



注意事項：

1. 答案依序書寫於答案卷上，不必抄題。
2. 答案卷不可書寫任何可辨別個人姓名或特殊標記，違者不予計算。
3. 請於試題紙上填寫准考證號碼，繳卷時「試題」、「答案卷」一併繳回。

個案一

全聯福利中心是由 1998 年元利建設公司接收的「全聯社」(前身為軍公教福利中心)所成立，12 年後全台營業店數超越五百家，營收已達 500 億台幣，超越大潤發，直逼家樂福的 560 億。全聯如何在短短十多年從傳統福利社轉型成超市一哥，超越眾多通路業者，且近五年平均營收成長兩成，關鍵就在於策略創新，成為離家最近「隔壁的量販店」。

遍地開花的展店策略

走在台灣偏遠鄉鎮，除了在地的雜貨店外，最有可能看到的生活必需品、美妝連鎖通路就是全聯。從山地鄉到卓蘭鎮，甚至連金門都考慮去開店，全聯福利中心以「那裡有需求就往那開店」的方式，遍地開店，因此短短數年內異軍突起。全聯董事長林敏雄以「只要不會賠錢」原則進行據點的開拓。其他點的考量為好找、租金便宜、創造地區的繁榮與就業，也因全聯所設點地區為大多競爭者所不願意去，反而提供全聯絕佳的商機。

經營模式與優勢

傳統超市經營範疇，包含營業面積、銷售訂價及離一般住家距離，主要介於量販店及便利商店之間。全聯進行不同經營範疇定位：針對產品售價，全聯以量販店價格進行銷售(平均比同業低 15%~20%)，以便利商店的滲透率進行全台設點，而一百坪左右的營業面積提供家庭主婦，即使不到大賣場也可以享受大賣場的購物感，從產品定價、種類、數量、可及性等特色加以觀察，全聯福利中心就像「隔壁的量販店」，在量販店、便利商店以及超市之間，創造出一條新藍海之路。

透過廣告密集放送，全聯灌輸消費者「便宜也有好貨」的經營理念，打響了全聯的品牌知名度。價格及品質兼顧的訴求下，全聯除吸引 30~50 歲的媽媽族群亦吸引預算有限的大學生。其所以能將價格壓低，除了廣告中訴求沒有美觀的設施、不提供增加成本的刷卡服務、低成本的賣場外，全聯利用其逐漸增加的規模優勢，顧客忠誠度、品牌知名度強化對上游供應商的議價能力，培養合作夥伴關係。例如全聯與日用品龍頭台灣寶僑(P&G)每個用在全聯各賣場進行促銷活動，合作下來不僅使全聯成為寶僑在台最大的銷售通路，並吸引其他日用品或食品大廠供應商青睞，無疑強化全聯在這些供應商的重要性。

擴大經營範疇

全聯欲突破傳統只賣「乾貨的」經營模式，擴大其經營範疇，以獲得未來成長大的動能，進一步地拉開與競爭者的差異化。於是 2006 年透過收購日系「善美的」超市，正式踏入連鎖超市之經營，吸收培養生鮮營運的人才。2007 年收購台北農產運銷公司的超市，學習建立蔬果物流體系。這些行動讓全聯生鮮市場領域建立了基礎，且於短短一年生鮮店數突破百店大關。除建構生鮮營運的基礎之外，為提升產品的品質，2009 全聯從日本挖來在善美的做肉類生鮮 37 年經驗的淺見三夫，協助其全力提升生鮮產品的競爭力，使全聯的生鮮產品可以與菜市場比鮮，與台灣經營許久的超市體系比管理效率。這對剛起步的全聯生鮮事業而言，絕對是成功與否的重要關鍵。

同業群起效尤

當然，獲利的營運模式絕對會吸引同業的模仿。例如台灣知名的生鮮超市「頂好超市」於 2009 年推出全新通路品牌「惠聯社」，定位為小型折扣商店，專門販售平價民生用品，其特色為沒有醒目的宣傳與裝潢，營業地點主要設於大約 100 坪的地下室。另外，由三商行轉投資成立的美廉社，主要鎖定在提供低價的民生必需品，有些商品價格甚至比全聯還低，其營業坪數與便利商店差不多，據點目前集中在台北縣市，最遠僅到桃園、新竹，估計 2010 年目標 300 店。而全聯的高知名度、低價與廣設據點的優勢，使得便利商店龍頭 7-Eleven 都感受到強大威脅。因而面對全聯，發展「隱形的虛擬二樓」概念，設法使坪效持續增加。例如 2008 年 9 月，統一超商將 43 種民生食品、用品進行第一波長期的調價，跨足網上量販，想要透過全台 4800 家店，旗下捷盟和統昶的物流實力，以及最

後一哩的優勢，期望變身為你家最近的量販店。全聯獨特的策略與營運模式，的確提供顧客全新的價值，當然創造不錯的利潤，也吸引同業的仿效，全聯必須持續強化成本領導優勢外，亦需建其他優勢，以不斷創造新的藍海。

問題 1 (25%)

您認為全聯經營的特色為何？有哪些是創新的營運項目？

問題 2 (25%)

您認為全聯如何持續保持它的優勢？全聯最近是否有新的策略創新出現？

個案二

宜芝多 (Ichido) 蛋糕麵包店在 1999 年由台商蔡秉融在上海創立，主要販賣西式鬆餅、日式蛋糕或台灣傳統糕點。董事長蔡秉融是十九年前首批從臺灣至上海創業的烘焙師傅。他創辦的宜芝多 (Ichido) 目前在上海已經是一個家喻戶曉品牌，在上海獲得大眾點評網前三名。

蔡秉融高中畢業就進入麵包產業，1992 年到上海，那年他才 26 歲。當時上海浦東尚未開發，也沒有幾家像樣的麵包蛋糕專賣店。蔡秉融打工七年累積經驗，但卻一心想創業。儘管大多人皆不看好，但他仍回屏東老家集資 100 萬人民幣創業，開始進行上海事業版圖的拓展。

1999 年，蔡秉融在上海徐嘉匯美羅城商場開了第一家店。開店一年間的生意並不理想，但卻已花掉 80 萬元人民幣。儘管店面經過多次翻修，生意卻越來越差，最後宣告倒閉。不過，蔡秉融則是越挫越勇，拿僅剩的 20 萬元人民幣繼續打拼。第二次設櫃於美羅城對面的太平洋百貨，沒想到一炮而紅，讓宜芝多 (Ichido) 成為人氣店面。

但在展店的過程中，為要求產品品質，蔡秉融承受了巨大的壓力，他不停追求具國際水準的產品。在產品口味上，蔡秉融堅持親自研發調味，例如他研發的北海道香濃吐司，每天可以賣掉 4,000 條，促銷時甚至兩天在全上海的分店就賣出 1 萬條。蔡秉融認為，在上海開麵包蛋糕店不能只講求好吃，更大的決策關鍵在於「細節」，因為「細節決定一切」。

在服務品質要求上，宜芝多的店長和區督導必須隨時注意客人的需求以及商品的豐富度。蔡秉融認為當櫥窗貨架擺滿各式口味香濃的蛋糕，是掌握消費者的心理、引發購物慾的行銷策略。

五年後，宜芝多 (Ichido) 每年營收達上億元，但卻面對台灣同業西進中國的壓力，包括 85 度 C、元祖、向陽坊、克莉絲汀等。宜芝多以高層級為定位，在中國各地精華區設立門市，如上海淮海香港廣場精品旗艦店，鎖定中國高消費族群，聘請美國知名甜點師傅指導商品製作，以符合中國消費者口味，並強化宜芝多品牌經營，讓宜芝多不只賣產品，更要品牌化，唯有品牌化才能走得長遠。

目前宜芝多 (Ichido) 除了宜芝多麵包品牌外，另有咖啡店 Ichido i cafe、蛋糕類 Ichido i cake、中式糕點類八十亦與主打中高價位的法式甜點類 LE DIAMMANT 提雅夢等五個品牌，在中國大陸蘇州、南京、瀋陽、上海等地展店，共有約 50 家分店，總營業額約台幣 15 億元，其長期經營目標是成為華人世界烘培業的龍頭品牌。

在 2012 年 2 月，為了要深耕天津與北京的烘培市場，宜芝多與投資台商企業鼎泰豐的大成集團合資，選擇在高消費族群眾多的區域，於 2012 年 3 月與 6 月開設門市。除此之外，宜芝多也在 2012 年 5 月於新加坡開設海外第一家分店，並預計在 2014 年回台上市。

問題 1 (25%)

您認為宜芝多老闆具有哪些企業領導者的特質？

問題 2 (25%)

若您是宜芝多經營者，在中國市場開拓上，您會採取何種擴張策略？