

章首案例 全聯福利中心

根據媒體報導¹，全聯福利中心於1998年接手當時以供銷軍公教福利品為宗旨的全聯社68家店，並改名為全聯福利中心。

基本上，全聯屬於社區型超市，介於便利商店與量販店之間，是一個不上不下的尷尬定位。經過多年的努力，全聯如今已成為眾所矚目的「左打量販店，右打便利商店」的零售業新勢力。全聯是如何跳脫出這個不上不下的「超市魔咒」呢？關鍵就在於卯足勁地搏節成本。



· 全聯提供。

走進全聯總部，腳踏的是最便宜的磨石地板，接待客人的會議桌旁的6張椅子是由6種不同的款式所拼湊而成的，管理四千多位員工的主管沒有自己的辦公室，只窩在一個小角落裡。此外，一般量販店賣場主要的走道都會超過2.5公尺，但全聯則規劃成1.2公尺，可是，政府規定賣場走道要容得下兩輛推車通過，所以全聯的推車寬度特別設計得比別人窄，用人也更加精簡。如此東掘西省的結果，至少讓全聯的單店營業費用比別人便宜三分之一，再加上特殊的寄賣銷售制度，讓品牌廠商省去上架費，全聯自己也省掉庫存費用，凡此種種，都有助於讓全聯的價格賣得更便宜。

不過，光是靠省並無法出頭天，還要拼經濟規模，才能夠有一搏的本錢。但問題是，在1998年接手全聯社時，量販店產業已經興起，每當一家量販店新開幕，就會有5、6家分店的業績下滑，有鑑於此，全聯決定先避開與量販店在都會區的正面衝突，而改採「以鄉村包圍城市」的方式在鄉間急速展

¹ 綜合取材自《商業周刊》，第1040期，2007年10月29日，頁126-130；《經濟日報》，2007年9月10日，A12版；2009年1月5日，A13版；2010年10月25日，C10版。

店，因為量販店並不以鄉下市場為目標。

全聯對於價格不僅非常偏執，而且非常敏感，它的淨利率大約只有1%~2%，而不是一般量販店的3%，因為該公司堅持採取「薄利多銷」的方式。每一天，全聯數百家店的經理都會主動調查競爭者的末端售價，一旦發現某商品不是同業最低價，就會立刻往上反應，並採取適當的因應措施。

2006年，店數突破300家的全聯覺得已經具備足夠的規模可以在市場上發聲，並希望藉此吸引更多的消費者上門，因此，與奧美廣告合作推出了第一波「形象廣告」。在廣告裡，全聯坦承他們沒有醒目的招牌、花俏的制服，以及豪華的裝潢，而且不能刷卡，並強調「我們不會讓你付錢買那些帶不回去的東西，所以，我們省下錢，給你更便宜的價格」。廣告的訴求重點就在於「實在真便宜」。

拜廣告之賜，全聯成功地將「价格便宜」的形象深植人心，知名度與指名度大幅提升，來店消費者的人數也有顯著增加。但到了2007年，全聯卻進一步發現，「實在真便宜」固然成功地深植人心，但卻也因為強調「便宜」，使得

「便宜沒好貨」的刻板印象與錯誤認知為全聯帶來了不少困擾。有些消費者會「認為」，全聯固然價格便宜，但卻讓人不禁擔心價廉物不美，並質疑全聯所販售的商品因為價格低廉而品質較差。因此，全聯所面對的新挑戰是如何扭轉潛在消費者認為全聯品質不夠好的錯誤認知，並強調全聯是真便宜（價格低+好品質），而不是價廉物不美的假便宜，希望能夠有效說服消費者放心地來全聯購物。

有鑑於此，全聯就推出「產品比較篇」的廣告，先後比較了洗髮精、米果等日常用品，結果證明，全聯的商品和其他賣場的商品一樣好，藉此扭轉消費者的錯誤認知，並吸引更多的消費者來全聯購物。

為了進一步挑戰領導品牌，並鞏固顧客群，全聯於2010年推出「全聯福利卡」，這張會員卡讓顧客可以「買愈多，省愈多」。在全聯為「福利卡」所拍攝的廣告裡，強調全聯本來就已經很便宜，來全聯購物的消費者就宛如養了一隻小豬撲滿一樣，隨時都在幫自己省錢儲蓄，但如果用全聯福利卡在全聯購物，那就會省上加省，宛如養了一隻大豬撲滿一樣，買得愈多就省得愈多；在廣告裡，消費者滿臉笑

意地牽著大豬撲滿在全聯賣場裡走 更加深植人心。
來走去，讓「實在 真便宜」的形象

問題討論

1. 請討論全聯為何能夠成功？
2. 你去過全聯嗎？你喜歡全聯嗎？為什麼？
3. 請討論為何全聯福利中心訴求「真便宜」會導致「便宜沒好貨」的認知？

第一節 行銷溝通組合策略

在進入廣告策略的討論之前，讓我們先花一點篇幅討論一下行銷溝通組合策略（參見圖 12-1）。以推廣（行銷溝通）策略為基礎，並在通盤考量各個行銷溝通組合要素的強弱勢與所扮演的角色之後，企業就可以著手擬定行銷溝通組合策略，以建立與維繫關係，在對包括廣告、促銷、公關、人員銷售及直效行銷等行銷溝通組合要素進行任務配置、整合及執行之後，企業必須進行績效評估；最後，擬定與執行推廣策略與行銷溝通組合策略的目的，還是在於協助行銷目標的有效達成。

以圖 12-1 為基礎，本篇將陸續針對各個行銷組合要素策略進行探討，首先上場的是廣告策略。

第二節 廣告策略

在圖 12-2 的框框裡，本節的討論重點將擺在廣告目標、廣告策略本身，以及績效評估（廣告效果衡量），至於預算擬定及「整合與執行」部分在前一章已有所討論，在此就略而不提。最後，擬定與執行廣告策略的目的，主要還是在於協助行銷與廣告目標的有效達成。有鑑於其他行銷溝通組合要素策略的思維邏輯與廣告策略雷同，因此，在往後的章節裡，就不再另行繪製策略示意圖了。