

逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

燦坤分析及 CSR 提案

Enterprise analysis and corporate social responsibility proposal
of TSANNKUEN Co., Ltd

作者：陳詩雨、許子凡、蔡松霖、邱翊淳、張湘婷、陳家宜

系級：國貿一甲

學號：D0778622、D0710503、D0735792、D0775853、D0735465、D0778517

開課老師：陳信宏

課程名稱：管理學

開課系所：國際經營與貿易學系

開課學年：107 學年度 第二學期

中文摘要

此論文旨在透過企業內外部分析工具之操作與顧客訪談，比較燦坤與順發 3C、MOMO、Walmart 的差別及優勢，上述分別為台灣 3C 零售同業、電商大廠及國外知名零售通路，透析這些大公司的營運及 CSR 優缺，汲取出色部分，以設計出新穎的企業社會責任提案予企業參考。

透過綜合價值鏈、PEST、波特五力分別分析四間公司之內部營運模式、燦坤外部運作狀況、3C 零售業整體景況。以網路問卷及 10 位深度訪談來分析顧客對於燦坤的評價、印象，以及消費者在 3C 零售產業之消費模式，從而設計更符合消費者需求之行銷策略。另將燦坤與三家企業之同類型 CSR 做比對，探討其中的優劣。最後綜合上述各項分析與比較，設計出新的燦坤 CSR 提案。

永續門市、在地生根之社區教育及蘑菇包裝，乃此論文主要設計予燦坤之三大 CSR 新策略，主要環繞於永續環保及體驗經濟，並且提倡燦坤應主動照顧偏鄉物資不足的弱勢——一份能夠體恤環境及弱勢的企業社會責任才是我們期許這份 CSR 提案該有的內涵。



關鍵字：

燦坤、企業社會責任實務案例、企業社會責任提案、消費者分析、企業分析

Abstract

This essay is aimed at operating the analysis of the enterprise's internal and external sections and the customers' interviews. Also, compare the differences and the pros and cons of TSANNKUEN Co., Ltd, with SUNFAR computer Co., Ltd, as same as 3C retail business in Taiwan, MOMO Inc., a big e-commerce company, and Walmart Inc., an overseas well-known retailer. We clearly analyze these big companies' operation modes and the pros and cons of CSR, in order to design a brilliant corporate social responsibility proposal for TSANNKUEN's reference and also derive from it.

Through Michael Porter's synthesis value chain of 3C retailer industry, PEST, and Porter's five force analysis to respectively analyze the interior operation mode of these four companies mentioned above. By using the online questionnaire which we made and ten people's deep interviews of TSANNKUEN evaluation, the impression, as well as customers' consumption habit in 3C retail business. Therefore, we can design selling strategies conforming much better to customers' demands. Moreover, we also compare the CSR plan of TSANNKUEN with other three companies, and to discuss their pros and cons. Finally, by integrating every analysis and comparison above, we can design a new CSR plan for TSANNKUEN.

Perpetual store, community education in the rural area and the mushroom packaging, is this essay's main design for this new CSR proposal. It mainly encircled the sustainability of environment as well as the experience of economy, and to highly advocate TSANNKUEN to care for the disadvantaged social group. We are looking forward to seeing TSANNKUEN to be a company caring about environment and the underprivileged groups, which is the most important part in our CSR proposal.

Keyword :

TSANNKUEN Co., Ltd, Corporate social responsibility case, Corporate social responsibility proposal, Customer analysis, Enterprise analysis

目 次

壹、	企業內部分析-----	p.4
貳、	企業外部分析-----	p.5
參、	消費者分析-----	p.8
	1. 自製網路問卷部分擷取-----	p.8
	2. 目標客群-----	p.11
	3. 消費者消費歷程-----	p.11
	4. 消費者需求-----	p.12
	5. 行銷策略-----	p.13
肆、	最佳 CSR 實務案例-----	p.15
	一、 順發-----	p.15
	二、 Momo 分析-----	p.18
	三、 Walmart 分析-----	p.21
伍、	燦坤 CSR 提案-----	p.25
	PLAN1. 友善對待我們的土地-永續門市--	p.25
	PLAN2. 在地生根-社區教育-----	p.27
	PLAN3. 蘑菇包裝-----	p.28
陸、	附錄-----	p.30

壹、企業內部分析

一、經營/管理模式

1. 燦坤 3C 的經營理念

「團隊、誠信正直、創新專業、感恩」

2. 燦坤 3C 的商業模式

A.核心價值：流行時尚·科學配銷·遠景共築。

B.戰術思想：廣泛招募會員，為顧客省每一分錢，提供優質服務。

C.具體戰術：高品質第一便宜；7日價差退錢，每日徹底價格調查。

3. 燦坤 3C 的經營目標

A.成為兩岸小家電及末端通路的領導者。

B.以創新、設計為核心成為消費者健康舒適生活家電的最佳選擇。

4. 燦坤 3C 未來五年的營運策略

A.客戶滿意：成為以「顧客滿意」為核心的服務產業。

B.無障礙溝通平台：建立知識管理、速度回應、優質服務的競爭利基。

C.四項堅持：會員服務優質，技術高品質，第一便宜，落實豪豬策略

二、燦坤與本企劃分析之三家企業的價值鏈分析

我們將本企畫中所提到的 3 家企業與燦坤做價值鏈的比較，希望能呈現燦坤的優勢與弱勢，詳細的優劣比較將在第 13 頁後的最佳實務案例分析中呈現。

	進貨	生產	運輸	銷售	售後服務
燦坤	大量進貨以取得議價優勢	資訊為主、家電為輔，有高科技產品	快3(三小時快速到貨)	線上購物 實體守護	電氣醫院、 電器保潔服務
順發3C	依商品銷售量決定進貨量	電腦周邊為主，有家電類	外包物流	實體店面 網路商城	買貴退差價
Momo	向百貨供應商進貨	各類商品均有販售	衛星倉儲 自動化	電商平台 極品名店	極品名店 免費修改尺寸
Walmart	大量進貨以取得議價優勢	商品多樣，並積極拓展業務範圍	群眾物流	實體店面 網路商城	無條件退換貨

透過這個表格，我們想針對兩方面作討論，分別是運輸及售後服務面。在運輸面，燦坤成立的快3，以三小時快速到貨為主要競爭點，是一項很受歡迎的方案，不過 MOMO 今年也跟進，將推出3小時快速到貨，其又有完善的物流體系，在物流倉儲上，是燦坤很好的效仿對象。售後服務上，四家公司的售後服務都各自有優點，但 Walmart 的「無條件退換貨」或許會因此而把消費者的胃口養大。燦坤的售後服務相對完善，我們認為是正中消費者胃口的，而當消費者覺得售後服務良好時，勢必就會養成在此企業進行購買的習慣。

貳、企業外部分析

一、PEST 分析

企業所處的環境會影響到企業運作的各項因素，在制定任何策略前，需從各個方面比較宏觀環境的現狀及變化的趨勢，以利企業的生存發展機會，現威脅也能及早發現避開，因此我們使用了 PEST 分析法對外部環境做了分析。

<p>政治 Politics</p> <p>因環保署的廢四機政策，同時避免舊機回收後遭到拆解再利用，產生黑心商品及對生態環境造成不良影響，透過多元回收計畫將以增加回收品項、購物抵扣金、舊換新等活動，提供多種的優惠或回收服務，替民眾創造更方便簡單的回收管道，進一步達成資源永續循環</p>	<p>經濟 Economy</p> <p>因近年來受到年金改革、天候、九合一大選等影響加上中美貿易戰的隱憂，內需景氣不明朗，3C通路的業績也進而受到影響，觀察到消費者在購買3C及家電的行為改變，更加重視生活品質，對家電消費則屬於剛性需求，因此可推出既實用又有質感的商品吸引消費著目光</p>
<p>社會 Society</p> <p>1. 近年來年輕客群逐漸不到實體店面光顧，故以流行資訊產品、小家電為主，捨棄貨架，改採專櫃式擺設，提升質感來吸引年輕人。 2. 因應消費型態的改變，逐漸關閉經營效益不佳的店面，轉向以體驗式行銷為主的門市，導入VR虛擬實境等創新資訊商品展示與互動專區</p>	<p>科技 Technology</p> <p>隨著大數據與物聯網的發展，O2O的風潮，許多廠商為了快速應對零售創新，積極利用數據科技實現顧客關係間的互動與管理，分析顧客行為特徵，燦坤也利用iBeacon技術打造資訊服務圈，整合媒體資訊，在商品頁中列出產品新聞、開箱文、產品評論等訊息；物流將會全面掌握接單流程、全台門店即時庫存狀態、確認店即是倉的標準作業流程。</p>

以上表格為分析完所獲得的結果，我們發現因環保意識的提升政府也祭出了相關性政策，民眾對於節能產品和回收舊機的部分也有了一定的認知，就這點對我們的 CSR 也有很大的幫助，因這次提案重點注重於環保上，如果政府和消費者都有一定的環保意識，在不論實施成本的前提下，此計畫的成功可能性不低。

二、波特五力分析

除大環境外也必須了解所處產業情況，以及自身在產業中地位，以作為制訂決策時的參考，此部分則用了五力分析。

1. 現有的競爭者之間的競爭

燦坤全國電子，關閉不具經營效益的店面，轉而開設以體驗式行銷為主的小型精緻門市（全國電子「Digital City」），為了吸引年輕客群。順發建立公益品牌形象，承諾捐出淨利的 20% 從事公益「1/5 的幸福」。Nova 商場轉型朝複合式賣場發展，透過以上的行銷活動來競爭。

2. 買方的議價能力

顧客議價能力的高低取決於顧客對產品的瞭解度，若顧客的產品知識足夠自行判斷產品的適合度及優劣性，就有較高的議價能力；而對產品資訊較不瞭解的顧客而言，要突顯賣場特色就需在其服務方式或專業的技術知識等方面吸引消費者。

3. 新加入者的威脅

3C 賣場的競爭者進入障礙並不高，因其技術層面的需求並沒有非常專業獨佔，只要有足夠的資金及管理概念就可跨足此一領域。

4. 替代品的威脅

近年來購物頻道及網路直播增多，網路平台資訊甚多，電子商務網站迅速掘起，且網站能夠快速比價，讓消費者找到最便宜的商品，網路帶來的便利對實體店面威脅甚高。而其中 3C 用品與小型家電的較易受電商平台影響，但大型家電通常習慣到實體店確認後才會下單。

5. 供應商的議價能力

供應商業者致力於拓張其通路點的數目，為了提高總銷售量。因此可以大量訂貨的條件向上游廠商議價。



現代盛行體驗式行銷，燦坤可以考慮朝偏鄉地區著手，舉辦相關知識講座及體驗活動、課程教學等，達到 CSR 作用之同時，也能達到情感營銷，為品牌形象加分。

五力分析搭配 PEST 的分析，燦坤可以帶頭向上游廠商提出環保包裝的新理念，拉升整條通路的環保意識。環保理念下，可以再延伸出永續部門的建立，達到物盡其用最高境界。

※資訊通訊及家電設備零售市場(經濟部統計處)

目前市場現況，仍以實體通路為主。實體店面銷售約占 96%，電子商務銷售僅 3.8%。3C 零售商目前經營困境主要為「價格競爭激烈，致毛利偏低」、「消費者需求多變」、「電商搶食市場」。其中電子商務的競爭，未來將嚴重衝擊實體通路之銷售。面對上述困境，業者對未來經營策略可以朝向「提升服務機能」、「創造商品差異化」、「擴充商品品項」、「開發電子商務」等策略發展。

參、消費者分析

以下以本組同學對燦坤的觀察、網路資料蒐集、自製網路問卷調查及 10 位深度訪談對象為基準，做燦坤之消費者分析。

1. 自製網路問卷部分擷取

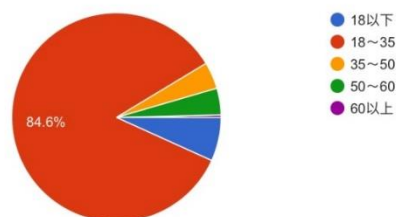
本表單放置於 Dcard 逢甲版、Dcard3C 版以及 Facebook 上，共計 266 位填答者。我們將表單分為既有客戶及潛在顧客來作分析。

a. 年齡

從圖中可以看到消費者大多集中在 18–35 歲，而 60 歲以上人幾乎是沒有的，可看出燦坤消費者多為年輕人，老年人則偏少。

年齡

266 則回應

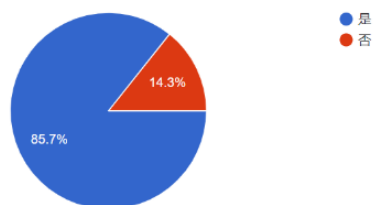


b. 是否曾在燦坤消費

266 位填答者中有 85.7% 曾在燦坤消費過，即約有 228 位。

是否曾在燦坤消費?

266 則回應

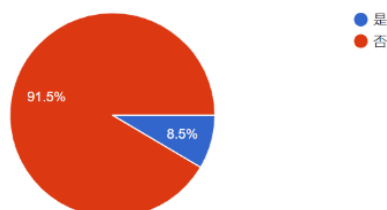


c. 是否曾使用過燦坤線上購物

根據圖中的比例可以看到使用燦坤線上購物的消費者非常少，消費者仍以到燦坤實體店消費為主，此與燦坤「線上購物，實體守護」之目標並不一致。

是否曾使用過燦坤線上購物?

223 則回應

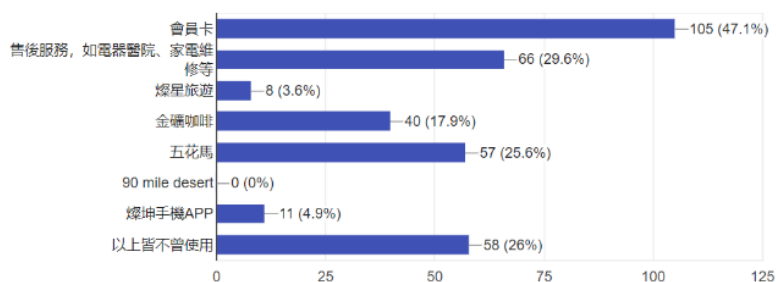


d. 曾使用過燦坤的旗下產業或服務

從圖中可以看出本次填答之消費者有將近半數都使用過會員卡，燦坤可加強會員行銷已增加消費黏著度。另也看出消費者對於燦坤旗下品牌不甚了解，甚至多數都不知道燦坤有手機 APP，可見燦坤在手機 APP 上做的行銷仍不足。

請勾選您曾使用過燦坤的旗下產業或服務(多選)

223 則回應

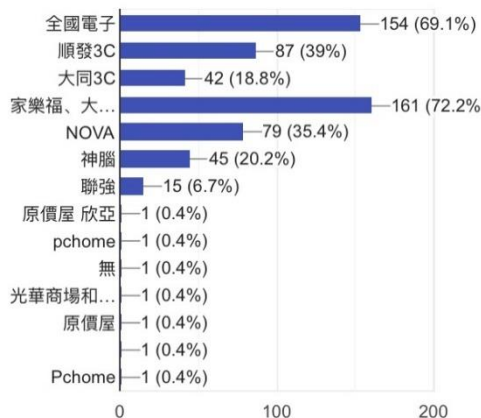


e. 除了燦坤以外還會去哪些商家

圖中可看到大部分消費者以全國電子、順發 3C、NOVA 或家樂福等大賣場為主要消費商家，也大抵顯示了燦坤的潛在競爭者。

除了燦坤以外還會去哪些商家買您的3C產品(多選)

223 則回應

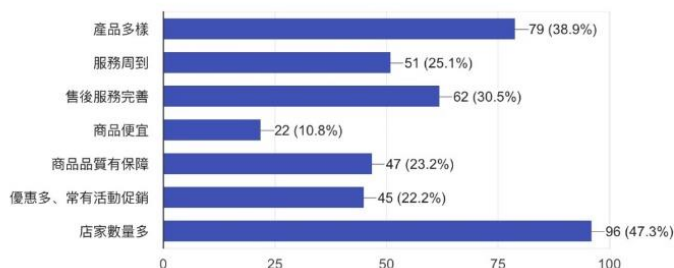


f. 燦坤哪部分較出色

從圖中可看出消費者認為燦坤的店家數量多、有售後完善服務、產品多樣性，在商品價格方面不甚滿意。

您認為燦坤與上述商家相比之下，哪部分表現較出色？(多選)

203 則回應

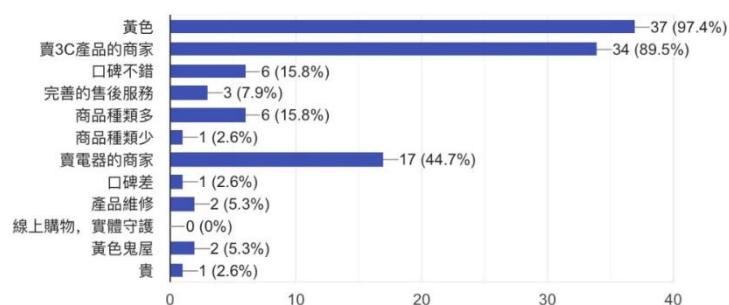


g. 對燦坤的印象

此為位曾到過燦坤消費之消費者填答的部分，我們將其分類為潛在客戶，由此表單大抵可得知，在品牌聯想上，多數消費者都會將黃色和燦坤做聯想，也都知道燦坤是販賣 3C 產品的商家，但卻沒有對於商家而言更正向的回饋，如售後服務完善等等，可知燦坤在口碑行銷上仍不完全。

您對燦坤的印象是？(多選)

38 則回應



2. 目標客群

目前到燦坤消費的消費者以男生居多，而購買燦坤產品的消費者以 19-35 歲居多，50 歲以上相對來說較少，顯示長者較少到燦坤消費。

但我們的 CSR 提案中，希望燦坤不只能照顧到科技狂熱者或年輕的 3C 使用者，也能為年長的、沒有充足 3C 知識的人們創造價值。

3. 消費者消費歷程

依據消費者在購買前、購買當下及購買後的行為分析其心理狀態及需求，我們透過網路問卷調查，整理出下表。我們發現大多數購買 3C 產品的消費者，在購買前皆會上網看網路評價，或是綜合過往的購買經驗決定購買平台，再參考網路評價來搜尋商品，此時對於 3C 產品不甚了解的消費者大多希望能在網路上找到同類型商品比較資訊，或是在實體店面時能由專業店員給予意見及產品介紹。再者，購買當下，若能提供消費者充足的誘因，如促銷、折扣、贈品等，能使消費者購買的慾望。最後，也是問卷顯示消費者最重視的部份，對於售後服務體驗要求甚高，畢竟是 3C 產品，產品品質、包裝、售後維修等等都會影響消費者對此品牌的觀感，同時影響其下次的消費行為，優化服務體驗無止盡，並且企業應將顧客體驗品牌化，如同消費者急需某樣產品時，第一個想到的都會是 PChome 的 24H 到貨，因為品牌化體驗深根在消費者心中，儘管其他廠商也有

24H 到貨服務。

	購買前 搜尋	購買前 評估	線上購買 決策	實體購買 決策	購買後 行為
接觸點	線上、實體店	線上、實體店	線上	實體店	線上、實體店
行動	依商品判斷是要線上或實體購買，開始尋找有興趣購買之產品及目標產品的購買平台。	評估心儀的產品之價格、各大平台或商家的產品說明、到貨速度、售後服務及品牌形象等等。	放入購物車後，決定是否購買。	依照實體店各項服務體驗決定是否購買。	評估到貨速度、產品品質、售後服務等等
心理狀況	此時容易被過去消費體驗或身旁給予意見者影響	猶豫、易變動	衝動購買 理性分析	衝動購買 理性分析	對品牌產生印象，將影響日後購物行為
需求	引起興趣	給予意見	給予誘因 確定心意	完善當下的體驗並確定心意	完善售後服務體驗

4. 消費者需求

為有效辨別消費者需求，除觀察及發送大量問卷外，我們另與 10 位消費者做深度訪談。依常態分佈的概念分別採訪 2 位輕度消費者(不曾到過燦坤消費)、6 位普通消費者(購買 3C 產品時無特定店家)、2 位重度消費者(購買 3C 產品時習慣去燦坤)。

我們發現，對 3C 產品的消費者而言，其大多希望

A. 有完善的售後服務

3C 產品價位高，價位會是考慮店家一個很大的要素，但若是能獲得完善的售後服務，定當使消費者更放心在該企業購物。燦坤已有相對完善的售後服務，如電氣醫院等等。

B. 專業的產品解說及分析

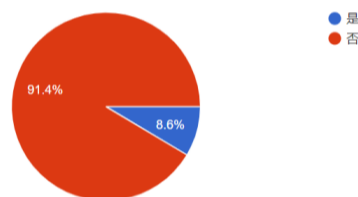
並不是每位消費者都十分了解 3C 產品，因此 3C 零售商的店員亦應經過專業訓練，對產品的了解需掌握完全，並且適時給予消費者意見，甚至是產品比較分析，由此可增加顧客對企業的好感度，並且對該公司留下專業的印象。

C. 給予線上購買足夠的保障

如下圖所示，大多消費者不曾使用過燦坤線上購物，其中大多是因為主觀認知上認為線上買 3C 產品有一定風險，但若燦坤能夠照顧到消費者這方面的需求，能夠在線上輕鬆買東西，對消費者而言，何樂而不為呢？

是否曾使用過燦坤線上購物？

222 則回應



5. 行銷策略

零售業近似服務業，以消費者為導向，因此服務行銷至關重要，服務雖是無形的，但其和消費卻是不可分割的，服務異質且易逝，企業若能妥善以良好的服務與顧客溝通，長期之下，不但能達服務加值之作用，亦能為企業塑造良好品牌形象。為確保燦坤有以滿足消費者為最大行銷目標，我們利用收集到的問卷做分析，以 7P 分析燦坤的優劣勢，最後以 4R 及 4V 落實燦坤在行銷上的服務加值。

燦坤優劣勢 7P 分析

	優勢	劣勢
<i>Product</i>	產品多樣化，品項齊全	門市常缺貨
<i>Price</i>	分網路價及實體價	價格在同業中相對偏高
<i>Place</i>	線上購物，實體守護	線上購買給予資訊量較少且不夠有安全感
<i>Promotion</i>	一次入會，終生優惠 常有促銷	加入會員需入會費
<i>Participant</i>	提供多元新零售菁英實習計畫	員工服務態度熱情較少
<i>Physical evidence</i>	黃色的招牌使大眾普遍能讓做聯想	除了黃色招牌沒有其他能讓人印象深刻的口號、形象
<i>Process</i>	線上購物提供貨到府的服務 售後服務完善	物流及倉儲體系的變革緩慢

4R

理念以關係行銷為核心，燦坤與顧客之間的關聯性仍不夠強烈，許多顧客在燦坤消費後沒有特別深刻的感受，燦坤應建立主動的關係，目標在與顧客建立長期的朋友關係。

<i>Relevance</i>	積極擴大會員制，著重發展會員服務，現已有的電氣醫院及會員專屬優惠，可以發展會員 3C 體驗活動。
<i>Reaction</i>	及時傾聽顧客的需求，做出對應的回應並主動以活動的形式維繫與顧客之間的關係
<i>Relationship</i>	建立有效的溝通及反饋機制，以了解消費者真正需求
<i>Reward</i>	考慮顧客願意付出的成本，實施成本最小化，藉此獲得更多顧客，形成規模效益。

4V

在網際網路發達的時代，企業與顧客資訊不對稱的問題減少，但也同時代表，消費者能在網路上隨時看到各間企業的評價，在諸多同類型企業中，燦坤應該如何被看見，我們認為燦坤應落實差異化行銷，把自己與其他企業做出區隔；也將消費者做出需求區隔以滿足顧客的個人化需求，甚至能由此透過品牌、文化滿足消費者所需，達到情感營銷的作用。

<i>Variation</i>	建立一些代表性的形象，例如利用一句代表燦坤的廣告標語，使顧客能立馬聯想到燦坤並朗朗上口，例如全國電子的標語是「足感心ㄟ」。並且憑藉燦坤優質的售後服務在消費者心中樹立專業形象
<i>Versatility</i>	並不是所有的消費者都十分了解 3C 產品，我們認為可以將燦坤功能化，對高端科技使用者提供專業服務外，也對 3C 知識較不足的使用者給予完善的產品說明及比較分析，甚至如本組為燦坤設計的新 CSR 提案中所述，可為會員或在社區中舉辦 3C 相關活動。
<i>Value</i>	為消費者所買的產品提供附加價值，如本組 CSR 提案中所述之永續門市，為二手 3C 用品延長使用壽命，也為其增添了價值。同時也希望能夠為燦坤的企業文化提供附加價值，讓客戶買產品時不是只感受到「我在消費」。

<i>Vibration</i>	不論是提供產品或是服務，燦坤都須注重消費者是否有接收到公司欲表達之想法，並設法與消費者創造出共鳴。尊重客戶、以客戶為導向，為客戶提供價值及效用極大的服務，提供客戶效用最大化服務時，同時也達到利潤最大化。
------------------	---

肆、最佳 CSR 實務案例分析

一、順發



1. 市場概況

A. 順發市場地位及現況

- 2018 策略結盟華為(HUAWEI)，共創全新科技新體驗與專賣形式
- 讓「消費」和「公益」結合，轉變為公益型企業
- 電子商務與實體賣場緊密結合
- 商品多樣化，服務及技術支援定位專業價值

B. 順發企業概況

順發初期從資訊產品批發及零售的型態做起，其產品線較集中於電腦產品的部分，在 DIY 零組件耗材部分，與其他競爭者相較高的競爭力，在產品的類別上，電腦產品的比重，相較於通訊及家電類的產品超出許多。

在 2010 年時首創並轉型為公益型企業，喊出「消費做公益」概念，只要到順發購物，就等於在日常生活中做公益。若以交易筆數計算，光第一年順發就帶動了約 418 萬人次的消費者行善。

C. 順發面臨的挑戰

在台灣的市場中，同樣身為 3C 實體通鋪龍頭的燦坤在實體店面的數量就佔了極大的優勢，並因為廣告多曝光率高，從知名度比較起來在 3C 產業中順發也就是處於劣勢，而近年來國外大企業進入本土市場的競爭與大賣場的低價促銷也對順發造成了威脅。

D. 順發企業優勢

a. 會員享有迴轉金及兌換商品優惠：

順發 3C 量販獨家端出「辦卡立即 Go」創新的服務，只要立即申辦「順發多謝聯名卡」就可以享受 6.8% 的現金回饋，若消費者尚未申辦「多謝卡」，只要一次購滿三千元以上，即可享有多謝卡全程貴賓專屬辦卡立即 Go 服務。

b. 資訊系統金三角

POS 系統：

全省各分店資料每 5 分鐘就做一次即時彙整，總公司藉此能依最新情形，快速進行補貨或促銷決策，所有的商品平均銷貨日數（貨物在倉庫停留的時間）僅僅 21 天。

採購管理系統：

從進貨程序中的詢價、變價、下單、進貨、驗收全都透過系統完成，另外，門市中的 5 萬多種商品也全透過商品條碼掃描做電腦管理，有效掌握公司進銷存狀況。

客戶服務系統：

與遠傳電信合作，透過系統自動發送客戶完修取件通知、促銷訊息、消費習慣提醒等，客戶隨時隨地獲得新資訊，有助於鞏固客戶忠誠度，並刺激潛在消費需求。

2. 順發 CSR

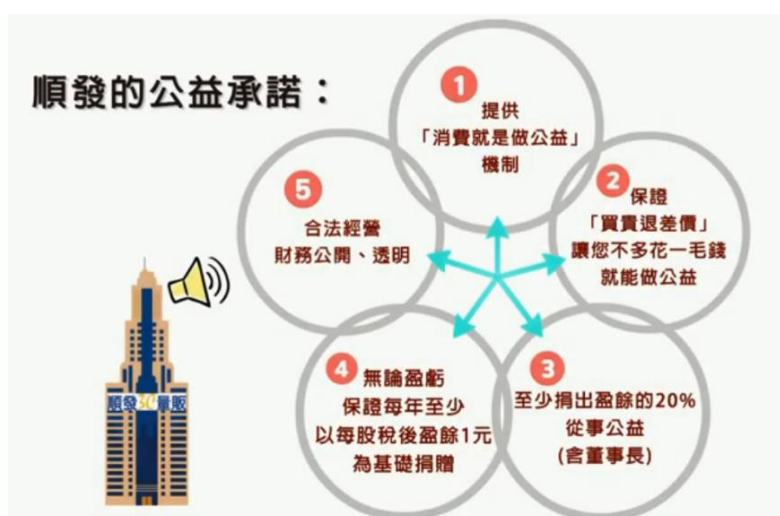
「用消費改變世界！」、「種下愛、傳遞愛、回饋愛」這是順發 3C 努力的公益目標，也是最重要的理念。順發自 2010 年轉型為「公益型企業」，開設「20 FOR FUTURE」計畫，承諾：

1. 可持續：曾盈餘中提撥 20% 幫助弱勢學童
2. 低門檻：人人皆可透過效費參與公益
3. 高效益：透過教育儲蓄戶直接捐助弱勢學童，極大資源效益

並保證賣貴退差價，讓消費者不多花一毛錢就能做公益，財務百分之百透明公開，也讓順發誠實的面對消費者和競爭對手檢視的眼光，並設立「20 for Future 公益企業聯盟」鼓勵入會企業捐款。

順發相信，透過「消費做公益」機制，讓每一筆交易，具有更大的意義；讓每次的消費，都是創造幸福、傳遞愛的延續。在順發的每筆交易，將投注 20% 淨利於弱勢學童助學，利用教育儲蓄戶，幫助他們就學與生活照護，翻轉孩童未

來發展，改變孩子的世界！當越多消費者認同並支持這樣的公益理念，進而以消費行為實際支持為社會帶來正向貢獻的企業，便能透過眾人集結消費選擇力量，促使更多企業跟進社會關懷，進而為社會帶來貢獻與改變，形成「愛的循環」。



3. 燦坤與順發 CSR 比較

	順發	燦坤 CSR
提供補助	20%淨利做公益，透過教育儲蓄戶直接捐助弱勢學童	將企業救災化為實際行動，捐出 300 萬給地震受災戶，立即性的效益顯著，但受益範圍只限某些區域
	順發的 csr 因為低門檻，每個人都能為公益盡一份心力，而受益的對象也相對的較多，燦坤也能夠仿效他們的作法，利用日常的盈餘來為更多的用戶帶來回饋	

二、Momo

1. 市場概況

A. Momo 市場地位及現況

- a. 2017 年 10 月 momo 奪下台灣 B2C 電商冠軍
- b. 中國市場方面，成立富邦歌華（北京）商貿有限責任公司
- c. 東協市場合資設 TVD momo 公司，現為泰國第二大電視購物業者。

B. Momo 面臨的困境

近年電商平台崛起，全球平台、品牌業者湧進台灣市場。甚至，有許多跨境電商根本不需要在台灣設立營運據點，如 Amazon，一樣可以吸引大批台灣消費者的生意上門。也代表著台灣跨境行為愈來愈活躍，對台灣平台是很大的危機，因為消費者需求會移轉到國外去。而燦坤如要擴張電商事業勢必也要面臨此問題

C. MOMO 優勢-智慧物流倉儲、到貨速度提高

以大數據運算、人工智慧技術輔助決策，讓揀貨、物流士都能有更好的工作效率

- a. 全自動化的主倉儲，使商品庫存單位大幅增加
- b. 建立小型衛星倉儲布局短鏈：降低貨物運送成本、提供多元化商品的配（如生鮮），大幅縮短到貨時間
- c. 生鮮類，待短鏈物流完善，未來將專心投入冷鏈（低溫、冷凍）運送
- d. 已和郵局簽約，並開始測試機車配送車隊和倉儲轉運車隊，內部測試最快可三小時到貨

2. Momo CSR

A. 綠色營運

在 2017 年啟用的北區物流中心導入綠建築設計概念，期望能降低物流中心本身的營運成本，也創造綠色價值，物流中心各項重點設計，包括：

- a. 綠能屋頂
- b. 節能燈具
- c. 鋼構 / 環保建材
- d. 雙層牆面 / 複層 LOW-E 玻璃

- e. 地道風及水濂系統
- f. 自然通風系統
- g. 雨水回收植栽灌溉



B. 綠色產品

成立有機食品專區與綠色生活館，在有機食品專區中所有上架的商品皆需要提供有機認證相關證明，才可以取得有機字樣並在此專區中曝光。另外專人負責的綠色生活館經營，集合全站所有針對環境與人類友善之相關商品，例如：節電、節水、天然成分與有機原料等商品。



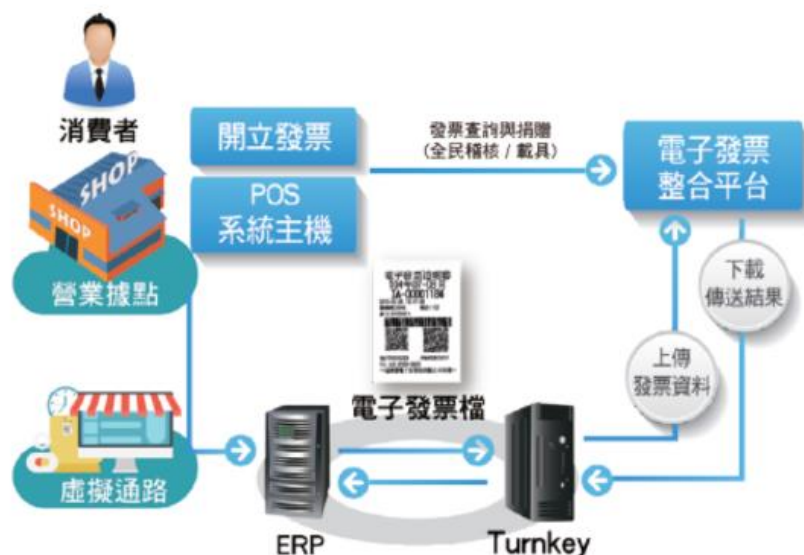
C. 綠色物流

為了減少配送產生的碳排放，透過並單的方式將同一消費者訂購的商品包裝後出貨，減少不同貨運商分批配送所造成的碳排放，每月可減少約 264 萬趟次，減少里程約為 29,462 公里，約減少 8,761kg 的碳排放量。



D. 綠色帳戶

為了環保愛護地球以及加速客戶退貨退款作業，自 2015 年起推行電子發票及客戶銷貨退回證明單(改以網路、語音確認)，2017 年減少消耗 2,141 萬張用紙量，約減少砍伐 2,569 棵樹木，等同減少 17 萬公斤碳排放。



3. MOMO 與燦坤 CSR 比較

	MOMO	燦坤
皆在環保 面上有努力	<p>打造綠色生活圈,其中包含綠色物流、營運、產品、帳務涵蓋多面向以達成永續經營的理念,其中綠色產品的部分更是能對供應商產生影響,能為永續方面帶來更直接的效益。</p>	<p>配合政府的廢四機政策,以舊換新可享有購物折扣金、獎勵金回饋、等優惠來鼓勵民眾回收舊機,已達成資源永續。</p>
	<p>MOMO 的 CSR 相較於燦坤來說有較大的影響力,其出發點都是從企業源頭出發,像是擁有的營運中心採用綠建築,而綠色產品的部分則是成立有機食品專區與綠色生活館，在專區中的商品皆需要有機認證相關證明，才可在此專區中曝光。透過專區的成立，一來針對民眾產生推力，促使民眾多購買相關環保及有機產品；二來對提供商品之供應商產生拉力，使廠商因為更多版位曝光商品與業績吸引，讓供應商更主動地去製造對於環保及有機產品，或主動使旗下產品通過相關環保及有機之認證。</p>	

三、Walmart 分析



1. 市場概況

A. Walmart 市場地位及現況

- a. 全球最大折扣商家及零售商
- b. 2019 全球淨銷售額 5144 億美金
- c. 2019 銷售增長 2.9%
- d. 全球 27 個國家的市場，10 個在線市場

B. Walmart 企業概況

主要有 Walmart USA、Walmart international、Sam's club、Walmart eCommerce，其憑藉以下幾點做到滿足消費者需求，甚至超越客戶期待：Pick up discount、Walmart App、Walmart Pay、Walmart Labs、免費兩日送貨、無縫全渠道購物體驗

C. Walmart 企業優勢-物流

Walmart 歷來以高效的物流管理著稱，甚至被稱為零售產業中的物流先驅即革命領袖，他們以「天天最低價」深受消費者支持，為達此一目標，Walmart 不僅直接向工廠進貨，更積極發展其獨特的配送體系及供應鏈系統，大幅降低成本且加快存貨周轉。更透過網路和電子資料交換系統與供應商分享資訊，建立夥伴關係，如透過 POS 與 ASN 資訊，讓供應商隨時了解其商品在 Walmart 各分店的銷售和庫存變動情況。與此之時，其亦注意到環保對永續發展的重要性，因此在物流、供應商、包裝及店面設計上都導入了一連串的綠色改革。

巧妙應用資訊技術的物流管理



自動訂貨系統

條碼和無線射頻技術讓電腦自動分析並建議採購量



衛星定位系統

掌控所有運輸車輛配送訊息以提升配送效率



管理資訊系統

負責處理物流系統表單並能加快運作速度



電子數據交換系統

藉由網路和無紙化效應與供應廠建立起更加順暢且即時的溝通



O2O銷售模式

提供消費者即時查詢商品功能以及網上購物、實體商店取貨的服務



我們建議燦坤可效仿 Walmart，以星定位系統追蹤運輸車輛的配送訊息，並且逐步將物流系統全面數位化，以增進物流系統之效率。

2.Walmart CSR 分析

A. 提供救災

Walmart 經營的許多社區遭受了災難，包括火災、颶風、洪水，在每種情況下，Walmart 基金會都迅速做出反應，以幫助支持受到最嚴重打擊的當地社區。Walmart 基金會僅在 2018 就提供了超過 3800 萬美元的資金。

a. 動員產品與物流:

支持社區救援工作，包括運送應急物資，並努力快速重新開放受影響的商店和俱樂部位置。努力提高態勢感知能力，以便更有效的部署救災物資，減少浪費。

b. 在危機時刻支持員工

有時災難發生在離家很近的地方，影響了 Walmart 的員工與家人。

I. 流離失所援助

Walmart 的設施與人力資源密切合作，聯繫所有受影響的 Walmart 員工，檢查他們的安全，並幫助並確保他們找到庇護所。Walmart 通過 DDA 計劃為超過 64,000 名員工提供了幫助。

II. 有需要的同事

沃爾瑪聯盟的重要需求信託基金 (ACNT) · 幫助他們處理個人生活中的突發緊急事件。

分析:

救援計畫賦予員工重要的使命感，可提升其投入工作的程度。投入工作的員工參予度較高，對公司的認同感也較高，離職率相對也就較低。救援計畫對於客戶方面也是一個建立品牌形象、打造知名度的機會，藉此以提升顧客對產品的購買率。

B. 碳揭露計畫

2007 年 9 月 Walmart 宣布與碳揭露計畫合作，來衡量自身與供應商的能源使用情形及碳排放量，進行供應鏈碳排放的減量。

a. Walmart 與環境保護基金會(EDF)與其他環保學家衡量減量行動，重要的是要求供應商都要提供自己產品的環境相關資訊。

b. 包括：

能源與氣候	降低能源成本和溫室氣體排放
材料效率	減少浪費和提高產量
自然資源	生產優質，負責採購的
人民與社區	負責確保生產和倫理

c. 計畫目標

近程目標→提供產品碳足跡的盤查

中程目標→針對產品做分析，找出產品減量的可能性。

長程目標→將碳足跡系統化管理，朝著溫室氣體減量的方向前進。

分析:

企業在節能、減廢上的投資，不但有利於企業、也有利於環境永續發展，對獲利能力與企業競爭力都很有幫助。

a. 雖然在這些環保行動中會增加機會成本、執行成本，但事後補救環境的陳本相對來說更高。

b. 改善企業的環境績效，代表財務風險降低及報酬率增加，這些是資本市場目前評估企業風險及表現的要素之一。

c. 企業研發對環境友善的產品，有助於確保長期競爭優勢與市場獲利能力。

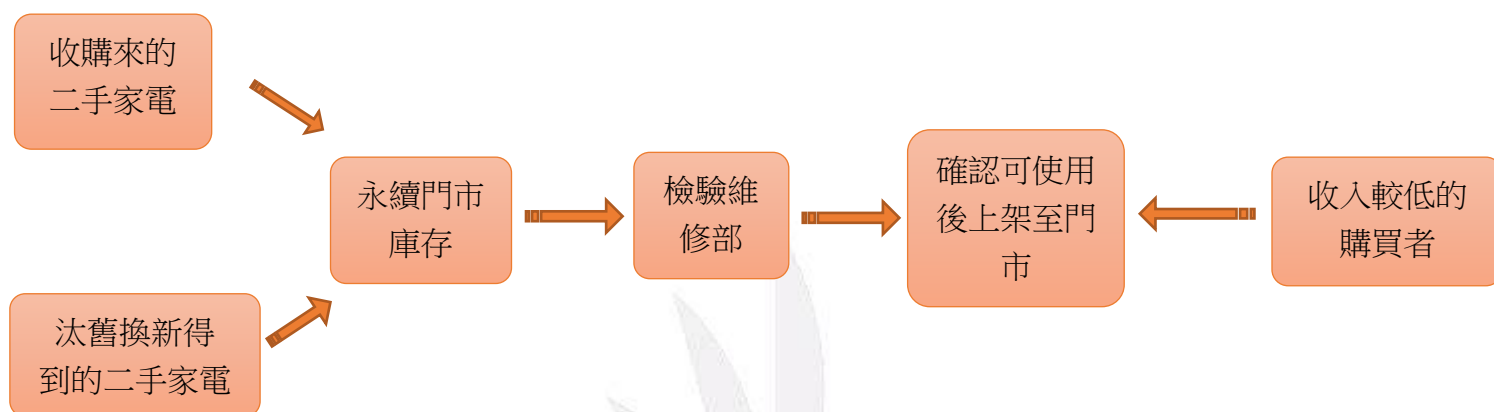
3. Walmart 與燦坤 CSR 比較

	燦坤	Walmart
提供救災	在台南及花蓮強震時曾提供援助。	建立救災團餘第一時間提供援助，並利用專業人員評估各地區災難所需的物資，提高感知度，準確地提供最符合需求的物資。
	Walmart 不但快且精準，都是因為其有完善的準備及團隊，燦坤可加以效仿，以免造成物資的浪費及不符合需求。	
環保議題	燦坤有配合政府而執行廢四機回收，也欲建立低碳生態城市，並且由公司及門市做起，但普遍的顧客對此企劃了解的甚少。	與碳揭露計畫合作，訂定短、中、長程目標，且嚴格衡量供應商的碳排放量，將碳排放量減到最低，同時將企劃內容及成效放在 Walmart 官網以供消費者檢視。
	燦坤的廢四機回收、再生家電等計畫已持續多年，有一定成績，但在執行的過程中若欲與時俱進，就必須將該企畫的短中長程目標及執行成效公開給消費者檢視。	

伍、燦坤 CSR 提案

PLAN1. 友善對待我們的土地-永續門市

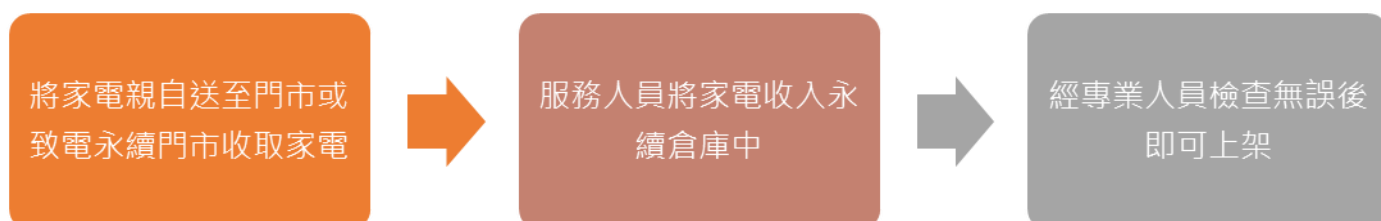
此計畫的理念是源自於丹麥的剩食超市,我們認為相似的概念也可用在 3c 和家電產品上。舉果粉為例每推出一款新機時就算本來手機的使用年限還很長(可能只買一兩個月)又馬上換新款機,這樣就造成了一台空機的產生,排除空機轉手等因素,便會產生一個浪費。此外,有時家電可能只有些微損壞只要經修理後便能繼續使用,但有些消費者會直接選擇購買全新的,也同樣造成浪費。



因此燦坤可另外成立幾間永續門市,已達成資源永續循環,透過用較低價收購和原有的回收家電得到政府補助金等方式,來收集維修後還能夠使用的舊家電,上架到永續門市後,再以 2 至 3 倍低的價格販售給那些有收入但負擔不起太多生活花費的人,而在此門市得到的營收可捐給偏鄉孩童或收購舊家電上,另外此門市所需的服務人員和修繕人員,也可透過產學合作的方式徵得人員,像在門市服務人員方面,可找未畢業但需要實習機會的學生,而維修人員方面可和技術學校合作將需要修繕及檢查的產品交給能力已足夠的學生處理,這樣不僅可以讓學生累積經驗同時也可降低永續門市的人員成本,這個作法可同時讓燦坤在環境面、社會面及教育面上做到貢獻,並且提升企業良好形象。

另外燦坤也可採納順發承諾捐出淨利的 20%從事公益的這個方式,將淨利中的一小部分提撥至永續門市經營所需的成本中,而在實施的時候要考慮到企業的財務狀況,或許無法一開始就提撥很高的比例,畢竟企業內部的運作還是要照常,不能因為新提案而導致企業內部出現漏洞,這樣就無法長效且持續的進行一個完善的 CSR。可以從低比例開始,然後在產品的外包裝貼上貼紙,讓消費者知道,簡單的消費行為也能做公益。站在消費者角度而言,一個簡單的消費行為便能夠做公益,除了輕鬆方便也無負擔何樂而不為?

1. 消費者捐家電流程



2. 永續門市的營運成本從哪來?

就像在提案中所提到的,可以將淨利的一小部分跟數提撥至永續門市的經營中,另外也在網路新聞中看到燦坤有將部分經營效益不佳的門市關閉,那麼也可將原本用要於這些門市上的部分營運成本提撥至永續門市中。

3. 永續門市中的商品從哪來

- A. 用較低的價格向消費者收購
 - B. 可配合之前汰舊換新的政策,回收舊家電換新機便可以享有購物折扣金、獎勵金回饋、舊換新等優惠來收集舊家電
- 3.消費者自願捐贈。

4. 主要客群及成效

就像在提案中所提到的,主要客群將會是中低收入戶,不是中低收但有需要,日常開銷卻較吃緊的人也可光顧,初營運時可不需提出低收證明較考驗人性,如試營一段時間後,發現貪小便宜的人居多(此時成效較低),試營過後則可設立中低收門檻,但我們認為就家電來說有能力負擔者還是會希望購買有 CP 值的新品,因此將會有一定的成效。

5. 門市設立地點

初期可在大都會(如台北台中)試營運,人口密集度較高,也能獲得較多的顧客,年輕較容易擁有 3C 產品和家電的人口主要也聚集在都市,可回收到較多舊家電因此初期可朝此方向發展,等到營運漸漸成熟後再慢慢展店

PLAN2. 在地生根-社區教育

3C 市場非常廣大，當今社會基本上每個人都必須使用到 3C 產品，然而並不是所有人都精通 3C 產品或非常了解資訊用品，甚至很多人都是使用著，但不知道如何優化自己的使用感受，因此我們認為燦坤應主動“教育”市場，同時也徹底落實其欲「實體守護」、「加強體驗經濟」之目標

在消費者需求分析的篇幅中，我們透過 TA 分析發現，若企業能賦予消費者除了消費以外的價值，勢必能夠增加消費者對於該企業的品牌忠誠度及黏著度。因此在行銷手法上，若能為會員舉辦 3C 體驗活動給那些對於 3C 產品使用或是對於資訊知識並不是那麼充足的消費者，不但是一種體驗行銷的方式，也能提升燦坤在消費者心中的專業度，賦予消費者更高級的品牌聯想。另外，我們也希望將上面的想法落實在燦坤的 CSR 當中，我們欲將科技種子散播於偏鄉及社區，讓更多人能享有便利的生活。

本方案目標受眾為社區長者或偏鄉地區的人家，每季為一循環。我們認為可招募 CSR 實習生，讓新血及新想法注入燦坤，完善的發想可由 CSR 實習生提出企劃而成。而本企劃成本相對較低，主要負擔人力及交通費用。

A. 偏鄉 3C 體驗活動+修理舊電器

比起大都市，鄉村往往更需要這些資源，偏鄉缺實體物資，亦缺乏相關知識，燦坤若能定期前往較落後的鄉村，不論是學校或是社區，幫他們修理舊電器，並且舉辦相關的 3C 知識講座、體驗活動等等，甚至是當場幫他們修理 3C 用品等等，這無疑是體驗行銷的一環，不但達到 CSR 的作用，燦坤到偏鄉協助弱勢之舉，也能達到情感營銷的效果為品牌形象加分。

B. 社區 3C 體驗活動、課程

燦坤可與老人社區或是社區大學合作，安排永續門市的實習生們，前往社區教導老人們家常的 3C 產品如何使用，或是維護產品的相關知識，一方面能讓他們對家用電器、3C 產品的維護與使用有簡單的了解，另一方面也能為他們的生活，帶來更多的便利性。



PLAN3. 蘑菇包裝

本提案之設計理念來源於 IKEA 研究用「蘑菇包裝」取代發泡膠，數星期即可自然分解。

提案內容

對於各式各樣大小不一的 3C 產品，他們的共同點，就是需要使用到非常龐大的防撞包裝。最常使用到的防撞包裝就是保麗龍，他不值錢又佔空間基本上回收商都不收，而且處理費太高，政府外包的回收公司也不收，然而政府跟外包廠商制定標準不統一，也就造成保麗龍默默堆積在我們生長的土地上；即便保麗龍拿去回收，也必須經過加熱溶解再重製，但這過程中卻已悄悄造成空氣汙染。

基於現代環保意識觀念增長。如果用由蘑菇製成的包裝，取代製作保麗龍的發泡聚苯乙烯 (Polystyrene)，讓原先市場上大量出現的防撞包裝改換成可自然分解的環保包裝，希望最終可以減少廢物和鼓勵資源替代性，能更合乎環境永續。

A. 3C 通路的上、下游關係：

上游(商品製造商)：日立、華碩等大廠

中游(產品配銷之代理商)：[聯強](#)、[建達](#)等

下游(3C 通路的銷售端)：燦坤 3C、全國電子

B. 向中、上游公司協調：

燦坤針對供應商提高進貨價格，使供應商有動力改變防撞包裝的材質。為了彌補燦坤投入這項 CSR 的讓利，在門市及網路商城售出商品提高些許價格，並且印上環保標誌的圖樣，讓消費者清楚知道這份產品比其他銷售通路昂貴的原因。

可自然分解的防撞包裝可以為永續環境盡一份心力，現代環境保護議題持續延燒，若能從源頭的製造商開始減少保麗龍使用，採用蘑菇菌絲體所製成包裝不但成本低、可防火，能快速分解肥料回歸自然，而且沒有碳排放。如此一來，消費者購買產品時，也等同於支持這項改革。

C. 時程及進展

第一年

從繁榮的北部燦坤開始針對供應商提高進貨價格，使供應商有動力改變防撞包裝的材質。為了彌補燦坤投入這項 CSR 的讓利，在門市及網路商城售出商品提高些許價格，並且印上環保標誌的圖樣，可以讓消費者清楚知道這份產品比其他銷售通路昂貴的原因。可自然分解的防撞包裝可以為永續環境盡一份心力，若能從源頭的製造商開始減少保麗龍使

燦坤分析及 CSR 提案

用，採用蘑菇菌絲體所製成包裝不但成本低、可防火，能快速分解肥料回歸自然，而且沒有碳排放。由於現代環境保護議題持續延燒，消費者們願意以較高的價格來支持這項改革，使得第一年成效出色。

第二年

燦坤的改革逐漸擴張到整個西部，降低保麗龍對環境造成的傷害。雖然燦坤提高了成本，但永續的發展且環境保護深植人心，北部的人們也較其它地區更能負擔增長的費用，因此不會對生產成本造成過度的影響。

參考文獻

1. EZprice 公關室(民 105)。台灣網購 10 大電商團隊訪談系列【燦坤快 3】。民 108 年 5 月 27 日。取自：
https://blog.dcplus.com.tw/marketing-knowledge/ecommerce_platform/8951
2. YiJu(民 104)。Walmart 以堅實物流做為成功基石。民 108 年 6 月 5 日。取自：
<https://www.stockfeel.com.tw/walmart%E4%BB%A5%E5%A0%85%E5%AF%A6%E7%89%A9%E6%B5%81%E5%81%9A%E7%82%BA%E6%88%90%E5%8A%9F%E5%9F%BA%E7%9F%B3/>
3. Ing(民 104)。Walmart 財報分析。民 108 年 6 月 5 日。取自：
<https://www.stockfeel.com.tw/walmart-%E8%B2%A1%E5%A0%B1%E5%88%86%E6%9E%90/>
4. Walmart 官方 2019 年環境、社會和治理報告。民 108 年 6 月 5 日。取自：
https://corporate.walmart.com/media-library/document/2019-environmental-social-governance-report/_proxyDocument?id=0000016a-9485-d766-abfb-fd8d84300000