

OK超商「店面變倉庫」 營運績效竟大勝統一超、全家



OKmart 小檔案



OK Mart總經理魏國志

- ◆ 成立：1988年
- ◆ 總經理：魏國志
- ◆ 主要產品：
飲料、乾貨、網購寄取件服務等，目前共**830間**門市
- ◆ 成績單：
2021年營收約100億，營運績效年增逾2成。
- ◆ 經歷：汽車業
三陽集團30年→南陽實業總經理17年→OK擔任總座



位居超商老四，論店數、論行銷資源、
 論品牌、論話題聲量都遠遠不及同業的
 OK，究竟如何辦到？

商標	公司名稱	成立時間	門市數 (2021年2月)
7-Eleven	統一超商股份有限公司	1979年3月	6,502 (2022年3月)
FamilyMart	全家便利商店股份有限公司	1988年7月	4,024 (2022年3月)
Hi-Life	萊爾富國際股份有限公司	1989年3月	1,544 (2022年3月)
OK	來來超商股份有限公司	1988年9月	767 (2022年3月)

當兩大對手開上萬店 它關店、讓貨架給網購包裹

- 107年OK陸續關閉門市，從9百多店刪減到8百家，整體數量減約10%。
- 比起6千多店的統一超、4千店的全家，OK早已輸在起跑點，再關店豈不和自殺沒兩樣？自殺重生，還是被殺出局？
- 網路上出現OK相關討論串，包括：「OK是要轉型成倉庫了嗎？」、「這是被便利商店耽誤的物流中心？」

✓ 真正教人跌破眼鏡的發展，出現在今年3月，OK與《蝦皮店到店》攜手舉辦聯合記者會，宣布展開「雙向寄件服務」。

-代表雙方從物流配送、電腦系統到門市，大量資訊都得緊密串聯。

✓ 整整5年，只全心投入一件事情：把自己的弱勢縮小，優勢全力放大。



用賣車思維想5年策略

「3層次評估法」開發市場

- 認清自己身處的位置：
「繼續追在其他超商的腳步後面跑，根本等死。想超車，只能改變賽道！」（魏國志）
- 「一台新車要改型，從設計到量產至少5年起跳」，憑空想像的難度高，**習慣把判斷基準拆成3塊。**





學校



社區



商辦



停車場



運動中心



機場



捷運



公園



工業區



醫院



百貨公司



加油站

最便利的迷你商店

開發新市場：Okmini智能販賣機(400台)
結合物聯網與自動販賣機，攻占特殊商圈

商品
銷售

買飲料

代收
代付

繳手機費

包裹寄
取件

領取網購產品

超商的收入來源

寄、取貨變客戶上門主因 轉攻物流，商品報廢降4成

- 電商崛起，網路購物迅速普及，天平漸漸往後者傾斜：「讓消費者走進超商的原因第一名，已經變成『寄貨取貨』為主，順便再買點東西！」
- 消費習慣轉移，成為OK重新自我定位的立基點。如何取得數量最多、占比最大的網購取件包裹？

答案是：找2C（個人對個人）市占率最高的蝦皮

- 開始向內部提出『包裹商品化』的概念
舉例：一罐水只賣20元，在店裡上架、陳列、結帳；一個網購包裹可能價值數百元到上萬元，卻經常因為被視為次要任務，而被隨意堆疊、摔壞或甚至弄丟，「要從物流端、理貨端、門市端和作業系統端一起合力，保護好每一個包裹！」

- 為了**保護包裹**，啟動**多次教育訓練**，向店員傳達「收取包裹該有的服務」
- 為了讓**取貨動線流暢**，**調整品項並刪減貨架**，如將架上洗髮精種類由3種減到1種。
- 為了**存放更多包裹**，他們更**參考圖書館**，設計出**底部附有輪子、可前後滑動的雙排貨架**，方便消費者從層層疊疊的包裹中，找到自己的名字。
- 把重心放在蝦皮的合作，以包裹為優先。
- **效益低和報廢多**的品項多數都被撤走，如：雜誌書報架、關東煮機、包子機、熱狗機等，**鮮食就轉向做冷凍食品**，放進冷凍櫃販售。
- **報廢量降低**，「以前每月（報廢）至少1萬元，現在降到6千元！」這就是OK被網友們戲稱「**倉庫化**」的秘密。

經歷3年多鴨子划水，OK的努力終於浮上檯面。

結盟蝦皮、愛買

擴大串聯，還會有新血加入

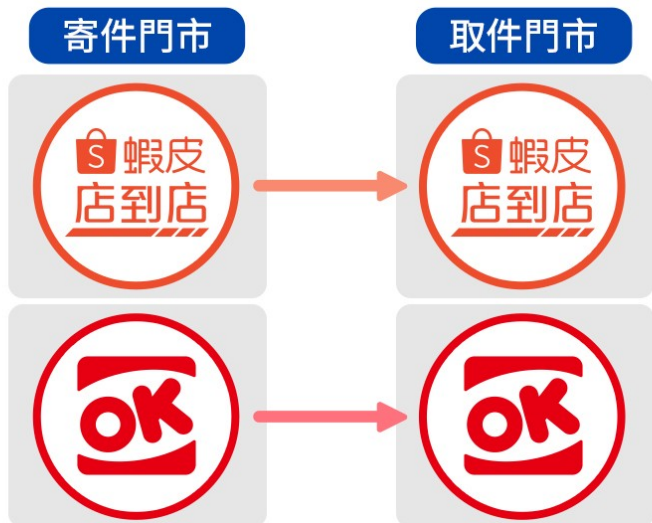


有4大超商可選，蝦皮為何獨獨與OK展開雙向寄件？

「將『**用戶體驗**』放在首位的發展理念非常接近！」

(蝦皮購物資深執行總監梁日威)

原寄件模式

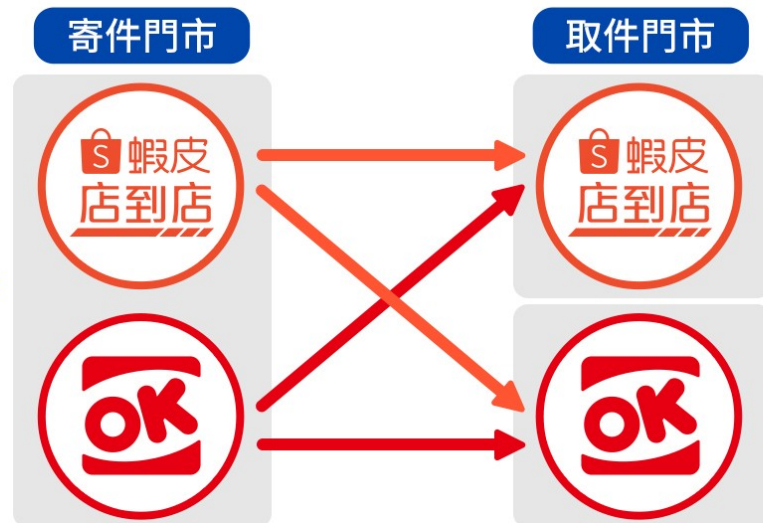


3/15前，賣家只能從

- ➔ 「蝦皮店到店」寄件到「蝦皮店到店」
- ➔ 「OKmart」寄件到「OKmart」

3/15上線

新雙向寄件模式



3/15起，除原寄件模式，新增以下寄件服務

- ➔ 「蝦皮店到店」寄件到「OKmart」
- ➔ 「OKmart」寄件到「蝦皮店到店」

舉例： **原寄件模式** 3/15前，買家選擇 S 蝦皮店到店取件時，賣家只能到 S 蝦皮店到店寄件。

新寄件模式 3/15雙向寄件模式上線後，買家選擇 S 蝦皮店到店取件時，賣家將不再受單一渠道限制，可以自由選擇到 S 蝦皮店到店或 OKmart 寄件，選擇自己更鄰近方便的店點，讓寄件更便利。

- 「對實體店 **location (地點)** 是最重要的」，**蝦皮店到店多開在大馬路上**，取貨、物流中繼站的功能；**OK門市多半深入巷弄、社區或甚至菜市場附近**，在蝦皮尚未能顧及的中南部，也有不少展店。
- OK這次逆襲最大的優勢！正因為沒有任何包袱，反而能看見更多可能性。」
- 統一超、全家會不會有天也來效法這項模式，與蝦皮合作搶攻網購市場？機率不大，一來零售業向來有排他性，二來超商雙雄對於自家Know-How極為保護，與電商業者密切串聯的難度極高。
- 有業者批評，一家貨架減少、堆滿包裹的超商，還能叫超商嗎？
「這個我欣然接受，我也不覺得OK必須是一間便利商店啊！」

未來零售業只有一個關鍵字叫『**跨領域，無界限**』



謝謝聆聽