標

家樂福將顧客服務列入公司的經營政策中，隨時站在顧客的角度來思考，每年都會不定期對顧客做問卷調查，內容以店內整體購物環境、商品的品質及銷售人員的服務態度等項目進行調查，從中了解顧客的需求及應該改進的地方，並長期追蹤是否改善，使能達到令顧客滿意的購物環境。

二、本土化策略

零售市場的消費層級非常廣，針對各地區的民俗風情、飲食習慣、購物習性不同等問題，必須因地制宜來克服其經營困境，使能永續經營。家樂福就是以本

土化的經營策略融入台灣的消費市場，成功的打進台灣零售業市場，成為國內第一大量販業。

三、異業結盟與複合式經營

與聯邦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給顧客。由於家樂福沒有採行會員卡制度，藉由與發卡銀行合作，紅利積點來穩固顧客的忠誠度，而發卡銀行也可增加獲利的機會，利用此結盟方式可使雙方互惠各得其所。

另外，家樂福與小吃店、速食店結合經營店內的美食街，還結合小商店成立商店街，行成「店中店」的經營模式，各取所需雙方都達到獲利的機會。

四、完整資訊系統

家樂福對其內部的資訊系統不斷做修正整合，是為了要比競爭者早一步獲得商機，不至於被整個大環境給淘汰吞噬掉，隨時了解市場的狀況及消費者的需要，以調整其經營策略保持既有的優勢地位。

五、區隔經營模式

開創自有品牌商品是以顧客滿意為出發點。藉由自有品牌與競爭者做區隔，使顧客對商品有相互比較的空間，即可提升品牌形象也可提高顧客對自有品牌的忠誠度。

六、聯合採購

家樂福的各分店只有經營權沒有採購權，採購權集中在總公司的採購部門，由於採購量大與廠商的議價空間也比較大，以量議價對家樂福而言是佔優勢的一方，因此商品的價格也會比競爭者便宜，所以能吸引消費者購物，以獲得機會。

七、貼切的廣告

「天天都便宜，就是家樂福」的廣告行銷方式，造成家喻戶曉大人小孩都朗朗上口的廣告詞，這個廣告清楚的告訴消費者家樂福是以提供高品質、低價格的商品給大家，讓消費者想要購物時，第一時間就會想到家樂福，其成功的運用廣告方式來達到行銷效果。

拾、結論

隨著通路的變革、連鎖店的興起與壯大、產品的生命週期大幅縮短、市場價格競爭日益激烈，物流所負擔的任務與所扮演的角色愈來愈重要。從原料採購、生產、銷售乃至退貨、回收整個供應鏈與需求鏈的重要控管要素，物流做得好，可以快速交貨以達成顧客滿意度，物流管理得當，可以減少不當的庫存及流通各

環節無謂的浪費，為企業降低成本、提高競爭力，所以工商企業愈來愈重視物流，探求物流管理 know-how 的風氣也愈來愈盛。

企業在面臨激烈的競爭時，講究的是差異化，現今所要講的就是「服務的差異化」，更重要的是物流服務的差異化，企業不管物流是自己著手或委外，在以客為尊的前提下，大多能做到：訂貨方便、前置時間儘量縮短、零缺貨率、少量多樣配送、指定時間交貨、緊急配送、日期與鮮度管理嚴格、訂貨無紙化、顧客免驗貨及可提供貨物追蹤即時應答服務等，如此悉心週到、快速與彈性，才能保有顧客，建立顧客忠誠度，才能使企業業績持成長，達到永續經營的目的。

現代化企業都知道要保持競爭優勢、獲取最大利潤，都必須做到以下四點：(1) 提供最佳的顧客服務水準 (2) 以最低成本生產 (3) 保存最適當的存貨 (4) 配銷成本最低，這四項都牽涉到物流，企業已沒有國家、區域的限制或保護，每個企業都面臨到全球的競爭，所以現代化先進企業的物流，都以供應鏈管理與全球運籌為觀點，來思考其物流來源，如貨源的方便性、穩定性以和成本等問題，以及如何透過國際性專業物流公司的快速運輸將商品送到顧客手中，這樣的運籌方式，講求的不只是產品的優異性，更是服務的差異性——比別人更方便訂貨、更快速交貨，尤其網際網路出現、電子商務興起，正確與迅速的物流系統建立，更成為企業存活與發展的重要關鍵因素。

近年來家樂福以一個異國企業在台灣落地生根，並快速延伸其事業版圖，乃因為家樂福將重點放至在每家分店的深耕經營上，以實際的服務呈現及消費體驗來取代行銷，在經營策略上採用許多創新的風格，由於法商家樂福在全球經營已四十年，因此累積相當豐富的 Know-how 經驗，將許多觀念及作法引進國內，並徹底的實行。

在商品陳列管理上引進了上架費用的管理模式，清楚地將產品販售程式進行統一標準化，並帶動國內零售業與流通業合作的新模式，將許多法商所採行的管理方式落實在台灣經營上，以顧客滿意為目標，為了滿足消費者的購物需求，極力開發 e 化系統，藉由 e 化系統來了解國內消費者的習性、品味、風格與國外之差異，針對東西方之消費文化差異以調整其經營模式，如最先吸引國內消費者的是價格而不是包裝，因此才會提出「天天都便宜」的行銷訴求來貼近消費者的需求，使家樂福有別於一般的量販店。

雖然拓展版圖將使其通路更為寬廣，更顯示出物流的重要，尤其是人員的專業分工，若企業過於強調其市場佔有率，而忽略了人員的重要（如大幅縮減或流動率太高），雖然有助於提高其利潤，但將無法使貨暢其流，而影響其服務品質，然而物流透過資訊系統來管理，可以讓其流程更加快速、方便，但就服務業而言，人（企業）與人（顧客）之間的互動與維繫關係更為重要，也將影響顧客對企業的忠誠度，因此資訊系統無法完全取代任何事情。所以人員訓練與物流系統具有互補關係也是環環相扣。

此外低價促銷雖然可以影響到同業競爭，給同業帶來壓力，但其產品品質若無法得到顧客的滿意，反而給同業帶來機會，無法取得顧客再度購買慾，台灣零

售業市場已達飽和的階段，因此這在微利時代，要符合消費者永無止境的需求，與異業整合互補其長短來創造新的機會，所以家樂福不斷地為自己的經營方式作整合與修正，導入因地制宜的概念，以符合台灣的消費市場。

不論是量販業或其他任何企業，應該以顧客的需求為目標，除了滿足顧客的需求外，並隨時以顧客角度及創新的思考來調整其經營模式，以提高其服務品質的差異化，而不是以低價策略來迫使競爭者退出市場，同時也導致自己的營運利潤受到影響，使市場淪為紅海，而物流將是縮短企業與顧客之間的距離，與顧客保持良好的互動關係，企業才能獲得顧客的忠誠，使企業能永續經營。

參考文獻

1. 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
2. NO.72 零售商-流通業 E 化指標網站
<http://gcis.nat.gov.tw/Moderncom/past.asp>，劉盈秀、吳佳靜，「POS 加 3P 家樂福天天都便宜」
3. 王慧馨，2005.10.1，「家樂福買下台灣特易購」，經濟日報
4. 陳珮馨，2007.10.3，「服務創新，家樂福大玩差異化」，經濟日報
5. 經濟部網站 <http://www.moea.gov.tw>，「零售式量販業動態統計 2005~2006 年」
6. 家樂福網站 <http://www.carrefour.com.tw>
7. 維基百科網站 <http://zh.wikipedia.org>
8. 李宗儒、林正章、周宣光，2003 年，「當代物流管理：理論與實務」，滄海書局

組長姓名：黃俊鈞 學號：0956217

組員姓名：蕭珮芬 學號：0956206

吳文盛 學號：0956212

張亞玲 學號：0956228

陳俊安 學號：0956241