



## 案例6

### Aldi

#### 探索低價超市

當油價飆升時，多數的消費者會減少其他東西的花費。如果他們可以用 1.39 元買到一盒價值 3.5 元的穀片，或用 0.99 元買到一袋 2.99 元的馬鈴薯，而且品質差不多甚至更好，這樣的超市應該是節儉消費者的首選。有些消費者不知道該如何評估不同價格的產品，因此簡單地選擇高價的東西，因為他們假設高價格代表高品質。其他有些家庭的收入頗豐，因此高漲的油價不會影響他們買其他東西的習慣。這就是食物大戰的環境，一場搶奪消費者在食物花費上的戰爭。

勝利的獎賞很高，因為所有消費者都一定要吃。有些零售商，像是 Whole Food、Wild Oats Market 和 Fresh Market 占據著「生活風格」、或「高品質」的地位，他們的定位策略吸引了重視美味、有機和特殊商品的消費者。其他店家競爭的是位置或便利性，像是 Kroger、Publix 和 Albertsons，在全國各地都位處便利的鄰近地區。最後，有些店家以價格取勝，在這個競技場中最強大的對手是 Walmart。不過，在節約大戰中有個新崛起的明星——Aldi。

傳統的食品雜貨零售店受制於萎縮的市場，有些消費者分析師覺得這樣不是長久之計，因為最終會陷入消費者要求的無底深淵。Albertsons、Safeway 和其他商店以促銷活動來處理價格問題，同時也提供不同的購物經驗。對發跡於辛辛那提市（Cincinnati）的 Kroger 來說，這間全國第二大超市打的口號是「對的商店、對的價格」。從波西市（Boise）崛起的 Albertsons 擁有 2,500 家店，它們告訴消費者的是「幫你的生活過得更輕鬆簡單」，不過它們也投資許多在貨架標籤的「比價」。消費者可能會問：「最好的商店可能真的會有便宜的價格嗎？」

#### 低成本 = 低價格

「你不可能不降低成本就降低價格」或許是消費者分析的結論。而如果有人知道該如何降低成本，那就一定是 Aldi，世界上最大的食品雜貨連鎖店之一，也是在美國和其他國家最快速發展的店家之一。

Aldi 是從德國開始，屬於「硬折扣店」的零售類型。品牌名稱出自於 Albrecht 這個姓氏和 discount（折扣）的結合。Karl Albrecht 和 Theo Albrecht 兩兄弟在 1946 年創立這家公司，到了 1962 年分成兩個連鎖店，原因是他們對於不應該在結帳櫃檯販售香菸類產品有所爭執。現今，Aldi 包括 Aldi Nord（Aldi North）和 Aldi Sud（Aldi South），兄弟兩人每年都名列富比士富豪排行榜的前十名。連鎖店一開始分布在德國的各個地區，到了今日在世界許多地方也都設有店面。企業網站（[www.aldi.com](http://www.aldi.com)）上可以查到店家的遍布區域，以及最接近你的商店位置。Aldi Nord 是在德國北邊、比利時、荷蘭、盧森堡、法國、西班牙和丹麥；Aldi Sud 則是在德國南邊、英國、美國、以色列、澳洲和奧地利（以 Hofer

為名經營)。雖然 Aldi 的標誌強調超低價格，但多數的獨立消費者報告指出，Aldi 的產品品質跟製造商品牌（像是 Tyson、Hershey's 和 M&M）一樣好、有時甚至還更好，不過 Aldi 的多數產品是 Aldi 的自有品牌，由簽約製造商以跟銷售第一的製造商品牌相同的配方生產製造，有時也真正來自知名品牌的製造商。

在各地典型的 Aldi 店裡都可清楚看見「完全沒有太多裝飾」，店家都沒有裝飾走道或甚至是貨架。擺放商品的架子由起貨機直接放置在走道上，而「進貨」這項工作則是由顧客從箱子裡選出商品，然後找個空箱子把他們買的東西裝好帶回家，由此可刪減勞力支出。結帳時，顧客自己將買的東西全部放上輸送帶、把推車推到另一頭，讓收銀員只要掃描然後將商品放回推車。不用裝袋、沒有信用卡、沒有支票，這讓系統能快速又花費不多。由於多數的商品都是以 Aldi 的規格製造和包裝，所以包裝的許多面都有條碼，這讓掃描商品比一般超市更快，而那些超市可能需要將商品掃好幾次才讀得到。店裡通常只有兩到三名員工，節省下來的成本就可以轉移到顧客身上。

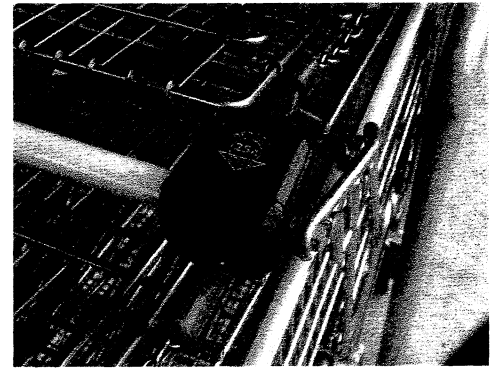
Aldi 曾被嘲諷為「販賣劣質商品的廉價商店」，但起初在德國、而現在到了美國，有一群熱衷的高檔消費者成為 Aldi 的「粉絲」，因為那裡從葡萄酒到電腦等各種高品質產品都有意想不到的低價。關係企業 Trader Joe's 以相似的營運效率聚集了高檔消費者，店裡販賣有機、素食和其他特別的食物，還有被戲稱為「兩元貨」的自有品牌葡萄酒。在美國，Aldi 在鄉村地區和大城市的低收入區域成長得最為快速，不過現今 Aldi 多開在郊區，而且開始增加一些高價自有品牌 Grandessa 的品項。

Aldi 與賣家的關係相當獨特，每一家（全部大約涵蓋 85% 的產品）都專門為 Aldi 製造特性、品質和包裝幾乎跟領導品牌相同的產品。在各地的分店，Aldi 都與最鄰近倉庫的最高品質製造商簽約，讓物流成本降至最低並能最快送達店面。因此成本比一般超市來得低，店裡的商品也通常更新鮮（所以消費者購買後的保存時間較久）。Aldi 是許多賣家的好顧客，因為沒有通道費和廣告許可的政策、較少的包裝和貯存費用，而且對企業的財務紀錄「毫無保留」，Aldi 希望有低價格，但也期望他的供應鏈夥伴能有好的投資報酬率而穩定地讓製造商成為供應鏈中最有效率的一環。Aldi 還有項政策是每樣商品都保有兩個供應商。整個流程都運作順暢是因為「最小存貨單位（SKU）簡化」，意思是 Aldi 店裡通常有 700 左右的「最小存貨單位」，相較之下一般超市的最小存貨單位是 25,000，而 Walmart 購物中心則是 150,000。不過這 700 最小存貨單位能滿足消費者 85%-90% 的需要，如果他們想花比較多的錢得到更多選擇、低庫存周轉率和更方便的位置，就會去別家店。

走在 Aldi 的店裡，老練的行銷分析師能很快了解為什麼 Aldi 的成本比較低。很多在別家競爭商店要花錢請人做的事情，在這裡都是由顧客來做。顧客花 25 美分「租用」推車，但這筆錢在歸還時會退回，如此一來就比競爭店少了許多勞力和推車損壞的成本，也會讓顧客覺得停車場沒那麼雜亂。你也別費心想在電話簿

裡尋找 Aldi；接電話要花太多錢，而口碑和網站的效率更好。多數店面在星期天、或是晚上 7 點或 8 點之後關門，以高效率的結帳系統和堆滿 100 或更多項東西的推車（相較之下在其他競爭店裡的數量較少），集中全力在高流量時段。但是 Aldi 不會苛刻員工，收銀員的時薪通常比市價高一點（因此人員流動率較低），給大學畢業生的起薪也相當高（2005 年的年薪是 6,200 美元）。

Aldi 是私人企業，因此財務結果並沒有公開。然而，關心大型食品雜貨連鎖店和 Walmart 的分析師研究過 Aldi，結論是它的全球總銷售大約是 400 億美元，而利潤是多數競爭者的好幾倍。Bear, Stearns & Co 的分析師推論，Aldi 的價格比 Walmart 自有品牌的相似物品低了 6.6%，而比 Walmart 的大品牌相同商品低了 36%，當然也比主要的食品雜貨連鎖店便宜許多。Aldi 的招牌以它的「兩倍品質保證」做宣傳：「在 Aldi 永遠保證有兩倍的品質、口味和滿意度。無論什麼理由，只要你對任何產品沒有百分之百滿意，我們都樂意替換產品並且全額退款。」這樣的承諾或許對於吸引新顧客上門特別重要。



在Aldi使用推車需要付25美分，歸還時會退款。

## 焦點主題

1. 對消費者而言，決定去哪裡購買食品雜貨的最重要特性是什麼？這如何因市場區隔而有不同？
2. 如果你住在 Aldi 超市附近，請選幾樣東西，比較這些東西在其中一家知名超市和 Walmart 的價格。這些價格差異，對於一般家戶的食物預算有多大影響？
3. Aldi 有做一些廣告，但是不多，主要靠的是口碑和網站。這樣的政策應該改變嗎？如果應該，你的建議是什麼？
4. Aldi 的地理位置策略應該是什麼？它應該在現有區域增加店面或是擴展到其他地區？它應該集中在鄉村和城市地區，或是全力集中在郊區的店面？
5. Aldi 低價的「秘密」是什麼？
6. 如果你是競爭者如 Walmart、Kroger 或其他連鎖超市的行銷負責人，你該如何回應 Aldi 的行銷戰術策略？