

逢甲大學學生報告 ePaper

全聯福利中心探討之研究報告

Research Report on the Investigation of PX
Mart

作者：何彥澤、黃詩婷、許秀穎、胡芸瑄、賴韋丞、黃崧瑋、蔡怡婷、陳勇達、何昀澤

系級：會計二丙

學號：D1120858、D1138130、D1138173、D1271299、D1120815、D1121082、
D1172565、D1120917、D1181882

開課老師：王婉禎

課程名稱：行銷管理

開課系所：會計學系

開課學年：112 學年度 第 2 學期

中文摘要

在新冠疫情的衝擊之下有許多市場受到影響而關店,使門市數量下降,經濟也受到很大的衝擊。然而,全聯福利中心(以下簡稱為:全聯)在疫情期間營業額卻不減反增讓我們好奇全聯的經營策略、運作模式和行銷手法上與其他同業的差異。因此我們以全聯為研究主題進行深入調查及研究。

本研究採用文獻探討法,首先分析全聯的內部、外部環境,整合呈 SWOT 圖表,剖析全聯經營成功因素,以及其優勢、劣勢。接著使用 STDP 分析,探討企業與顧客之間的關係,了解如何精準鎖定市場定位與目標客群。同時,行銷策略也是一大亮點,我們採用行銷 4P 的架構,深度研究全聯的行銷特色,最後從上述觀點及分析進行結論歸納及策略建議。

全聯以提供便宜價格和便利性為主要特色,核心理念為「買進美好生活」。透過全聯福利卡和企業合作,不僅讓顧客輕鬆購物,還實現了雙贏效果。全聯透過廣告行銷和社群媒體經營的方式,迅速在台灣各地嶄露頭角。全聯以「價格最放心、品質最安心、開店最用心、服務最貼心」為品牌理念,儘管經濟景氣和物價上漲,全聯仍堅持提供最低價格給消費者,並透過寄送 DM 吸引顧客光臨。他們利用創意行銷成功地將低價策略傳達給顧客,並將店內硬體設施不足轉換為提供優惠價格的優勢。

關鍵字：

全聯

行銷策略

寄賣模式

超級市場

零售業

Abstract

Under the impact of the COVID-19 pandemic, many markets were affected and closed, leading to a decline in the number of physical stores and a significant economic shock. However, during the pandemic, the sales revenue of PX Mart (hereinafter referred to as PX Mart) actually increased rather than decreased, which makes us curious about PX Mart's management strategies, operational models, and marketing methods compared to its peers. Therefore, we conducted an in-depth investigation and study on PX Mart as the research subject.

This study uses literature review methodology. First, we analyze PX Mart's internal and external environments and integrate them into a SWOT diagram to dissect the factors behind PX Mart's success and its strengths and weaknesses. Next, we use STDP analysis to explore the relationship between the company and its customers to understand how to accurately target market positioning and target customer groups. Marketing strategy is also a key highlight. We employ the 4P marketing framework to deeply examine PX Mart's marketing characteristics, and finally, we summarize conclusions and provide strategic recommendations based on the aforementioned perspectives and analyses.

PX Mart's main features are providing low prices and convenience, with the core philosophy of "Buying into a Better Life." Through the PX Mart membership card and corporate partnerships, it not only makes shopping easy for customers but also achieves a win-win effect. PX Mart rapidly gained prominence across Taiwan through advertising and social media management. PX Mart's brand philosophy is "the most reliable prices, the most reassuring quality, the most attentive store openings, and the most considerate service." Despite economic conditions and rising prices, PX Mart insists on providing the lowest prices to consumers and attracts customers through direct mail. They successfully conveyed their low-price strategy to customers through creative marketing and turned the limitation of in-store hardware into an advantage of offering discounted prices.

Keyword :

Consignment Model

Marketing Strategy

PX Mart

Retail

Supermarket



目次

一、研究動機	5
二、外部環境分析	5
三、內部環境分析	9
四、SWOT 分析	16
五、STDP	17
六、行銷 4P	22
七、改善建議	28
八、結論	28
九、附表	29

一、研究動機

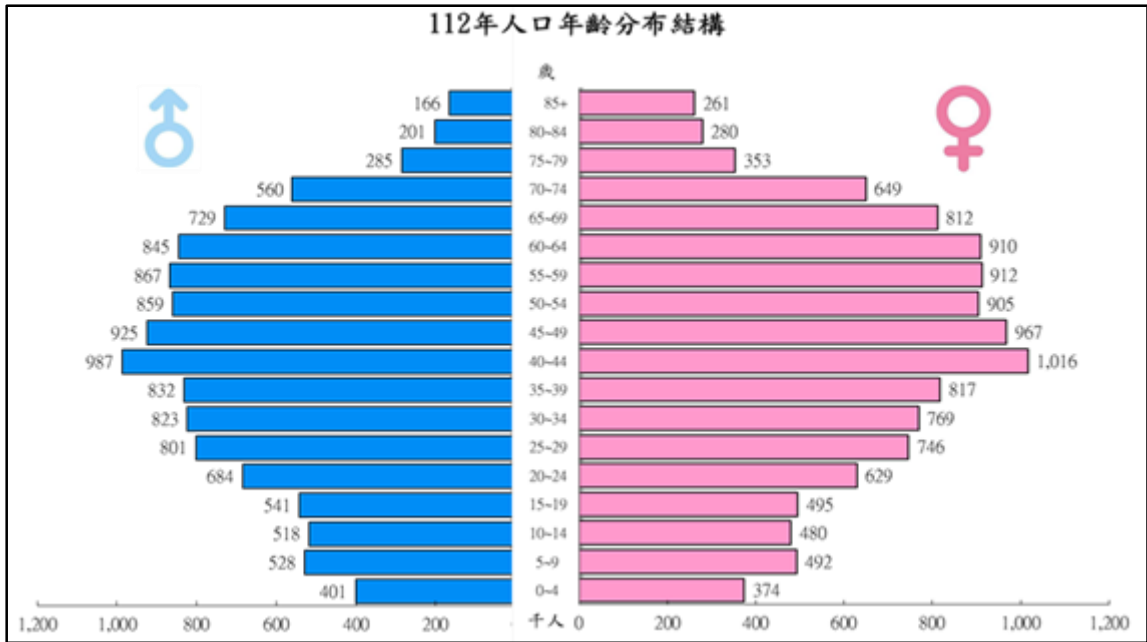
在現代社會中有許多超級市場正逐漸崛起，經濟競爭越來越激烈。但是在新冠疫情期間卻有許多超級市場受到影響而紛紛關店，使門市數量下降，經濟也受到很大的衝擊。反之，全聯超市在疫情期間營業額卻不減反增，在 2022 年總店數也已來到 1,115 家，營業收入也來到 1,650 億，較 2020 年、2021 年都來得多。讓我們好奇全聯的經營策略、運作模式和行銷手法上與其他同業的差異。因此我們想以全聯為研究主題進行深入調查及探索。註 1

年度	2020	2021	2022*
營業收入(單位:新台幣億元)	1,446	1,590	1,650
總店數(單位:店)	1,025	1,072	1,115

二、外部環境分析

人口環境:(統計截至 2023 年 12 月)

1. 人口總數:台灣人口總數約 23,420,442 人。
2. 性別比例:約 97.35%,顯示出女多於男。
3. 人口結構:台灣隨著人口結構轉變,人口金字塔從原本增長型金字塔轉變成縮減型金字塔,截至目前,台灣幼年(0-14 歲)、壯年(15-64 歲)、老年(65 歲以上)人口比例分別為 11.93%、69.73%、18.35%。
4. 扶養比:隨著出生率持續下降及醫療衛生進步,導致幼年人口比例遞減,老年人口遞增,導致近年來壯年人口數較之前來的少,扶養比因此持續上升,壯年人口負擔越來越重。
5. 高齡社會:依據 65 歲以上佔比可分為高齡化社會(7-14%)、高齡社會(14-20%)、以及超高齡社會(20%以上),台灣目前老年人口比例為 18.35%,已從原本高齡化社會轉變成高齡社會。註 2



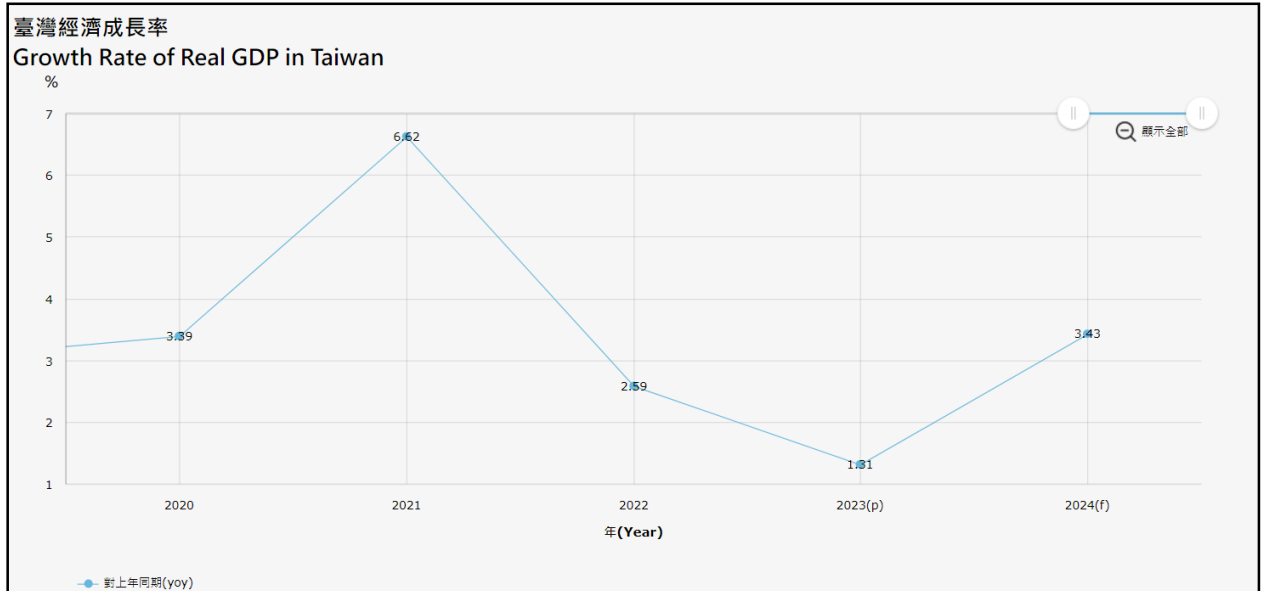
自然環境：

1. 台灣位於東亞季風區內，介於熱帶氣候與副熱帶氣候之間。然而受到地勢高聳的影響，氣溫有明顯垂直變化，由平地到高山依序出現熱帶、溫帶、與寒帶等不同氣候特徵，使台灣擁有豐富的生物多樣性。
2. 台灣降水量受到季節、風向、地勢影響，使得台灣呈現夏雨冬乾的情形，各地雨量分布不均且乾溼分明。註³
3. 台灣位於菲律賓海板塊與歐亞板塊交界處，因板塊擠壓造成東高西低、山脈呈現南北走向且地勢高聳，地形起伏變化大，這也使全聯門市集中於西部地區，東部地區則較少門市。註⁴

經濟環境：

1. 經濟狀況穩定：台灣的經濟環境相對穩定，具有發展中高收入國家的特徵，國內生產毛額（GDP）持續增長。
2. 消費者購買力提高：隨著經濟發展和收入水平提高，消費者的購買力也相應增強，對於高品質、多樣化的商品有較高的需求。

3. 消費型態轉變：隨著生活水準的提高，消費者對品質、健康、環保等方面的要求也增加，對於提供健康、有機、天然產品的需求逐漸增加。



根據這張圖表發現台灣實質 GDP 在 2021 年從 6.62% 開始下降，到了 2022 年跌至 2.59%，到了 2023 年又跌到 1.31%。不過在 2023 年開始，實質 GDP 開始穩定回升，到了 2024 年已經回升至 3.43%。註 5

文化環境：

意識提升：在現代社會，健康成為人們關注的重要話題之一，許多消費者更加注重食品的安全性、營養價值和天然成分，這對於「全聯」提供的天然、有機、健康食品產品形成一定的市場需求。註 6

科技環境：

1. 電子支付

截至 2023 年 3 月底，全台共計 10 家專營電支機構及 20 家兼營電支機構(含銀行及中華郵政)，調查的結果顯示使用電子支付的人數逐年提升，表示使用電子支付的方式越來越普及和大眾化。以下為台灣電子支付使用人數排名前 3 高的支付工具的特色(單位:萬):

(1)街口支付:603

- a. 以日本為首擴展跨國旅客付款服務。
- b. 推動 JKOF Fintech Hub 金融服務(擁有豐富銷售情境的金融商品跨售平台)。
- c. 目標 2025 年轉虧為盈。

(2)一卡通:565

- a. 推動 app 使用。
- b. 建構數據平台強化數據分析應用。
- c. 目標 2025 年轉虧為盈。

(3)全支付:314

- a. 提高代理收付金額，推動金融商品。
- b. 擴展全聯周邊據點，擴展消費場景。
- c. 增加合作支付通路，吸引年輕族群。註 7

2. 網路普及率

下圖是台灣 2023 年的網路普及率報告，調查對象為 18 歲以上之民眾。



根據調查有以下四點的普及率統計資料，一、上網率:84.67%。二、固網寬頻普及率:65.41%。三、行動寬頻普及率:81.76%。四、5G 使用率:26.77%。
註 8

政治環境:

1. 2001 年立法院修正《廢棄物清理法》，同時通過附帶決議，要求環保署研擬部份塑膠製品分階段限制使用，限塑政策自此開展。2002 年起環保署宣布分階段限用塑膠袋及免洗餐具。

2. 2018 年擴大禁止提供免費塑膠袋管制範圍，新增 7 大類管制對象，包含麵包店、洗衣店及飲料店等業者，自此開啟不得再免費提供購物用塑膠袋，需要花錢購買塑膠袋的觀念。註 9

3. 2020 年提倡內用者不再提供一次性塑膠餐具，2025 年以價制量限用，2030 期望達到零塑膠全面禁用的目標。註 10

三、內部環境分析

公司：

1. 經營理念：

全聯是台灣本土超市品牌，已在台灣深耕二十多年，提供民眾平價優質的產品，也不斷的創新給予更完好的服務，同時秉持「取之於社會、用之於社會」的精神，推廣台灣在地農漁牧業，並致力於社會公益事務，以各種方式積極回饋社會，且從供應鏈生產、消費者採購至最後的食物報廢過程皆落實永續發展的目標。註 11

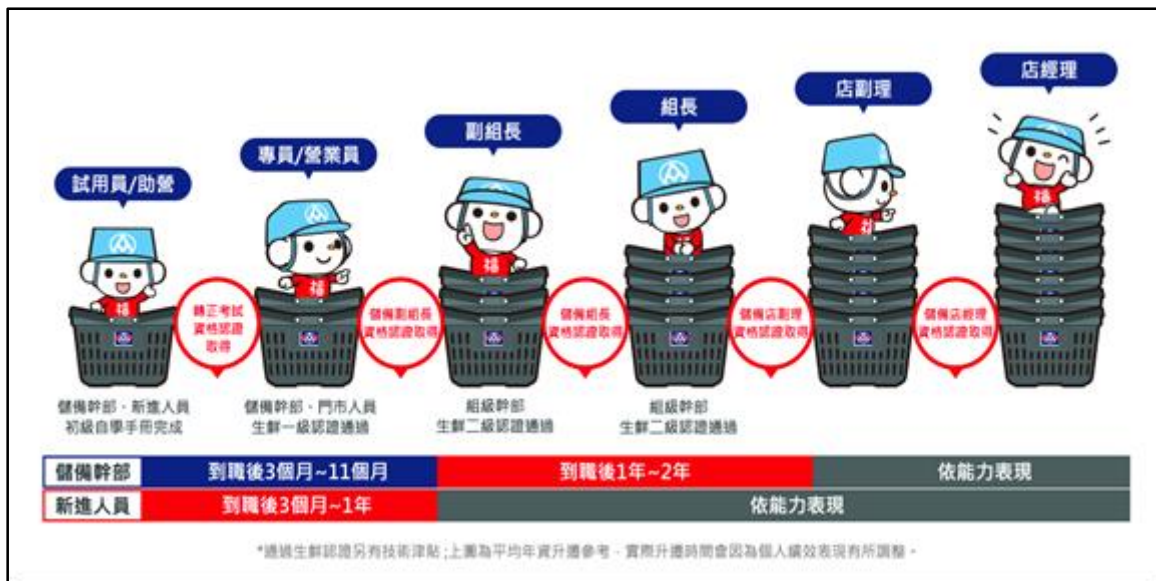
2. 員工訓練：

(1) 公平勞雇關係

全聯遵循勞基法之規範，建置多元平等的雇用文化，廣納多元族群工作者，設立平等、公平的升遷制度，設置人才評議委員會，依照公開之績效考核與個人年資等可量化資訊決議同仁升遷，確保升遷機會之平等。除此之外，全聯積極照顧弱勢就業族群，2022 年身障人士晉用率為 1.7%，高於法令規範。

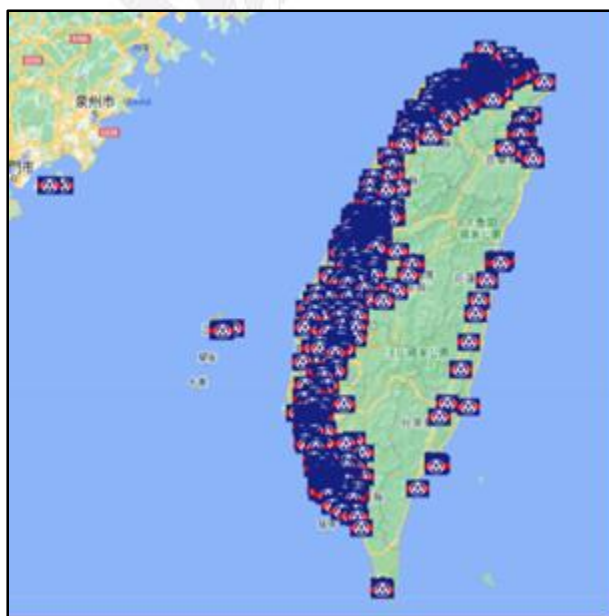
響應政府之身心障礙者就業政策，全聯推出「同心圓計畫」，包括訪店關懷、評估工作環境安全、提供標示臂章、節慶關懷等，提供身心障礙同仁職場關心，協助融入全聯大家庭、克服職場困難，實現自我發展。

(2) 透明公開的升遷制度



全聯擁有公平、透明的升遷管道，和一套不僵化且開放的管理制度、完善的培訓計畫，配合體驗、實作、輪調的訓練，協助所有社會新鮮人、二度就業、中年轉業、身心障礙的員工快速勝任流通業的工作內容，晉升亦不會因此受限。註 12

3. 全台門市分布註 13:



北部	中部	南部	東部	外島
501 間	303 間	330 間	26 間	10 間
台北市-132 間 新北市-174 間 基隆市-22 間 桃園市-100 間 新竹市-21 間 新竹縣-26 間 宜蘭縣-26 間	台中市-163 間 苗栗縣-22 間 彰化縣-57 間 南投縣-25 間 雲林縣-36 間	高雄市-146 間 台南市-109 間 嘉義市-18 間 嘉義縣-18 間 屏東縣-39 間	花蓮縣-16 間 台東縣-10 間	澎湖縣-7 間 金門縣-3 間 連江縣-0 間

全聯將門市主要設置在量販店較不考慮設店的區域或較不方便的鄉村地區，以鄉村包圍城市的策略展店，因鄉村租金相對便宜，也能補足當地的需求，除了在連江縣尚未設置門市，在其他縣市及離島均有設置門市，目前全台灣共有 1,170 間門市，已成為台灣規模最大且店數最多的本土超市。

另外，全聯打造了許多特色門市，結合當地特色農業或是創新智慧化，讓每個城市有專屬特色的旗艦店，例如：台東中山旗艦店，為東台灣總坪數最大的門市，也是商品最齊全的門市，更進駐無印良品與規劃咖啡休憩區，打造複合式的購物體驗。（詳見附表 1）註 14、15

供應商：

1. 寄銷模式與買斷模式比較註 16

	寄銷模式(全聯採用此模式)	買斷模式
優點	1. 經銷商有充足的週轉金可使用 2. 經銷商不必擔心庫存壓力	1. 供應商能在短時間獲得資金，有助於提高現金流 2. 經銷商擁有對商品的控制權，在行銷策略上有更大的靈活性
缺點	1. 供應商需自行承擔所有風險 2. 經銷商的規模需要足夠龐大	1. 經銷商需承擔庫存壓力與銷售風險，如果最後商品沒賣出去，可能導致損失 2. 經銷商需要大量資金買斷商品，可能對現金流造成壓力導致週轉不靈

2. 生鮮處理

全聯目前在全台總共建設了六處生鮮處理中心，地點分布在北部的五股、新店，中部的大肚、潭子和南部的岡山、路竹。全聯也引進日本最尖端超市生鮮技術，具備 ISO22000 及 HACCP 管制認證，符合多項驗證標準，同時也訂定嚴謹的員工從業規範、辦理食安教育訓練，致力維持生鮮處理廠最高的食安品質，努力守護消費者的健康與安全。

位於北部的五股生鮮處理中心(Process Center，簡稱 PC 廠)是全台規模最大的生鮮處理中心，負責北台灣每日生鮮魚肉商品進貨驗收、清洗分切處理、包裝貼標、分貨到店，和冷藏麵包、調理熟食進貨驗收及分貨。五股 PC 廠還導入規模最大的生鮮 SORTER 自動化系統，這項技術也是五股 PC 廠的運作核心，是全聯獨家的引進的技術。獨家的自動化洗籃機設備，能減少人工集籃收整、封板，直接經由堆疊機進行輸，再經由拆籃機回流至各樓層作業區使用，全部可自動化作業，大幅減少人力需求。註¹⁷

3. 物流中心

全聯致力於提供消費者高品質的產品，針對全台各地的供應商進行嚴格品質把關，確保從原料供應、產品製造、生鮮廠區到物流配送皆符合規定，為各地消費者提供最新鮮的商品。因應消費者的購買，全聯啟動北中南常溫自動倉儲設備、低溫物流中心設立，引進自動化的智慧倉儲。

瑞芳物流中心:2022 年啟用，滿足北部地區三百家店以上的低溫商品需求，從訂單、配送、退貨等流程，全程溫度控管，確保品質。

桃園、台中、高雄物流中心:分別負責供應北、中、南部的門市。引入日本的高速自動分揀機，在零售業物流系統中，為全亞洲規模最大的自動分揀設備。自動分揀機每小時可處理一萬箱以上商品，從進貨到出貨可以在一天內完成。2020 年啟用的高雄岡山物流廠，是全台零售業最大的自動倉儲，每坪所創造的儲位數量是傳統倉儲的五倍，透過人工智慧協助，不僅是支援傳統倉儲補貨、出貨，還能進行自動疊貨、自動包膜等動作，大幅提升倉儲效率。註¹⁸

4. 源頭管理

全聯跨足生鮮產業，選擇從產地源頭開始管理，為食品安全把關，成為全台灣最大現代化農產品銷售通路，從源頭到配送皆由全聯業者自行掌控。

為了守護消費者的健康與安全，全聯在全台設置七處生鮮處理中心處理魚肉及蔬果商品，符合多項食品驗證標準，並由全聯善美的生鮮廠及供應商進行監督，確保食安品質。全聯不定期稽核供應商以及工廠，並額外委任檢驗公司進行食品安全評估。除此之外，全聯期許做到「今天生產，今天到貨」，將生鮮商品第一時間送達門市，提供消費者選購。

5. 食安維護

經歷食安風波及農藥殘留等事件後，消費者對於食材的挑選更加嚴謹並期望產品資訊透明化，以可溯源、友善環境之食材為首選。自2013年，全聯推廣產銷履歷商品，從各式農產、肉品、熟食甚至甜品皆引進該標章。

「產銷履歷」驗證商品是具備生產程序公開、經過嚴格風險管理制度、由第三方驗證機構親赴生產現場以確認商品栽種、養殖的方式是否符合政府規範，並確保生產過程對環境無害、安全、資訊公開、可追溯等條件，提供消費者放心選購商品，也能減少土地的負擔。

除此之外，全聯不定期稽核相關供應商和工廠，委任檢驗公司進行食品安全評估分析，2022年全聯總計投入新台幣1,500萬元，每月進行生鮮商品的檢驗，送檢次數高達7,300次，合格率達96%，全面把關食品安全。

6. 在地契作

台灣以小農為主，將小農透過產銷班、合作農場等組織運作，編成大農制的契作管理，實現標準化作業流程。為了做好源頭管控，全聯設立「田間管理師」。這些管理師擁有植物病蟲害專業的背景，他們長年出入農村，確保農產品用藥安全、土地永續栽培、商品可追溯性及資訊透明化等，都能達到標準。

全聯的契作計畫正式展開。由產地農場配合全聯設置管理中心，負責生產計畫、採收、包裝、配送、安全等管理並記錄，全聯總部設立農場管理系統，負責提出栽種品項、數量、行銷計畫等需求，並對各契作農場進行品質把關。

設置「農場管理系統」控管契作農場，致力於包括契作、檢驗流程等產地源頭的管理。有機蔬菜採有機農法栽種，產地採嚴格鄰田汙染管理，避免種植區域受化學農藥汙染，不僅提供消費者最安全的食材，也能維護生態平衡，與環境友善共存。

目前和全聯合作的小農大約有兩百位，以葉菜為大宗，在全聯生鮮蔬果類業績中，約占 10% 至 15%，比率不高。不過，全聯推出這項合作的主要目的並非營利，而是希望扶持小農打造品牌，對小農採用直採的方式，農民可以自行訂價、上架。

競爭者：

在競爭激烈的市場中，挑選了零售通路為量販、超市及超商之全聯最大競爭對手進行比較，分別是家樂福、楓康超市及 7-ELEVEN (詳見附表 2)。

由附表一可知，全聯不論在許多方面有考慮到消費者的需求，據點多方便消費者前往採購、提款機設置等優勢，但無 24 小時營業以及部分店面無設停車場便成為其相較不足的地方，若能再增加與對手的差異性便能使競爭力大幅提升。

顧客：

1. 主要客群

全聯會員年齡層分布概況				
年齡層	29歲以下	30~39歲	40~59歲	60歲以上
占比	11.6	18.9	49.5	20.0
資料來源：全聯		單位：% 製表：李麗滿		

全聯鎖定全齡客層，而核心客群在 40 歲~59 歲，占比高達近 50%，尤其為家庭主婦，家裡有老人、小孩需照顧，需經常採購日常用品及食品，全聯分佈廣並具備快速料理與便利購買，亦兼顧安心食材，是一大首選。註 19

2. 數位平台的興起的改變

全聯在 2021 年初從實體跨入電商，推出「全聯小時達」，陸續與 Uber Eats、foodpanda 平台合作，開始經營由實體門市配送到貨的生鮮店商服務。目前全台已超過 660 家實體門市導入，若再加上與 Uber Eats、foodpanda 兩大外送平台的服務，小時達線上服務店點已達 1355 家，如果以每家服務門市半徑 3~5 公里計算，涵蓋全台將近 100% 外送區域，因數位零售服務更加便利，吸引年輕人目光，客群更加廣泛。

公眾：

1. 一般公眾

(1) 推動循環減塑

全聯從自身開始做起減塑行動，減少店內塑膠包裝使用，並促進店內的塑膠廢棄回收，並以各種優惠活動鼓勵消費者多多使用環保用具。註 20

(2) 惜食計畫

全聯會將即期或賣相較差的商品作為惜食商品，各門市於效期最後一日會有折扣促銷的活動，或與門市附近的社福團體合作，提供給弱勢族群領取，以減少廚餘的產生，同時也推廣民眾吃多少買多少的概念。註 21

2. 媒體公眾

全聯在 2022 年底獲得「台灣企業永續獎」的循環經濟領袖獎和社會共融領袖獎，也在家庭最愛品牌調查中獲得高度好評。註

22

網紅雪倫曾在短影音中指出，全聯若發現某商品擁有不錯的商機，就會和廠商洽談代工，與其他超商的作法不同，讓許多廠商願意和全聯合作。另外，當全聯發現臺灣的鳥類因農藥問題而大量死亡，就與農民大量收購農作物，並希望他們不要添加不合格的農藥，落實社會公益。註²³

四、SWOT 分析

由上述的內、外部環境分析，對全聯進行了 SWOT 分析：

優勢 (Strength)	弱點 (Weaknesses)
主打平價、優質產品推動、循環減塑、惜食計畫 保障身心人士就業機會、透明公開的升遷制度 規模最大的本土超市、自營生鮮處理中心 與供應商採用寄銷模式，降低庫存壓力 建立北中南物流中心、產品源頭管理 推廣產銷履歷商品、在地契作推動有機栽種 自營外送平臺「全聯小時達」、據點多便利性高 數位集點減量紙張使用、深入社區 引進自動化系統，減少人力需求、 物流中心透過AI協助，有效提升倉儲運作效率	無24小時營業 部分門市無停車場 商品無量販店多樣化
機會 (Opportunities)	威脅 (Threats)
社會對健康和環保的關注增加 消費型態轉變，注重有機、天然產品 消費者購買力增加 電子支付越加普及化	競爭加劇，面臨來自各大型連鎖超市的競爭壓力 受氣候影響生鮮蔬果採收 食安問題嚴重、台灣物價水準越來越高

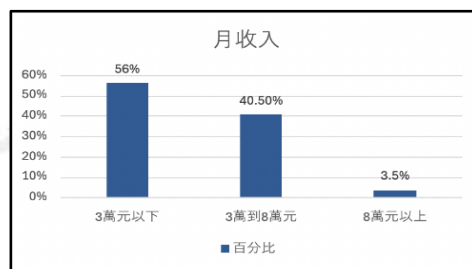
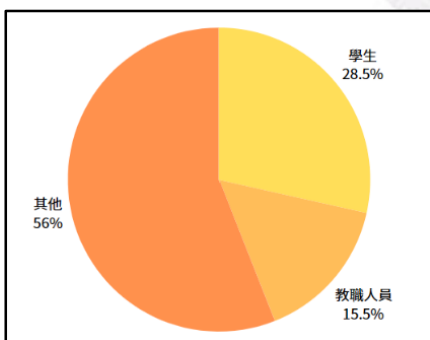
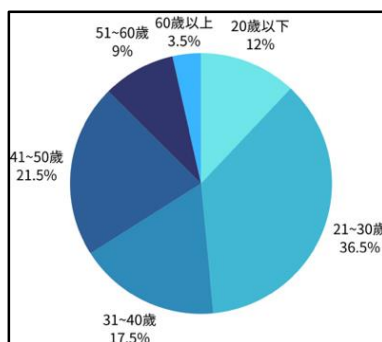
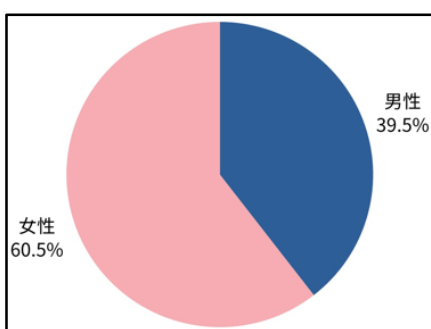
經由以上分析，我們認為全聯在產品的控管及技術創新上都能使顧客很安心的購買商品，但全聯無 24 小時營業，與量販店相比商品較無多樣化，可能使顧客在便利性和完整性上會選擇其他商家採購。不過，現在全聯的經營模式與大眾的購物型態相符，這使全聯擁有許多機會可以吸引顧客上門。同時，氣候變遷會影響生鮮食品的供應穩定，物價的上漲也會迫使全聯調漲價格，全聯得面對顧客是否會繼續到店裡購買商品。

五、STDP

市場區隔(Segmentation):

以下是針對全聯消費者的調查結果，將人口分成性別、年齡、職業以及月收入四個部分，接著再做進一步的細項調查，調查樣本數為 200 人。

註 24



區隔變數		消費者					
人口	性別	男			女		
	年齡	20歲以下	21~30歲	31~40歲	41~50歲	51~60歲	60歲以上
	職業	學生		教職人員		其他	
	收入(月)	3萬元以下		3萬到8萬元		8萬元以上	
心理變數	次數	一週一次	一月一次	一週兩次以上		視情況而定	
	原因	交通位置便利	價格合理	商品品質	品牌形象	商品多樣	路過
行為變數	原因	促銷方式	服務態度	品牌忠誠度	顧客滿意度	據點多	知名度
	時機	8 : 00 ~ 12 : 00		12 : 00 ~ 17 : 00		17 : 00 ~ 結束營業	

由上表我們可以得知全聯客群大多為女性、年齡介於 21~30 歲，職業為學生或其他行業，且收入為 3 萬元以下及 3 萬至 8 萬的小資族，其沒有固定的採購頻率，會因為交通位置、據點多等便利性選擇前往全聯，由於消費者年齡層多落在學生族群或年輕上班族，在傍晚時段的下課、下班時間，為全聯最為繁忙之營業時段。

1. 價格導向的消費者

- (一)規模對價格會特別在意的消費者多是學生及年輕上班族。
- (二)顧客特性此種消費者年紀約在 21-30 歲間。
- (三)所使用的產品購買時機多為商店打折、特價或商品出清時。並會在此時大量採購需要的商品。
- (四)溝通行為鄰居彼此口耳相傳，再加上自己的個人經驗交叉進行採購，較不會受到店家單方面的廣告影響。
- (五)購買行為哪裡便宜就往哪裡去，並不會選擇特定的商家。

2. 便利導向的消費者

- (一)此類的消費者通常都是追求便利性的上班族、學生族群，不會因為任何的變動因素而改變他們的消費習慣，所以會有相當的客群，且維持穩定的成長。
- (二)顧客特性此類消費群較為年輕，其多為追求速度的消費者，購買動機不外乎是便利性與快速，此種消費者是採購時間短的生活型態，所以便利為一大需求。
- (三)溝通行為上班族、學生在短暫的閒暇時間，最常做的事是看電視、上網，商家把當下所推出的促銷，利用電視廣告、網路宣傳，與消費者產生共鳴，吸引消費者購買。

目標市場(Targeting):

1. 過去:

全聯在幾年前貫徹其營運宗旨「我們把錢省下來，給你更便宜的價格」、「低價一樣有好貨」...等，以「低價」、「新鮮」與「品質」等優勢，將目標客群鎖定在 40 歲~59 歲，家中有老人、小孩須照顧的中年人。通常這個客群較重視生活支出方面的控管，與"快速"、"高單價"為主的便利商店相比，在全聯就能用更低的成本來滿足一樣的需求，甚至能兼顧安心食材的選用。註²⁵


2. 現在:

向來以「平價消費」為核心的全聯，近年也看準年輕族群帶起的時尚平價風潮，重新塑造品牌形象，鎖定 21 歲~30 歲的年輕人，開啟品牌轉型之路。在 2012 年，為了抓住年輕族群帶來的商機，全聯打造時尚平價超市 imart，以多樣化即食商品和用餐區為特色，大量進口各式商品，其中包括生鮮、罐頭等食品，甚至引進美妝產品，讓全聯更加貼近消費者的日常生活。

現今外送產業興起，各式各樣的商品在家一鍵下訂，只需幾分鐘就會有外送專員送上府。而全聯也積極與各方合作，像是與 Uber Eats 合作的「全聯小時達」，只要有在全聯上架的商品，皆可以透過小時達來訂購，並且馬上就能取得。藉由外送服務，全聯客群也逐步擴展至各年齡層，任何人都能方便、快速取得想要的商品。註^{26、27}

►人物誌

	年齡&性別: 29歲女性	職業: 政府會計
	月收入: 50,000元	喜愛食物類型: 養生健康類
	<p>家庭成員有夫妻兩人且育有2歲一子，因為工作關係常常整天坐在電腦前，有時也會較晚回家，所以回家時較喜歡煮健康且方便的食物來吃。 有時假日顧嬰兒不方便出門的時候也會使用全聯小時達來訂購想要的商品。</p> <p>個人想法: “全聯不只方便，還可以用很低的價格買到營養好吃的食材，很忙的時候還有小時達可以外送，根本是媽媽們的天堂。”</p>	

	年齡&性別: 21歲男性	職業: 大學生
	月收入: 15,000元	喜愛食物類型: 快速簡單類
	<p>自己在外租屋，在沒有打工的假日會到全聯購買一些零食和泡麵等，不只便宜，還很容易儲存，對於夜晚容易餓的年輕學生來說非常方便。 全聯也有販售許多種類的水果和牛乳產品，讓還在成長的身體能輕鬆獲取到一天所需的能量。</p> <p>個人想法: “全聯提供了許多種類的零食、泡麵和飲料，讓像我一樣常在半夜肚子餓的人能輕鬆果腹，而且重點是全聯比便利商店賣的便宜太多了，非常吸引我去買!”</p>	

差異化優勢(Differentiation):

1. 銷售主張:

全聯主打價格最放心、品質最安心、開店最用心、服務最貼心(四心)，主打以便利性高的實體門市為基礎，融合線上與實體服務的平價時尚生鮮門市。

2. 會員品牌忠誠度:

業者	全聯	家樂福	美廉社
會員數量	1,600 萬	870 萬	250 萬

從表格可看出，截至 2021 年 4 月全聯會員數量達 1,600 萬，量販店家樂福有 870 萬人數，而截至 2022 年 12 月，零售業美廉社則有 250 萬名的會員。可以明顯得知全聯具有龐大的會員支持，與其他品牌相比，得到民眾較高的品牌忠誠度。註 28、29

3. 寄賣模式與供應商合作:

全聯從軍公教福利中心轉型後，最初以低價策略切入市場，採用寄銷模式，不像其他業者收取上架費並先支付貨款，而是在貨品賣出後才向供應商給付款項，此做法讓全聯可以要求供應商將省下的上架費回饋於商品的折扣。同時因為門市數量擴展以及營業額成長，使全聯的議價能力上升，讓供應商願意以寄銷模式繼續合作，降低商品的售價。

4. 行銷廣告與社群媒體經營:

2013 年起全聯推出貞子中元節廣告引起民眾熱烈迴響，2015 年起推出的全聯經濟美學系列更是掌握短影音的特性，讓話題從電視延燒到網路引起民眾討論，帶動宣傳流量。全聯社群小編以解壓、自嘲口吻的貼文與高頻率的粉絲互動在年輕族群引起關注，截至 2024 年 5 月，全聯 Facebook 粉專與 Line 官方帳號分別有近 140 萬追蹤者與 1,300 萬名好友。同時間，量販店家樂福 Facebook 粉專:1,189 萬人、Line:965 萬好友；美聯社則是 Facebook 粉專:5 萬，Line:135 萬好友。

5. 門市升級:

過去在展店初期，為了減少店面成本，選址主要以租金便宜為考量，店面大多為地下室，店內裝潢採簡單樸素風格。全聯從 2018 年起推出新型態標準店，店內裝潢與照明升級，向高端市場看齊。在展店策略逐漸朝向以有停車場為主，推出大坪數複合旗艦店與小坪數適合都市區的小型店，積極擴大零售通路定位。註 30

市場定位(Positioning):

Slogan: 來全聯，買進美好生活。

全聯以「價格便宜、品質優良」樹立品牌形象，吸引想要省錢的消費者前來購買，近年也因消費者的購買型態改變，發展多元型態的複合式店型及提供數位服務，使全聯不在侷限單一的傳統零售業，跨越了不同的業態，與同為發展多元型態的統一超商和家樂福為服務重疊、競爭的關係。

全聯為了吸引更多年輕客群，在 2015 年推出經濟美學的行銷策略，在日常生活中會發生的大小事上，增加了夢想、活力、俏皮等元素，讓原本主打的省錢形象加上了年輕及時尚感，不在與年輕人有違和感，也使年輕人產生共鳴。且在 2017 年將省錢加入跨世代的經典價值，強調省錢不分年紀，並永不退流行，不同年齡層的客群都能加入省錢的行列。最後也加入了家庭的元素，讓省錢變成一種生活理念和價值觀，也讓省錢的理念深入人心，成功吸引精打細算的家庭主婦及在外為生活打拼的年輕族群，讓他們可以在全聯用較少的成本購買相同的生活必需品，更加輕鬆地控管生活上的支出。註^{31、32}

六、行銷 4P

價格(Price):

1. 公司經營理念：

「實在真便宜、價格最放心」。

2. 以薄利多銷的方式吸引消費族群：

過去二十年來，全聯創新求變，但仍然堅持「低價」、「微利」的初衷，定價也比市場行情優惠 20%，想要回饋給消費者物超所值的商品。全聯一直以來都堅持「實在真便宜」，販售「比便利商店、量販店更便宜」的商品，同時，即使是高消費的都會區，也堅持不漲價，還要維持最低價，以「全台統一價」為策略。註³³

3. 透過寄賣模式與售後付款降低成本，創造價格優勢：

透過寄賣模式商品進入賣場時，供應商不用支付商品上架費，而要求供應商直接將這筆上架費，反饋到商品售價上，創造商品價格優勢。全聯藉由這個方式使價格降低，久而久之，一傳十，十傳百，大家都知道全聯的商品價格低廉，待商品出售後，供應商再向全聯結款，因此在資金運轉上有充分的彈性，同時也可降低商品庫存成本。註 34、35

4. 取消不必要的成本費用，轉而降低商品價格：

全聯將店面選在街道巷弄內，避開了租金較貴的主要道路上，以此節省租金成本。另外盡量壓低管理費和裝潢成本。全聯也將非必要的服務取消，降低成本，例如不能刷卡，就不用給銀行抽成，而把省下的費用回饋給消費者。透過這些方式讓商品價格能維持在一定的範圍，藉此吸引消費者。

「低價、低價、再低價」可以說是全聯的核心價值，董事長林敏雄說：「沒有我同意，誰都不准調前端的價格」，以市場目前整體平均價格來看，全聯大約比量販店便宜 10%到 15%，比超市便宜 15%到 20%，比便利超商又便宜 25%到 30%，最便宜的價格，再加上全聯以鄉村包圍城市的政策、龐大的查價部隊，每天都在詢價維持與其他通路間的價差，在與供應商議價時更是錙銖必較，有時談了半天才爭取到 0.2%到 0.3%，目的就是要讓消費者發現來全聯消費的價格絕對比去其他地方來得更划算。註 36、37

產品策略(Product):

1. 品牌要素：

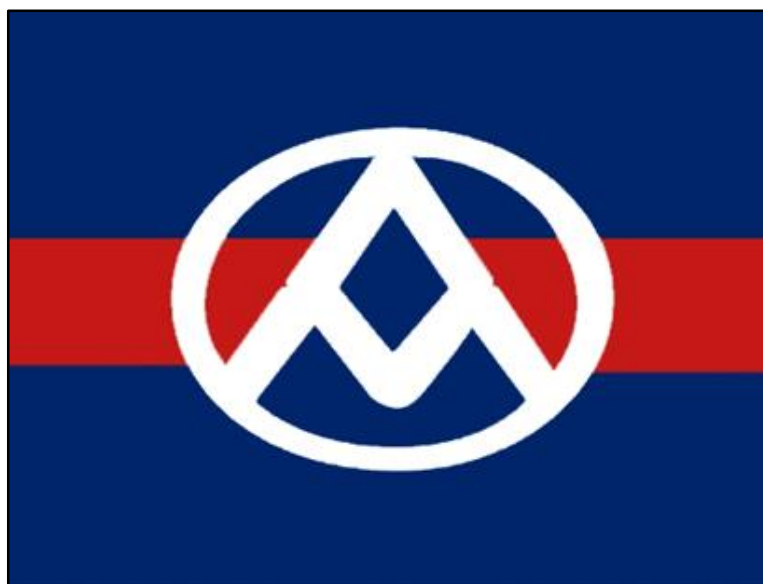
- 品牌名稱:全聯福利中心
- 標記符號:

因早期從軍公教賣場轉型，為了延續同樣精神，才會在企業誕生時，商標設計沿用類似概念，因為設計是簡潔明快的，這有助於提高辨識度和記憶度。簡約的設計風格讓消費者能夠輕鬆地辨識該品

牌，並且反映了品牌的定位，即提供多樣化、高品質的商品，更以優惠價格吸引消費者。這在 logo 中呈現出親和力、信任感和品質感。註

38

- 商標外型:



- 口號:「實在、真便宜」

標榜商品雖便宜，但品質不打折，滿足各城市、各鄉鎮百姓需求，迅速成為台灣最大零售通路系統。

- 象徵角色:福利熊



福利熊是全聯福利中心的形象代言吉祥物，由日本最大廣告公司電通設計，用於和代言人「全聯先生」共同協助推廣全聯的品牌形象及宣傳活動。其外觀是一隻戴著淺藍色購物籃造型帽子的可愛白熊，性別設定為男孩。註³⁹

- 外型與包裝：



擁有最美全聯分店美名的「台中市政店」是全台首間大型複合店，結合一樓全聯超市與挑高樓中樓 We Sweet café 新品牌咖啡廳，讓顧客能夠有全新的感受。

提供多樣化、高品質的商品為主要特色，販賣商品以生活用品、一般飲品、彩妝用品、生鮮食品為主，甚至引進美妝產品，讓產品更加貼近消費者的生活，滿足了消費者日常生活中的各種需求。註⁴⁰

在近年也看準年輕族群帶起的時尚平價風潮，重新塑造品牌形象，鎖定 21 歲~30 歲的年輕人，開啟品牌轉型之路。在 2012 年，為了抓住年輕族群帶來的商機，全聯打造時尚平價超市 imart，而全聯也積極與各方合作，像是與 Uber Eats 合作的「全聯小時達」。藉由外送服務，全聯客群也逐步擴展至各年齡層，任何人都能方便、快速取得想要的商品。註⁴¹

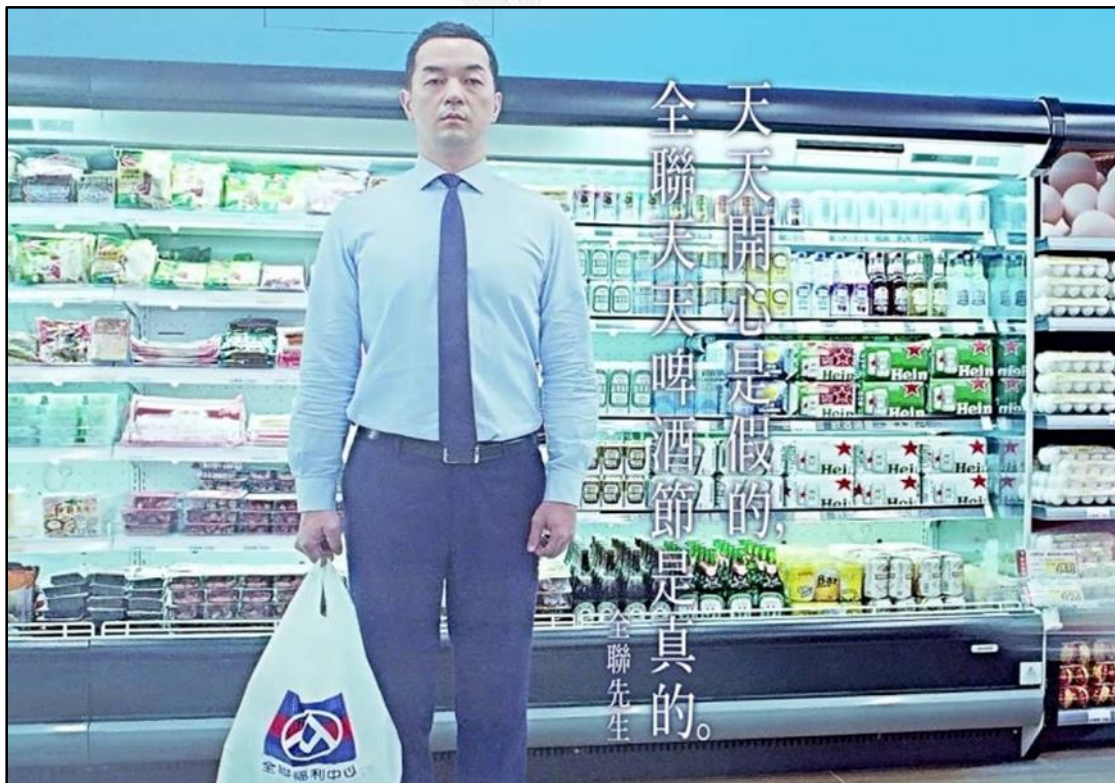
推廣策略(Promotion):

全聯成立於 1998 年，至今已 26 餘年。2004 年起全聯開始併購其他小型超市，並且展店快速。2006-2008 年與奧美廣告合作推出一系列的企業形象包裝廣告，詮釋企業核心價值「低價一樣有好貨」核心宗旨，深植人心並累積了忠實客群。其強調企業以簡樸實在的樣貌接觸消費者，表達省下華麗裝潢及宣傳成本，回饋給消費者的經營概念，而非單一思維的傳遞低價促銷訊息，成功的將其劣勢轉換為優勢。

2006 年至 2010 年廣告主打價格訴求，2011 年至今主要鞏固消費者對全聯福利中心的好感度，從實在真便宜轉型到買進美好生活傳達「價值」訴求，因應家庭結構及經濟環境變化，鎖定的行銷客群年齡層也逐漸下降。

2016 年全聯開始進行聯合促銷，此次促銷使得全聯業績大升。在 2018 年與花仙子合作的集點換購瑞士鑽石鍋，不僅獲利爆衝三倍，還聲名大噪。

全聯在行銷策略上推出「全聯先生」的廣告，打出實在、便宜的訴求，直至現今也推出幽默有趣、貼近生活的創意廣告（如中元節廣告、創意蔬果歌曲），在社群平台上創造話題，引發討論，因此一炮而紅。註 42



綜合資料整理列出以下幾點：

1. 以幽默的廣告內容凸顯品牌特色。註⁴³
2. 定期發行 DM 或網路活動。
3. 發行會員制之福利卡，累積點數，滿額的集點模式。註⁴⁴
4. 配合特定節日做促銷活動。註⁴⁵
5. 寄賣模式、售後付款。

地點(Place):

全聯在過去開店的地址多選擇於把店開在街道巷弄內，而不是開在大馬路旁，因此店租相對比較便宜。對於裝潢全聯也沒有特別講究，換言之，全聯就是把店租、裝潢的錢省下來，回饋給購買者，因此賣的商品才能這麼便宜。

隨著時間推移，全聯已成為民生用品的代名詞，全聯的展店數與營業額快速成長倍增，並且積極改變形象，在開店選址的策略上從「標地蓋店」改為「標地上權自建店面」，將社區超市轉型成超市與量販並進、連鎖、複合店等等，提供更多的服務以利擴展客群。

標地上權自建店面的優勢在於：地上權土地取得成本低、面積大、產權完整、加上租期長又不會被漲價，更重要的是位於精華地段不怕沒生意。雖然租地自建的成本比直接承租建物高，但是優勢在於能按照理想的規格蓋賣場，空間規劃不會受限原有建築。地上權通常格局方正也能規劃停車位，甚至可把物流車與客人的出入口分開。

全聯大型店地址：(詳見附表 3) 註⁴⁶

全聯分布據點：(詳見附表 4、5) 註⁴⁷

七、改善建議

在分析完全聯福利中心的概況後，發現全聯有下列幾項可以更好的地方，因此我們提出相對應之改善建議：

1. 服務品質不一：

經過資料調查後發現有許多消費者對於全聯的服務品質有些不滿，可能的原因出自於工作人員的素質不一。因此建議全聯可以在員工訓練上加強服務質量的訓練，培育出更優質的服務人員。註 48

2. 結帳速度慢：

全聯人力不足的關係，加上時常需要補貨，導致沒有工作人員隨時站在櫃台替消費者結帳。或是到了假日或節日時可能因結帳櫃台不足導致民眾大排長龍等待結帳。因此許多民眾認為，全聯長期有「結帳速度不夠快」的問題，其中店內「請支接收銀」的廣播詞語，甚至還成為網路上熱門討論的素材。因此我們認為全聯應該要多新增工作人員或加設結帳櫃台，使結帳速度能更為快速，也節省顧客排隊時間，使顧客能對全聯的服務態度感到良好，進而提升全聯形象，創造雙方共贏的局面。註 49、50

八、結論

全聯福利中心以提供便宜價格和便利性為主打特色，在過去的十年中迅速擴展。他們專注於民生日用品的銷售，以「買進美好生活」為核心理念，致力於打造一家理想的企業。透過全聯福利卡和與企業的合作，他們不僅讓顧客能夠輕鬆購物，還能實現雙贏的效果。全聯透過廣告行銷、社群媒體經營等方式吸引消費者遠近馳名，使全聯在台灣各地迅速崛起。

全聯一直以來都以「價格最放心、品質最安心、開店最用心、服務最貼心」為品牌理念，隨著經濟景氣和物價上漲，全聯福利中心仍堅持以提供最低價格給消費者，並通過定期寄送DM給會員，吸引顧客光顧。他們透過創意的行銷廣告，成功地將低價策略傳達給顧客，並將自身賣場硬體設備的不足轉化為提供顧客優惠價格的優勢。全聯福利中心善用自身優勢，深入觀察市場需求，不斷創新，他們以低價、便利和品質保證作為競爭優勢，為企業的轉型開創了新的天地。

九、附表

1.



2.

比較項目	品牌				
		全聯福利中心	家樂福	楓康超市	7-ELEVEN
24 小時營業		✗	△	✓	✓
停車場		△	✓	△	△
門市數量(全台)		1,170間	312間	47間	6,859間
規模		適中	大	適中	小
會員卡		✓	✓	✓	✓
自創品牌		✓	✓	✗	✓
提款機		✓	△	△	✓
廣告行銷		✓	✓	✗	✓
自有外送平台		✓	✓	✗	✗
品牌理念		價格最放心、品質最安心、開店最用心、服務最貼心	一次購足、超低售價、貨品新鮮、自助選購、免費停車	安全、安心、方便用心	商品豐富、品質優良、衛生保證、服務親切
符號說明： ✓ — 有 ✗ — 無 △ — 部分有					

3.

**花25億標下國有地，
自建大店面**

2020-23年全聯競標國產署地上權土地清單

天下 雜誌
Commonwealth Magazine

縣市	行政區	全聯分店名	得標價 (億元)	面積 (平方公尺)	土地 筆數	國產署 年收地租 (萬元)	得標年
高雄市	前鎮區	光華三店	5.8	4414	1	292	2021
台中市	東區	尚無	5.8	6655	3	186	2021
台南市	安平區	尚無	3.7	4621	2	221	2022
宜蘭縣	羅東鎮	尚無	2.7	4480	2	134	2023
高雄市	三民區	尚無	2.5	2214	2	182	2022
澎湖縣	馬公市	馬公中正	1.4	2410	1	78	2021
高雄市	岡山區	岡山平和	1.2	2172	2	55	2020
台南市	南區	尚無	0.9	2058	2	50	2022
台中市	東勢區	尚無	0.8	3468	1	47	2022
屏東縣	屏東市	屏東崇明	0.8	2579	2	49	2021

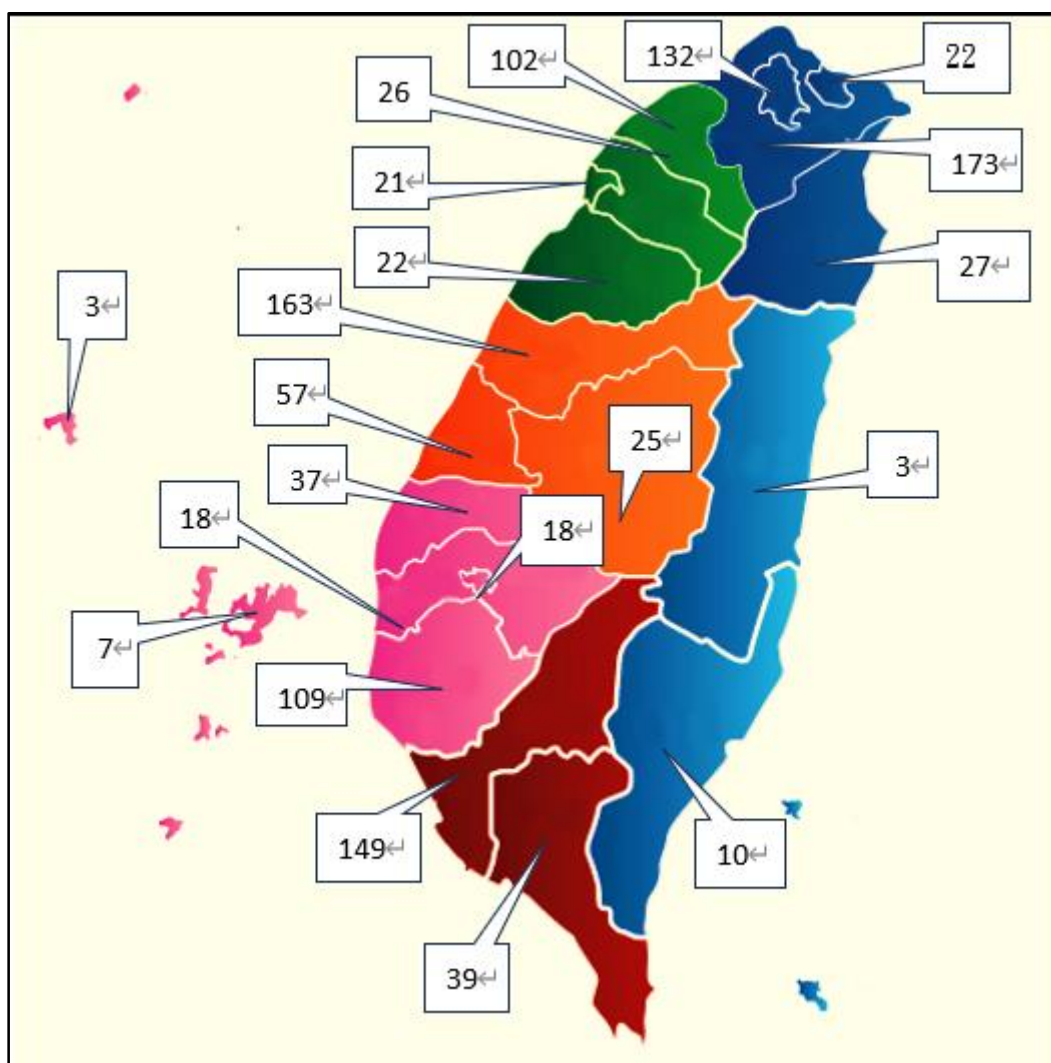
資料來源：國產署

4.

地區	據點數
北部	503
中部	304
南部	340
花東	26
外島	3
總數	1176

全聯台灣地區分布的據點數(表格來源:本研究整理;資料來源:全聯官網)

5.



全聯各縣市店面統計數量(表格來源:本研究整理;資料來源:全聯官網)

參考文獻

1. 全聯福利中心。(2022年)。永續報告書。
<https://www.pxmart.com.tw/about-us/esg/index.html>
2. 中華民國內政部戶政司全球資訊網。(2023年12月)。人口統計資料。
<https://www.ris.gov.tw/app/portal/674>
3. 程志(編)。(2021年)。高中地理學習講義。南一書局企業股份有限公司
4. 全聯福利中心。(2022年)。永續報告書。
<https://www.pxmart.com.tw/about-us/esg/index.html>
5. 行政院主計總處。(2024年1月)。台灣經濟成長率。
<https://www.dgbas.gov.tw/>
6. 陳敏郎(2019年)。健康意識、健康生活型態與保健食品使用行為之認知與影響因素之研究——以臺中市某地區民眾為例。弘光學報，83期，91-107頁。
<https://tpl.ncl.edu.tw/NclService/JournalContentDetail?SysId=A19012371>
7. 數位時代(2023年6月6日)。台灣電支用戶破2千萬大關，三大龍頭換人了？群雄割據版圖一次看。
<https://www.bnxt.com.tw/article/75537/electronic-payment-internet-banking-map>
8. 財團法人台灣網路資訊中心。(2023年8月29日)。台灣網路報告。
<https://report.twnic.tw/2023>
9. 中央社 CNA。(2018年7月30號)。限塑16年我們改變了什麼。
<https://www.cna.com.tw/project/20180730-plastic/>
10. 環境資訊中心。(2018年2月13日)。民間參與限塑政策，2030全面禁用吸管等四種一次性塑膠。
<https://e-info.org.tw/node/209976>
11. 全聯福利中心。(2024年)。公司概況。
<https://www.pxmart.com.tw/about-us/pxmart/overview>

12. 全聯福利中心。(2024年)。全聯人才招募網-升遷培訓制。

<https://hr.pxmart.com.tw/career.htm>

13. 全聯福利中心。(2024年)。全台門市分布。

<https://www.pxmart.com.tw/customer-service/stores>

14. 動腦 brain。(2013年11月25日)。全聯15年成長10倍的關鍵。

<https://www.brain.com.tw/news/articlecontent?ID=19399>

15. 全聯福利中心。(2022年)。永續報告書。

<https://www.pxmart.com.tw/about-us/esg/index.html>

16. 財報雲數位科技。(2022年8月)。從b2b所產生的銷售模式來分辨收入認列的時機點！。

<https://blog.statementcloud.tw/2022/08/%E5%BE%9E%89%80%E7%94%A2%E7%94%9F%E7%9A%84%E9%8A%B7%E5%94%AE%E6%A8%A1%E5%BC%8F%E4%BE%86%E5%88%86%E8%BE%A8%E6%94%B6%E5%85%A5%E8%AA%8D%E5%88%97%E7%9A%84%E6%99%82%E6%A9%9F%E9%BB%9E%EF%BC%81/>

17. 全聯福利中心。(2022年)。永續報告書。

<https://www.pxmart.com.tw/about-us/esg/index.html>

18. 全聯福利中心。(2024年)。平價有機安心零距離-PX Mart。

[pxmart.com.tw](https://www.pxmart.com.tw)

19. 李麗滿。(2023年10月5日)。鎖定全齡客 全聯 晉升家庭最愛大賣場。工商時報。<https://www.ctee.com.tw/news/20231005700182-439901>

20. 全聯福利中心。(2022年)。永續報告書。

<https://www.pxmart.com.tw/about-us/esg/index.html>

21. 全聯福利中心。(2022年)。永續報告書。

<https://www.pxmart.com.tw/about-us/esg/index.html>

22. 李麗滿。(2023年10月5日)。鎖定全齡客 全聯 晉升家庭最愛大賣場。工商時報。<https://www.ctee.com.tw/news/20231005700182-439901>

23. 雪倫。(2024 年)。全聯不會倒的原因！聽完之後，還有什麼沒補充到的嘛？Youtube。 <https://www.youtube.com/watch?v=VoDgTqhbu38>
24. 范天陽、張哲維、洪苡甄、林紫茵(2018 年)。全聯滿意度調查之研究。修平科技大學，台中市。
<http://ir.hust.edu.tw/bitstream/310993100/6295/1/%E5%85%A8%E8%81%AF%E6%BB%BF%E6%84%8F%E5%BA%A6%E8%AA%BF%E6%9F%A5%E4%B9%8B%E7%A0%94%E7%A9%B6%E5%B0%88%E9%A1%8C.docx>
25. 李麗滿。(2023 年 10 月 5 日)。鎖定全齡客 全聯 晉升家庭最愛大賣場。工商時報。 <https://www.ctee.com.tw/news/20231005700182-439901>
26. 歐素華(2021 年 4 月 15 日)。全聯的數位轉型 4 大招！如何一面穩固「婆媽粉」，又打動「年輕小資」的心？。經理人。
<https://www.managertoday.com.tw/columns/view/62750>
27. 李培慈、曾圓媛、游家樺、張雅筑、王玟懿、華玉柔(2013 年)。超級市場消費行為之探討-以全聯為例。國立屏東大學，屏東縣。
<https://mba.nptu.edu.tw/var/file/105/1105/img/2882/652185444.pdf>
28. 練昶辰(2021 年)。全聯的商業模式轉型與經營策略 [碩士論文，國立臺灣大學]。華藝線上圖書館。 <https://doi.org/10.6342/NTU202101124>
29. 美聯社。(2022 年 12 月)。品牌故事。
<https://www.simplmart.com.tw/ec99/ushop20097/about.asp>
30. 練昶辰(2021 年)。全聯的商業模式轉型與經營策略 [碩士論文，國立臺灣大學]。華藝線上圖書館。 <https://doi.org/10.6342/NTU202101124>
31. 謝其濬。(2019 年 6 月 14 日)。「全聯經濟美學」靠網路擴散。食力 foodNEXT。 <https://www.foodnext.net/news/industry/paper/5470330588>
32. 周美如。(2021 年 7 月 7 日)。【創新服務體驗提案】全聯能如何整合線上線下服務體驗，成為貼近年輕人生活的購物首選？ditl/Design Innovation & Thinking Lab。 <https://reurl.cc/WxD7dy>
33. 全聯福利中心。(2024 年)。公司概况。
<https://www.pxmart.com.tw/about-us/pxmart/overview>

34. 股感知識庫(2016年3月16日)。這些年，全聯如何變身零售巨頭？3個關鍵策略，缺一不可！。經理人。

<https://www.managertoday.com.tw/columns/view/52233?>

35. 工商時報書房。(2023年9月7日)。全台最大連鎖超市，全聯創新行銷策略全解析。工商時報。<https://www.ctee.com.tw/news/20230907700004-431001>

36. 理財蘇姍姐。(2022年1月27日)。千萬別錯過『全聯』生意成功的秘密，知道後讓你做生意更能掌握快速成功的秘訣。

<https://susanhuang0921.pixnet.net/blog/post/56964394>

37. 謝桂芬、邱瀞榕、顏苡年。(2013年)。台灣地區連鎖超市經營策略分析－以全聯福利中心為例。《管理資訊計算》、2卷(2期)、(2013/12)、P46-P67。

[https://www.airitilibrary.com/Common/Click_DOI?DOI=10.6285%2fMIC.2\(2\).05](https://www.airitilibrary.com/Common/Click_DOI?DOI=10.6285%2fMIC.2(2).05)

38. 全聯福利中心。(2024年)。歷史沿革。

<https://www.pxmart.com.tw/about-us/pxmart/history>

39. 全聯福利中心。(2024年)。福利熊官網。

<https://www.freebear.com.tw/#index>

40. 工商時報書房。(2023年9月7日)。全台最大連鎖超市，全聯創新行銷策略全解析。工商時報。<https://www.ctee.com.tw/news/20230907700004-431001>

41. 全聯福利中心。(2022年)。永續報告書。

<https://www.pxmart.com.tw/about-us/esg/index.html>

42. 全聯福利中心。(2020年8月17日)。明達與水鬼的世紀對談。facebook。

<https://fb.watch/s7SM257gZS/>

43. 工商時報書房。(2023年9月7日)。全台最大連鎖超市，全聯創新行銷策略全解析。工商時報。<https://www.ctee.com.tw/news/20230907700004-431001>

44. 股感知識庫(2016年3月16日)。這些年，全聯如何變身零售巨頭？3個關鍵策略，缺一不可！。經理人。

<https://www.managertoday.com.tw/columns/view/52233?>

45. 葉明桂。(2017年4月25日)。「全聯實在真便宜」品牌廣告成功關鍵：做對，就不要亂改策略。<https://www.gvm.com.tw/article/95368>

46. 王一芝、林綺薇。(2024年3月15日)。全聯開店術數據解密：搶標地上權、跟著建案走 全台十大熱區是？<https://www.cw.com.tw/article/5129751>

47. 工商時報書房。(2023年9月7日)。全台最大連鎖超市，全聯創新行銷策略全解析。工商時報。<https://www.ctee.com.tw/news/20230907700004-431001>

48. 曾欣、李華蓉(2017年)。探討全聯福利中心的經營如何幫助民眾買進美好生活。曉明女中，台中市。

<https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:AP:37b3c45c-5a5e-474d-9223-c4c869a6fac0>

49. 東森財經。(2022年1月14日)。全聯結帳速度為何快不了？東森新聞。

<https://news.ebc.net.tw/news/business/297748>

50. 吳承恩、朱沛穎、邱柔。論平價賣場的經營策略與商店印象之研究—以全聯福利中心為例。國立中壢高商，桃園市。

https://epage.clvsc.tyc.edu.tw/ezfiles/0/1000/attach/16/pta_5087_4267223_65472.pdf