

第三章 台灣全家便利商店個案研究

本章將以台灣全家便利商店為對象，就其公司發展過程、經營理念、經營策略以及商品政策，做較深入的探討

第一節 企業概要

壹、成立背景與發展過程

全家便利商店自 1988 年獲得日本全家便利商店地區加盟權成立迄今，其微笑的店頭招牌與新穎的店舖形象，不僅為當時的零售市場注入一股新活力，同時亦揭開台灣連鎖便利商店業的新契機。在歷經十餘年的發展與市場深耕，現今「全家就是你家」的鮮明印象已經成功地深植人心。

近幾年整體經營環境不佳、市場競爭日益激烈，全家便利商店在全體員工，消費者、加盟者及廠商的支持下，仍能保持穩定而持續的成長，規模拓展至 2005 年 6 月底止，店舖數達 1,746 家、資本額 19.7 億元、營業額突破 273 億元、市場佔有率約 21% 的大型連鎖企業，躍升為國內流通業的領導品牌之一，並於 2002 年 2 月 25 日正式掛牌上櫃，以其卓越的經營成果接受大眾的監督並與之分享。

結合日本全家專業的經營 Know-How 並透過本土化的過程，全家便利商店致力於提供消費者及加盟者全方位的服務，多年來，始終秉持「共同成長，顧客滿意」的經營理念，務使加盟者能得到最好的後勤支援與指導；讓消費者購物之餘能夠獲得更多的附加價值，不斷創新求變，以達到顧客、股東、公司三贏的目標。

表 3-1 全家便利商店之公司沿革

時間	沿革內容
1988年8月	「全家便利商店股份有限公司」成立
1988年12月	第一家店「館前店」開幕
1988年12月	業界最先使用 EOS 訂購系統
1989年5月	「全台物流」中心成立，建立自有商品配送體系
1990年9月	FC 加盟系統正式展開
1991年3月	第一屆春夏商品展示會開辦——往後每年舉辦二次
1991年12月	第 100 家店 —「豐禾店」開幕
1993年7月	全家第一次達B.E.P.(損益平衡)
1995年12月	高雄燕巢物流中心成立，使全家中南部店舖的物品配送更加順利
1997年10月	店舖開始全面導入POS 系統
1997年12月	第500 家店—「台中漢口店」開幕
1998年1月	業界首創代收服務業務，正式代收台北市停車費
1998年5月	與 X-Media 異業結盟—成為全國第一家資訊便利商店
1998年7月	與 UPS 異業結盟 — 正式提供快遞服務
1998年7月	與高雄第一科技大學建教合作--開啟業界產學合作的先端
1998年9月	POS系統全面導入完成
1998年11月	導入24 小時專業沖印服務
1998年12月	年營業額突破百億
1999年2月	POS第二階段導入完成--增加EOB、CRT訂購及分析、代收、廢棄管理業務
1999年3月	推出『網路訂貨，店舖取貨』服務，領先同業正式展開電子商務
1999年6月	全家官方網站：www.family.com.tw正式上網
1999年6月	與台灣電力公司及中華電信公司正式簽約，導入代收電費及電信費服務
1999年11月	全家林口鮮食工廠開幕
2000年7月	與台灣宅配通合作推出「便利CAN」服務
2000年10月	與萊爾富、OK便利商店、福客多共同成立「便利達康」，開啟虛實整合的電子商務市場
2000年12月	店數突破1000店--台北漢口街『仟禧店』隆重開幕
2000年12月	台中烏日物流中心啟用，完整獨立之區域物流體系建構完成
2001年3月	林口麵包廠正式啟用，強化鮮食競爭力

時間	沿革內容
2001年5月	參加第170屆全國品管圈大會的比賽，榮獲大會評定為「優秀圈」並另外獲頒「石川獎」
2001年7月	榮獲經濟部商業司90年度GSP認證授證——成為全國第一家連續五年榮獲授證。累計授證店數達187店
2002年1月	首度推出年菜預購，創新商品服務，開創便利商店新商機
2002年2月	2月25日正式掛牌上櫃
2002年12月	1300店—新莊『首富店』開幕—使用全新STORE IMAGE概念
2003年1月	投入3.5億資金，導入第二代POS系統，提昇消費情報，蒐集戰力
2003年2月	與家扶基金會首創便利商店代收捐款的公益服務
2003年6月	與東森購物頻道合作電視預購店頭取貨，首創虛擬通路與實體通路結合
2003年6月	與台糖公司締結策略聯盟契約，由公司承接43家蜜鄰超商門市
2003年10月	全家企業大學開學，以培養員工成為流通專業人才為目標
2003年12月	15週年慶，第1500店-『富陽店』開幕，並協辦CHANNEL【V】10週年華語榜中榜演唱會
2003年12月	榮獲經濟部商業司92年度GSP認證授證--全國唯一連續七年榮獲授證，並為授證店數最多的連鎖店
2004年3月	成功進駐花東地區
2004年4月	北部第二鮮食廠屏榮大溪鮮食廠新廠稼動
2004年6月	日翊文化行銷公司成立，同年度遷廠至大溪，形成台灣首見且僅見的完善綜合物流中心
2004年7月	進駐上海市場，中國第一家全家便利商店於七月開店
2004年10月	成立TFF事務TEAM，負責全家鮮食原物料採購、品管與鮮食廠製造管理，整合鮮食上中游，建立完善的鮮食開發體制
2004年11月	獲選遠見雜誌六大服務業服務力大調查「便利商店第一名」的殊榮
2005年1月	1700店—彰化『線西店』為第一家「郊區型概念店」店舖
2005年4月	創新導入日本VDC(虛擬物流)銷售模式，以資訊流代替物流
2005年4月	實施二訂三配，建立商品的鮮度差異化

資料來源：本研究整理

貳、經營理念

一、顧客滿意

抱持認真、負責、誠懇的態度，作為消費者、店舖與廠商之間的橋樑；徹底貫徹 S&QC 的經營方針，提供消費者親切的購物環境、優質的商品、多元便利的服務與生活情報資訊。懷著無比的信心，開創「全家就是你家」的新世紀！

二、共同成長

結合顧客、加盟者、協力廠商、公司、全體員工及社區居民等全體利益關係，不斷創新突破、共同互助成長。

參、組織結構

全家便利商店創立至今，已有1746家店(2005年6月底止)，其組織架構如下圖3-1 所示：

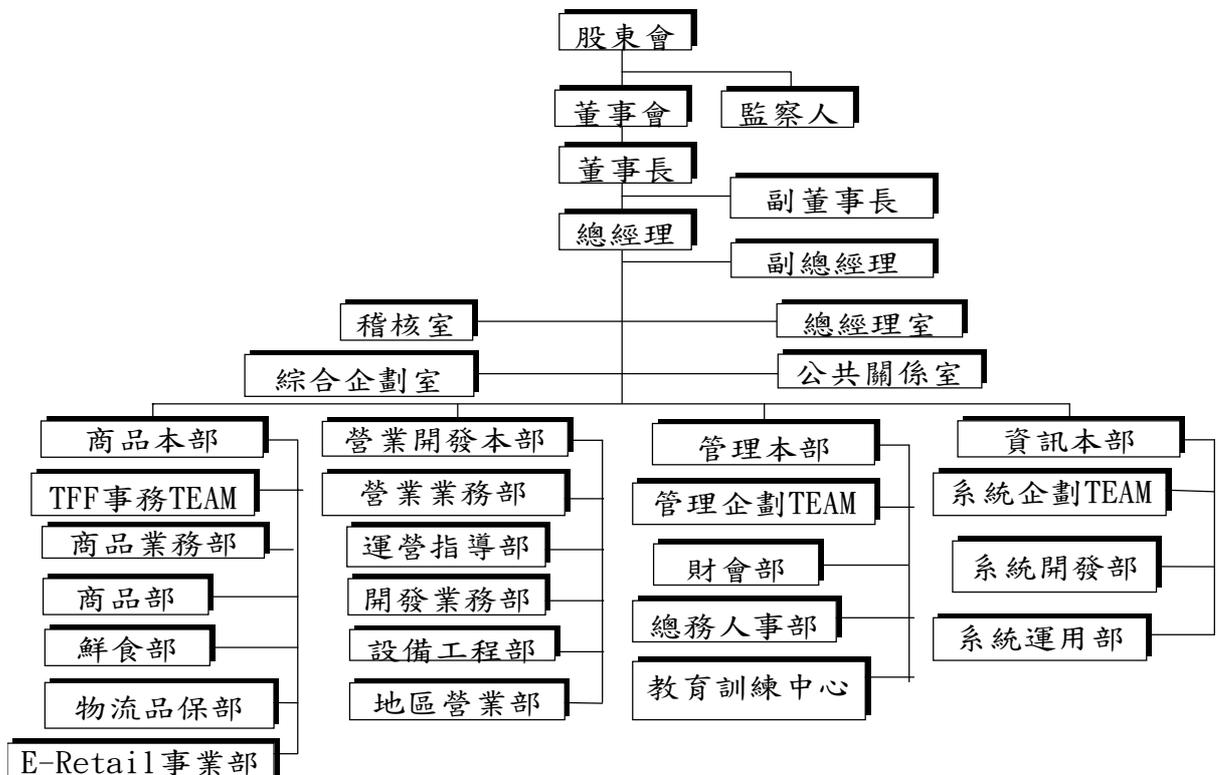


圖3- 1全家便利商店組織架構

資料來源：本研究整理

肆、關係企業

一、全台物流股份有限公司

全台物流股份有限公司成立於 1989 年 5 月，本著「物盡其用，貨暢其流」的經營理念，透以最低的成本達到最高的配送效率。並以「全方位的物流中心」自許，目前共設有四處物流中心，負責商品的訂購資訊處理、採購、理貨、配送、庫存管理、流通加工等項目，是台灣唯一集合常溫、冷藏、冷凍、恆溫四大溫帶別的綜合物流中心。

二、便利達康股份有限公司

便利達康股份有限公司於 2000 年 10 月 17 日正式成立，由全家便利商店等四家通路業者共同成立便利達康公司以成本管理中心（Cost Center）概念運作，負責建構四大超商電子商務共同作業平台，2002 年 12 月與中誌歐圖股份有限公司、思網科技股份有限公司，成立 Shopping24，直接跨足經營虛擬社群，以有效結合實體通路與虛擬通路，除了方便消費者，對便利商店的經營模式及電子商務的發展亦具有深遠的影響，現今便利達康已經成功開發品牌商品供各便利商店販售。

三、日翊文化行銷股份有限公司

日翊文化行銷股份有限公司於 2004 年 6 月成立，於 11 月遷廠至大溪，與全台物流、屏榮食品為鄰，形成台灣首見且僅見的完善綜合物流中心。為全家便利商店 100% 投資之子公司，所以較過去全家書報社更能提供切合母公司全家需求的服務，做上下游的整合，與出版社和全家採購作更密切的結合，並導入完善文化商品配量系統，極大化出版品方面營業額。

四、全網行銷股份有限公司

全網行銷股份有限公司（FamilyNet Co., Ltd）是由台灣全家便利商店投資 85%、日本 Famima.com 投資 15%，於 2005 年 3 月份正式成立並運作，主要負責全家便利商店各類商品密碼的管理與虛擬物流中心（Virtual Distribution Center，簡稱 VDC）系統建置與維護。

五、上海福滿家便利有限公司

由頂新(開曼島)控股有限公司、台灣全家便利商店股份有限公

司、日本 FamilyMart 株式會社、伊藤忠商事株式會社、以及大陸北京內資企業中信信託投資有限責任公司等五家公司共同為在上海展開連鎖便利商店事業，向大陸當局提出申請設立新公司『上海福滿家便利有限公司』，已經獲得正式批准；在上海市以全家便利商店的品牌(FamilyMart)迅速展店，第一家店已於 2004 年夏天開張，並於 2004 年底成功展開加盟店，計畫 2006 年開設到 300 家店舖規模。

台灣全家潘進丁董事長表示，全家便利商店在台灣深耕經營了 17 年，一直以專業加盟連鎖企業自許，並以顧客滿意共同成長的理念在台灣穩健經營，每年均以穩定的成長速度快速展店，年營業額也都呈現平穩成長，由於在台灣成功經營的成果，獲得各股東的肯定，並期許台灣全家將此成功經營的模式完全移植至大陸地區，台灣全家對於上海市場的發展深具信心。

第二節 經營策略

壹、優質的店舖開發

依立地優良的原則，透過評估區域內人流車流、競爭者店數、住戶數，測量物件面積等立地條件，進行承租、店舖配置及動線規劃、人員招募及開幕營運，完成新店舖的開發。並以密集化的方式進行展店，自 1988 年成立迄 2005 年 6 月底止，店數已達 1746 家，版圖涵蓋台灣本島各地區，在前五大連鎖便利商店市場佔有率達 22.1%。

因應消費者生活型態的變遷及市場競爭日趨飽和，全家便利商店開發人員除了繼續在既存商圈進行深耕及整頓外，更以審慎且計劃性的篩選出店方式，將服務觸角無限延伸，期以重點區域密集出店的方式來達成建立商圈經營之優勢，進一步實現台灣本島服務網的目標。採取重點地區集中開店及整頓既有店的策略，建立區域的品牌優勢、提昇顧客的認知度；近年來，觸角更拓及特殊商圈的領域，如學校、醫院、工業城、車站等設施，以強化對設施內消費者的服務功能，滿足消費者在購物上便利的需求。未來將更進一步與異業結合，進行策略聯盟計劃，積極拓展新型態店舖。預計 2005 年底將達到 1850 家店的規模。

貳、完善的加盟制度

一、加盟制度

全家便利商店自 1990 年 9 月份起正式展開 FC 加盟系統，因完善的加盟制度，至目前為止，加盟店比例已超越八成。除委託加盟及特許加盟外，公司並大力推動既存加盟者朝複數店經營，以擴大事業經營規模，獲得更高的利潤！

表 3-2 全家便利商店加盟制度

特性 加盟 方式	申請條件	加盟投資	加盟獲利
特許加盟 (1FC)	1. 自有或承租店面 2. 身體健康信用良好	1. 加盟金30萬 2. 保證金60萬 3. 門市管銷費用 4. 店鋪租金及裝潢費	1. 銷貨毛利的60% 2. 年度毛利最低保證200萬
委託加盟 (2FC)	1. 夫妻二人專職經營 2. 身體健康信用良好	1. 加盟金30萬 2. 保證金60萬 3. 門市管銷費用	1. 銷貨毛利的40% (50萬以內) 銷貨毛利的30% (50萬以上) 2. 年度毛利最低保證100萬 加上年營業額4%

資料來源：本研究整理

二、加盟流程

如圖 3-2 說明加盟過程：

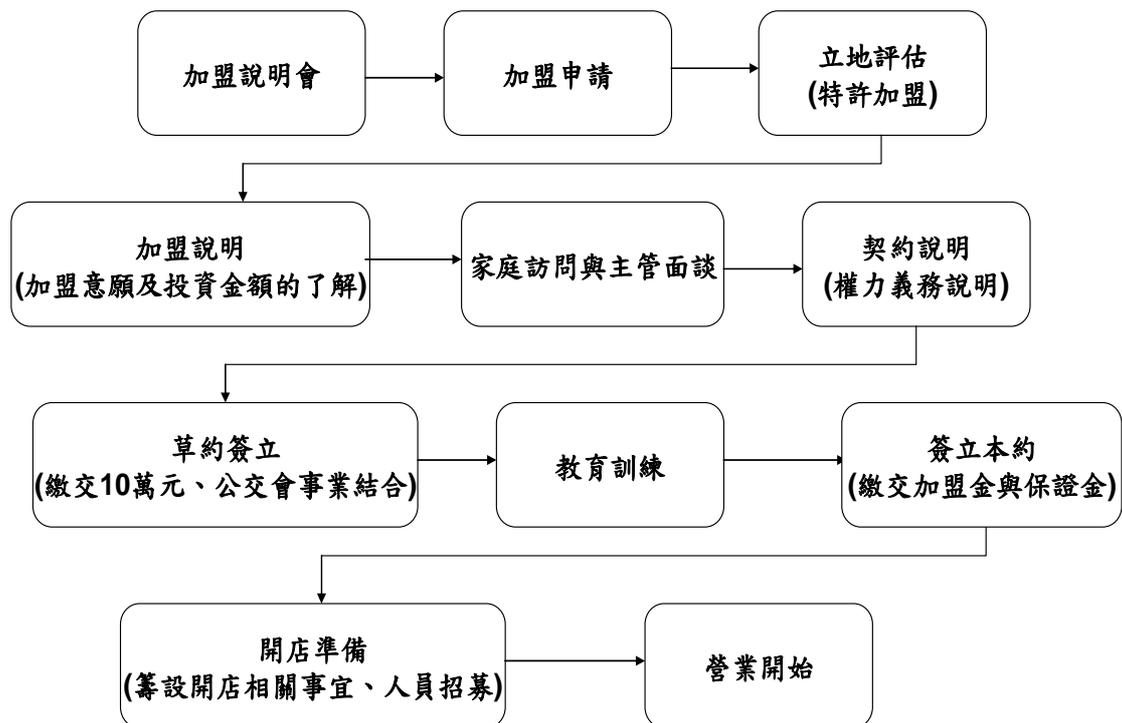


圖 3-2 全家便利商店加盟作業流程
資料來源：本研究整理

參、周全的營繕規劃

一、建構優質營業環境

歷經 16 個月 Store-image 的精心規劃，建構了全家便利商店令人耳目一新的店舖形象，使店舖呈現出清爽、快速的賣場效果，提昇商店辨別性、增加店內外的透視性、降低商品陳列背景的複雜度、重點區域區分、強化空間氣氛及設計質感。

全家便利商店除大幅度的變更設備及材料，全方位的拉近店舖與消費者的距離外，進而於郊區型商圈以融入當地風土特色手法，完整架構『全家就是你家』的溫馨感觸，使消費者將全家便利商店的印象烙印心中。

店舖開發就是實現『全家就是你家』的具體做法，2004 年進駐

花東地區後，已完成全島連線的目標，在 2005 年全家便利商店除了繼續在既存商圈進行深耕及整頓外，更以審慎且計劃性的篩選出店方式，將服務觸角無限延伸，期以重點區域密集出店的方式來達成建立商圈經營之優勢，進一步實現台灣本島服務網的目標。近年來，全家便利商店觸角更拓及特殊商圈的領域，如學校、醫院、工業城、車站等設施，以強化對設施內消費者的服務功能，滿足消費者在購物上便利的需求。未來將更進一步與異業結合，進行策略聯盟計劃，積極拓展新型態店鋪。

二、有效節約能源

營繕團隊不斷的積極改良店鋪設備，以最經濟最有效率之機台，降低店鋪投資成本。導入變頻式冷氣、省電型招牌燈組榮獲「2003 年經濟部節約能源優等獎」，與一般型店鋪比較平均每店每年約可省 2 萬 8 千元。另外亦著手規劃其它設備之能源節約計劃，讓店鋪大幅降低耗能負擔，創造加盟者更大利益。

三、全方位的設備工程運籌

藉由不同商圈型態的整體規劃，賦予全家便利商店一個嶄新的風貌，更加迎合“全家就是你家”的意識主題。為因應越來越多的外食人口，配合鮮食、甜點的大量開發，在空間允許的狀況下，增設購物專用停車場，店鋪內規劃專屬區隔的顧客休憩區、化妝室，以方便顧客用餐、休憩、衣容整理。不但滿足顧客的需求，也有助於商品的銷售。處在競爭激烈的時代，一刻也不容暫歇，面對特殊商圈的展店趨勢，針對各種性質的商圈，規劃了專屬的元素，讓全家便利商店與商圈融合，滿足身在各種商圈內消費者的特有消費習性，或不同客源的不同需求，取得顧客滿意與日商提升的最大公約數。

肆、完備的人員培訓

全家便利商店致力成為流通業之優良企業，並為貫徹「共同成長，顧客滿意」的經營理念，近年來投資於員工及加盟者之教育訓練費用高達二千餘萬。

全家便利商店的教育訓練概分為四大部分，包括：新進訓練、職能訓練、職位訓練及啟發訓練。

- 一、新進訓練部分：提供新進員工、加盟者基礎的店鋪營運教育
- 二、職能訓練部分：分別針對營業及機能單位人員，設計一系列

相關之在職訓練及幹部培訓課程，以培養員工成為專業及具有領導潛力的人才。

三、在職位訓練部分：分別針對基層員工、中階主管及高階主管設計不同的課程，以達到充電、腦力激盪的功能。

四、啟發訓練部分：首重「內部講師制度」及「全員學習」的推展，「內部講師」必須經過嚴格的訓練及認證過程方能取得講師資格，而透過這一批專業的內部講師，提供豐富多元的課程讓所有的員工選修，達到知識分享的目的。

另有不定期舉辦的講座、研習會等。此外，為擴大員工視野，每年均依需要採取派外訓練或海外訓練。並建置「全家企業大學」以長期培育流通業人才，於淡水成立大型研修中心，並導入「全家數位學習網」推動知識經濟學習課程，讓全家所有同仁具有更多元化的學習管道，也期望藉由這樣的訓練架構，培育全員の學習風氣，建立系統性思考，讓全家往學習型組織邁進。以達到「共同成長」之目標。

伍、專業的經營指導

一、健全經營 Know-How 及完善在職訓練

經由多年經營知識累積，成功的奠定今日 Know-How 基礎，除不斷致力於軟硬體設備更新及研發，強化系統運用外，更結合優勢的管理技術，成功達到連鎖經營的效益。藉由加盟者進階、主題式教育及兼職人員認證制度的建立，讓店舖經營更臻純熟。

二、專業的經營指導

為推動店舖之開發、營運及管理，於全國設置八個營業處所；並由營業擔當以專業輔導、良善溝通及適時檢核，將總部情報分析、販促活動、營運技巧，透過教育及訓練提供現場同仁運用，成功扮演著總部與店舖之間的橋樑，讓店舖呈現高品質的服務水準。

三、建構優質店舖

營業團隊秉持著服務消費者之信念，貫徹公司營運方針 S&QC，以建構堅實的營業基礎，並階段性推動各項研修改善計畫及標準化作業，建立優質店舖現代化經營。

陸、先進的情報系統

全家便利商店於 1998 年斥資 3 億餘元全面導入「銷售時點情報

系統」，即 POS 系統，其整體的規劃及導入，讓店長隨時掌握各地區消費者的特性和社會潮流的脈動，也讓總部得以迅速而正確進行商品開發及結構改良。在訂購系統方面，全家由早期即領先業界全面導入掌上型終端機起，歷經桌上型電腦、POS 系統之畫面訂購及數代的電子訂購簿（Electronic Order Book 簡稱 EOB）的更新，每一次的改善都能讓店舖在商品訂購時得以更省時、省力，也更準確。2001 年 9 月導入的第四代 EOB 機台則提供更充份的訂貨、進貨、銷售及商品資訊，讓店舖在訂購數量的掌握和品項選擇上更精準與快速，減少不必要的庫存和報廢。

在資料分析、帳務及店務管理等方面也不斷提出改善，讓店舖各項業務進行更正確、省力與順暢。整體網路系統的不斷強化及總部系統的持續改善，則是促使 POS 系統穩定茁壯的重要基石。地區營業部與總部間的網路，進展至現行頻寬更大、更穩定的訊框轉送及專線，配合主從架構的 POS 分析系統及速報系統，得以快速正確的取得店舖運營指導資訊。此外，總部的 POS 情報分析中，則明確量化不同商圈內顧客消費習慣的差異性，快速提供擔當每一種商品的訂銷狀況，並使商品行銷單位得以迅速對行銷策略做進一步的調整與規劃，進而提供加盟者與消費者滿意的服務。

柒、專屬的物流配送

全家便利商店在成立時，了解完整的物流體系對於便利商店經營的重要性，因此在 1988 年成立專屬的物流系統。物流系統一般依照商品屬性及其保存條件區分為：常溫、冷藏、冷凍、恆溫、文化出版品及特殊商品的配送，經過多年的建設後，除了原有的北、中、南三處物流中心外，為因應北部地區店舖數的成長，於 2003 年投資大筆經費於桃園大溪建置綜合物流中心，此物流中心包含了常溫、冷藏、冷凍、恆溫、文化出版品的全溫帶及鮮食、甜點工廠，較一般單一溫層物流中心效率更為提升。

物流的配送，在於將正確的商品及數量，在正確的保存條件之下，於正確的時間送達正確的地點交給正確的顧客，並且使成本控制合理的範圍內。全家便利商店的綜合物流中心，由於物流中心與鮮食工廠位於同一地點，除了減少中轉運輸的成本，並進一步保障商品品質；具有全溫帶的特性，因此可以將不同溫層商品，合流後共同出貨，降低到店舖出車的數量，使得店舖的人力安排更有效率。

2005 年規劃中的共配作業，一天分三次，將短效期的商品於營業尖峰時間前配送到店，使消費者在營業尖峰時，都能買到最新鮮的商品，以吸引更多消費者到店購物，提高店舖的競爭力。

全家便利商店的物流系統除了確保商品是「Just In Time」及「成本適當」的供應予店舖外，更整合了上游廠商的金流及資訊流，降低配送成本及達到效率提昇。目前物流除了一般配送的單向物流外，另有回收資源的「雙向物流」及 3C 維修的「逆物流」。

第三節 商品政策

壹、販賣幸福的便利商店

商品開發的基本理念是以融入以下四個情境來帶給消費者歡樂、幸福與感動。

- 一、「全家就是你家」一種屬於人與人之間群聚的歡樂情感。
- 二、利用新商品的開發去創造舊商品的價值，透過本土的傳統商品，來帶領年輕人一同去發現地方的美食與魅力。
- 三、再加入幸福的元素，包括傾聽、被了解、接觸、享受，用家的概念來營造全家的幸福感以及全家的企業形象。
- 四、加強公關活動的操作，當發現到某地的特產時，就結合當地店舖來舉辦產品的造勢活動，增加與消費者之間的互動。

全家的目標就是要隨時提供更快、更便宜、更好的產品給消費者。

貳、優質的鮮食商品

隨著社會就業結構變化，一般家庭下廚的時間大幅減少，根據統計台灣地區每日外食人口約 1770 萬人次，為因應如此龐大的消費需求，全家便利商店從以往單純的茶葉蛋、熱狗、包子之販售，延伸至早餐的飯糰、麵包、三明治，中餐的便當、涼麵、義大利麵及晚餐、宵夜的各式小吃與麵食，以添加鮮食的豐富性。而針對日漸成長的素食人口，亦開發了素食類商品供其選擇，另外更延請日本甜點專家來台技術指導，投入鉅資興建國內首座甜點專業生產工廠，提供消費者更精緻、優質、美味的甜食點心。

為滿足顧客對飲食全方位的需求，商品豐富與多樣選擇性是商品的基本面，對於食品安全衛生的要求更是不遺餘力，從食材的供應到鮮食的生產，均須通過 CAS 國家衛生安全認證，且商品的分裝、配送及陳列各個階段亦是嚴謹檢測，為消費者的健康層層把關，以期讓消費者享受到最貼心、最美味、最安全及最優質的全家特選鮮食。在未來對於商品的品質不斷的提升、開發具附加價值、更優質美味的商品，是我們長期持續努力的最終精神所在。

參、豐富的商品組合

面對消費需求的多樣性，全家便利商店提供了 2000 多項商品予消費者選擇，除考量是否為生活必需品外，尚須符合便利性與流行性，在賣場裡不會有某一廠牌獨佔的狀況，所以可以針對消費者需求來規劃商品，以能引進第一品牌產品為目標，並且每個月舉辦兩次的商品行銷會議，進行新商品導入與迴轉低的既存商品刪除評議作業，一年的商品平均汰換率高達四成，也創造了一個高效率、高接受度的賣場。

為提升消費者對全家品牌的偏好度，亦不斷地進行商品差異化，包括與異業品牌合作，與製造商共同開發，並朝製販同盟發展，以滿足消費者的需求。塑造流行有魅力的賣場，開發、導入受消費者歡迎的商品是全家便利商店不斷努力的方向。而在差異行銷方面，全家創新推出相同商品“第二件六折”，造成商品加值販售，創造需求之效果顯著，成為各行各業競相模仿的行銷手法。

肆、多元的服務發展

在講求便利與效率的現代生活中，全家便利商店始終秉持著提供消費者一個 24 小時、體貼入微的便利環境為最高使命。目前在各社區中有極高的密度及滲透度，已成為消費者生活中不可或缺的據點，因此全家積極地發展各項生活便利服務，包括：代收各種公共事業費用、宅配通、UPS 國際快遞、照片沖洗、影印傳真以及正陸續導入銀行 ATM 等服務。樣樣都為顧客帶來便利，隨時引進更多元之商品及服務，讓消費者真正感受到「全家就是你家」的體貼。

一、創新的預購服務

預購業務透過網路通訊技術的應用，促進物流、金流、商流、資

訊流之結合，再配合物流中心科技化、自動化的設施，增進物流與供應鏈系統快速連結，於最短的時間內，促使買賣行為更順利進行，節省消費者時間及店舖庫存壓力。

預購商品，是店舖虛擬貨架的延伸，商機無限寬廣，並創造需求，如 2002 年首創「年菜預購服務」，隔年同業及量販業者競相投入，成功地創造了近 10 億元的年菜預購市場，2004 年 1 月並建構預購客服中心，更進一步強化服務功能。

全家預購商品既豐富且多樣化，有年菜、食品禮盒、地方特產、音樂 CD、電影票、旅遊票券、新鮮水果、沐浴用品、化妝品、玩具...等，方便的預購可於店舖取貨、或宅配到府，使消費者、店舖達到雙贏的效益。

二、服務便利通

1. 代收繳費服務

代收水費、電費、瓦斯費、停車費、電信通訊費、有線電視費、申請書、汽機車強制險費、人壽保險費、交通罰單、學雜費、分期付款、捐助款、各項稅款、信用卡費

2. 快遞宅配服務

台澎金馬包裹、文件快遞宅配服務、UPS 國際快遞

3. 沖印服務

代客沖洗一般軟片、APS 軟片服務、數位沖印服務、證照、加洗、放大沖印服務

4. 影印傳真服務

單色複印、國內外接收、遙控傳真服務

5. ATM 金融服務

提供提款、轉帳、查詢等交易服務。

6. 3C 維修服務

使用捷元商品產品故障時，可到店面進行產品報修作業，免除您故障品送修時所受的舟車勞頓之苦。

伍、便利的電子商務

一、悠遊網路購物的便利與服務

虛擬通路與實體通路結合是電子商務發展的重要利基，全家便利商店運用代收服務平台，結合通路的物流、資訊流，將店鋪與網路商店創造出完善的結合—『網路便利通』，架構 24 小時付款、取貨的 e-SERVICE，解決網路交易付款及配送等問題。全家不斷精心評估挑選優質購物網站，以提供顧客更多元商品的銷售服務。

全家便利商店不但提供絕對安全的付款機制，更經由便利達康整合網路商店，架構起購物入口網 www.cvs.com.tw，開立屬於自己的網路購物商城 www.shopping24.com.tw，來滿足顧客『一次購足』的購物便利與樂趣。

顧客依照網站上的電子地圖『E-MAP』直接以縣市、街道作店鋪搜尋，在到店鋪完成取貨付款的動作。



圖 3-3 電子地圖『E-MAP』搜尋店鋪

資料來源：全家便利商店

顧客只要點選網站名稱並輸入訂單編號，即可透過購物追蹤系統『E-TRACKING』隨時查詢貨物配送狀況。

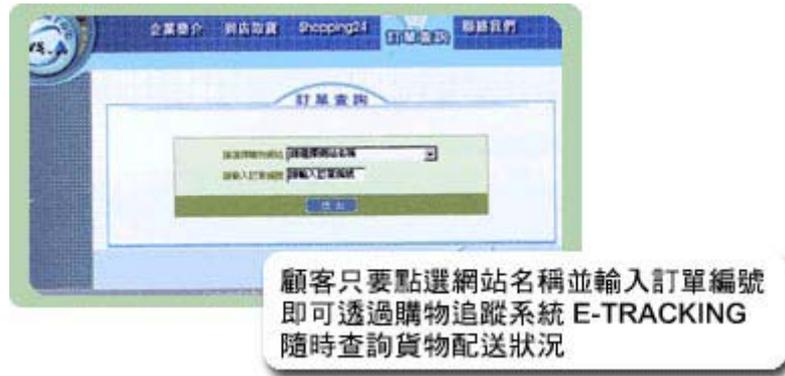


圖 3-4 購物追蹤系統『E-TRACKING』查詢貨物配送狀況

資料來源：全家便利商店

二、即時購

全家便利商店自 2005 年 4 月起，在全國門市通路推出革命性虛擬物流-VDC(Virtual Distribution Center)即時購服務，取代了以往「實體」商品，消費者指定購買商品後，店鋪只要立即透過資訊系統向虛擬物流中心下載一組代表商品的號碼，立即可在櫃檯結帳，整個交易 5 秒鐘可完成。

陸、流行資訊情報站

全家便利商店是一個流行資訊情報站，針對擁有年輕的心、積極體驗生活的人，給予現代都會、流行時髦的賣場體驗。

由於便利商店是以便利機能為核心的服務業態，全家便利商店將不斷在商品、服務、資訊上追求創新，以提供顧客優質的便利生活，成為超越消費者期待的便利商店為目標，讓消費者只要進入全家便利商店，時時刻刻都能感受到驚喜、流行與創新。

領導流行、創新商品、體貼顧客與服務是全家便利商店努力實踐的目標，因此除了給予消費者充足的商品選擇、良好的購物空間及親切的服務態度外，流行資訊情報更加滿足消費者不同的消費體驗。

第四節 產業現況與未來發展

壹、產業現況

隨著國家經濟發展及國人消費習慣改變，國內連鎖便利商店業者經多年經營，近年來於店數擴展、營業收入皆持續成長，於綜合商品之零售市場已佔有穩定的市場地位；於店數方面，依零售市場雜誌統計，2000年至2004年底國內連鎖便利家數合計各為6,162家、6,612家、6,873家、7,480家及8,085家，另依據經濟部統計處統計資料顯示，國內連鎖便利商店業每年整體營收皆持續成長，營業額佔零售業銷貨金額比重亦逐年增加，顯示連鎖便利商店於國內零售市場之重要性日漸提高。

於各連鎖體系之店數擴展方面，依零售市場雜誌調查，目前國內主要之便利商店連鎖體系主要有統一超商、全家便利商店、萊爾富商店、OK便利商店、福客多商店及其他便利商店等，各連鎖體系於2004年底之便利商店家數如下表：

表 3-3 各連鎖便利商店 2004 年底店數統計表

連鎖體系	統一	全家	萊爾富	OK	福客多	其他	合計
連鎖家數	3,679	1,700	1,060	804	356	486	8,085
佔有率	45.5%	21%	13.1%	9.9%	4.4%	6%	100%

資料來源：零售市場雜誌[2005]及本研究整理

貳、產業上、中、下游之關聯性

就通路結構而言，連鎖便利商店業為通路結構系統中的零售業，下游為最終消費者，上游則有製造商、代理商、經銷商及物流業者等通路成員，該行業之上、中、下游之關聯圖如下：

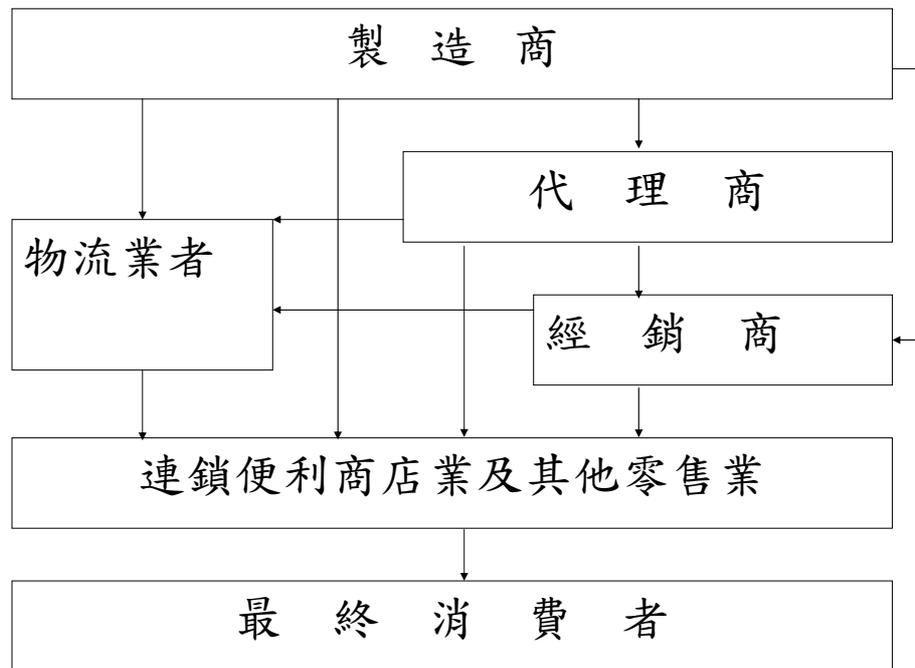


圖 3-5 零售通路結構圖

資料來源：本研究整理

叁、產品之各種發展趨勢

連鎖便利商店於各類型零售端點中有最高的密度和滲透度，掌握銷售通路且深入社區而有助於發展各項服務，近年來其他行業和客戶之互動有越來越依賴連鎖便利商店來完成之情形，如開發服務性商品、提供店舖多元化之附加功能、滿足消費者之便捷需求，諸如：國際快遞服務、國內包裹文件宅配、代收路邊停車費及水電瓦斯、電信、各項稅款及信用卡等費用之代收、照片沖洗、預購商品等。未來配合網際網路及電子商務發展，國內各連鎖便利商店體系也正積極利用綿密通路、物流管理之優勢，規劃網路購物、電子商務後端的取貨付款相關服務，藉由異業策略聯盟開創新服務領域，引進更多之商品及服務。

一、技術及研發概況

全家便利商店於組織上並無正式成立之研究發展部門，而是積極引進日本現代化連鎖便利商店之經營 Know-How，並致力於本土化的過程，另一方面針對店舖營運管理技術進行改良，以提供消費者多元化商品、高附加價值服務功能及便利的購物環境。藉由經驗之累積，成功建立了 FamilyMart 獨特之經營模式，成為國內便利商店領導品

牌之一。

為提供消費者多元化之商品，商品本部，負責新商品規劃、開發、品質管控，物流系統開發、管理，廣告企劃、行銷活動等作業。1998年度於國內首先引進代收服務，提供民眾直接繳交台北市停車費之服務，進而帶動國內連鎖便利商店代收業務之發展，以及全店導入鮮食櫃、冷藏櫃，確保 18°C 與 4°C 商品的鮮度，同時引進相關鮮食及速食產品開發 Know-How，強化各類商品的廣度及深度，以開發符合市場潮流、消費者需求之商品及服務為目標。

二、市場及產銷概況

(一)市場占有率及市場未來供需狀況與成長性

依行業特性，便利商店經營業者之市場占有率以該連鎖體系擁有門市店數為指標；依據零售市場雜誌統計資料顯示，截至 2004 年 12 月止，總店數有 1,700 家，占全國主要連鎖便利商店門市總數 8,085 家之 21.03%，為僅次於統一超商之連鎖便利商店業者，為國內主要連鎖便利商店體系之一。

隨著各業者於台灣西半部都會地區之開發佈點，其整體店數成長率於最近二年度已有緩和之趨勢，未來業者除了隨著各新都會區發展及城鄉差距縮小而開發新地區外，傳統之雜貨店亦將逐漸歸於連鎖便利商店型態，此將有助於連鎖便利商店業者於門市據點之擴建且未來業者並將開發各種新商品及服務，以利用其市場滲透度發展多元化的服務，以提高各別門市及整體之營收。

於需求面部份，依據經濟部統計處統計資料，連鎖便利商店業之銷售金額，每年皆有大幅之成長，顯示國人於連鎖式便利商店消費之情形日益普遍，未來隨著連鎖便利商店與異業聯盟、引進更多商品及服務而發展更多元化之服務，將使消費者到連鎖便利商店消費之行為更加穩固而帶動該行業之需求。

依據經濟部統計處統計資料，綜合零售業銷貨收入逐年成長，其比例亦逐年提高，顯示國人於連鎖便利商店消費之情形亦日益增加，而連鎖便利商店通路於我國零售市場之重要性日益提高。

依據日本地區連鎖便利商店業的發展模式，在店數成長趨於緩和後，業者藉由門市點數擴增之成長策略改為著重各門市據點業績之提升，致力於開發各種新商品、新服務，從醫療相關商品、ATM 金融服

務、刷卡消費、到網路購物等，展開多元化的服務，除可直接提高該類商品之銷售金額外，藉由各項服務所吸引的來店客數，亦可帶動其他原有商品之銷售金額。

以台灣地區連鎖便利商店之門市分佈而言，目前各連鎖體系之門市主要分佈於台灣西半部之都會地區，未來隨著國內經濟成長、各都會區向外擴大開發，將發展出各新都會區並縮短城鄉差距，此將有助於連鎖便利商店業者於門市據點之擴建。另外，於新商品導入部份，目前各連鎖便利商店體系除了致力於開發早餐三明治、飯糰、午餐便當盒餐等商品以進入主食市場外，各項水電、瓦斯、電話、壽險、稅款、信用卡、停車管理費之代收服務亦將帶來更多的商機，並緊密結合及改變民眾以往之消費習慣。未來，配合國內網際網路及電子商務之發展，連鎖便利商店之綿密銷售通路、深入社區及物流管理經驗等優勢，將有助其提供網路購物、電子商務後端的取貨付款相關服務，藉由異業聯盟所開創之新服務領域，預計可使連鎖便利商店發展更多元化服務而帶動銷貨營收之成長。

(二)公司競爭之利基

公司成立於 1988 年 8 月，依據立地優良的展店策略，以密集化的方式進行展店作業，設立初期由於未達經濟規模，其營業皆呈現虧損，隨著於 1994 年達到經濟規模開始獲利後，均未再發生虧損，截至 2004 年底總店數計有 1,700 家，占全國主要連鎖便利商店門市總數 8,085 家之 21.03%，為國內達千店的連鎖便利商店體系，隨著店舖數持續增加，營業收入逐年成長，已為國內連鎖便利商品領導品牌之一，而其藉由連鎖店數持續增加所建立之綿密銷售服務網及經濟規模亦已成為主要競爭利基之一。

肆、未來產業發展將面臨的衝擊

一、同業客源重疊

連鎖便利商店產業於國內發展已有 20 餘年，隨著各連鎖體系推展加盟制度，其整體店數持續成長，截至 2004 年底為止，台灣地區便利商店門市總數達 8,085 家，且主要分佈於台灣西半部等人口密集之都會地區，客源已有重疊之虞。

二、經營成本提高

隨著國內各便利商店連鎖體系於各地區佈點及深耕，其店數持續成長，且門市主要分佈於台灣西半部等人口密集之都會區，業者為求

門市營運效能，競相爭逐較佳展店位址，致使門市租金居高不下，造成租金支出相對增加。勞退新制的實施也都將大幅提升經營成本。

三、人力資源短缺

由於連鎖便利商店業所需之店鋪作業人員隨店鋪數增加而不斷成長，且該行業店鋪人員需採用輪班方式以因應每天 24 小時之營業型態，在工作時間不定之情形下，較難符合一般就業民眾之長期職場規劃，故門市人員來源偏向集中於短期工讀或轉換職場過渡時期之就業人口，而有流動率偏高及人員招募不易之現象。