

全聯**甜點**一戰成名
自有**品牌**成破億小金雞
鬼才劉鴻徵透露6祕訣

江美佳

2021/08/17(二)

全聯福利中心

- 成立:1998年
董事長:林敏雄
總經理:蔡篤昌
2020年營收:1446億元
2020年自有品牌業績:We Sweet 27億、Read Bread 12.5億、阪急麵包近7.5億、Off Coffee 2.5億、美味堂約7億
- 店數:1025家
員工數:2萬多人
- 行銷部協理:劉鴻徵
給服務業的一句話:
零售業的樂趣，就在透過商品及服務的設計，來豐富消費者的生活。

本土超市龍頭~全聯 如何經營出有個性的熱銷商品?

- 自煮少不了「善美的」生鮮、
「We Sweet」甜點聯名連燒4年，
全聯自有品牌業績全數破億。

林敏雄的管理哲學：讓利

- 本土超市龍頭全聯福利中心董事長**林敏雄**，最為人所知的管理哲學，就是「**讓利**」。
- 一開始賠錢沒關係，賺的先給別人，等消費者知道他們賣的便宜，就會再回來買。
只要市佔率起來，就會有獲利。
- 經常把「**先讓人、放給人**」掛在嘴上的林敏雄，不只要全聯賺錢，消費者、廠商也都得贏。



總經理蔡篤昌：自創品牌

- 全聯總經理蔡篤昌領著團隊從烘培、生鮮，開始跨入自創品牌。
- 最出色的成績
 - 甜點自創品牌We Sweet，
 - 冷藏蛋糕加銅鑼燒及其他常溫商品，
 - 去年創造27億營收，雖然只佔全聯1400億年營收2%，但4年增加了一倍半，**成長快速**。



行銷鬼才~劉鴻徵

- 在統一超商待了23年，主要操盤整合行銷部，
- 實績：
策劃1000檔的電視廣告，
創造了代言人公仔Open小將，
連風靡一時的 Hello Kitty磁鐵收集活動



行銷協理劉鴻徵：重新打造品牌形象

- 從誤吃一款包裝不太吸引人的**起司蛋糕**開始
- 劉鴻徵決定大刀闊斧改包裝，重新打造品牌形象。
 - 甜點首次改版，全聯就找來**美國巧克力名牌Hershey's**聯名
 - 怕We Sweet的品牌壯大，可能稀釋掉廠商品牌。
沒想到廠商從實際業績發現，全聯整合後的**品牌效益**，讓業績跟著三級跳，他們情願配合全聯主導
 - 業績已達47億，成為名符其實的小金雞。

全聯甜點一戰成名

自有品牌成破億小金雞6祕訣

祕訣1：融入顧客情境，不能靠問卷

- 在還沒想出開發什麼商品前，建議採用**比較法**，參考國外同業的做法。
- 例如，全聯曾到日本超市取經，找出夏天主打醬料包、冬天賣火鍋湯底的銷售模式。
- **情境融入法**：行銷人員必須經常試想，「**如果我是使用者會不會買？**」
- 要求開發贈品的行銷人員，**和婆媽一起集點**，否則很難親身體會她們集完點、**拿到贈品的那一刻，究竟開不開心**，「如果連開發贈品的人都沒感覺，別人也不見得會有感覺」劉鴻徵很強調融入顧客情境的重要。
- **劉鴻徵不靠問卷調查開發商品**。
消費者很難透過問卷說實話，還不如上網看評價來得實際，不然也能從以往銷售紀錄，挖掘行為線索。

祕訣2：取名交給長官，重要的是經營

- 咖啡的英文Coffee中藏有off，而time off（休假）、tap off（加滿），甚至大前研一提出的off學，這些能夠傳遞品牌定位和精神的字詞，都有同樣的字根，便順理成章採用。
- 「它是一個Coffee，其中的off變了顏色，既是品類，也是品牌」劉鴻徵得意地說，這叫「字根字首命名法」。
- 像甜點英文名sweet裡藏了we，「最好吃的甜點，是我們一起共享」，
- 而麵包的英文bread裡藏了read，「客人吃進麵包，就像閱讀一本好書」，這與後來聯名合作的麵包世界冠軍吳寶春名言，「用麵包閱讀世界」，不謀而合。
- 劉鴻徵：由權力大的人命名最快，我把力氣放在經營就好」
 - Corner Coffee→Neighbour Coffee→City Café
徐重仁神來一筆，簡單又好念，11年創造百億營收。



祕訣3：找到品牌定位，還要有個性

- 經營自有品牌最大的挑戰，就是找到品牌定位。
- Off Coffee把Off藏在Coffee裡，象徵暫時Off（關閉）各種身分，喝杯咖啡做自己，「就是一個很想做自己，奢望找個小小空間好好休息的媽媽」。
- 全聯推出「朝市新生活」：策略不是吸引年輕人來全聯買咖啡，想要養成主客群婆媽買完菜喝杯咖啡的習慣。甚至要養成未來主婦為了喝咖啡，特別選在早上買菜的習慣。

祕訣4：廣告展現品牌價值，代言人帶你進入情境

- 經營自有品牌不一定非得拍廣告不可，但廣告比較能闡述品牌的完整想法，如果不拍廣告，就必須有替代方案展現品牌價值。
- 星巴克就從不拍廣告，但卻透過他們定義的第三空間（Third Place），也就是門市，讓消費者體驗品牌氛圍。
- 全聯拍Off Coffee廣告的理由：Off Coffee只在門市佔領一個小角落，無法提供消費者一個沉浸式的環境，感受品牌價值，才決定以廣告取代這個功能。
- 蘇慧倫是婆婆媽媽想要變成的樣子：Off Coffee以一年7位數的酬勞邀請出道30年、今年51歲的凍齡歌手蘇慧倫當代言人，代言人的功能，就是讓消費者比較快進入品牌情境。
- 所有全聯自有品牌裡，為何只有Off Coffee找代言人？
「咖啡是最難傳達品牌個性的品項，太感性，一點都不理性」，透過蘇慧倫擔綱演出的廣告片，消費者能夠有明確的投射和連結。

祕訣5：上市前先區域測試，和消費者溝通靠直覺

- 自有品牌商品上市前，先透過區域測試，檢驗未來的成功率。要是單店單日賣不出5個，新口味就沒辦法上市。
- 在全聯每個區域，都找一家店導入生鮮測試，沒想到生鮮不但提高客人到店頻率，他們也不只買生鮮，還會採購其他乾貨，整家店業績因此跟著水漲船高，讓門市人員信心十足。
- 自有品牌的廣告標語及產品說明，要讓消費者一目了然，「溝通要很直覺」。
「現代人的注意力不集中，如果不能在一秒內吸引消費者，商品就很難被注意。」

祕訣6：找到你的「定番商品」，否則就打群架

- 所謂「**定番商品**」，就像長期熱銷的「**基本款**」或「**必備款**」，「定番商品等於是業績的**基本盤**」
例如超商飯糰的肉鬆、鮭魚口味，或是永康街老張牛肉麵店裡的招牌牛肉麵，很少受到流行趨勢左右。

祕訣6：找到你的「定番商品」，否則就打群架

- 選出銷售金額加總佔生鮮水果高達48%的三類水果，當作店頭必備的「定番商品」
- 全聯內部暱稱為「AKB48」（日本國民偶像團體）：
蘋果（Apple）、
奇異果（Kiwi）和香蕉（Banana），
人氣商品，就擺在店面入口處做為帶路貨，吸引消費者目光。



祕訣6：找到你的「定番商品」，否則就打群架

採購優勢

- 全聯的AKB不只是色彩鮮豔、香氣誘人，更重要的是，消費者經常買。
- 蘋果全年長銷，香蕉無法囤積，購買頻次高，紐西蘭奇異果，紐西蘭奇異果協會核准全聯可以直接進口的三家零售通路之一，具備價格優勢。

祕訣6：找到你的「定番商品」，否則就打群架

- 「把那些品類做大之後，其他周邊就會被明星商品帶動」。
- 要是一時之間找不出明星商品，則可透過企劃包裝，組合不同品類的商品，簡單來說，就是打群架。
- 將產生所謂「排面效應」：
消費者也許不知道排面上哪款甜點最好吃，但當9款甜點擺在一起，呈現出陳列上的視覺效果，「消費者感覺整體看來都不錯，就會放心從中挑選一、兩款來試試看」，這是藉聯名來整合廠商資源，並一起拉抬自有品牌的價值。

結語

○**過去**全聯賣得比人家便宜，**從價格做競爭**，

未來全聯打算靠自有品牌圈粉，**跳脫通路間競爭**，

創造消費者不得不來的理由。

Thanks For Listening