

第三章 『居家修繕類』居家用品店之個案研究 --特力屋(B&Q)

第一節 特力屋的經營型態

一、B&Q 的沿革

1969 年 Richard Block 和 David Quayle 於英國 Southampton 創立 B&Q，至今已成為英國最大的居家修繕 (home improvement) DIY 專業零售業，也是英國第一家引進 DIY(Do it yourself)觀念的公司。往昔英國一般民眾欲自行購買建材，只能向少數的建商購買，Richard Block 和 David Quayle 為了提供消費者選購到價格合理、多樣化的商品和提供較長的營業時間，而成立 B&Q，主要的訴求為消費者自行在店內選購居家修繕的材料，包括五金和建築材料，回家自己動手作。國外的居家修繕中心，如英國的 B&Q 及美國的 Home Depot 之特色主要有四：1. 具有高挑的賣場；2. 開放式的商品陳設；3. 上萬種居家修繕相關產品；4. 一次購足，以減少交通和時間的耗損，為前章所述量販專門店的形式。最早提出 DIY 量販概念，被喻為 Home center 之父的 Frank Powers 並指出 DIY 家用量販店與傳統量販店之不同處，後者販賣的商品集中於食品，次要在搭配家用品，但 DIY 家用量販則主要販賣與『家』相關的產品，在商品的選擇上更專業和精細(黃惠娟,1999)。B&Q 在英國目前有超過 320 家門市。

1995 年，英國居家修繕零售業龍頭 B&Q 所屬翠豐集團 (Kingfisher Plc)觀察台灣 GNP 到達 10000 美元，居家 DIY 市場已然成熟，乃與國內執貿易界牛耳的「特力股份有限公司」以各 50%的投資額，成立「特力翠豐股份有限公司」，並於 1996 年 1 月 27 日開幕台灣第一家「B&Q 特力屋」，號稱提供與歐洲同步的現代化居家修繕產品，凡居家修繕時所須之工具、材料皆可在此一站購足。特力屋目前在台灣有十六家分店(圖 3-1)。



圖 3-1 特力屋全臺門市分布

資料來源 整理自特力屋官方網站

二、B&Q 特力屋的經營型態

由於 B&Q 特力屋希望由消費者自行從事居家修繕工作，部分取代過去尋求專業工匠的模式，故提供種類多元的修繕材料、工具以及專業化的教育(消費者)策略，為其主要的特色，業者採量販店型態經營之，但在於商品結構、所提供之服務以及賣場設計上，又相異於傳統的綜合量販店，應歸類為『量販專門店』的一種，茲分述其各項經營型態之特徵於下：

(一)商品組合

1. 修繕材料與工具齊全、多樣化

特力屋的商品組合，主要的特色在於齊全、多樣化，在有限的賣場空間裡，要提供消費者『凡居家修繕時所須之工具、材料皆可在此一站購足』¹²之選購環境，產品就必須多樣化而且齊全，目前特力屋所販賣的商品分為 22 大類(表 3-1)，包括五金、建材、板材、工具等，商品的廣度主要以提供 DIY 族能夠找到居家修繕的所有材料和工具為原則，達一萬種以上，以取代過去消費者找水電或裝潢包商的模式：過去客戶提出他們所想要的色系、風格，甚至某個牌子的臉盆、馬桶，承包商再依據客戶需求，分別向不同的商店採買水管、瓷磚、洗臉台、浴缸、照明設備、置物櫃等。然現在一般消費者只需要進入 B&Q 特力屋，就能一站購足，並自行完成。一般而言，產品的深度最可以看見一零售業者的專業性，『特力屋最大的優點，就是商品很完整，譬如以燈泡為例，要什麼規格的燈泡，都可以在這裡找的到。』¹³以賣場裡的燈泡區為例，各種樣式的燈泡一應俱全，同一種樣式者又提供各種不同的規格供消費者購買，以『清光燈泡』為例，現場可見的瓦數從 5、25、40、60、100、200 到 250 瓦都有提供，又有多種品牌可供選擇，足見其專業化。

表 3-1 特力屋商品種類

商品類別	細項
油漆	室外水泥漆、室內水泥漆、乳膠漆、調色中心底漆、特殊漆、噴漆、溶劑、專業師傅室內用漆等
家用品	清潔劑、清潔配件、洗滌用品、消耗性產品、體重計等
板材	室內門、百葉門/拉門隔間/門斗、線條板、板材、板料、梯子等
家具	一般型家具、實用型家具、辦公室家具、系統家具等
膠類	磁磚工具與專用膠、漿糊及壁紙接著劑、塑鋼土/補土/木料補土、膠黏劑/矽利康、一般膠類/膠帶、清潔劑/去除劑、油漆/壁紙工具、滾筒/培克刷等
工具	手工具、噴燈/工具箱、電動工具、電動工具配件、清潔用

¹² 特力屋宣稱之優勢。可見於 <http://www.bnq.com.tw/about.php>

¹³ 消費者陳先生接受本研究訪談。

	電動工具、檯面電動工具&配件、空壓機&氣動工具&發電機、沙磨工具、工具護具、建築工具、高壓清洗機等。
電器/電料	測電器及定時器、延長線工作燈、電線及電線配件、保險絲及插頭、開關及蓋板、自動開關、3C 配件/門鈴電池手電筒小夜燈、電器、電燈配件等
磁磚	地磚、石英磚、磁磚轉印貼紙、壁磚、止滑壁磚等。
窗簾/傢飾	窗簾、窗簾桿&軌道、室內傢飾品、織品窗簾/門簾、桌巾等
園藝	園藝工具、肥料/介質/種子、花器及底盤、戶外植物、園藝造景配件、園藝灑水系列、室內植物、人造花系列、園藝專櫃、戶外花器等
防水塗料	防水塗料、水泥/砂、天花板材料、屋頂浪板、防水布、石膏板及隔音配件、戶外磚/玻璃磚等
汽車百貨	油品、汽車保養和修護、汽車配件等
衛浴	浴室配套產品、備庫存衛浴產品、浴用龍頭、鏡子鏡箱等
廚具	廚具、除用配件五金、現貨廚具、廚用家電機具、抬面及配件
地材	木地板、墊子、整捲戶外地墊、軟木商品、地毯、地墊/塑膠地磚、止滑地墊、白板等
五金	釘子、鉸鏈、腳輪/台車、掛勾、門組件、居家安全、鐵管/管頭、鐵鍊&鐵絲&繩類及零配件等
層架	層架、收納等
壁紙	壁紙、腰帶、促銷壁紙、和室門紙、自黏貼布、特別訂購壁紙、窗貼等
燈具	吊扇、立燈、日光燈及燈具、吸頂燈、低壓鹵素燈具、吊燈、桌燈、燈泡、戶外燈、壁燈、流行吊燈、環型吸頂燈等
季節性商品	聖誕、過年、烤肉用具、戶外家具、烤肉用品、季節性商品
水材	管材、水材配件、過濾及殘渣處理、水管零件、幫浦等

書籍/雜誌	書籍
-------	----

資料來源：整理自特力屋官方網站 http://www.bnq.com.tw/product_new.php

2. 自有品牌(private brand)的發展

通路發展自有品牌的在國內已成為趨勢，由於『通路較一般供應商能夠確切掌握產品銷售狀況，如果某幾類產品的賣的不錯，零售商也會朝自有品牌的方向發展，例如從最早的「value」，或較新的「好安居」(淨水器)，都是特力屋的PB(private Brand, 自有品牌)』¹⁴。也因此，2000年特力投資了國內一家及國外三家的設計公司，如U2id(圖3-2)，專門負責一般產品設計及工業設計，計畫朝每年撥出1%營業額的目標，併購及取得品牌授權，在創新方面提供更獨特的競爭實力。故目前特力屋除了和一般零售通路一樣，主要販售各種供應商之品牌商品外，亦逐漸建立自有品牌。

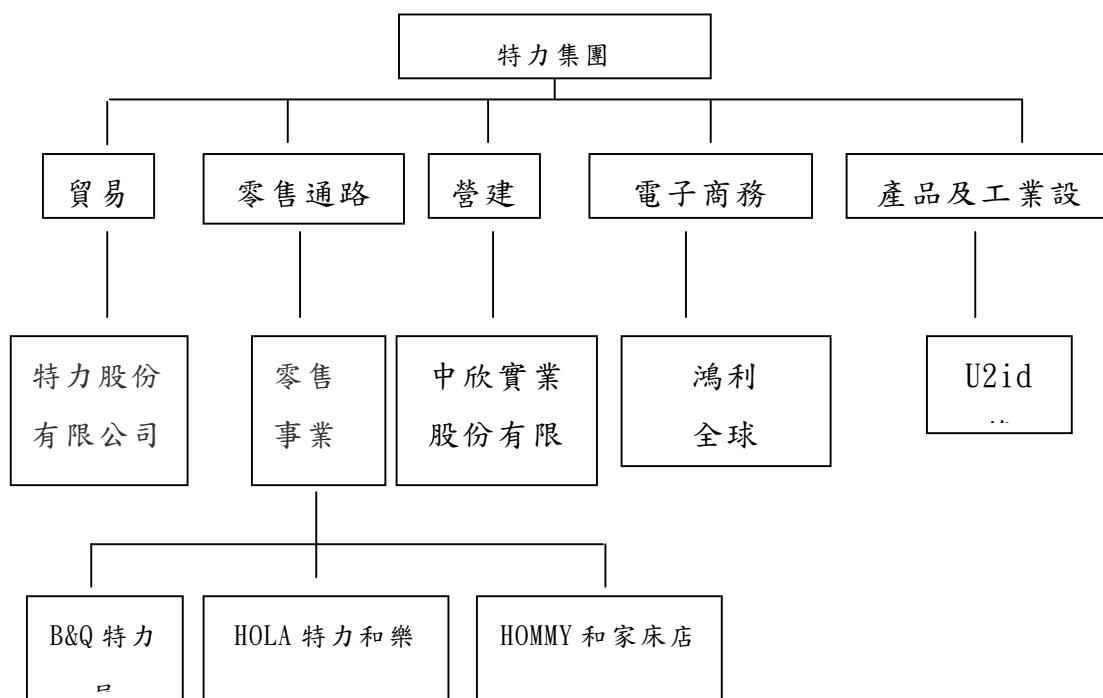


圖 3-2 特力集團旗下企業

資料來源：特力屋官方網站及訪談。本研究繪製。

¹⁴ 訪談特力屋供應商之一所得資料。

3. 價格透明化策略

特力屋一改過去傳統台灣居家修繕包工制的缺點：工料合併計價，鼓勵消費者扮演過去專業工匠的角色，自行到門市選購材料與工具，回家DIY，也因為只販售材料，故採價格透明化策略，相對於過去必須支付專業工匠薪資，此種DIY模式花費較少，以油漆為例，同樣以三十坪為例，加壁面和天花板共一百坪左右，工資約要兩萬五千元，而若在B&Q選購水泥漆(虹橋牌)18桶(一桶刷約六坪)，以每桶兩百元計算，共花費三千六百元，與傳統求助於油漆工，可省下約兩萬元以上；又以安裝五盞燈為例，找一般的水電工，約要兩千元，但在B&Q購買相同材料，不到一千元(何世全，2001)。另外，即便消費者欲委託B&Q到府安裝服務，工和料也是分開計價的。

(二) 兼具倉儲型態之零售通路

量販店為直接面對消費者的通路，然因其大量進貨、以量制價的經營策略，以『低價』鼓勵消費者以較多量的方式購買，同時也吸引了零售商、機關團體、公司行號等團體單位的大量採買，回顧最早荷商萬客隆以批發為定位，即要求消費者必須以團體為單位，辦理會員卡，始能進入消費，隨後家樂福也分為藍、綠店兩系統，綠店也是採取辦理會員卡的制度。然隨著業者為了擴大營運，大多以全方位不限制對象作為發展目標，即便如美商好事多(Costco)，雖要求消費者繳費辦會員卡，也多是認卡不認人。會員卡在今日的量販業之功能，除了配合土地使用條例外，其最主要的目的已轉變為透過POS系統¹⁵，掌握客戶資料，以便進行購物行為統計分析，作為採購進貨之參考，以及做好有效之個人行銷。

特力屋目前也採會員制，消費者分為兩類，一類為一般消費者，要進入賣場消費，就必須辦理會員卡，不須額外繳費。一類則為水電、

¹⁵ POS銷售時點管理(Point Of Sale)，是將後台商品檔的貨號、部門，售價、及折扣促銷商品、變價資料等各項資料，經由傳輸線路傳送給前台收銀機，前台便可以掃描貨號，將每一筆賣出去的資料，很詳細的記下來，再將這些資料經由連線設備傳回電腦。收銀機銷售資料經過精確計算、分析統計之後，可自動扣減庫存、計算各單品及部門銷售毛利、各時段銷售統計資料以及暢、滯銷商品…等銷售情報，作為管理者的決策憑據。

土木工、裝潢業者購買零配件，但此類商務團體採購目前折扣仍低(約九折)，吸引力仍嫌不足，有待開發。特力屋充分利用會員卡，透過POS系統，進一步掌握每位顧客之消費資料與型態，以利行銷。

(三)賣場設計

特力屋為量販專門店的型態，除了商品種類和一般綜合量販店不同外，在本質上即為典型的量販店。量販店不同於一般的零售業採倉儲和賣場為分開之形式，而以兩者結合之方式經營，也就是賣場即是倉儲。所謂的倉儲，是一種儲存空間，將器物或商品儲存直到被消費、消售或當做其他用途時為止的建築，其功能為解決『生產集中性』與『消費分散性』、及『生產季節性』與『消費常年性』的矛盾，在整個物流¹⁶系統中，倉儲的角色十分重要。(中國物流基地聯盟網，2002)一般的零售業，多以倉庫和通路賣場分開的形式。而特力屋作為量販專門店則是以賣場兼作倉庫之型態呈現，建築內部之規劃特徵如下：

1. 大坪數並充分利用垂直空間

特力屋賣場內部空間之規劃主要是以能容納大量貨品陳設及眾多人潮的倉庫之形式，全省門市坪數大多在一千坪以上(表 3-2)，架採開放式，通常高達賣場天花板，貨架的設計原則：下層規劃為供顧客選擇、拿取的陳列區，上層為展示區及庫存區(圖 3-3)。採取賣場結合倉庫的經營型態的優點有：

(1) 充分利用空間，節省倉儲及管理人員的費用：特力屋之建築設計特別挑高天花板，把貨架往上延伸，並將庫存擺至其上，以達完全利用其上空間之目的，換言之，其所需要倉庫的面積也就可以相對縮小，減少物流的成本。一般而言，供應商『(我們)將貨送至他們的倉庫後，他們盡快就會將貨送到各架上存放。這樣一來，倉庫也就不太需要太多人員管理。¹⁷』

¹⁶ 物品從生產地至消費者或使用地點的整個流通過程。

¹⁷ 訪談特力屋相關工作人員。

表 3-2 特力屋各分店坪數

分店名	坪數
台北市內湖店	2000 坪
台北市士林店	2210 坪
台北縣新莊店	1200 坪
桃園縣南崁店	800 坪
桃園縣平鎮店	1100 坪
台中市復興店	1500 坪
台中市北投店	2300 坪
彰化縣彰化店	1100 坪
嘉義市忠孝店	800 坪
台南市文賢店	1000 坪
高雄市大順店	1200 坪
高雄縣鳳山店	1500 坪

資料來源：零售市場，第 358、373、385 期

(2)人員補貨以及滿足消費者對便利的慾望：在一般通路購買商品，若遇到架上商品恰巧被買完，通常就必須等待服務人員到倉庫拿貨，甚至必須擇日再取，徒增消費者的不方便。特力屋由於在供應商進貨後，即將庫存置放於貨架之上層，若銷售架上之貨品已減少至一程度，服務人員即能馬上以『取料機』（或稱『補貨升降機』），迅速補貨，減少人力和時間成本，這種設計方式，誠如其 DM 上所言，予人『貨源充足，充分供應您(消費者)的需求』之感受。

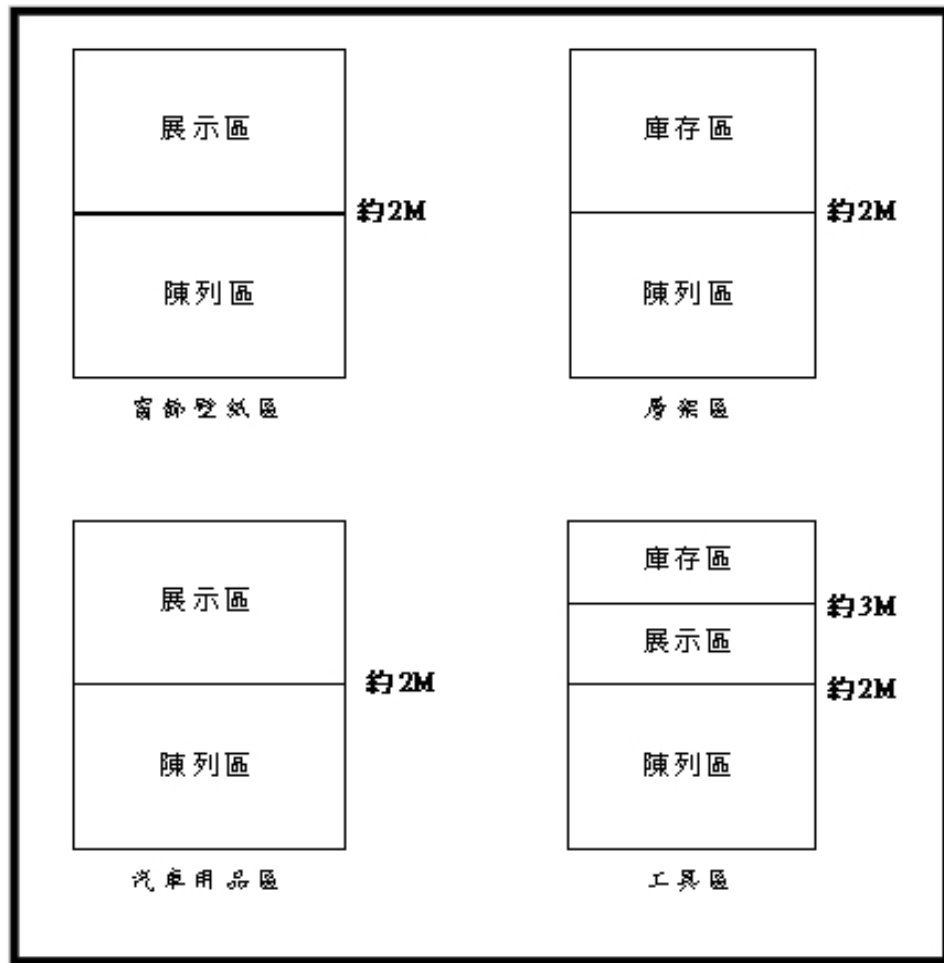


圖 3-3 特立屋各區貨架垂直規劃(士林店)

資料來源：門市實查

2. 動線與貨架規劃

由於特力屋為特力集團和英屬翠峰集團下之 B&Q 合作的案子，在有關經營的 know-how 上很多是借助英國 B&Q 之經驗，尤其是藉由商品擺設以增加坪效¹⁸的知識，『以特力屋而言，貨架系統、空間設計、屋頂的高度，甚至貨要怎麼擺，怎樣作庫存、怎麼作管理，都有一套標準化的規則，這些系統是經過長期研究調查改進的，人一進到買賣場的感覺就是不一樣，這一點一滴都會影響著營業額。』（羅威恩¹⁹，直引自祝康偉，2000），以特力屋士林店而言，消費者在進入賣場入口

¹⁸ 坪效是一種評估賣場生產力的指標，指營業額/營業面積的值。

¹⁹ 羅為特力事業二部副總經理。

前，即可以在左右兩側取得賣場的平面配置圖，以減少搜尋產品的時間成本。一進入門口，正中央規劃為『促銷商品區』，各區域如油漆區、五金區等名稱，以標示版懸掛在各區域之上方，消費者進入賣場後可一覽無遺，動線採取長直線，分為二十一個直條區域(圖 3-4)。每個區域之貨架擺設也是 Know-how 所在，『若某分店賣場規劃 26 個貨架且產品有 26 項，規劃上採取一個產品線一個貨架的方式陳設，倘若產品只有 20 項，貨架有 26 個，則視產品的重要性及產品寬廣度的大小設計貨架的擺設。且遵照規劃基本原則，迴轉快、利益性高的越大。』(邱建銘，2000)

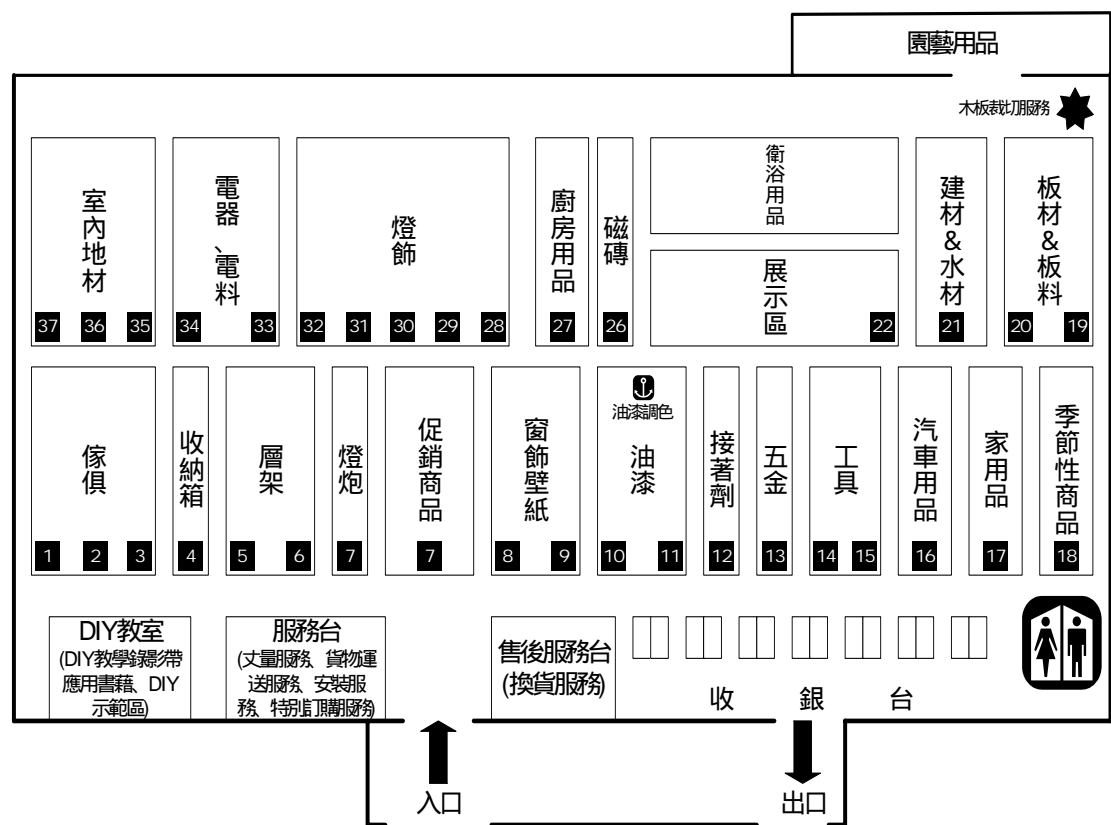


圖 3-4 特力屋士林店賣場平面配置圖

資料來源：特力屋賣場提供

3. 建築內部設計幾無裝潢

對量販業者而言，最主要的目的即在於以大批進貨方式，以量制價，以降低成本，以提供消費者最優惠的價格，吸引消費者前來購物，特力屋即為典型的例子。此一降低成本的目的，也反應賣場內部的裝潢設計上，以士林店而言，地板為灰白塑膠地板，牆壁和天花板上白色油漆，賣場上燈光以白強光打亮，宛如一個較為整齊乾淨的倉庫，沒有其他額外的裝飾，比照士林店地下二樓走精緻路線的和樂(HOLA)賣場，後者地板為木材材質，燈光多種色調，牆壁依照各個區域設計賞心悅目的裝飾，兩者比較，足見特力屋省下商店內部裝潢設計之花費，以壓低成本，以業者的觀點，『消費者上我們的店裡是為了消費，不是為了看裝潢，我們不相信購買家戶修繕用品的消費者，寧可選擇將血汗錢花費於資助廠商，好讓他們提供通道寬敞，佈置明亮的賣場規劃』(Bernie Marcus 及 Arthur Blank²⁰，直引自禹谷譯，2001)。換言之，特力屋不同於其他零售業者，投入大量心力、金錢，以內部的裝潢設計吸引消費者的眼光。特力屋除了外部的建築造型為倉庫外，其內部也是如倉庫般，貨物堆滿賣場，沒有特殊的裝潢，節省下來的費用可用來降低商品的價格，這才是特力屋作為量販專門店最主要的優勢，同時，其倉庫造型也成為特力屋的招牌形象。

4. 附設大型停車場

量販店以低價之方式吸引顧客，鼓勵消費者一次購足，並提供『只要消費即免費停車』之服務，提高消費者前往消費之意願，過去台灣之綜合量販店，如家樂福也是以低價、提供免費停車兩樣訴求，以擴大自己的商圈，鼓勵遠距離之消費者開車前往選購大量低價之日用品，特力屋也做如此訴求，『停車方便』為廣告上必定宣傳的項目，以士林店為例，提供了 287 個停車場(表 3-3)，計價方式鼓勵顧客消費即可享有免費停車的優惠(表 3-4)。

²⁰ Bernie Marcus 及 Arthur Blank 為美國知名修繕中心 Homedepot 創始人，Home depot 賣場設計也採倉庫型態。

表 3-3 特力屋各分店提供之停車位

分店名	停車位
台北市內湖店	600 個
台北市士林店	500 個
台北縣新莊店	250 個
桃園縣南崁店	250 個
桃園縣平鎮店	200 個
台中市復興店	1300 個
彰化縣彰化店	140 個
嘉義市忠孝店	150 個
台南市文賢店	300 個
高雄市大順店	200 個
高雄縣鳳山店	200 個

資料來源：零售市場，第 358、373、385 期

表 3-4 特力屋停車計費標準(士林店)

消費金額	免費停車時間
滿 300 元	2 小時
滿 500	3 小時
滿 3000	當天免費

資料來源：門市實查整理。

(四)節省成本之專業服務

第二章敘及專門量販店與綜合性量販店，除了商品結構不同外，前者的買賣雙方互動較多，常常可以比較參考，而後者的自助程度較高。尤其像特力屋所販賣之商品多需要專業知識協助，譬如油漆調色、板料的材切、吊燈的裝置、電動工具的使用，消費者若非對此有所專精，多半需要專業人員的指導，但在一切壓低成本的前提下，業者以各種節省成本的方式達到專業服務的提供：

1. 客服人員少但專業

觀察特力屋賣場內的各主題區裡，幾乎沒有各區專屬的服務人員，除了少數需要特別服務程度較高之區，如窗飾壁紙、板材及材料區，需要依照消費者所需尺寸材切並計算價格，始有一到兩人的專屬服務人員在該區，其他主題區則靠專作『客戶服務諮詢』的人員，著黃色制服以與一般工作人員之橘色區隔，但這些『客戶服務諮詢』為數極少，且服務多區，但一人都具備數個主題區的專業知識。賣場多數的工作人員多半作商品管理的工作，包括將貨品從倉庫運到貨架，利用取料機補貨、清點商品、更換標籤、登錄商品條碼，然即使如此，每位賣場工作人員不分男女均著圍裙，並依照固定位置排放著名牌識別、筆(原字筆、原字筆各一之)、美工刀、量尺、抹布等工具以方便賣場作業以及快速顧客服務。(邱建銘，2000)。

2. 其他設備輔助專業化服務

特力屋提供專業化的服務，但以盡量節省人力、更低成本的方式提供。為彌補客服人員之不足，賣場提供其他的方式協助消費者，包括電視撥放教學影帶，常見有消費者駐足觀看，或者在相關商品旁張貼操作步驟之看板，在賣場的入口左側更有數十種的DIY供消費者免費索取，消費者可以從中得到商品DIY步驟的詳細說明及保養方式，以減低客戶諮詢人員的配置。

筆者在對特力屋供應商的訪談中，也得知特力屋為節省人員之配置與開銷，常會要求供應商自行派員常駐賣場，而供應商面對此一要求，也會開始思考：若要減少人事的開銷，即必須在商品的說明及DIY的便利程度上再做改進，故由此過程也可預見特力屋作為DIY居家修繕專賣店之形象會愈發鮮明。

(五)經營策略的調整

DIY修繕中心作為原初的市場定位，特力屋漸發現走入胡同，『以DIY地板市場為例，特力屋已占有DIY地板市場的九成，但是，比起總市場超百億元的木地板市場來上，DIY方式還占不到5%。整個居家

產業每年有 1,000 億元的市場，但若是局限在 DIY 範圍，整個市場不超過 240 億元。』(蔡玲君²¹，直引自黃秀義，2002)，故特力屋於 2002 年開始在經營策略上有所調整，開始提供『BIY』的服務，所謂 BIY，就是 buy it yourself，即消費者購買材料，由 B&Q 為其安裝，以吸引非 DIY 族群，也因此，特力屋與區域性的專業師傅合作，開始由單一商品的安裝，如燈具、窗簾、冷氣到系列商品的安裝，如 R.O. 濾水器、木地板的安裝，再到大空間的修繕安裝，如浴室、廚房等，以 2003 年推出的『打造夢幻廚房』為例，提供專人諮詢服務，免費到府丈量，依居家實際狀況調整規格，到施工完成全都一手包(圖 3-5)，並以『價格透明、保證低價、商品買貴退差價、產品及施工一年保固保證、終生維修免煩惱、如期施工不延遲、居家修繕不負所託、一家購物、全省服務』²²之現代化行銷策略與其他相關傳統行業競爭，以擴大客群。

B&Q 特力屋 居家修繕 為你打造夢幻廚房

丈量/設計/施工/全包辦

粉刷彩色人生
燈具系列
打造夢幻廚房
搞定浴室改裝
地材系列
線上丈量

專業諮詢服務
 專人免費諮詢、選購建議服務
 免費到府丈量、施工估價
 施工流程介紹、施工期排定

專業施工內容
 歐化廚具、廚房3機、天花板、燈具及牆面或地板裝飾
 水電工程清潔服務
 施工時間：廚具貨到1天安裝完工

0%分期 居家修繕 輕鬆購 實施中
 即日起至2003/12/31止，限單筆消費\$1999即可享受
消費禮滿額送
 2003/9/18-12/31購買廚房衛浴套房裝精品滿1999元，即可獲得「打造夢幻好康密友」折價券乙本(價值1000元)

圖 3-5 特力屋打造夢幻廚房廣告

資料來源：<http://www.bnq.com.tw/bnqtotalsolution/lainer.htm>

²¹ 蔡為特力屋行銷部副總經理。

²² 特力屋官方網站 <http://www.bnq.com.tw/bnqtotalsolution/>

第二節 特力屋的供應鏈

特力公司早期為採購、出口五金、工具和建材等商品之貿易商，外銷到在美國、日本、歐洲之相關賣場，如美國的 Home-depot、Wal-mart、K-mart、Target 以及英國之 B&Q，1995 年起，轉投資零售通路業，與英國翠豐集團合資成立特力屋，由於過去從事貿易業務與國內廠商多有合作，翠豐集團又有居家修繕中心 B&Q 之經驗，故兩者之優勢可相輔相成。過去國內生產這類商品之零售商訂單數量較少，收錢不易，配銷收貨不方便，導致台灣很多優秀廠商都只做外銷，放棄台灣的市場。特力屋出現後，國內市場配銷變的方便多了，訂單的量突然大增，國內廠商很多好的產品開始進入特力屋之零售通路上販賣(祝康偉，2000)。

然因國內 DIY 市場仍未臻成熟，特力屋作為專門零售業，商品結構基本上對供應商而言屬『少量多樣化』，與一般傳統製造廠商所習慣的規模經濟，也就是『少樣但多量化』的生產型態不符合，故如特力屋之供應商²³所言『一般廠商比較沒辦法配合，所以特力屋就偏向於和我們盤商合作，由我們負責去找產品供應特力屋。』同時，『配合特力屋之需求，生產他們所要的規格或者將批發來的商品，在加工或包裝成他們想要的樣子。』目前特力屋主要仍以國內採購為主，供應商透過資訊系統(網路交易平台)由各門市接單，規模較大的供應商，可自行配送至各門市，其餘則透過為位於楊梅的物流中心，再配送給各門市(圖 3-6)。

²³ 該供應商為專作衛浴等水材之供應商。

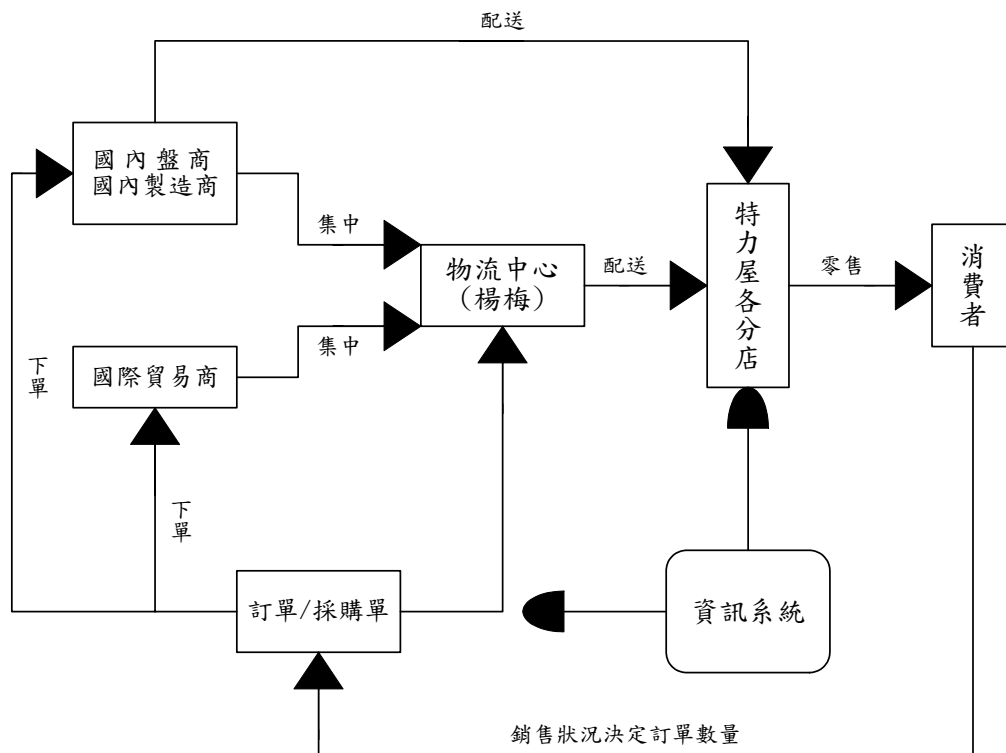


圖 3-6 特力屋之供應鏈

資料來源：訪談特力屋相關人員所得。本研究繪製。

第三節 特力屋之區位特色

截至目前(2003年12月)，特力屋在台北市內共有兩家門市，分別位於士林區和內湖區，茲說明其選址原則與區位特色於下：

一、選址原則

特力屋之賣場規模雖與綜合性量販店類似，但究其客群並非一般大眾，因此和家樂福等一般量販店比較之下，後者商圈大約3~4公里，譬如在北市內湖倉儲區中，即可以容納兩間大潤發，就是商闖較小之故，但特力屋所需商闖就較大，大約為10公里左右，故特力屋今年新開幕的中和店和土城店即因距離過近，而導致中和店的集客效果不彰。目前全省的主要商圈²⁴特力屋都已經進駐，在尋覓店址的過程也

²⁴ 此處商圈(business area)指的是行政上劃分出來的商業區域，如公館商圈、頂好商圈等。

因為特力屋當初登記為零售業，原則上只能選擇商業區進駐，然因為所需空地較大而較難覓店址²⁵。

二、區位特色

(一)內湖店

1. 位置

特力屋內湖店位於內湖『批發倉儲專用區』內。往昔台北市因土地難得，使得大型量販業者不易進駐台北市內，基隆河截彎取直後，特別將舊宗路重劃區規劃為批發倉儲專用區，目前已有多家量販業者進入營業。特力屋內湖店設於該區的特力廣場內，特力集團規劃該棟建築物為以『家』為主題的量販式購物中心，樓層規劃如下：地下二樓以及地上三、四樓為停車場，地下一樓為 B&Q 特力屋賣場；地上一樓為特力和樂 HOLA 賣場，二樓為和家 HOMMY 床店，五、六樓為辦公區。

2. 區位特性

自從 1999 年美商好市多(Costco)量販店進入內湖批發倉儲專用區營業後，包括二間大潤發、以及特力集團所屬的特力屋 B&Q 以及特力和樂等也相繼進入，已儼然成為台北市規模最大的量販店集中地帶(圖 3-7)，這幾個量販店雖然距離甚近，但對消費者而言，卻有明顯的區隔，好市多是以進口美國日常用品為主，須繳交會員費才得以進入選購，大潤發則為較為普遍且偏本土型的生活用品量販店，而特力集團所有的特力廣場購物中心則是以居家修繕、裝潢、佈置為號召，三者所吸引的消費者明顯區隔，然也因為如此，提供了消費者多樣的選擇，再加上各業者各有停車場的設計，該區已成為台北市內另外一個購物中心，尤其是假日，停車位往往一位難求。

3. 交通條件

由於該區位於台北市的東郊，交通便利性顯然不如台北市區內有捷運或公車來的便捷，然隨著台北縣市台灣汽車持有率的逐年增加(圖

²⁵ 此段文字為訪談特力屋相關人員整理而來。

3-8)，民眾購物的範圍不再限於住家附近，而能遠赴他地消費，也促成了郊區量販店的興起，特力屋內湖店所在的量販店集中區就是一個典型的例子，民眾多選擇自行開車前往，並一次購買大量物品，加上聯絡該區的大型道路為數不少，便利性也高，故消費者以自行開車為主，附近主要道路計有(圖 3-7)：

(1)東-西向

- A. 民權東路。
- B. 南京東路—麥帥一橋。
- C. 健康路—麥帥二橋
- D. 中山高速公路，於堤頂交流道或內湖交流道下，可在五分鐘內左右到達該區。

(2)南-北向：環東快速道路—堤頂大道。

上述之道路除了高速公路以及快速道路外，民權東路以及南京東路也分別為台北市第二級聯外幹道和第一及商業幹道(台北市政府交通局，1997)。



圖 3-7 特力屋內湖店所在位置及交通條示意圖

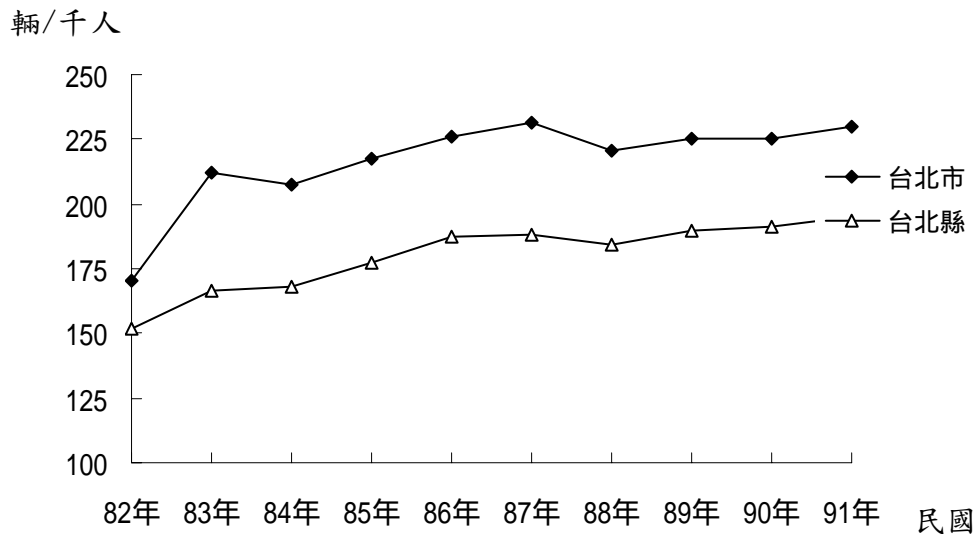


圖 3-8 台北縣市歷年小客車擁有率成長圖(單位:輛/千人)

資料來源：都市及區域發展統計彙編(行政院經濟建設委員會)

(二)士林店

1. 位置

特力屋士林店位於北市士林區，相對位於台北市東郊的內湖門市，士林店則偏西北郊，目前全省特力屋規模最大的一個門市(2210坪)，店址選擇位於士林舊夜市商圍的外緣，特力集團特別規劃該棟建築物一樓為特力屋賣場，地下一樓為 HOLA 賣場，和內湖店一般，設計成為一個以家為主題的量販店。

2. 區位特性

特力屋士林店所在位置，不若內湖店有多家量販店所形成之聚集經濟效益，店址附近商業種類極少，主要為行政中心(包括區公所、地政及戶政事務所、衛生所)、公園、公教住宅、學校等分布之地，相對於士林區較為熱鬧之地方性商圍，包括中正路與文林路口一帶、士林夜市等，店址則偏商圍邊圍。

3. 交通條件

(1)主要道路

如上述所述，量販店的熱潮與民眾汽車持有率的增加大有關係，故特力屋士林店店址的選擇也以鄰近主要交通要道為原則，以擴展腹地，主要道路包括(圖 3-9)：

A. 南-北向：中山北路、承德路、基河路以及文林路

B. 西向：中正路

其上之中山北路及承德路，分別為台北市第一級幹道和第二及聯外幹道(台北市政府交通局，1997)，交通流量大。

(2)捷運

除了主要道路外，特力屋士林店多了一項鄰近捷運站(士林站與劍潭站)的優勢，以吸引非開車的族群，業者在設立該門市之初(2001年)即認為鄰近捷運站可將商圈向北延伸至北投、天母、關渡、淡水一帶，向西可以連結中山、萬華等區，隨著目前台北市捷運路線更加完整，腹地應可在向外擴張。若採徒步方式，由士林站及劍潭站出發，分別約需要 15(沿中正路)和 12 分鐘(沿基河路)。



圖 3-9 特力屋士林店附近交通與環境圖

資料來源：改編自台灣電子地圖服務網

(3) 公車

由於士林店位士林區行政中心旁，也因此享受多班公車路線經過的優點，附近之站牌計有士林區行政中心站、陽明高中站、公教住宅站、陽明高中站，各站經過路線如下(表 3-5)：

表 3-5 特力屋士林店周圍公車站及經過之公車線

公車站名	公車線
士林區行政中心	聯營公車：41、68、206、223、224、225、255、302、304、508、536、601、618、633、R7、R9、R10、R12、R15、R19 國光號：基隆—石牌
陽明高中	聯營公車：26、288、620
公教住宅	聯營公車：111、290、303、529、633、R30 光華巴士：士林—基隆 中興巴士：台北—中壢

第四節 特力屋之商圈分析

一、樣本選擇

特力屋於台北市雖有兩家門市，然因內湖店所在附近為各類量販店集中之區，且彼此之間距離頗近，研究者考量若選擇其為個案研究，干擾因素較多，故選擇店址周圍環境較為單純之士林店為樣本，以增加有關消費者特性以及購物行為方面之準確性。以下就特力屋之商圈分析、消費者特性以及購物行為討論。

二、商圈²⁶分析

本研究之商圈分析使用顧客點繪法(customer spotting

²⁶ 此處之商圈指交易商圈(trading area)，或中地理論中，貨物的銷售範圍(the range of a good)。

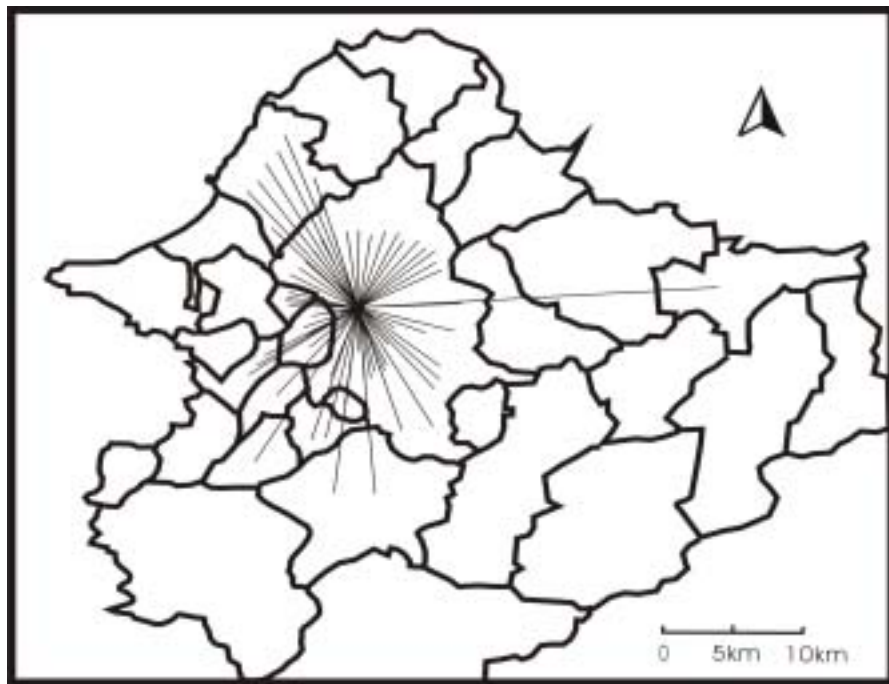


圖 3-11 特力屋士林店假日商圈圖

資料來源：本研究調查繪製

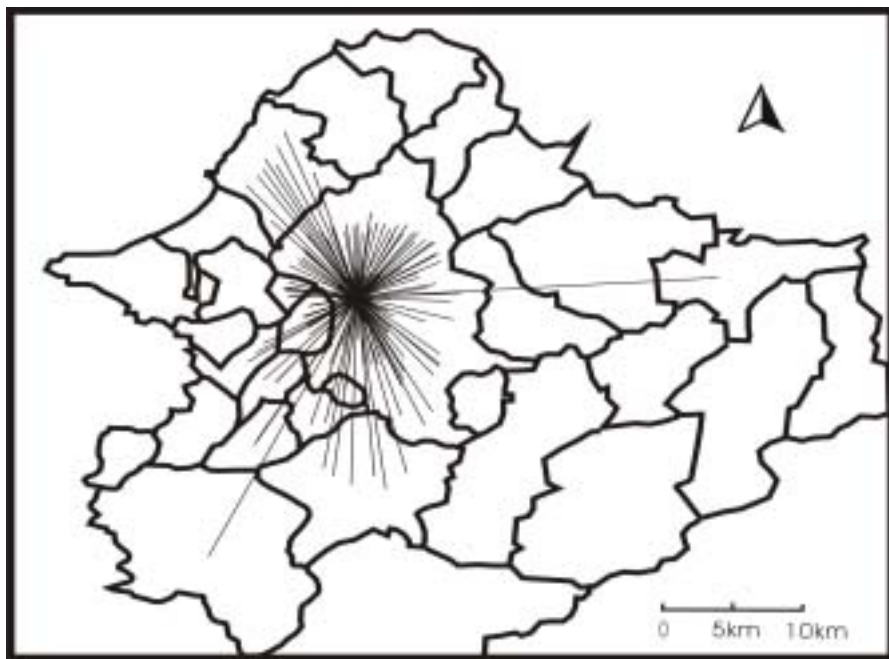


圖 3-12 特力屋士林店商圈圖(不分時段)

資料來源：本研究調查繪製

(二)就等時距商圈分析

不論非假日、假日或不分時段言，士林店之主要商圈都為 30 分鐘的旅行距離，但同樣在 15 分鐘之時距內，非假日時段即包括了將近

一半的(44%)之消費者，假日時期卻只有 20%。另外，與來源地分析的結果相同，假日之商圈大於非假日，統計顯示非假日時期消費者的旅行距離皆在 1 小時以內，假日可擴大至接近 3 小時(表 3-6)

表 3-6 特力屋士林店等時商圈消費者累積百分比

時段 時間	不分時段 (有效樣本:195)	非假日 (有效樣本:97)	假日 (有效樣本:98)
10 分鐘以內	10%	15%	5%
15 分鐘以內	32%	44%	20%
20 分鐘以內	58%	69%	48%
30 分鐘以內	82%	87%	81%
40 分鐘以內	96%	95%	97%
1 小時以內	99%	100%	99%
1.5 小時以內	99%		99%
2 小時以內	99%		99%
3 小時以內	100%		100%

資料來源：本研究調查整理

(三)就交通工具分析

1. 使用交通工具之類型

整體而言，以開車、搭捷運前往之比例較高，其中非假日時段內，以搭乘捷運前往之比例較高(39%)，開車前往之比例次之(24%)、步行之比例亦達 14%；假日則為開車(75%)前往比例遠超過於使用捷運者(11%)(表 3-7)。

表 3-7 特力屋士林店消費者使用交通工具類型之百分比

時段 時間	不分時段 (有效問卷:190)	非假日 (有效問卷:97)	假日 (有效問卷:93)
步行	8%	14%	2%
機車	8%	10%	5%

公車	9%	11%	8%
捷運	25%	39%	11%
自行汽車	48%	24%	75%
其他	1%	1%	1%

資料來源：本研究調查整理

2. 等時距商圈和交通工具類型交叉分析

10 分鐘以內，以機車、步行之比例為高，10 分鐘以上均以開車為主(僅 40-60 分鐘捷運略高於開車)。而雖本區經過之公車線多，卻僅出現於旅行時程 10 分鐘-1 小時之消費者，且比例均甚低。(圖 3-13)

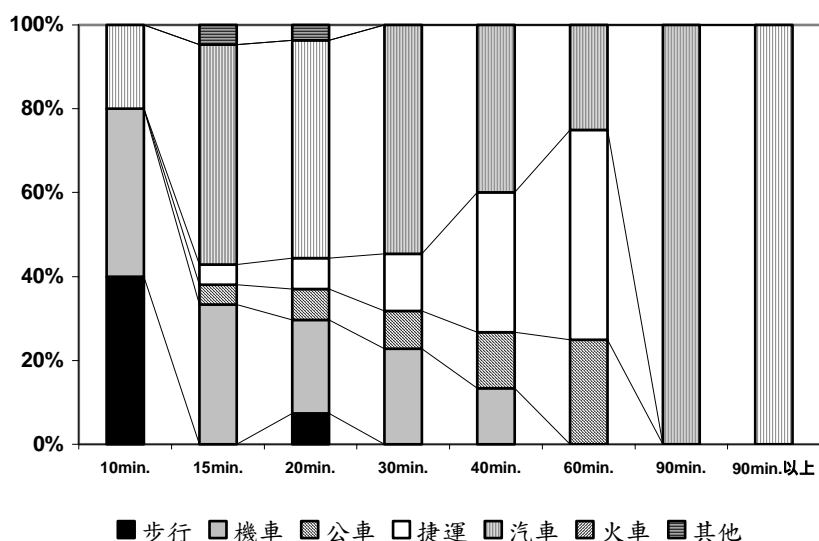


圖 3-13 特力屋士林店消費者於等時距商圈內使用之交通工具

資料來源：本研究調查整理

三、消費者特性

1. 性別比例

調查結果指出，特力屋之男女性比例差距不大，男性約 51%、女性 49%，可推理居家修繕這類看似較為陽剛之工作家務，女性參與之比例也漸漸提高，觀察發現，夫妻或家庭成員一起前來之比例頗高，且逛完特力屋後，多會繼續前往樓下之特力和樂選逛，後者販賣的家

飾類較吸引女性消費者(圖 3-14)。

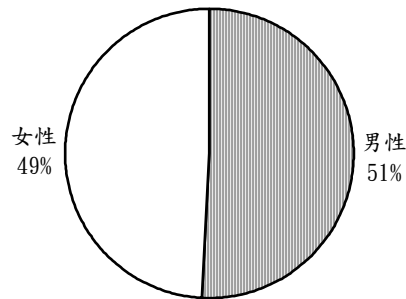


圖 3-14 特力屋士林店消費者性別比例(不分時段)

資料來源：本研究調查整理(有效樣本：195)

2. 年齡結構

較傾向於年輕族群，以 20-29 歲之消費者比例最高，佔 46%，其次為 30-39 歲，佔 27%(圖 3-15)。由婚姻狀況也呼應年齡結構之年輕化，未婚比例較高，佔 64%(圖 3-16)。

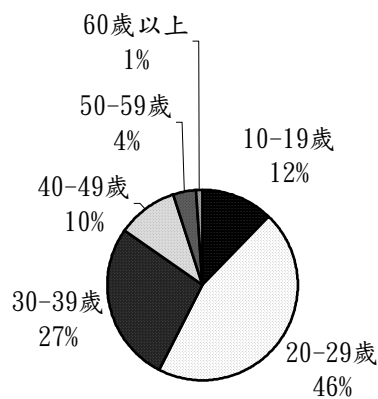


圖 3-15 特力屋士林店消費者年齡結構(不分時段)

資料來源：本研究調查整理(有效樣本：185)

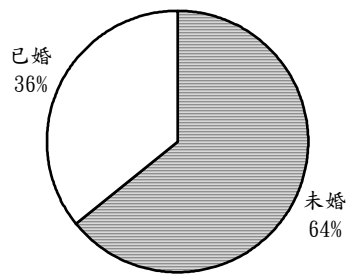


圖 3-16 特力屋士林店消費者婚姻狀況（不分時段）

資料來源：本研究調查整理(有效樣本：190)

3. 教育程度

大專比例最高，佔 66%，高中程度次之，佔 20%(圖 3-17)。

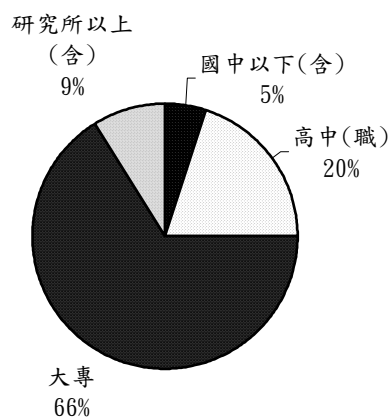


圖 3-17 特力屋士林店消費者教育程度（不分時段）

資料來源：本研究調查整理(有效樣本：192)

4. 職業結構

學生比例最高，佔 37%，亦吻合上述年齡層之調查結論--年輕族群之特徵；服務業次之，佔 24%（圖 3-18）。

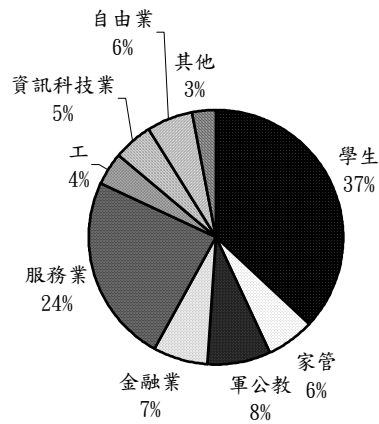


圖 3-18 特力屋士林店消費者職業結構(不分時段)

資料來源：本研究調查整理(有效樣本：190)

5. 月收入

由於學生之比例高，2 萬元以下最多，佔 40%，3-4 萬比例次之，佔 21%(圖 3-19)。雖然收入偏低甚至沒有的學生比例很高，但若品牌忠誠度已養成，就為未來不可忽視的潛在消費群。

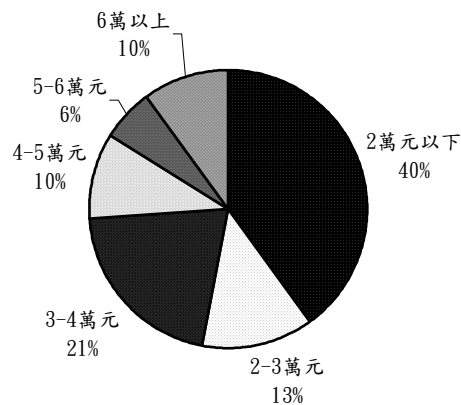


圖 3-19 特力屋士林店消費者之月收入(不分時段)

資料來源：本研究調查整理(有效樣本：189)

四、消費者購物行為

1. 消費者專程前往之比例

士林店消費者專程前往門市之比例高達 84%，目的型商店 (destination store) 之特徵相當明顯(圖 3-20)。目的性商店因為本身吸引力足夠，故能創造自身的商圈，而不需依賴其他商家，特力屋即為一典型例子。

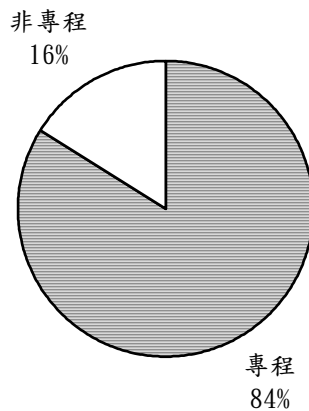


圖 3-20 特力屋士林店消費者專程至門市之比例 (不分時段)

資料來源：本研究調查整理(有效樣本：198)

2. 消費者前往門市之頻率

從士林店消費者前往門市之頻率調查結果也可看出目的型商店之特色，統計後以『有購物需要才來』之比例最高，佔 80%，星期六日才來之比例次之，但僅佔 10%，整體而言，有固定頻率(含每天、2-3 天、4—5 天、星期六日)來訪者比例不高，合計佔 15%(圖 3-21)。

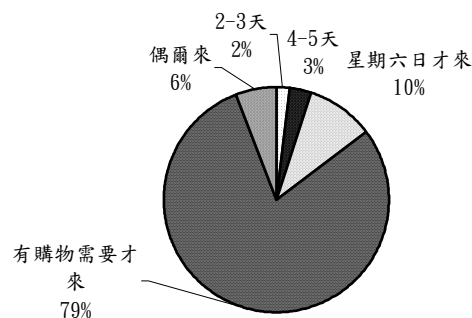


圖 3-21 特力屋士林店消費者造訪門市之頻率 (不分時段)

資料來源：本研究調查整理(有效樣本：200)

3. 進入門市之動機

再就消費者進入門市之動機此項分析，也反映出目的型商店的性質，統計結果以『有明確購物目的』之比例最高，佔 58%，『參考性質』之比例次之，達 25%，兩類消費者可能購物的機率皆高，合計佔 83%（圖 3-22）。

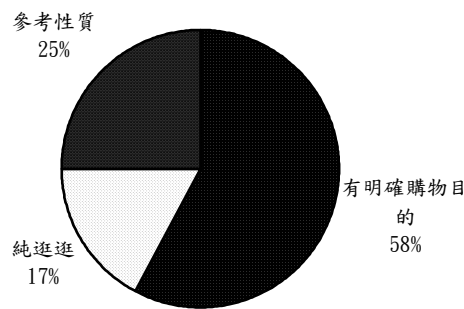


圖 3-22 特力屋士林店消費者至門市之目的(不分時段)

資料來源：本研究調查整理(有效樣本：210)

4. 單次消費金額與消費項目

根據圖 3-23，單次消費金額以 500-1000 元之比例最高，佔 30%，1000-2000 及 2000-3000 元之比例居第二(18%)、第三(16%)。消費項目以家用品、層架/收納箱、組合式家具、窗簾家飾、油漆、電器/電料為多(表 3-8)。

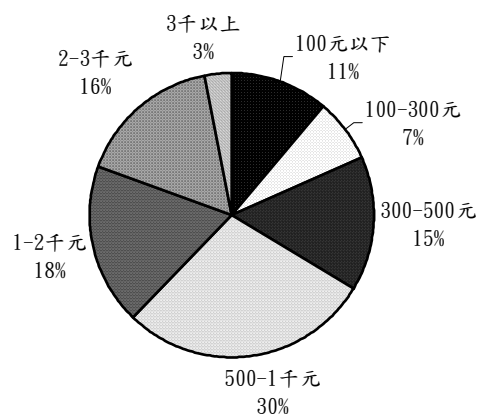


圖 3-23 特力屋士林店消費者單次消費金額 (不分時段)

資料來源：本研究調查整理(有效樣本：200)

表 3-8 特力屋士林店消費者消費項目

項目	次數	項目	次數	項目	次數
油漆	19	地材	5	燈具	14
汽車百貨	10	膠類	8	窗簾家飾	20
衛浴	12	五金	10	園藝	6
板材	9	工具	14	水材	4
廚具	11	層架/收納箱	29	家用品	41
家具	25	電器/電料	17	其他	10
瓷磚	4	壁紙	7		

資料來源：本研究調查整理

雖然圖 3-23 顯示不同消費金額之人數比例，但尚未就其對營業額之貢獻比例做討論，因此若再計算單次消費金額²⁷和人數的乘績，發現單次消費金額 3 千元以上客層所消費之總金額佔營業額的 30%、2-3 千元佔 28%居第二位、1-2 千元佔 20%居三，而原本人數最多的 500-1000 之消費客層只居第四位(16%)(圖 3-24)。

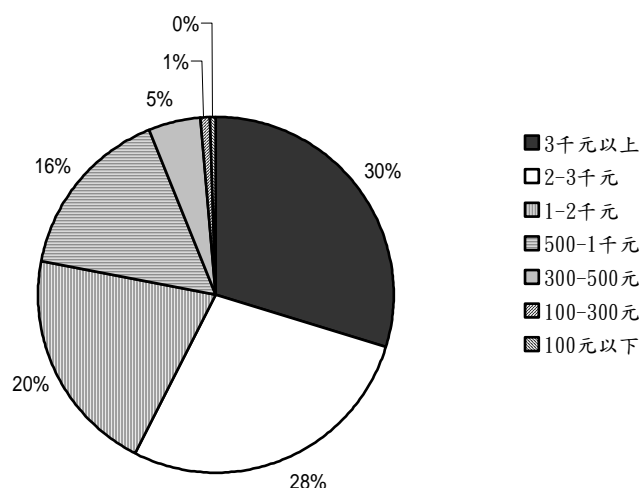


圖 3-24 特力屋士林店不同消費金額族群對營業額之貢獻比例(不分時段)

資料來源：本研究調查整理

²⁷單次消費金額以各層之組中點計算，『低於 100 元』該項以 50 元計，而『3 千元以上』，則以實際樣本之平均值 1 萬三千元計算。

五、主力消費客層

由上面所提到對營業額貢獻最大之前三名：單次消費金額 3 千元以上、2-3 千元、1-2 千元之客群，再進行屬性之分析：

- (1) 單次消費金額 3 千元以上者，以大專學生以及月薪 4-6 萬之上班族為主(圖 3-25)。其中學生樣本有二，其中之一為已婚之在學學生；而月薪 4-6 萬之上班族中以已婚女性比例最高(佔 57%)、全數具有大學以上(含)學歷、年齡則介於 20-39 歲。
- (2) 單次消費金額達 2000-3000 元者，以大專學生及月薪 3-5 萬之上班族為主(圖 3-25)。其中大專學生較特殊之處在於全數都是『有明確購物目的』始進入門市者，而沒有『純逛逛』之比例出現。月薪 3-5 萬之上班族中男性(59%)比例略高於女性(41%)，已婚比例達 68%，上述兩項比例與整體之狀況較為雷同(見圖 3-13、3-15)，學歷在大專程度以上(含)者高於整體比例(72%)，從受訪者在職稱該欄的填答結果中，可看出此一消費客層多主管階層，包括經理、副理、科長、CEO 等職務，年齡則以 20-39 歲為主。
- (3) 單次消費金額 1-2 千元者，以大專學生及月薪 2-4 萬之上班族為主(圖 3-25)。前者大專學生樣本全數亦為『有明確購物目的』始進入門市者，而沒有『純逛逛』之比例出現；月薪 2-4 萬之上班族中男女比例相當、已婚佔 71%(較整體比例多 7%)、學歷部分雖也以大專程度為主、但比例略低於整體，職稱方面以軍公教、業界主管、資訊從業人員及家管為主，年齡以 20-39 歲為主。

另外，在整體消費者之職業調查中，發現學生之比例最高，同時在圖 3-25 也顯示學生(尤其是大專學生)在不同消費金額層均佔重要比例，與一般人對居家修繕之工作多由家長負責有所出入，除了可能是抽樣的誤差外，應與調查時間為寒假，大專學生空閒時間較多，再加上特力屋針對學生展開『開學季』之促銷方案有關。

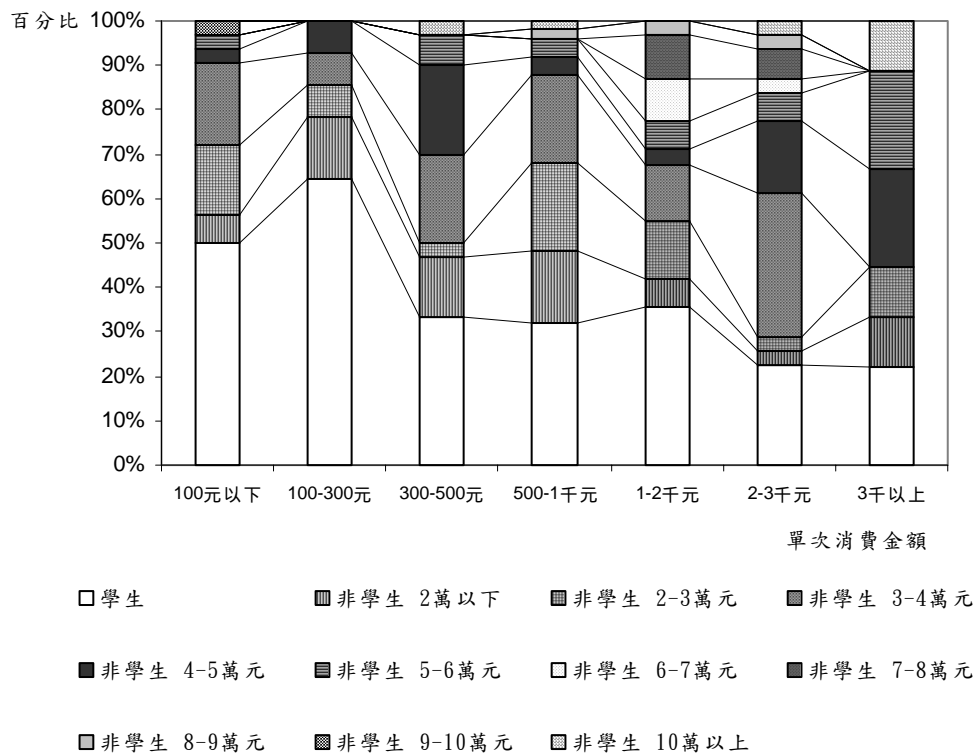


圖 3-25 特力屋士林店消費者單次消費金額和月薪之關係圖

資料來源：本研究調查整理

六、特力屋之意象

根據調查，特力屋消費者欲進行居家修繕工程，選擇依次為特力屋之類的居家修繕中心 > 量販店 > 一般五金店 > 專業五金店、材料行 > 委託專人處理(圖 3-26)，由此順序可見這類消費者之 DIY 特質甚強，會先視問題是否可自行於相關商店取得材料以及工具，並在自身能力範圍內可否完成，若真有困難，才委託專人處理。而對這類消費者而言，特力屋較上述其他零售業之強項主要為：商品款項齊全、價格透明化、專業工具齊全、商品價格不貴、提供 DIY 之機會(圖 3-27)。換言之，特力屋儼然像過去居家修繕相關商店，包括一般五金店、專業五金店、材料行、燈飾行等之結合體，並由消費者親自扮演過去工匠的角色，且不論是特力屋本身或者培養出的 DIY 族，比照過去台灣在居家修繕上所呈現的生活型態，都是一種新的現象。

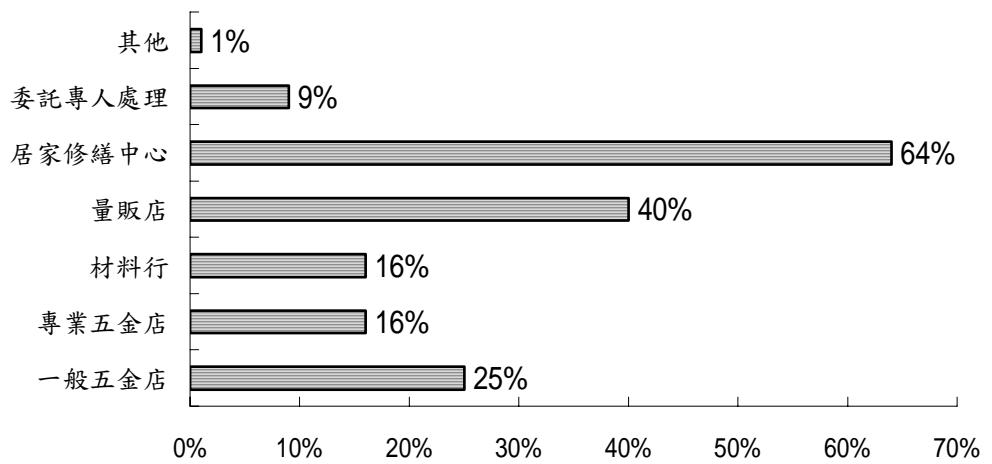


圖 3-26 特力屋消費者從事居家修繕所選擇之途徑

資料來源：本研究調查整理

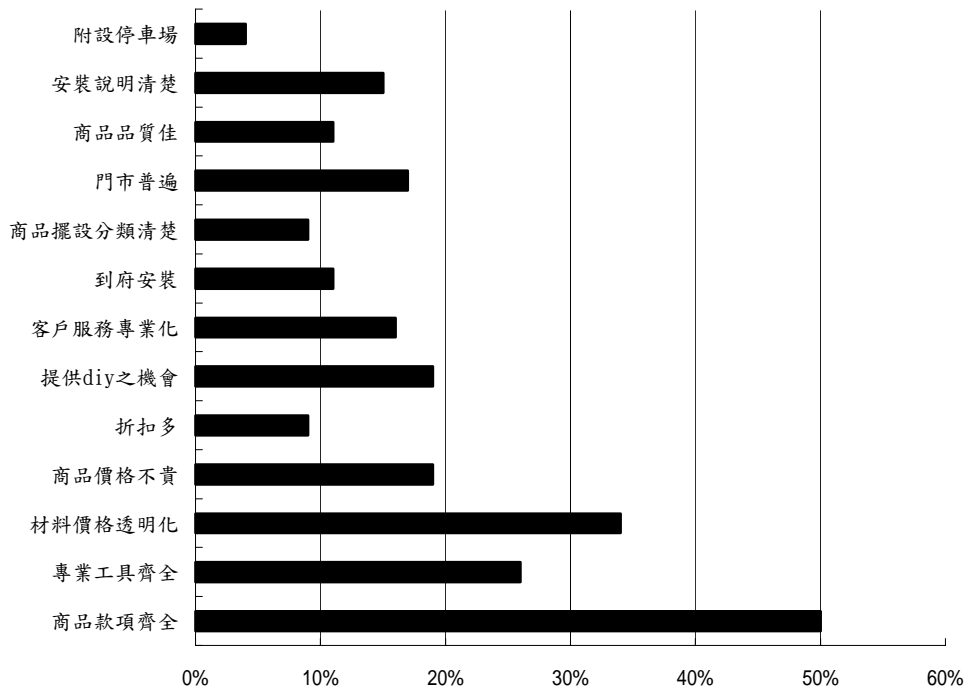


圖 3-27 特力屋消費者認為特力屋之優勢項目

資料來源：本研究調查整理