

# Why **COSTCO** Wins

**WHOLESALE**

## Group 4



R98722006 程景嘉  
R98722015 葉家瑋  
R98722017 蕭莞芝  
R98723018 奚雨亭  
R98723054 向思穎  
R98723074 吳翰屏



## 目錄

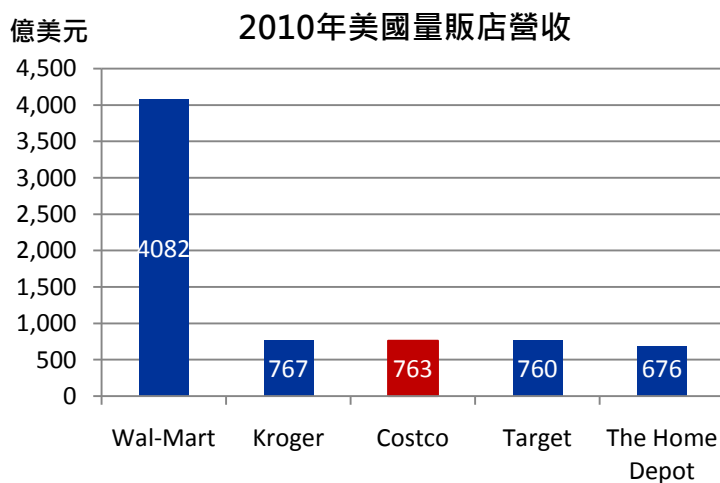
前言 .....	3
報告架構 .....	3
總體環境分析 .....	4
Policy 政策 .....	4
Economics 經濟 .....	4
Society 社會 .....	4
Technology 科技 .....	5
競爭者分析 .....	5
STP .....	8
4P .....	8
Price .....	8
Promotion .....	9
Place .....	9
Product .....	10
競爭對手是否會模仿而侵蝕 Costco 獲利? .....	10
結語 .....	11
建議 .....	11
Price：強制年費制改成雙軌制 .....	11
Place：增設小型店面 .....	12
Promotion：增加低價促銷、廣告 .....	12
會員資料與身分證結合 .....	12
附錄 – 問卷統計 .....	13

## 前言

Costco 為全世界最大之連鎖會員制量販店，在全球有 567 家分店(至 2010 年 4 月 4 日)，其中大多數集中於美國，該公司 2010 年度營收約為 763 億美元，在美國量販業者中排名第三。在 1997 年 1 月，美國 Costco 與台灣大統集團合資，將分店引進台灣，在台灣競爭激烈的量販市場中掀起波瀾。

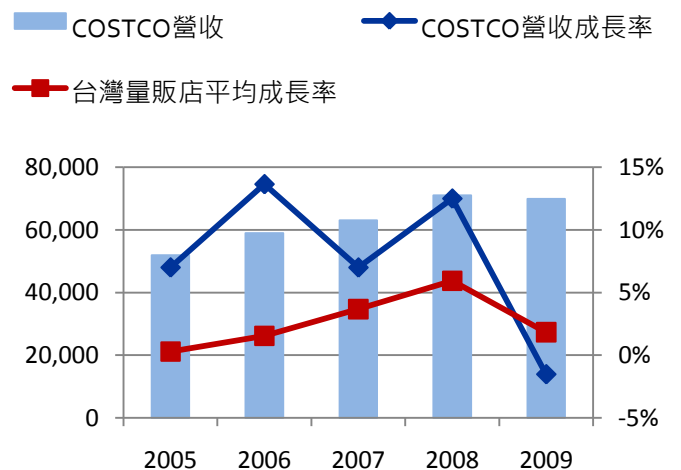
Costco 在台灣仍維持年費制度的模式經營，為台灣量販業者中的唯一，其會員費為一年 1,200 元，商業會員為一年 1,000 元，此外，大包裝的產品、販賣許多非必需的舶來品以及不多加裝潢的賣場空間設計，比起其他國內業者家樂福、大潤發以及愛買，經營模式更是獨樹一格，也因此在最初進入市場時並不被看好，業績表現也平平。但隨著時間的發展，不僅營收金額快速成長，全台分店數也漸漸增加(目前在台北、新竹、台中及高雄共有 6 家分店)，96 年度營收約為 220 億元(96 年 7 月至 97 年 6 月)，成長幅度為 20%，97 年 1 月至 9 月，營收比起去年同期也成長 13%，遠遠超過其他台灣量販業者的平均值 5%。

圖 1 2010 年美國各量販店營收



資料來源：各企業年報

圖 2 COSTCO 營收成長與台灣量販業者營收成長比較



資料來源：COSTCO 2010 年報

為什麼 Costco 可以在一個競爭如此激烈的市場中，穩定且快速的成長並且比起先進者群表現更為出色呢？本組對於 Costco 的發展提出以下的幾點問題：

1. Costco 與其他量販業者是否有著明顯的差異之處使其可以優於競爭者而成長，而自身的定位條件又為何呢？
2. Costco 獨特的經營方式發展出的策略，像是會員年費的收取、不做商業廣告僅靠口碑行銷以及進口國外商品等，提供了什麼獨特的價值以使其能夠獲利與成長；另外，相較於其他台灣量販店的擴店經營模式，Costco 在台灣是否有增加分店的可能性？
3. 針對於以上 Costco 所創造的價值，顧客在消費的同時是否有感受到價值的傳遞，又 Costco 在現在的發展立基上，未來還有哪些方面可以改善以增加價值？是否有可能有面臨同業模仿進入競爭的可能性？

## 報告架構

總體環境分析

競爭者分析

STP

4P

結語

建議

## 總體環境分析

本組使用 PEST 架構分析總體環境：

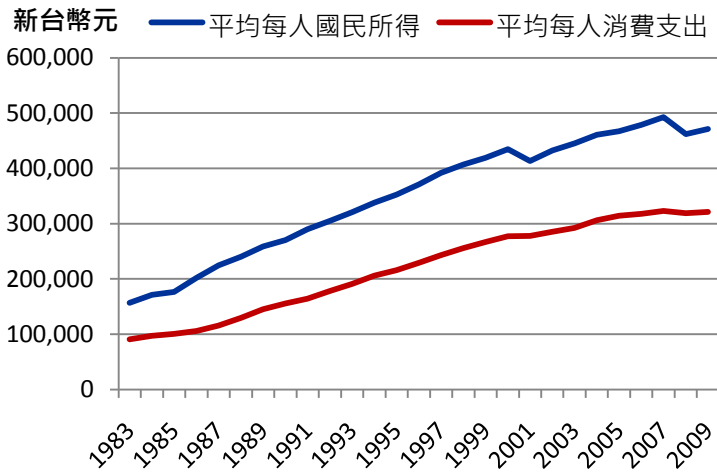
### Policy 政策

台灣商業區土地不但難找而且成本過高，工業區內不能經營銷售業務。「量販店最大的挑戰是政府，不是顧客，」大潤發總經理魏正元提到，土地的取得與使用限制是所有量販業創新發展的最大阻礙。

### Economics 經濟

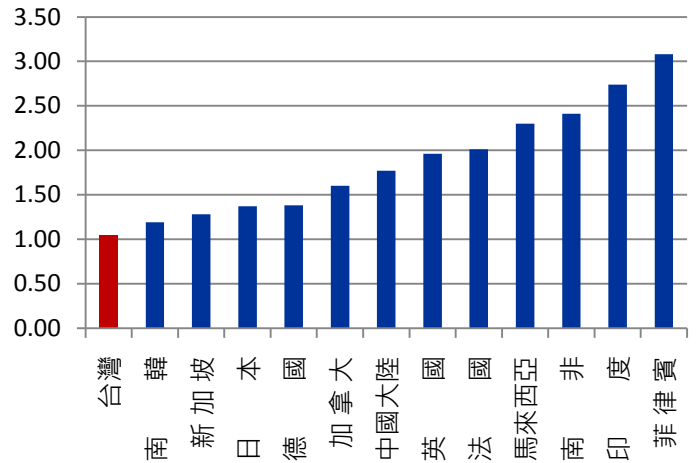
台灣平均每人國民所得與消費支出呈現逐年增加的趨勢；即使 2008 年金融海嘯使國民所得下降，從 2009 年起台灣平均國民所得已逐漸回升，消費支出也有成長，增加人們至量販店購物時之消費能力。

圖 3 台灣平均每人國民所得與消費支出



資料來源：經濟部主計處

圖 4 2008 各國生育率



資料來源：內政部

### Society 社會

台灣為小家庭社會，且根據內政部統計資料，台灣 2006、2007、2008 年生育率均為全球主要國家最低，小家庭趨勢益加嚴重，未來家庭對量販店的需求可能進而減少。

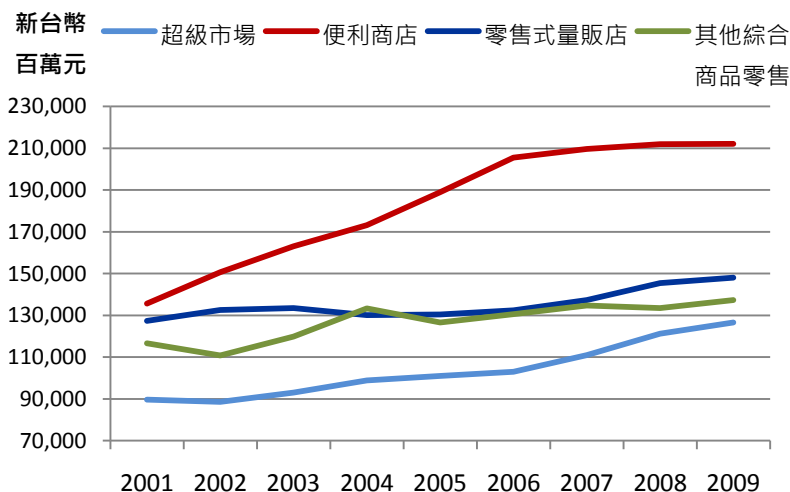
此外，由於台灣地狹人稠，通路發展的空間容易重疊。截至 2009 年底，台灣平均每 2,509<sup>1</sup>人即有一家便利商店，每 191,073<sup>2</sup>人即有一家量販店，台灣不論量販店或便利商店密度皆為全球第一。

由圖 5 與圖 6 可看出，台灣量販店不但整體營收增加幅度緩慢，展店數也無明顯成長，趨於飽和狀態；反倒是便利商店的營業額遠高於其他通路。量販店、便利商店、與超市的密集度使人們購物方便，取得日常生活用品容易，與歐美土地幅員廣闊的情況不同，限制了量販店的發展，量販店開展分店會瓜分其現有客源。因此，台灣零售業除了面臨同業態的競爭(Intratype Competition)，如便利商店與便利商店、量販店與量販店之外，不同業態的競爭(Intertype Competition)，如便利商店與超市、超市與量販店、甚至便利商店與量販店間都產生了搶奪客源的效應。

<sup>1</sup> 依據經濟部主計處統計，2009 年全台人口為 23,119,772 人，再根據統一超商 2009 年年報，台灣四大便利商店總計 9,225 家，得出便利商店密度為平均每人 2,509 家。

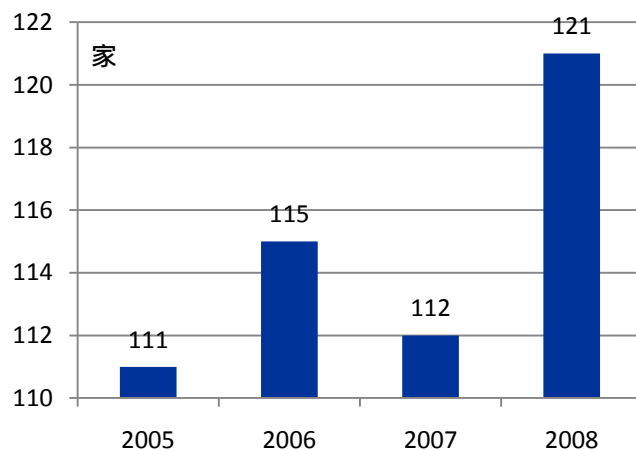
<sup>2</sup> 依據台灣經濟研究院產經資料庫，2009 年底台灣共計 121 家量販店。

圖 5 台灣各通路商歷年營收



資料來源：經濟部統計處批發、零售及餐飲業動態調查

圖 6 台灣量販店家數



資料來源：台灣經濟研究院產經資料庫

## Technology 科技

隨著科技進步，網路的發達，網路購物逐漸取代部分實體通路，超商也開始推出網購服務，例如 7-11 推出 7net 網購服務，雖全家、萊爾富、OK 等便利商店截至目前並未有如此的網購服務，但在日本，便利商店與超商皆已陸續推出網購服務，因此網購服務必成為趨勢。透過網購，消費者不必去量販店也可購買到大包裝的物品，雖價格可能不如量販店便宜，但省去消費者出門購物的成本，對忙碌的現代人來為一方便的選擇。便利商店與超市網購的出現勢必會侵蝕到量販店的業績。

## 競爭者分析

廣義而言，便利商店、連鎖超市、量販業者、及百貨公司中的國外超市，均可定義為 Costco 的競爭者；然而從經營規模和營運模式而言，Costco 與量販業的相似度較高，故本組僅著重於分析台灣三大量販業者。

透過競爭者分析，Costco 可瞭解何為其主要競爭對手、競爭對手之目標及其策略，加以回應並發展出 Costco 自身之競爭優勢(competitive advantage)，進而提供顧客優於競爭對手可提供之價值。Costco 為發源於美國的量販店，以我國量販店家數及營業額觀之，目前台灣三大量販店業者分別為：排名第一的家樂福(共 63 家<sup>3</sup>，年營業額約 600 億)，排名第二的大潤發(共 23 家<sup>4</sup>，年營業額約 400 億)及排名第三的愛買(共 17 家<sup>5</sup>，年營業額約 170 億)，此三家量販店營業額即占量販產業市場的 76%<sup>6</sup>，因此將其定義為 Costco 之主要競爭對手。以下將個別分析家樂福、大潤發及愛買之企業目標、運用之行銷策略，及現行策略下之優勢與劣勢。

<sup>3</sup> 家樂福官方網站 <http://www.carrefour.com.tw/store/store01.asp>

<sup>4</sup> 大潤發官方網站 <http://www.rt-mart.tw/store.asp?fno=55&no=65>

<sup>5</sup> 愛買官方網站 <http://www.fe-geant.com.tw/>

<sup>6</sup> 經濟部統計處零售業動態調查





家樂福為法國家樂福集團(Carrefour)與台灣統一企業集團合資成立，於 1989 年在高雄開設第一家賣場，1996 年成為台灣第一大量販店，此後便以大者恆大之優勢成為量販業龍頭(market leader)。

家樂福之目標為擴大市占率及營業額，因此其策略為低價滲透並積極擴增店數。由於其市占率大、店數多，使其有較大之採購能力，即對上游供應商議價能力強，可更進一步壓低進貨成本，提供具競爭力之價格。家樂福之低價策略可由其行銷主軸『天天都便宜，就是家樂福』展現，保證有促銷的商品一定是最低價格，為 High-low promotional pricing，針對專門撿便宜之目標客群(在 High-low 中尋找促銷價之商品)，不強調產品差異化，可買貴退差價並且設置「查價人員」確認價格，以達成提供顧客最低價格之承諾。

雖然法國家樂福總公司持股約 60%，但為配合上述目標及低價策略，台灣家樂福選擇供應商時仍以台灣國內供應商為主，占 85%，國外供應商僅占 15%，將商品在地化經營可節省運費與進出口等費用，且更換供應商也較具彈性。此外，家樂福亦推出自有品牌，同時強調低價與品質。

根據本組問卷調查結果顯示，不去 Costco 消費之顧客中有 66%的人會選擇去家樂福消費，而且會去 Costco 消費之顧客亦有 53%的人會同時去家樂福消費，可見其市場領導者之地位。吸引消費者去 Costco 以外之量販店的原因，最重要的因素為離家近，家樂福在店數多上占有優勢；排名第二的因素為商品價格便宜，符合家樂福提供給顧客之低價滲透策略。

家樂福積極擴店所帶來的威脅為分散客源，使單店的營業額下降，顧客成長幅度並未跟上展店之速度，又台灣量販產業已幾近飽和，如何擴大客層或增加原顧客消費次數為家樂福未來努力之方向。



大潤發於 1996 年由潤泰集團成立，以併購其他量販店之方式(大買家、興農、亞太量販店)擴展店數，2001 年潤泰釋出股權與具有四十年零售流通業經驗之法國歐尚集團(Auchan)合資，使大潤發成為外商合資公司。

由於大潤發為市場之後進者，其經營者認為規模經濟有其極限，與其增加店數不如提高單店營業額，因此其在台展店策略相對保守(目前已將重心轉往中國大陸市場，並積極擴增店數)。由於重心轉往大陸發展，大潤發在台之目標為維持其目前市占率，在整體產業成長緩慢且競爭激烈下維持其營業額，以促銷商品之低價策略達成目標。大潤發在設定低價商品之選擇範圍以民生必需用品為主，因其認為消費者對於民生必需用品價格敏感度高，且透過對民生必需用品設低價可使消費者節省較多日常生活之開銷。大潤發之競爭策略與家樂福相似，亦使用 High-low promotional pricing，另外強調高服務品質，期望在自助式量販店環境提供更多顧客價值。

大潤發因有歐尚集團之投資，在自有品牌下設置以歐尚為名的 Auchan，提供較精緻之國外商品，包含食品類與身體清潔用品等消費者可能願付較高價格之商品。

但在家樂福持續擴店的威脅之下，大潤發如何以相似的競爭策略仍維持其市占率，並讓顧客充分感受其服務品質而非只是落入價值競爭之中，為大潤發將來需探索、創造出的顧客價值。



愛買由遠東百貨轉投資方式於 1990 年成立，法國佳樂喜集團(Casino)曾投資但已於 2006 年退出，目前為台灣本地公司獨自經營之量販店。

愛買在行銷策略上也曾主打低價策略，如『來愛買最划算』此琅琅上口之廣告歌曲，但由於愛買營業坪數較家樂福、大潤發小，多為一層樓之店面，店數又少於前兩家，在與供應商之議價能力不如家樂福、大潤發有力，商品價格自然無法低於前兩大量販店。由本組問卷調查結果顯示，不去 Costco 消費之顧客僅有 10% 的人會選擇去愛買，而去 Costco 同時也去愛買消費之顧客僅占 8%。因此愛買目前的目標為在量販業中走較精緻小巧的路線，使用差異化策略，透過店內重新裝潢、改變動線提供給顧客新的購物體驗。且因為營業坪數小，更可靠近社區或都會區，將目標客群鎖定為一般社區之消費者。根據研究調查指出，消費者在選擇量販店時會將「距離近」作為最重要之選擇指標，此有利於愛買之社區化/都會區化策略，亦符合問卷調查中消費者選擇去其他量販店最重要之考慮因素。

由於量販店消費者價格敏感度高(為消費者第二考慮因素)，雖愛買在低價策略上無法勝過家樂福及大潤發，但仍選擇使用 High-low promotional pricing，在部份商品以低價促銷且亦保證商品之品質。

愛買之另一優勢為其為遠東集團下之子公司，擁有許多資源，如遠東百貨之禮券在 Sogo、遠企及愛買皆可通用，可增加消費者前往消費之意願；又 Happy go 一卡可在多處共用，包括 Sogo、愛買、全家等，可集點或折抵消費金額，透過異業結合增加愛買之市占率。愛買之自有品牌也結合遠東紡織之資源，推出 QUINTO DONNA 服飾，定位為兼具百貨公司之設計品質與量販店平價之價格，以吸引年輕愛美的女性客群。在母公司集團的支持之下，董事長徐旭東表示會繼續投入資金於愛買量販店的展店與革新計劃。

總結上述而言，下表為三家競爭者之 4P 行銷策略：

	家樂福	大潤發	愛買
<b>產品</b> Product	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大、小包裝皆有</li> <li>● 產品種類多(註1)</li> <li>(超過上萬種)</li> <li>● 自有品牌</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大、小包裝皆有</li> <li>● 產品種類多</li> <li>(超過上萬種)</li> <li>● 自有品牌</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 小包裝為主</li> <li>● 產品種類多</li> <li>(超過上萬種)</li> <li>● 自有品牌</li> </ul>
<b>訂價</b> Price	<ul style="list-style-type: none"> <li>● High-low pricing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● High-low pricing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● High-low pricing</li> </ul>
<b>促銷</b> Promotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 電視廣告</li> <li>● DM</li> <li>● 促銷活動多</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 電視廣告</li> <li>● DM</li> <li>● 促銷活動多</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 電視廣告</li> <li>● DM</li> </ul>
<b>通路</b> Place	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 坪數大</li> <li>● 店數最多</li> <li>● 位於商業區</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 坪數大</li> <li>● 店數次多</li> <li>● 位於商業區</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 坪數小</li> <li>● 店數少</li> <li>● 位於都會區/住宅區</li> <li>● 重視裝潢</li> </ul>

註 1：「商品種類多」為問卷調查結果中，消費者選擇去其他量販店時之第三順位考慮因素。

## STP

本組對 Costco 的型態進行分析後，歸納統整出其 STP 如下：

<b>Segment</b>	Costco 用四個面向來區隔市場，分別是： <ul style="list-style-type: none"><li>● 在意商品品質高低與否</li><li>● 同品質產品單位價格敏感度高低</li><li>● 單次消費金額高低</li><li>● 是否對舶來品有偏好</li></ul>
<b>Target</b>	Costco 係針對在意商品品質高、對舶來品有偏好、同品質產品單價敏感度高以及單次購買金額高者為其主要之客群。
<b>Position</b>	Costco 對於自我在市場中的定位，為一提供舶來品且單價較低廉的 everyday low price 量販廠商，並以服務大菜籃型顧客為主。

由問卷結果可以佐證，在有去過 Costco 且之後還有意願在去消費的 421 人中，其平均單次消費金額的中位數為 3,001~5,000，顯示出目標客群單次消費金額較高。而吸引消費者前往 Costco 購物的主要原因為價格便宜、商品特殊(舶來品)與大包裝，也精確的反應目標市場顧客的特性。另外，問卷中也發現，平常去 Costco 且未來仍有意願再前往消費的顧客，其中有接近 89% 的人還會前往其他量販店作消費，顯示出 Costco 的市場區隔與 Target 顧客上的成功，不與其他量販業者在紅海中競爭。

## 4P

### Price

Costco 與台灣其他量販店一個主要的不同處，即為—Costco 之經營銷售方式為「付費會員制」，所有欲在 Costco 消費的顧客皆須申辦會員卡，並繳交一年 1,000 至 1,200 元的會費，無論進場或結帳時均須出示會員證才可通行。對 Costco 而言，對消費者收取年費，本組認為主要有以下幾點考量：

年費的制度，可使願意申辦會員卡的消費者對 Costco 建立較高的顧客忠誠度；因消費者在繳交年費後，會儘量增加在 Costco 的消費頻率及每次消費金額，透過增加消費、獲得較多的累積折扣金額，進而將付出的年費費用損失攤平。因此，Costco 的年費制度等同於變相補貼重度使用者，因 Costco 的年費收入為其每年主要獲利來源(根據 Costco 年報顯示，其年費收入遠大於管銷費用，反倒是營業毛利的數字與管銷費用相當)，使其賣場內所有商品的售價能進一步降低，因此消費者總消費金額越大，從付出的年費「賺回」的獲益越大。

依據前面的 STP 分析，Costco 之主要目標客群為消費量較大、願意購買較高品質商品之消費者，因此年費制度一方面吸引這些消費者的持續光顧及提高消費數量外，又可用較低的價格取得符合自己需求的高品質外國商品，故可吸引到對舶來品有偏好又價格敏感的消費者，而年費的制度更提供他們大量消費的誘因。

另外，由於 Costco 致力於將所有其它的營運成本降低，反映在商品售價的低廉上以回饋顧客，因此商場外觀的設計也以簡樸風格為其特色，由此向消費者傳達其欲節省其他對顧客無附加價值的成本、以提高消費者剩餘為第一目標的理念。

然而必須注意的是，由於 Costco 販賣的國外商品，其中有許多品項在一般市面上是沒有販售的(如：美國牛排、高檔外國食品等)，因此消費者在購買時在價格水準上並無可供比較的參考點，而容易誤用一般市面販售的相似商品作為參考點(如：頂好賣的一般牛肉片之價格)；缺乏價格參考點使消費者無法真正感受到繳交年費「物超所值」的效用，因其無法估量「提高商品品質」所應多付出的成本，故會認為繳交年費是 Costco 剝削消費者剩餘的作法，且賣場簡樸的設計也可能使消費者產生「都繳了



年費，為何設計還如此簡陋」的心理。就本組發放問卷的統計結果，在有定期去 Costco 消費的訪問對象中，認為年費制度和金額合理的僅佔 18%，而認為年費制度完全不合理的卻有將近 30%，其餘 52%均認為年費應降低；另外就問卷發放對象中會去 Costco 消費但本身未申辦會員卡佔 32.3%，其中 54%的人不願辦卡的主要原因即為「年費太貴」，而本身有辦卡但未來不願續約的佔 16.84%，其主要原因亦為「認為年費不划算」。由此結果可見，Costco 在年費制度的效用上，並未與消費者建立良好的資訊溝通，因此年費亦成為消費者不滿意 Costco 的重要原因。

另外，Costco 在定價策略上亦與其他量販店在特定商品促銷之 High-Low Pricing 策略相異：Costco 採用 Everyday Low Price 的方式，將陳列商品在平時即均以低價銷售，以滿足大菜籃族一次消費數量、品項眾多，但所有商品均可低價購買。此種定價策略完美地符合了其所定位的目標客群——單次消費金額高、但又對產品價格敏感度高的消費者——最主要的需求。

## Promotion

Costco 主要透過以下方式行銷：

雖本組在 Price 部份述及 Costco 的定價策略以 Everyday Low Price 為主，但仍會輪流就部份商品作減價促銷的活動。凡會員均會定期收到 Costco 寄送到府的「會員護照」，內容按日期先後，以簡潔清晰、輔以圖片的方式標明各減價商品的折扣金額及減價期間；由於各項商品之減價期間多只維持一個星期，因此會刺激消費者在該期限內去消費，進而增加消費者光顧頻率。

Costco 與中國信託進行策略聯盟推出聯名信用卡，在 Costco 消費結帳時僅能以此信用卡或現金付帳；此規定不但促使會員申辦信用卡，使中國信託信用卡業績成長，另外此卡亦提供會員許多相關優惠：除憑會員身份免年費外，在 Costco 及其他地方刷卡消費，均可累積「Costco 金幣」，每年九至十月在 Costco 消費刷卡就可直接以此虛擬金幣折抵消費額；另外亦有基本之旅遊保險、機場停車優惠等服務。

Costco 賣場內提供種類豐富且份量不小的試吃商品，為其他量販店所不及：如熱騰騰的現煎牛排、人參粥、紅酒、咖啡、麵包沾醬、水果...等，讓消費者增加商品熟悉及好感度，進而促進消費，同時也增加逛賣場的樂趣，使消費者更願意常到賣場晃晃。

由於 Costco 的營運方式為會員制，因此其促銷活動亦主要針對會員進行，而不如一般量販店以廣發傳單、媒體廣告之方式大肆宣傳，故可能會使尚未有 Costco 消費經驗的民眾有「促銷活動不多」的印象。Costco 對一般非會員大眾僅靠「口碑行銷」，即透過消費者間口耳相傳之 Viral Marketing 方式增加客源，雖此方式之宣傳效果比商家主動行銷更有力，但亦須注意消費者對 Costco 價值傳遞的錯誤解讀(如 Price 部分提及消費者對年費制度的負面觀感)，亦可能產生負面的口碑行銷，影響其商業形象。

## Place

Costco 目前在台灣設有 6 個據點，分別位於內湖、汐止、中和、新竹、台中以及高雄。Costco 的據點多選在人潮聚集、消費力高的地區；例如內湖和高雄便是選在量販店聚集之處，具有規模經濟之效。此外內湖、新竹、汐止和台中則是選在園區的附近，一方面是此區的消費能力高且擁有一些旅美的科技人士，另一方面亦可吸引廠商成為他們的商業會員，可謂一舉兩得。

據 Costco 台灣區企劃部暨開發部經理李伯孟指出，Costco 將繼續展店的計畫，目前台南店已開工動土預計於 2011 年完工，同時也推動桃園店的籌備，另外亦規劃北台中店的適切方位，預計五年內增加至十處據點，十年內達十五處據點的規模。

## Product

Costco 的商品有其特殊之處，以下針對其商品的特色做進一步的討論。

(1) **大數量包裝**：Costco 的商品是以較大數量的包裝進行銷售，Costco 以賣場即是倉庫的策略，將所進的貨直接放在貨架上，如此便可節省拆解包裝、盤點以及補貨的過程，降低人力成本的支出，並將節省的成本創造給顧客價值。由於 Costco 減少了將商品拆解成單品的成本，進而壓低其進貨成本，以低價衝出高業績量，亦成為和供應商談判的議價籌碼；供應商若要分得 Costco 的市場，則需以低價且不打折的品質賣給 Costco，為 Costco 和顧客創造價值，另一方面，Costco 所需龐大的數量以及三十日內以現金付款的快速週轉，亦創造了價值給供應商，Costco 與供應商的關係可說是互惠互惠的。如此大數量包裝所帶來的價值如下例所示：以馬芬蛋糕為例，同業一顆馬芬賣十七元，Costco 只賣一份十二顆包裝，總價二百一十五元；但若將單位成本細算至公克，Costco 一包蛋糕比其他量販店同樣公克數便宜九十二元。

(2) **外國商品及商品在地化**：Costco 引進了一定比例的外國產品，而以美國的產品居多，這也是 Costco 與其他量販店很不一樣的地方，即是擁有許多外國的產品；例如：美國進口的牛肉、空運的水果等等。另外，Costco 也賣外國品牌的服飾，像是 Levi's、Marlboro、DKNY 等，而其他量販店大多是賣本土牌子的服飾。此外，Costco 不單只是把進口的外國商品以原有的包裝賣出，為了不同文化的顧客著想，Costco 將外國產品在地化來滿足顧客。例如：進口的國外牛肉，會再細切成火鍋所使用的薄度賣給消費者，以配合台灣地區的文化和使用習慣。

(3) **自有品牌**：大約在 1994 年左右 Costco 推出自有品牌 Kirkland 系列商品，Kirkland 系列商品包括冷凍食品、紙類用品、維他命、洗髮精、餅乾、咖啡豆、家用品、行李箱、電池、服飾、清潔用品及其他品項。Costco 推出自有品牌 Kirkland，希望能夠以與國際品牌同等級的產品，但價格比領導品牌較為便宜。因此，Costco 的自有品牌和其他量販店的自有品牌最大的不同便是它的品質。根據本組的實地考察，我們針對 Costco 和家樂福作一比較，以衛生紙為例，Costco 所賣的自有品牌衛生紙品質可謂媲美舒潔衛生紙，但是家樂福自有品牌的衛生紙品質卻不比舒潔，此外，Costco 的自有品牌衛生紙是以四十八捲的大數量銷售，不同於家樂福單包的出售，亦可驗證 Costco 的商品是以大數量包裝為主。

(4) **品項少**：不同於其他量販店為要滿足顧客，陳列上千萬種的貨品，Costco 卻將商品的品項控制在四千項以下，此外，Costco 亦希望以 20% 的品項創造出 80% 的業績，由於品項的控制，Costco 只將同類商品的前幾名放上貨架，這樣做似乎有其風險，事實上捨去效益不彰的品項，反而可以降低 Costco 的管銷成本。

## 競爭對手是否會模仿而侵蝕 Costco 獲利？

Costco 在台灣店面數少，但獲利能力非常高，因此我們很好奇像家樂福、大潤發這些主要競爭對手有沒有可能模仿 Costco 經營模式引進較多高品質舶來品來搶食 Costco 目標市場，威脅 Costco 未來的獲利能力。

根據先前的分析，Costco 主要利用兩個策略來壓低商品售價：產品大包裝銷售、強制收取年費。產品大包裝銷售的好處除了能增加對供應商的議價能力，同時也可以節省過度包裝所增加的運輸成本和分裝的人力成本。倘若家樂福、大潤發或愛買也想引進類似 Costco 所販賣的高品質舶來品，他們本身小包裝販賣的經營模式便無法在對供應商的議價能力上取得優勢，更別說其他相關成本。另外，這三家量販店皆沒有採取強制收費會員制，因此也就更不能在商品單價上與 Costco 抗衡。前面的 STP 分析可知，Costco 的目標客群除了是對舶來品有一定喜好之外，同時對產品的單位售價的價格敏感度

也較高，所以當其他量販店也想藉口銷售與 Costco 所販賣的類似商品時，其價格上的劣勢便無法有效吸引 Costco 的目標客群，頂多是吸引到對舶來品有喜好，但價格敏感度較低的消費者。然而，許多百貨公司裡的外國品牌超市販售高品質、高單價舶來品已經行之有年，價格較不敏感的舶來品愛好者一定也會把量販店所販賣的舶來品跟外國品牌超市的商品作比較，想要搶食這塊市場也會有一定的難度。由此推論可知，Costco 的主要競爭對手不太可能會大規模引進舶來品來搶食其目標市場。

## 結語

從前述分析可知，三家競爭者的目標市場為 Mass market，他們所採用的經營策略是以 Cost leadership 為主；而 Costco 的目標市場則是對舶來品有偏好、在意商品品質及價格敏感的 Segment market，並不只是在日常生活用品中作價格競爭，而是在尋求商品差異化的同時，也致力於降低商品售價，因此其經營策略是以 Focus 為主；由於其所銷售商品的獨特性、及價格低廉程度為其他競爭者沒有提供的，因此主要競爭者與 Costco 間的替代性有限，顯示 Costco 之市場區隔明確、定位成功。此外，Costco 透過年費制度鼓勵消費者提高單次消費金額或消費頻率；而年費的收取亦可進一步降低商品售價，以符合目標客群對價格敏感性的需求，創造消費者的價值。

## 建議

### Price：強制年費制改成雙軌制

本組所做問卷顯示，Costco 的顧客中有 81.47% 認為年費過高，原有 Costco 會員卡而不願意再續卡的顧客也達到 16.84%。由此可知，大部分的消費者無法體認到收年費能達到降低商品售價的好處。最主要的原因是，Costco 所販賣的商品大多是其他台灣同業沒有販售的，因此消費者無法有效衡量繳交年費能壓低多少售價，心中沒有一個具體的參考點，所以較難體認到年費帶來的優惠。在這樣的情況下，消費者反而容易跟其他沒有強制收年費的量販店做比較，認為 Costco 所收的年費金額高得不合理。

本組認為，倘若 Costco 能實施雙軌制年費，不強制消費者加入會員，但不辦年費的顧客所消費的每項商品必須支付溢價，這樣不僅能減少消費者對年費金額的不滿，或許還能向消費者傳遞年費所創造的價值，並進一步提高 Costco 獲利。原因如下：首先，實施雙軌制年費後，消費者便能有效衡量消費多少金額後能回本，形成一個具體的參考點，認為不划算的消費者也能選擇不要辦卡，直接支付溢價。如此一來，繼續辦卡的消費者會覺得辦卡是划算的，不會認為繳交的年費過高；認為不划算的顧客因為不會辦卡，也就不會認為 Costco 收年費是在剝削。二來，由於部分顧客消費次數、金額較低，繳交年費反而不划算，因此會選擇不辦卡，減少消費次數(只跟有辦卡的親友一起去消費)，實施雙軌制之後能增加這些顧客的消費意願(因跟有辦卡的親友一起消費仍然會有不便)，同時又能從他們身上得到溢價，除了促進經濟效率性，也能增加公司獲利。當然，溢價除了需要抵銷實施雙軌制所增加的成本，也要達到鼓勵消費者加入會員的效果，至少要高到 Costco 多服務這些顧客的利潤不會比實施雙軌制前還要差的水準。再者，部分消費者因 Costco 的年費制度而不想到 Costco 消費，由於 Costco 許多舶來品是其他商家無法買到的，潛在顧客對這些商品通常會不太熟悉，實施雙軌制之後，這些消費者可能在接觸到舶來品之後產生強烈喜好，成為 Costco 的忠實顧客，有利 Costco 的業務發展。

## **Place：增設取貨店面**

目前 Costco 在台灣有 6 家店面，店數較其他量販店少，也因此本組問卷統計顯示有 41% 的 Costco 顧客認為分店太少是 Costco 需要改進的缺失。然而從先前 STP 的分析可知，Costco 的目標客群是單次消費金額高的顧客，而且賣的商品以大包裝的舶來品為主，其目標市場並不像家樂福等其他量販店的目標市場大，倘若以同樣的規模在全台廣設分店，唯恐業績會無法支撐營運成本。

因此，本組建議 Costco 可在市區增設取貨店面，建置物流系統，提供消費者下訂單，每日派貨車來回取貨店面與當地 Costco 分店一趟，減少顧客因分店太少而有的不便。如此一來，除了能解決顧客因分店太少而造成不便之外，也不會因為過度擴張而降低分店獲利。

## **Promotion：增加低價促銷、廣告**

目前 Costco 是以口碑行銷為主，商品價格的制定主要以「Everyday Low Price」為方針，僅有少數商品會做低價促銷，並寄送「會員護照」給顧客來告知促銷訊息。然而，根據本組問卷統計結果顯示，有 20% 的顧客認為 Costco 的促銷活動不夠多，由此可見，在顧客已習慣促銷充斥的量販市場中，以採行「Everyday Low Price」為主的定價策略可能還是會引起部分顧客的不滿。因此建議 Costco 增加低價促銷商品的品項，以符合顧客的消費習性。

另外，本組問卷統計結果亦顯示 15% 的顧客認為店內陳設過於簡陋，需要改進，表示消費者不太能體認到簡陋的擺設其實有助於節省人力成本而降低商品售價的好處。本組認為，光靠口碑行銷無法有效改善消費者對年費和商場簡陋擺設的負面觀感，因此建議 Costco 推出一些廣告，除了強調 Costco 商品與其他量販店的差異之外，也要提及年費和簡陋擺設能夠回饋給消費者更低的商品售價，達到教育消費者的效果。

## **會員資料與身分證結合**

在 Costco 消費必須隨身攜帶會員卡，且會員卡的工本費高達 500 元，建議 Costco 可將會員資料與身分證條碼結合，除了能減少消費者多帶卡的負擔，也能免去不必要的卡片製作工本費。

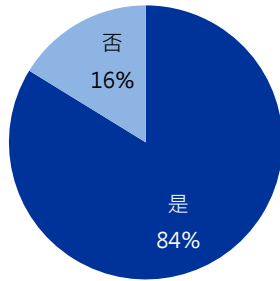


## 附錄 - 問卷統計

問卷數量：529

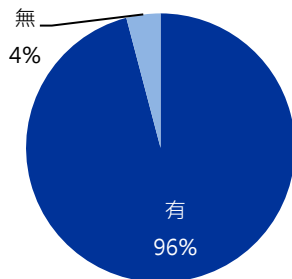
問卷摘要

請問你是否去過 Costco(好市多)?



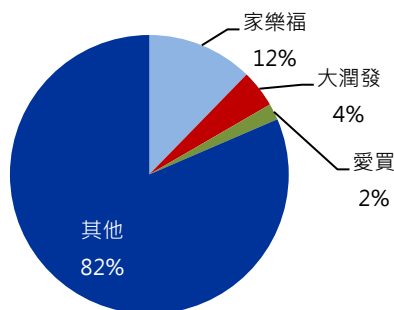
是	439	84%
否	85	16%

請問您之後是否有意願再去?



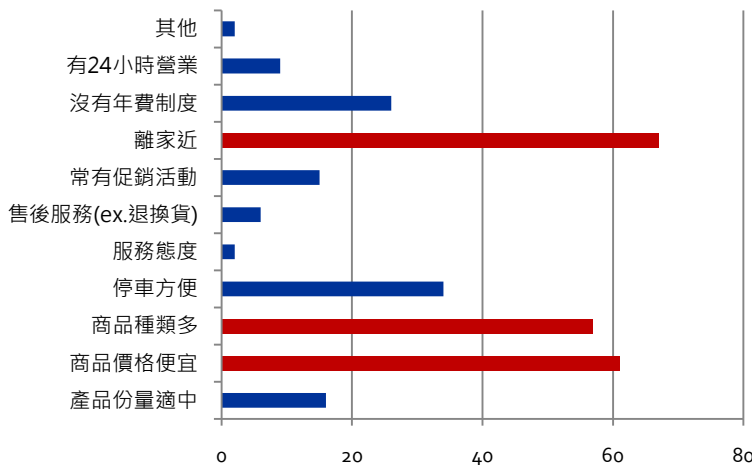
有	421	96%
無	18	4%

請問您最常去哪家量販店?



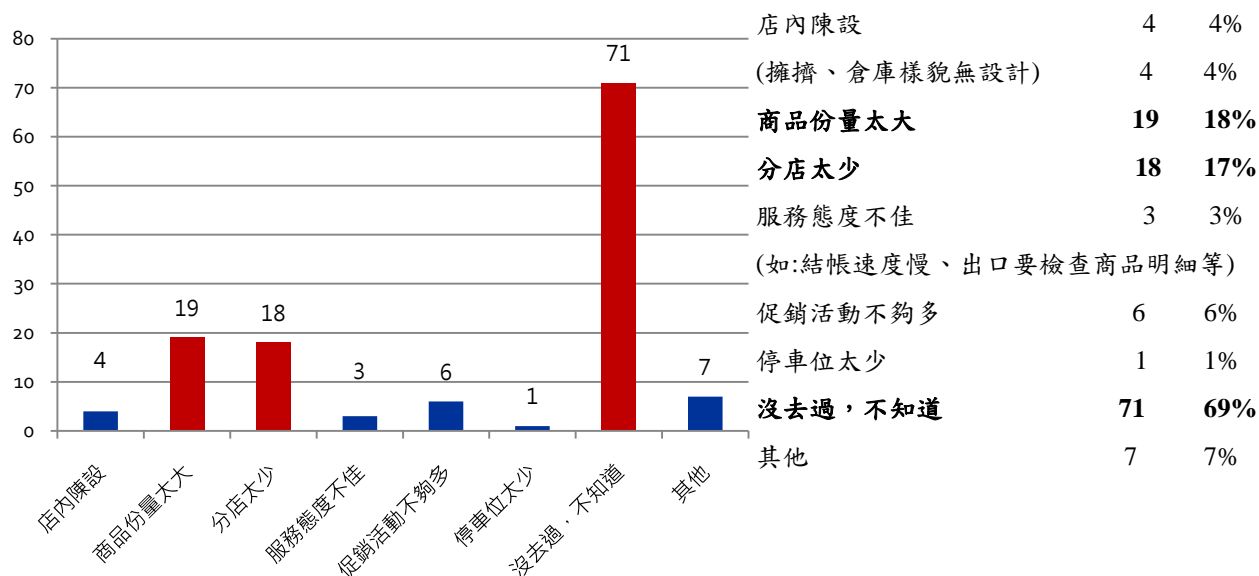
家樂福	65	12%
大潤發	23	4%
愛買	10	2%
其他	431	81%

請問吸引您去該量販店消費的原因是?

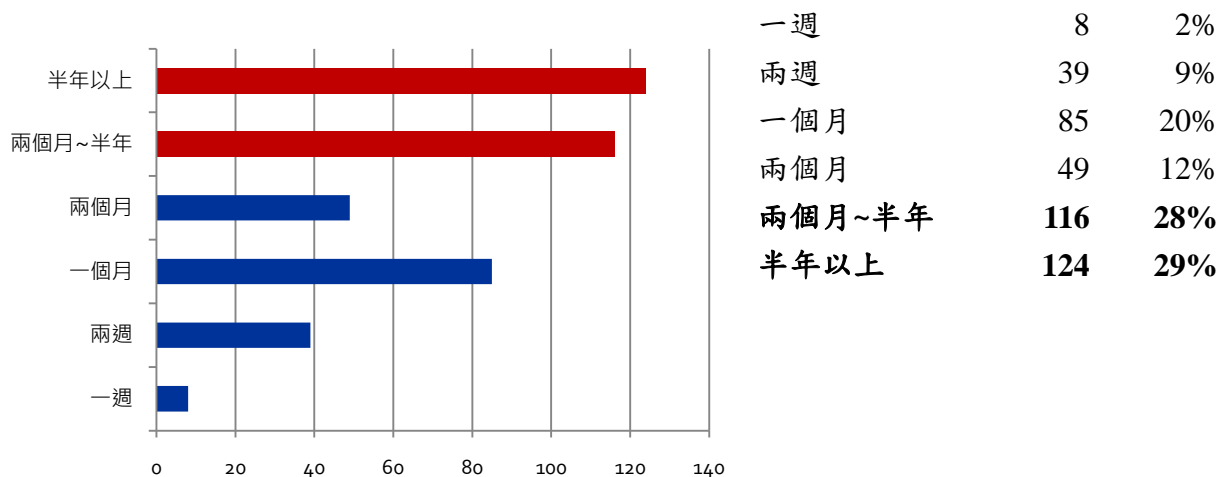


產品份量適中	16	16%
商品價格便宜	61	59%
商品種類多	57	55%
停車方便	34	33%
服務態度	2	2%
售後服務(ex.退換貨)	6	6%
常有促銷活動	15	15%
離家近	67	65%
沒有年費制度	26	25%
有 24 小時營業	9	9%
其他	2	2%

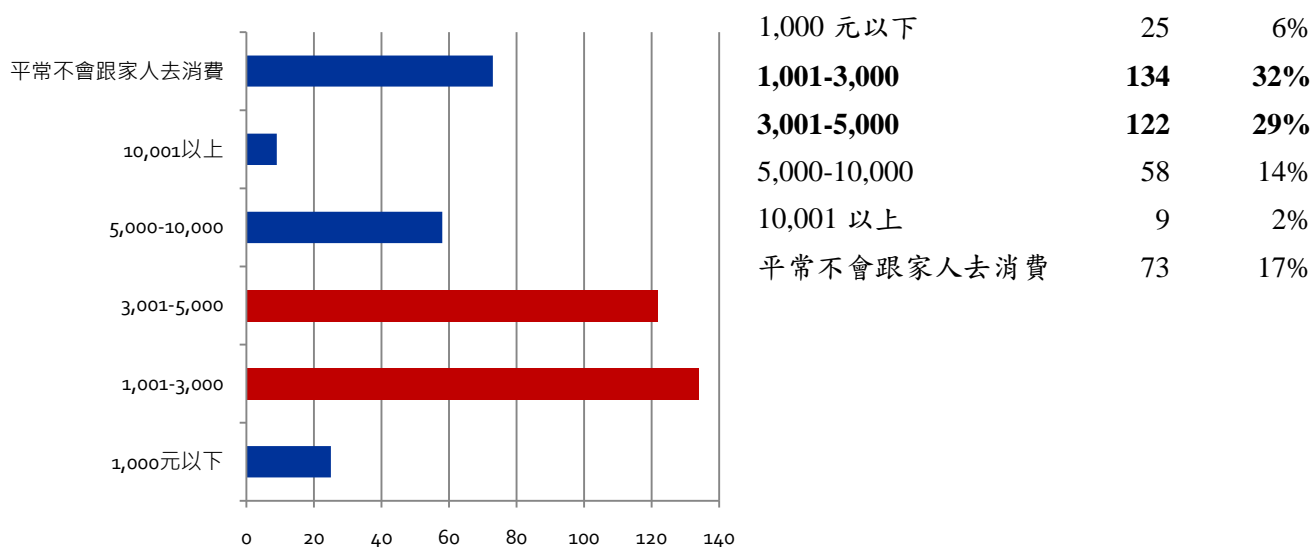
請問您覺得 Costco 在哪些方面需要改善?



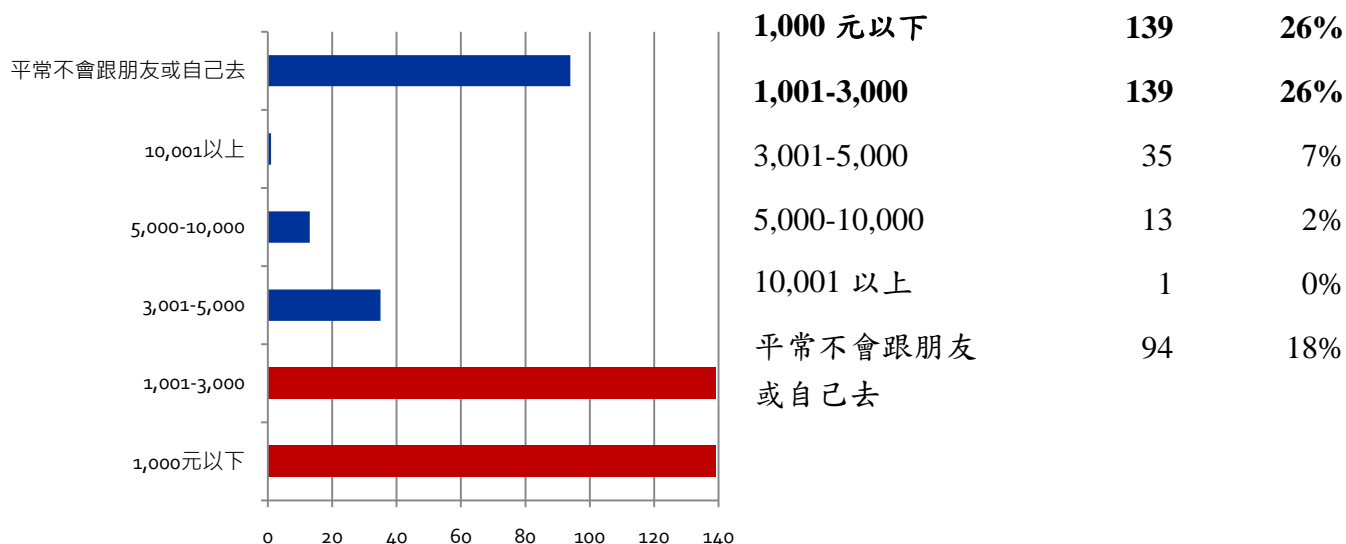
請問您多久去 Costco 一次?



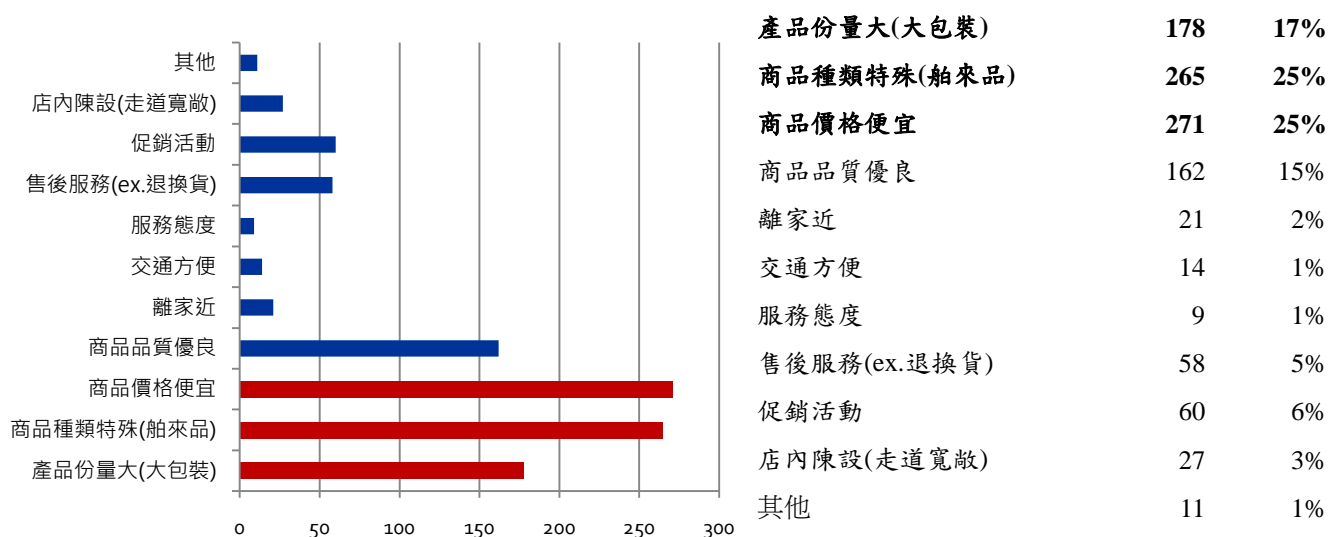
請問您跟家人去 Costco 一次總消費金額約為?



請問您跟朋友同行或自行前往 Costco 自己的消費金額約為?



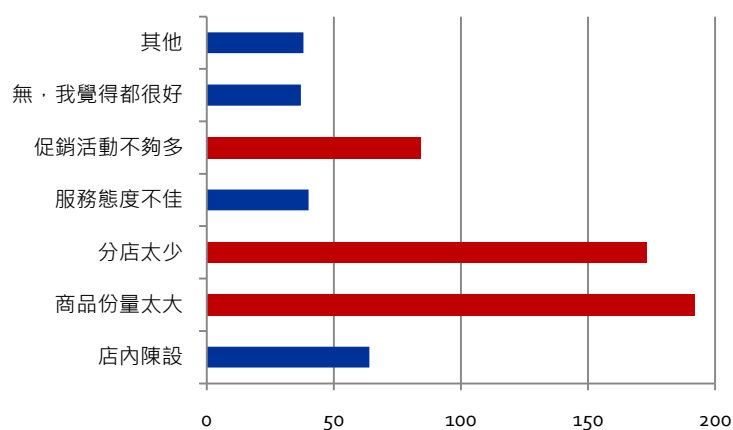
請問 Costco 吸引您去消費的原因是?



請問您平時除了去 Costco 外，也會去別家量販店消費嗎?

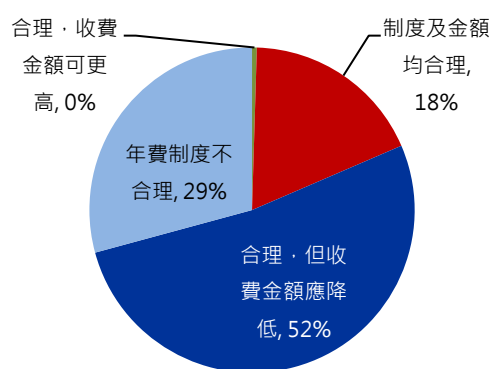


請問您覺得 Costco 在哪些方面需要改善?



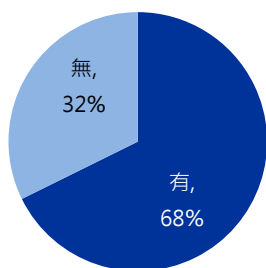
店內陳設(擁擠、倉庫樣貌無設計)	64	15%
商品份量太大	192	46%
分店太少	173	41%
服務態度不佳	40	10%
(如:結帳速度慢、出口要檢查商品明細等)		
促銷活動不夠多	84	20%
無, 我覺得都很好	37	9%
其他	38	9%

請問您覺得目前的年費收費制度及金額合理嗎?



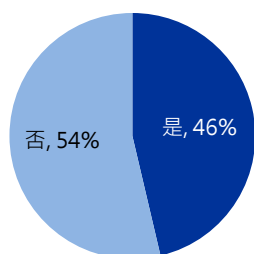
合理, 收費金額可更高	2	0%
制度及金額均合理	76	18%
合理, 但收費金額應降低	220	52%
年費制度不合理	123	29%

請問您或您家人有申辦 Costco 的會員卡嗎?



有	285	68%
無	136	32%

請問您會想要申辦會員卡嗎?



是	63	46%
否	73	54%

請問您不想辦會員卡的原因為何?

年費帶貴

沒錢, 靠朋友, 還沒那麼需要 costco

身邊總有人會有

有沒有卡片應該不影響

不常去

不必要的支出

不需要

因為年度消費沒有那麼多

沒有大量需要

朋友有卡

附近無分店

不常用, 和人家一起去就好

可以找認識的人分擔

幾個月才去一次, 又要交年費, 不如跟朋友一起去

不常去

會費貴, 去的次數不多不划算

don't want to pay



經評估不符合個人成本效益

年費過高，距離遙遠

不常用

要繳年費很花錢一些稀有品並非必需品 倒不需要為了他  
比較起繳年費，我會傾向於免繳年費的為購物第一選擇  
會費太高，不划算，借用別人的會員卡就好

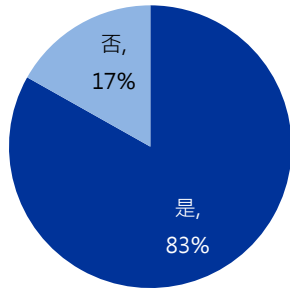
要錢錢 QQ

不常前往消費

分店少不常消費

不想多花錢哈哈

### 請問若會員卡到期，您會想要續約嗎？



是	237	83%
否	48	17%

### 請問您不想續約會員卡的原因為何？

會員費不划算

太貴了,而且朋友有卡

年費太貴

年費麻煩而且太貴

年費太貴

太貴，也許一年也買不到幾次

麻煩要花錢

年費太高

年費過高

包裝份量太大，食品無法在保存期限內食用完畢

交通不便不常使用

會費高

不划算年費太貴了

太貴費用有點貴,外加不常在那

可以換較親近的有人申辦會費

沒這麼常去

邊消費

貴

年費貴，不常去

太貴

年費太貴

使用次數不多

朋友有卡

會員費太貴

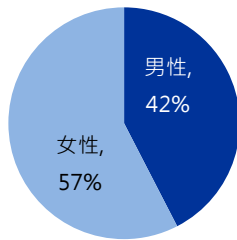
年費高因距離不算近，所以消費頻率偏低

年費太貴

年費太貴

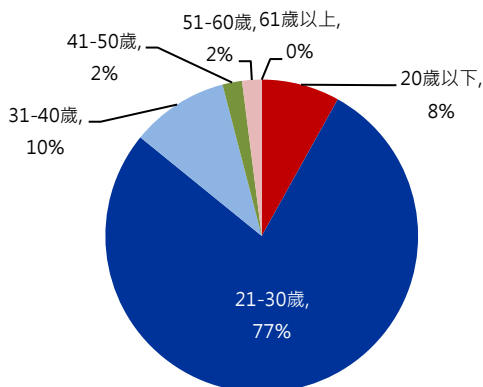
### 個人基本資料

#### 請問您的性別



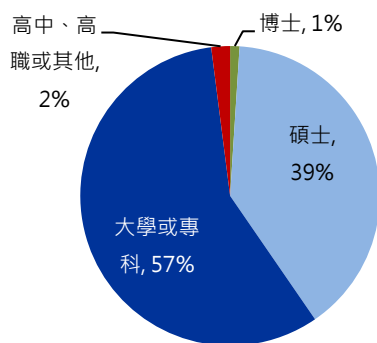
男性	224	42%
女性	300	57%

#### 請問您的年齡



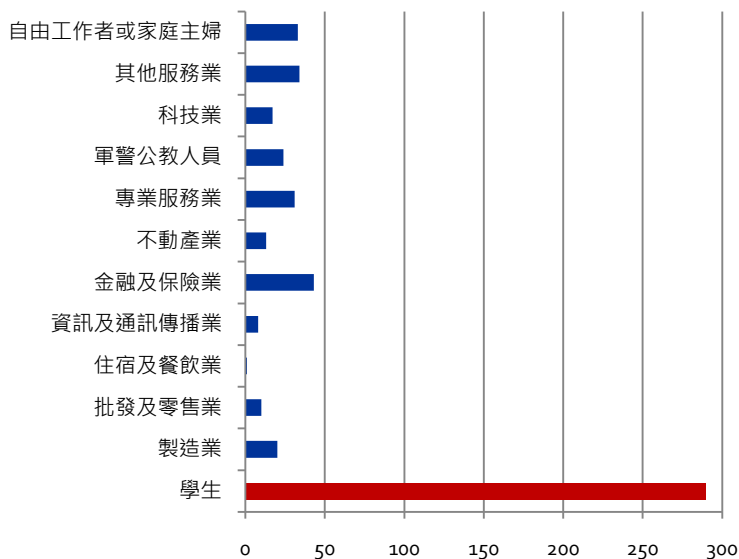
20歲以下	44	8%
<b>21-30歲</b>	<b>409</b>	<b>77%</b>
31-40歲	51	10%
41-50歲	11	2%
51-60歲	8	2%
61歲以上	1	0%

## 請問您的教育程度



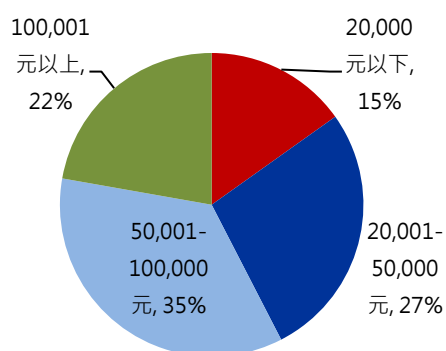
博士	6	1%
碩士	208	39%
<b>大學或專科</b>	<b>301</b>	<b>57%</b>
高中、高職或其他	9	2%

## 請問您的職業為?



<b>學生</b>	<b>290</b>	<b>55%</b>
製造業	20	4%
批發及零售業	10	2%
住宿及餐飲業	1	0%
資訊及通訊傳播業	8	2%
金融及保險業	43	8%
不動產業	13	2%
專業服務業	31	6%
軍警公教人員	24	5%
科技業	17	3%
其他服務業	34	6%
自由工作者或家庭主婦	33	6%

## 請問您的家庭平均月收入



20,000元以下	80	15%
<b>20,001-50,000元</b>	<b>142</b>	<b>27%</b>
<b>50,001-100,000元</b>	<b>186</b>	<b>35%</b>
100,001元以上	116	22%