

從美國合作社與超市經營模式探討 我國合作事業商店之經營管理

李宗儒、林永順

合作事業源自於人們基於經濟上的共同需要，依特定原則，組成的團體，合力經營業務的一種集體活動；其合作行政主管機關，負責管理輔導、整合發展合作事業，期達成發展國民經濟，增進全民福祉之目標。近年來，受到大街小巷的便利商店、量販店林立的影響，再加上全球化、自由化的腳步加快、Covid-19 的疫情影響，除重創全球經濟發展外，亦影響全球經濟、產業的布局及重組。為此，本文介紹美國 Greenbelt Coop Supermarket 超市與 Trader Joe's 全國連鎖社區超市等兩個知名的合作社超市經營方式，提供我國合作事業商店經營管理之參酌。

一、Greenbelt Coop Supermarket

Greenbelt Coop Supermarket (n.d.) 成立於 1984 年，是一家商品種類相當齊全的超市和藥局，開設於馬里蘭州格林貝爾特歷史悠久的羅斯福中心。其設立使命為會員和馬里蘭州格林貝爾特社區提供

食品、藥品和其他的消費性服務。Greenbelt Coop Supermarket 目前擁有近 11,000 名會員，並為客戶提供各種傳統雜貨、天然的有機食品、啤酒和葡萄酒、藥物，不定期辦理特殊活動，例如品酒會、食品試吃和健康計劃等。此外，Greenbelt Coop Supermarket 積極致力於社區經營，透過食品計畫、品酒會、提供健康生活方式和合作社新聞相關的講義、刊物、食譜等方式，例如在每個月第二週的星期五下午 4 點~7 點，提供各種食品的烹調和品嚐活動，讓購物者在購買前能夠更新自己的菜單，並嘗試新產品或烹調方式；在每個月的最後一個星期三下午 4 點~7 點為感謝日，消費者在白天購物可獲得 5% 折扣，且提供美食、美酒的品嚐活動。

Greenbelt Coop Supermarket & Pharmacy 成立 Jim Cassels 社區服務獎項，每年都會向一個團體、組織或合作社提供 1,200 美元的贈款，以在 Greenbelt

發起和實施符合 Jim Cassels 服務精神的新項目或活動。Greenbelt 在社會組織方面有著悠久的歷史，也是許多合作社的所在地。Greenbelt Co-op Supermarket and Pharmacy 也被稱為 Greenbelt Consumer Cooperative，其前身 Greenbelt Consumer Services。Greenbelt Consumer Services 於 1937 年開設雜貨店，但在 1940 年被一群名為 Greenbelt Cooperative 的居民所收購。接下來 20 年裡，合作社提供各種服務，包括雜貨店、加油站、家具店、藥店、理髮店、美容院、電影院、自助洗衣店、巴士服務等多項服務項目。直至今日，合作社繼續致力於 Greenbelt 社區，提供當地工匠、農民、供應商、當地居民就業、非營利組織等，以穩定當地經濟發展。

二、Trader Joe's 全國連鎖社區超市

Trader Joe's (n.d.) 為美國一家全國連鎖的社區型超市，長期致力以最優惠的日常價格及最優質的產品為客戶提供服務。自 1967 年開始將超市購物過程能營造成充滿發現和樂趣的溫馨旅程（如圖 1），提供豐富產品給會員。Trader Joe's 為提供差異化服務，每樣上架商品都需經過公司團隊嚴格審查流程，針對價格、品質等方面進行調查，假使一種商品被評估為「卓越」商品時，此項商品會成為 Trader Joe's 的重要銷售商品。此外，Trader Joe's

與其他商店的銷售方式不同，不提供優惠卷、提升顧客忠誠度計畫、實施會員制度方案等行銷手法，因為 Trader Joe's 相信消費者每天都以最優惠價格購買到最好產品，透過向供應商大量採購商品、及早簽約以獲得最低成本。再者，多數商店都會向供應商收取商品上架費用，此舉致使供應商為求商品利潤調高販售價格；但 Trader Joe's 會依據商品檔期調降上架費用，給予消費者優惠的商品價格。此外，Trader Joe's 希望消費者在購物體驗是有益且充滿樂趣，訓練樂於助人且友好的服務人員、製作極具創意的標示讓消費者更加瞭解商品，積極營造充滿幽默和熱情的社區商店購物環境。



圖 1 Trader Joe's 販售「適合舒適心情」的產品擺設

三、合作社/社區商店的經營管理

合作社為全體社員所有且由社員出資及管理並為社員提供自本身服務，社員

間彼此擁有強大的鏈結關係，容易達成資訊分享與交流的機會。本文藉由 Greenbelt Coop Supermarket 與 Trader Joe's 兩間具有社區或合作社性質商店的行銷方式正好符合麥可·波特提出的「差異化策略」及「成本導向」之競爭策略，讓產品或服務在整體產業具有獨特性或成本極小化。依據兩間超市發現經營管理定位不同，分述如下：

(一) Greenbelt Coop Supermarket：服務人員平均年齡較高；以當地小農與居民為主要顧客群；採用薄利多銷、促銷等方式提供消費者優惠；在經營管理以「價格」為訴求。

(二) Trader Joe's：為全國連鎖超市；服務人員平均年齡較輕；產品擺設講求對顧客產生吸引力，讓消費者能產生新奇發現與樂趣的購物過程；在經營管理以「價值」為訴求。

因此，建議我國合作社之商店經營管理需讓社區或會員產生認同感，例如像 Greenbelt Coop Supermarket 每月定期辦理各項活動，讓消費者瞭解不同商品的烹調與食用方式、獲得優惠價格的機會；發布與合作社有關的講義、刊物、食譜等方式；或者參酌 Trader Joe's 的經營方式提供價格實惠且高品質商品、商品擺設能讓消費者產生吸引力，積極創造消費者與合

作社商店的情感連結。此外，由於市場環境變化迅速，合作社參考國外商店的經營模式只是開端，更重要的是需時時觀察市場脈動與消費者喜好，以服務社區消費者的方式經營，藉由合作社自身人脈與平台引進更多的資源，建立合作社之商業生態系統，創造企業的永續價值。

參考文獻

Greenbelt Coop Supermarket (nd). About us. 2022 年 7 月 13 日取自

<https://www.greenbelt.coop/cms/>

Trader Joe's (nd). About us. 2022 年 7 月 13 日取自

<https://www.traderjoes.com/home/about-us>

〈本文作者李宗儒係國立中興大學行銷學系教授及林永順係嶺東科技大學國際企業系助理教授〉