

修平科技大學
應用日語系

激安の殿堂ドンキホーテ和小北百貨的比較分析

指導教師：黃義銓老師

姓名：翁億明	學號：BX106011
姓名：呂志濤	學號：BX106012
姓名：林育寬	學號：BX106049
姓名：張仲祺	學號：BX106052
姓名：莊孟哲	學號：BX106901

中華民國 109 年 06 月 19 日

摘要

台灣有小北，日本則有唐吉軻德。1994 年由熱炒店原地開設第一家店面，取名「小北百貨」，是 18 坪的小店舖「小偷市場」，陸續擴張為現在大規模店舖，1989 年 3 月在東京府中開設「唐吉軻德」一號店。小北百貨，有者這麼一個稱號「半夜救星」，有任何需求，都可以找小北解決。販售不景氣時消費者不看品牌只看價格的商品，商品也從原本的五金增加了生活用品、家庭五金、食品等。無販賣生鮮食品，所以管理上較簡單。唐吉軻德，號稱什麼都賣什麼都不奇怪，從除了生活日用品外，其餘種類，像是化妝品、藥品、電器等。價格部分從低階的百元到高階的萬元商品皆有，再加上商品標價部分有誇張的貼語來呈現，能較快區分商品價格品質階級以及價格高低。兩家最大優勢都是 24 小時營業模式，這兩家商店特色分別是小北以親平及平價方式打入人心，唐吉軻德則是商品類型、種類居多誇張方式吸引本地以及來自各國造訪的消費者。透過研究這兩家連鎖商店，我們可以了解小北百貨與唐吉軻德連鎖商店，在販賣商品的型態及行銷策略，小北百貨與唐吉軻德經營的特徵及差異性。

要 旨

台湾は小北があり、日本はドンキホーテがあります。1994年の創始店「小北百貨」が経営されました。一方、最初は十八畳の小さい店「泥棒市場」で、現在は大規模な商店で、1989年3月東京府の中に開かれた、「唐吉軻徳」が経営されました。小北百貨は「深夜のヒーロー」と言われます。どんな願いでも小北では解決できて、不況の時期、消費者はブランド見てなくて、値段を見るしかありません。商品も元々金具ですが、生活用品も売り場に仕入れました。生鮮食品は販売されないので、管理は難しくありません。ドンキホーテはどんなものも売ってもおかしくないと言われました。生活用品以外には、化粧品、薬や電気用品などの商品があります。商品の値段は最低百円から万円があります。さらに、商品の値札に目立つスローガンで表示されて、価格差をすぐに見分けることができます。共通点は営業時間24時間ですが、小北は値段の低い方式から信頼されて、ドンキホーテは大げさな方式で、各国からの観光客を引き付けて購買意欲を向上させます。二つの商店の比較分析を通して、小北百貨とドンキホーテ販売商品の戦略と作戦が違って、経営方針の特徴と相違性が明らかになりました。

目錄

摘要	1
要旨	2
目錄	3
附錄	4
第一章、序論	
第一節 研究背景與動機	5
第二節 研究目的	7
第三節 研究方法	8
第四節 研究意義	8
第二章、日本唐吉軻德起源及歷史發展	
第一節 唐吉軻德的起源	9
第二節 唐吉軻德的歷史發展變遷	10
第三節 唐吉軻德的經營理念	13
第四節 小結	16
第三章、台灣小北百貨起源及歷史發展	
第一節 小北百貨的起源	17
第二節 小北百貨的歷史發展變遷	18
第三節 現今的小北百貨	19
第四節 小結	22
第四章、唐吉軻德及小北百貨的現況及行銷策略	
第一節 唐吉軻德和小北百貨的現況	23
第二節 唐吉軻德的國際化	28
第三節 唐吉軻德和小北百貨的行銷策略分析	29
第四節 小結	32
參考資料來源	33
圖表來源	34

附錄

圖表 1	10
圖表 2	15
圖表 3	17
圖表 4	21
圖表 5	21
圖表 6	22
圖表 7	25
圖表 8	27

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

ドン・キホーテ商店的概念是「價格便宜」、「商品琳琅滿目」，薄利多銷的銷售方式吸深受不少顧客喜愛前往消費。在日本，不只有「ドン・キホーテ」這樣的連鎖商店，相仿的店層出不窮，主要是因為其營業模式風靡全日本，形成一股風潮。擁有”零售霸主”之稱的傳聞的小北百貨商店的概念主要是五金商品販售及”民生用品”。在生活上有很大影響的連鎖商店，貼近民眾生活消費習慣。為什會拿小北呢？因為想法上獨特之外，無生鮮食品無須在意保存期限，管理簡單知名品牌較少成本低，24小時營業，店鋪集中在人潮處，再來不為人知的是，較稀少商品或稀少不常見的必需品一般商店來說不見得備妥俱全，但是去了小北後，你會深深愛上小北因為不但別人找不太到的貨，在小北都找的到。

從衛生紙到勞力士手表都賣！小雜貨店到全球 350 家分店從 0 到成功有了這句話大家一定再想，400 多家分店跟現在可能全球不到 100 多家分店的小北百貨要怎麼相比？為什麼去日本第一個指定或推薦的是唐吉軻德???以 24 小時營業時間為主的唐吉軻德維持連續 30 年營收、獲利不墜，其實是一頁經濟景氣與流通業變遷的縮影；其成功精髓正是連鎖不複製的「個店化經營」。再他開始的階段是日本經濟泡沫化的初期，導致日本消費陷入”遲緩”。這“沒落的 20 年”也導致消費停滯不前。在這一波衝擊之下，民眾最迫切需要的想要的是 Cp 值，所謂 Cp 值簡單來講就是便宜又

大碗的概念。舉例來說就像是，今天肚子餓了要花少錢又要買到量多又大碗的東西吃一樣。平價商店唐吉訶德正是以「連鎖卻不複製」的個店經營型態，在低迷的經濟景況下，連續 20 多年營收利益雙雙成長，期間就算遭遇全球金融危機、311 大地震等種種衝擊，營運上不受影響。唐吉訶德，有個眼光獨到、敢於逆流而行的傑出經營者，但是發展的過程、策略選擇、商業模式迥然不同。一樣是 24 小時營業、量販五金起家的小北百貨於 23 日舉辦 25 週年慶時，小北百貨總經理黃健瑋宣布，未來將以展店 500 店為目標拚 500 家拓展！打算用不一樣的方式創造成功的機會。正向方式不行 那就採取逆向操作？全台連鎖五金百貨業龍頭、並兼賣生活用品，未來瞻望是，創造更多種類商品

集中於一店，打造不一樣的差異性。將稀少必需品種類市場發展起來。像是：掃把 電池等等。因此這次專題我們將針對日本與台灣兩家連鎖商店「驚安の殿堂 ドン・キホーテ（唐吉訶德）」「小北百貨」做比較。

在台灣要像唐吉訶德那樣的大型連鎖商店來說，較為稀少，同樣類型的連鎖商店確不少。我拿小北百貨來講，小北百貨也同樣身為大型連鎖商店，雖然不像唐吉訶德那樣，什麼都賣什麼都不奇怪這樣，但是小北百貨來說，別人不賣的東西，卻能在小北百貨這邊找到甚至比其他商店的售價還要來得便宜，目前在台灣還沒有像唐吉訶德一樣，集中很多類型的商品在於一店的店家，我自己認為，要能最貼近唐吉訶德的就是小北百貨優先來首選了。這兩家連鎖商店最大共通點就是” 24 小時營業” 這個部分。其

他零售或小型商店來講比較沒有像小北百貨一樣同時兼具以及擁有 24 小時營業、商品種類多樣化與齊全。要能吸引消費者，價格又走平價路線，優惠也沒少商品種類眾多，能與其他店家做出差異性。

因此，我們拿這兩家來做比較的主因，就是相同性質的連鎖商店，為何能在現今的市場中，打造出自己的獨特性打造別人沒有的行銷手法，讓民眾在選擇上嚮往這些店家前往購買的慾望以及需求。

第二節 研究目的

透過小北百貨與唐吉軻德連鎖商店比較，了解販賣商品的型態及行銷策略，掌握小北百貨與唐吉軻德經營的特徵及差異性。

小北百貨

目前已有 137 家分店，有野心想邁入 500 家分店。貼近台灣人的習慣，基本優惠促銷方案稀少種類俱全能，讓人第一次踏入就會鎖定商品類型一目了然，能迅速找到自己想購買的商品種類。拚銷售及拓展分店野心為目標進行。

唐吉軻德

全球有 400 多家分店從雜貨店起家一路併購不同類型的產品店家到現在驚人的規模(什麼都有賣都不奇怪)，這也是與其他店家不同的最大“差異性”。

第三節 研究方法

(一) 文獻分析法

藉由書籍及網路相關資訊、許多網站留言的討論、找尋有關「小北百貨」、「唐吉軻德」的評論及了解相關資訊。

第四節 研究意義

一、 台灣連鎖商店與日本連鎖商店比較

二、 台日客群消費方式與習慣

三、 連鎖商店帶來的消費商機與生活上的便利，

為何我們選擇這樣的形式的商店進行消費以及擁有購買慾望。

敘述：

雖說各有所需，但針對廣大民眾基本需求以及日常用品需求而出現這樣的商店能讓我們進行購物以及得到所需物品。24 小時營業是比起其他非連鎖商店以及非 24 小時營業來說相對來的優勢。消費習慣部分，不管事在的台灣人或是非在地的日本民眾來講我認為，在為求方便以及生活所需上，這個層次是一樣的。

第二章 日本唐吉軻德起源及歷史發展

第一節 唐吉軻德的起源

講到唐吉軻德的話就必須提到這位創辦人-安田隆夫。他在大學時，就讀的是慶應義塾大學法學部，以這樣的學歷，畢業後可以進入各種知名的大企業，但他選擇了小型的不動產公司，「因為升得快又可以吸收不動產業的情報，或許還能掌握到獨立的機會。」然而不到 10 個月，這間公司因第一次石油危機的波及宣告倒閉，他也因公司的倒閉而失去工作，此時的他也沒有任何的技術及經營理念。

一無所有的安田，決定以自己還不錯的麻將本領維持生計。後來他於是放棄渾渾噩噩的日子決定要自行創業，在他不知道要賣麼東西為創業的基準時，某一天走進了幾間專門售賣廉價商品的折扣店便以販賣折扣商品、雜貨為基石，並於 1978 年在東京杉並區開設的一家規模只有十八坪的小店舖稱「泥棒市場」中文翻譯為「小偷市場」的折扣零售店，也因夜間營業而大受歡迎。



圖表 1 泥棒市場

安田隆夫初期經營的泥棒市場有所成果後，在他經營泥棒市場過程中所自學的經營理念和逆向操作的做法及自身從麻將中體認到「觀望」的技巧造就了往後的唐吉軻德。

第二節 唐吉軻德的歷史發展

安田隆夫 1983 年成立了「LEADER」的批發公司，從零售業轉成批發商的這段過程也使安田獲利了不少從中也培育出財力和商品力，於是決定再次重返零售業，便於 1989 年 3 月在東京府中開設了「唐吉軻德」一號店，販售生活用品、食品、衣服、化妝品、高級精品，而為何取名為唐吉軻德這名字，就是象徵著西方文豪賽凡提斯的名著中的主人翁「唐吉軻德」，為自己的理想燃燒，朝向風車直衝的樣子，有如空想魯莽的英雄，安田以流

通業界當成巨大的風車做對手，立志打破既成的權威和常識，即便是一個人也要朝著自己的理想勇敢向前。初期以安田從泥棒市場學到的「壓縮陳列」教導員工排列商品，但員工都無法理解，最後安田放棄教導員工，則想到一個辦法就是讓員工自己來，他認為既然說服不了員工，不如放手讓他們做，因而想出「權限委讓」制度及「個人商店老闆系統」，把進貨到商品陳列、標價、販售等所有業務權限都交給員工。讓員工「自己決定」要進哪些貨，且反倒會負起責任，開始思考販售技巧，競相思考各種 POP，規畫產品陳列設計。員工也在此從中學到壓縮排列及進貨的技巧。也因此唐吉軻德和其他連鎖零售業最大的不同點在於，每家店的佈局擺設、陳列都由店長及其管理團隊自行決定，也成為唐吉軻德營運的特色之一。

同時，權限委讓使得工作不只是勞動，還多了競爭。安田訂定明確的競賽標準、時間限制，並給予廣泛的自由決定權，讓不同團隊相互競爭，產生遊戲般的互動感。如此一來，員工與老闆之間多了信賴感，更培養負責任的精神，帶動優良的企業文化，企業自然而然就茁壯了起來。唐吉軻德一號店也在 1993 年，年營業額來到高達二十億八千萬日圓。

在泡沫經濟化的過程中，許多人紛紛加入不動產業做炒地皮，以及炒股票賺了不少錢，但安田以他自身的從麻將中學到的「觀望」而帶來了幸運，他告訴自己「現在出手，一定會失敗」，於是果真泡沫化經濟的瓦解，不但對唐吉軻德毫髮無傷，也因此以低價獲得了許多黃金店面，對唐吉軻德門店擴張是個不錯的時機。2001 年，唐吉軻德門店也擴張到 50 家。

2000 年後的唐吉軻德，向來都以首都圈拓展分店，之後於 2001 年開始往外地拓展分店，便以九州福岡為首，隔年分別在北海道、關西兵庫、大阪等地區紛紛開起了分店。2003 年年底唐吉軻德的店鋪總計來到了八十一間分店，而分店的拓展，也使得唐吉軻德完成在全國各區登場。雖然唐吉軻德開了許多分店，而為了達成公司的計畫，全新的業態也相繼登場，於 2001 年橫濱市伊勢佐木町開設的小型折扣店「畢卡索一號店」，又稱「小唐吉軻德」，開設這小型的店鋪也是因應小商圈而設立的。且 2002 年首次著手開發購物中心「PAW 川崎」於川崎市開業，以唐吉軻德為核心店，更是日本第一間二十四小時營業的夜間商場。

2004 年埼玉縣埼玉市內的唐吉軻德「浦和花月店」與「大宮大和田店」發生連續縱火事件，於花月店造成 3 名店員死亡。此事發生後造成唐吉軻德不少損失以及媒體的輿論打壓下，使得唐吉軻德負評不斷，但唐吉軻德沒有因此倒下，反而更加朝著世界第一安全、安心、愉快有趣的業態向前邁進。

唐吉軻德不但達成了在全國展店，更往國外去發展，2006 年開始，唐吉軻德前進海外市場，首先以美國為起點，並在新加坡設立海外事業株式會社，於 2013 年收購美國夏威夷州與加州所展設十一家店鋪的日系食品超市企業，於夏威夷歐胡島開設了三間店鋪，也在泰國及東南亞地區相繼開設了店鋪。2019 年宣布在香港開設兩間分店，分別位於尖沙咀美麗華廣場二期地庫 B1 號舖及荃灣海之戀商場 2 樓。唐吉軻德對未來擴大海外展店有

所計畫，且台灣、香港、菲律賓以及馬來西亞等國持續對海外拓展分店。
未來將以泰國分店打頭陣，持續擴展亞洲市場。

第三節 唐吉軻德經營理念

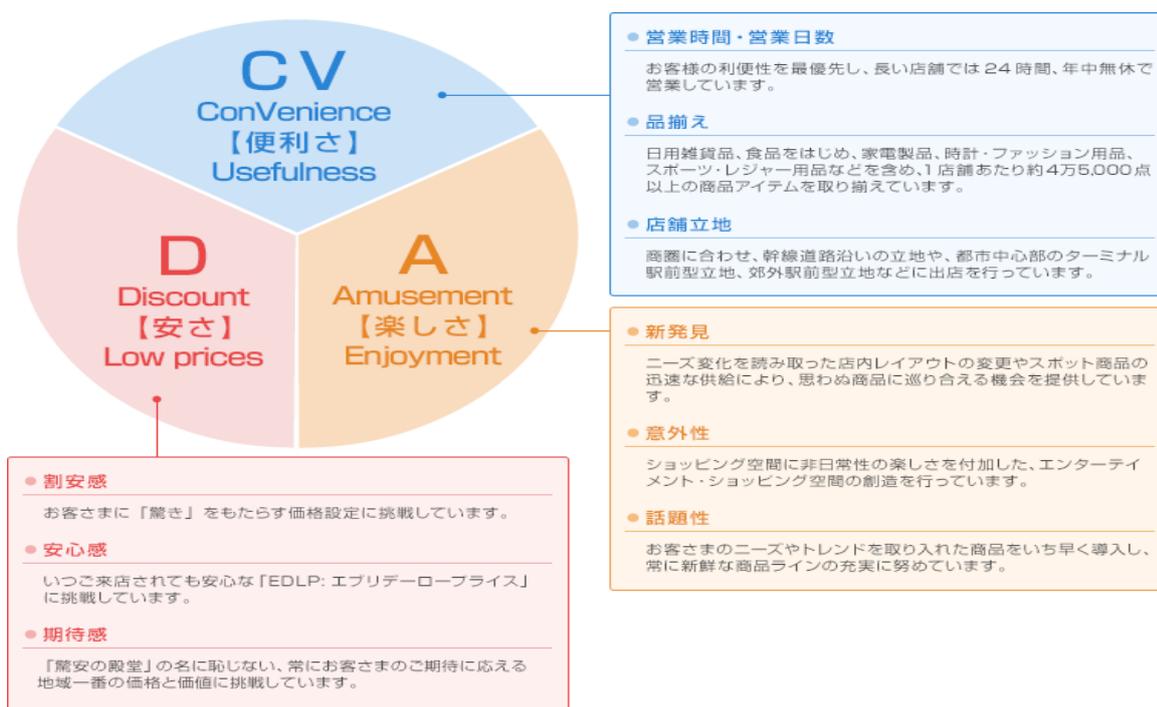
安田隆夫起初開設唐吉軻德也襲成了泥棒市場創業的理念「不好看、不好拿、不好買」的三不主義，讓顧客在非常小的壓縮空間裡，達成尋寶的樂趣，以及夜間比其他店家營業時間來的長，也拉長顧客購物的時間。使得日後成為唐吉軻德 24 小時營運的概念。

現今唐吉軻德經營理念有以下六點。

項次	内容	
1	日文	高い志とモラルに裏づけられた、無私で真正直な商売に徹する。
	中譯	有高志向和不違反道德良知，貫徹以不藏私去販售貨真價實的商品。
2	日文	いつの時代も、ワクワク・ドキドキする、驚安商品がある買い場を構築する。
	中譯	不管在哪個時代，能令人驚喜而又便宜的賣場。
3	日文	現場に大胆な権限委譲をはかり、常に適材適所を見直す。
	中譯	職场上充分授權，經常檢視適才適所的規範。
4	日文	変化対応と創造的破壊を是とし、安定志向と予定調和を排除する。
	中譯	應對變化和創造性破壞為目標，排除穩定和計劃中協調。
5	日文	果敢な挑戦の手を緩めず、かつ現実を直視した速やかな撤退を恐れない。
	中譯	不畏懼挑戰，面對現實不退縮。
6	日文	浮利を追わず、中核となる得意事業をとことん突き詰める。
	中譯	不追求浮利，全面聚焦核心事業。

而以上六點則是為了達成「顧客最優先主義」，唐吉軻德以此做為比理念還更上位的企業原則，支持顧客的生活和提供購物樂趣都是唐吉軻德第一要務。對於此理念管理人員和每位員工來說都是一樣的。

顧客優先主義的實踐方式透過 CVD+A 的經營概念來執行，CV:convenience，則是「更加便利」；D:discount，則是「更便宜」；A:amusement，則是「更有趣」。世上有許多便利、便宜的店，但對於唐吉軻德來說既便宜又便利還是少了些什麼，如果再加上一點樂趣的話才能發揮最大的功效，也使得深夜營運得以實現。



圖表 2 CVD+A 的經營概念

第四節 小結

從泥棒市場到至今的唐吉軻德一路風風雨雨經歷了不少困難與歷練，從原本的一間小店慢慢地拓展到國內一間間的分店，隨後又拓展到海外，以獨特的逆向操作思考及權限委讓制度達到每間分店都有自己獨特的風格外，對待客人也以最優先主義為原則，使每位顧客來到唐吉軻德購物是感到既便利又便宜又有趣地。從區區十八坪小店到市值七千億的企業，這是安田的堅持與努力不懈的創業精神造就了唐吉軻德，對未來想創業的人來說是非常好的典範。

第三章 小北百貨歷史發展

第一節 小北百貨的起源

創辦人黃卜文最早發跡於台南小北夜市的熱炒餐廳，一開始雖然生意還不錯，而且還開了有5家分店，但是隨著經濟不景氣，生意開始下滑，餐飲業競爭激烈，於是乎黃卜文便開始想該如何改變目前的狀況。後來在朋友的建議下，他開始思考如何在景氣差的年代下，經營「俗擱大碗」的概念而且又意外接觸五金批發生意，因此他想把海產餐廳轉變為平價五金百貨。於是黃卜文便將其中一家餐廳改裝，剛開始的裝潢雖然很簡陋而且不起眼，可殊不知他們的事業版圖正在漸漸展開。小北百貨名稱的由來其實非常的簡單，就是因為發跡在台南小北夜市附近因而得名。



圖表3 小北百貨示意圖

第二節 小北百貨的歷史發展變遷

1994 年收掉熱炒店原地開設第一家店面，取名「小北百貨」，為了降低成本，讓貨品以低價售出，他不花大把鈔票裝潢，僅以輕鋼架做為貨架、並且在騎樓的水泥地上鋪上帆布，用以展示貨品。

經營初期，店內曾經遭小偷光顧，損失將近 50 萬元商品，讓黃卜文極度傷心，決定要睡在店裡面。朋友都笑他是守更人，半夜醒來還要巡視店內是否有問題；有一次，他在巡店時突然遇到半夜有人在敲門，於是便開了店讓顧客進來，這位客人因為解決了急需，因此非常感激黃卜文，這件事也讓他意外的發現，原來生活雜貨也有在深夜商機，心裡想不如就 24 小時經營，方便客人隨時隨地的可以解決要急需買東西的問題，這個正是小北百貨要用 24 小時營業的由來，同時也成為了最大特色之一。

以平價闖入市場的小北百貨，初出茅廬，就受到許多人的喜愛。黃卜文見勢，便陸陸續續的將其他熱炒店一一改裝成小北百貨。

黃卜文為了讓小北百貨的通路更加有特色，所以為此增加了大量的平價商品。早在 90 年代，黃卜文就早已前往中國、泰國、東南亞等各地的海外批發市場來尋找貨品來源，抓牢了穩定且又低廉的價格差，等到逐漸的打響了知名度後，有許多知名品牌發現到了小北百貨通路的影響力，便開始願意到這裡來上架他們的商品。在努力擴展連鎖店事業版圖的過程中，位於永康的一家分店曾被一把大火燒掉，當時靠著家族成員支援才度過難關。

黃卜文經營小北百貨的方法是，盡可能的在賣場中陳列出顧客可能會用得到的所有物品，有別於其他百貨五金的同業，為了節省採購成本以及降低庫存壓力，往往拒賣一些零星且冷門的商品，但黃卜文認為，只要顧客可能用得到的東西他都願意採購，因此至今小北百貨販賣的品項已多達一萬多種。

想要員工長期投入，黃卜文也是用心良苦，小北百貨每家店員工約占股 15%，其中一半認股一半乾股，尤其是門市賺錢才讓員工認股，這感動不少員工，將另一半與下一代也帶進公司共同打拚。

2017 年 10 月 22 日創辦人黃卜文因心肌梗塞在家過世，享年 54 歲。小北百貨由他的弟弟黃義弘、也就是公司總經理暫時接手經營。後來改由黃卜文的兒子黃健瑯來接棒，同時也為這一個老牌子注入新血。

至今在小北百貨的官網上的經營主旨，仍然寫著當消費者想要購買日常生活用品、五金百貨時，24 小時且全年無休、應有盡有，非常符合「一次購物、全部滿足」的需求

第三節 現今的小北百貨

小北這些年來幾乎沒太大改變，但整個零售業在過去幾年歷經大變革，大家談新零售與大數據，談到最後，台灣最強的 3C 新零售商良興電子總經理賴志達說，現在新零售的關鍵核心，又從系統轉回店長，因為人，才是重點，人會同理客戶的表情與需求，進而善用科技回應追蹤。

源自台南，自首家門市到現在，全台灣一共有多達 130 家以上的門市，

日常需要的日常用品、柴米油鹽、飲料餅乾、五金、電器、汽車精品、文具玩具、寵物用品、廚房用品...等，各種生活所需的百貨商品一應俱全。

小北百貨早期發薪水都是用現金，對於想委以重任的同仁，黃卜文總是會在薪資袋上寫上正確的金額，但卻在袋子裡多放 1000 元，看他們會不會主動的說出來。這一試就會試出來，這個人誠不誠實，過去有多位通過此項考驗的同仁，後來都在小北的各地門市負責經營與管理。

雖然小北百貨是以生活、五金、雜貨商品為主力，品牌看似本土，但是在結帳台上，不只可以刷信用卡，就連 Apple Pay、Android Pay、SAMSUNG Pay、悠遊卡、銀聯卡、一卡通等各種支付工具，小北百貨都能支援，顯然跟得上時代的改變。

一、小北百貨經營的關鍵

- (一) 只販售保存期限長的商品，人事成本與管理成本下降。
- (二) 全年無休 24 小時營業，延長客群出沒時間。
- (三) 進貨時選擇無品牌的商品，壓低售價，提供消費者相對平價的選擇。

除了上面這三種，其實他們還有一個獨門絕技，所謂的「叛逆經營學」黃卜文的弟弟黃義弘曾說過：「因為我們總是做人家不想做的事情、賣人家不想賣的東西、留人家留不住的人才！」這一語道出了行事向來低調、反骨的黃卜文，成功的「叛逆經營學」。

二、小北百貨商標的設計

可以從圖表4明顯的看出來，畫黑線的部分是「小」，從圖表5看得出來，畫黑線的部分是「北」，兩張合起來如圖表6就變「小北」



圖表 4



圖表 5



圖表 6

第四節 小結

我們其實可以看出來，這一些人的努力，他們如何從一個小小的快炒店轉型成日常的五金百貨，從一些消費者的需求力求改進，從感覺很沒新意到跟上時代，這一些過程或許是我們當今的人該好好學習的地方。

第四章 唐吉軻德及小北百貨的現況及行銷策略

第一節 唐吉軻德和小北百貨的現況

本章透過 4P 分析及 SWOT 分析來了解唐吉軻德及小北百貨的現況，並從中去掌握兩家的特徵與差異性。

4P 行銷組合是一種市場行銷中用到的工具，行銷組合對於確定產品和品牌的唯一銷售點（把產品和競爭者區別開來的唯一質量）非常重要。一般稱為 4P：價格(price)，產品(product)，促銷(promotion)和通路(place)。也是企業可以控制的節點。

一、唐吉軻德行銷 4P 分析

唐吉軻德現於日本國內共有超過 100 多家分店，並且在海外也有分店，像是在新加坡、夏威夷，去年甚至在香港設立分店，增加海外版圖。

(一) 產品策略(Product)

被號稱什麼都賣的唐吉軻德，不管是藥品、電器、食品、服飾、化妝品等等的生活用品日用品，幾乎全都有賣，並且數量眾多，選擇性豐富。

(二) 通路策略(Place)

唐吉軻德除了有眾多分店外，也有國際運購，可以在網路上選擇要的商品寄到指定的地方，也有幾家複合型超市的改裝店販賣更多元的商品，觸及更多消費者。

(三) 價格策略(Price)

價格便宜，價格帶廣泛。可以一次以低廉的價格買到許多商品。因商品種類眾多所以從便宜一百日圓到貴則破萬日圓都有。

(四) 推廣策略(Promotion)

除了時不時推出優惠外，還有部分商品免稅的，並且在店內可以使用外幣付款，還有有情熱價格商標的商品，可以快速區分商品價格品質階級。

人氣商品排行榜

化妝品	食品	日常生活用品
<p>1 LB Sparkling Rich Shadow 四色...</p> <p>JP¥ 1,200 NT\$ 336.34</p> 	<p>1 一蘭拉麵 附一蘭特製赤紅秘製豚...</p> <p>JP¥ 1,852 NT\$ 519.09</p> 	<p>1 DHC 維他命C 60大份 袋120粒 3...</p> <p>JP¥ 1,300 NT\$ 364.37</p> 
<p>2 OPERA Mylash 黑皇后純黑睫毛膏...</p> <p>JP¥ 1,000 NT\$ 280.28</p> 	<p>2 一蘭拉麵 博多細麵百條麵 附一蘭...</p> <p>JP¥ 1,852 NT\$ 519.09</p> 	<p>2 Okamoto 岡本 001 超薄保險套 消...</p> <p>JP¥ 2,400 NT\$ 672.68</p> 
<p>3 面膜 LuLuLun PreciousRS3 32片裝</p> <p>JP¥ 1,700 NT\$ 476.48</p> 	<p>3 兒童喉糖 草莓優格口味</p> <p>JP¥ 398 NT\$ 111.55</p> 	<p>3 Danibarria 防騙貼片</p> <p>JP¥ 798 NT\$ 223.67</p> 
<p>4 HABA 角鯊烷 無添加 化妝油</p> <p>JP¥ 2,700 NT\$ 756.77</p> 	<p>4 蒟蒻米凍 蘋果 + 葡萄</p> <p>JP¥ 198 NT\$ 55.50</p> 	<p>4 La-VIE 拉筋帶 塊裝</p> <p>JP¥ 1,180 NT\$ 330.74</p> 

圖表 7 唐吉軻德人氣商品排行榜

二、小北百貨行銷 4P 分析

小北百貨目前在全台約有 132 多家門市，服務的項目也越來越多，與一樣 24 小時經營的便利商店競爭，目前海外無分店，似乎沒有海外展店的打算。

(一) 產品策略(Product)

從原本的販賣五金轉為百貨零售業，商品也從原本的五金增加了生活用品、家庭五金、食品等。無販賣生鮮食品，所以管理上較簡單。

(二) 通路策略(Place)

在全台的門市大多都是 24 小時營業，堪稱「半夜救星」，有任何疑難雜症，都會找小北解決。販售不景氣時消費者不看品牌只看價格的商品。

(三) 價格策略(Price)

因主要販售無保存期限的五金雜貨，進貨偏好選擇非大品牌的五金雜貨，壓低進貨成本，所以價格不會太高，便宜十元到貴則千元。

(四) 推廣策略(Promotion)

除了會推出優惠外，現在也可以寄送貨，繳電費，甚至還能預約洗鞋。付款方式也更多元了，讓結帳便捷許多，也與部分銀行合作推出滿額回饋

第二節 唐吉軻德的國際化

唐吉軻德目前在夏威夷有 3 家分店，新加坡有 6 家分店，並在 2019 年 7 月在香港設立分店。

大原孝治在曾表示，計畫在美國和東南亞各開設 100 家門市，但沒有給出具體的時間表。高橋認為，在 2030 年左右達成這一目標是可行的。推出國際運購，可以在網路上選擇要的商品寄到指定的地方，價格與日本實體店面相同，但依據送往國家之法律規定以及商品內容、金額和數量等，有可能會被徵收進口關稅或是消費稅等。這些事自行承擔，運費方面計重，也會有滿額運費折扣或免運費。

2013 年 12 月，株式會社唐吉訶德改名為「株式會社唐吉訶德控股」(2019 年 2 月 1 日起更名為泛太平洋國際控股)，唐吉訶德分割準備會社改名為「株式會社唐吉訶德」。2017 年，唐吉訶德控股與 FamilyMart 母公司 UNY FamilyMart 控股達成合作協議，唐吉訶德控股將從 UNY FamilyMart 控股獲得 UNY40% 股份，雙方同時將旗下門市。

大原孝治在今年 2 月表示，PPIH 計畫在美國和東南亞各開設 100 家門市，但沒有給出具體的時間表。高橋認為，在 2030 年左右達成這一目標是可行的。

PPIH 於 2006 年進入美國，並收購了當時財務拮据的日本日用百貨零售商大榮 (Daiei) 的美國業務。PPIH 最初計畫收購大榮在日本的商店，但後來認為美國的市場前景更加廣闊。PPIH 隨後收購了在美國的超市

Marukai 和 QSI。這幾次收購後，PPIH 在美國擁有約 40 家超市門市。高橋表示，在東南亞和東亞地區的首批門市都將由 PPIH 經營，或獨立經營、或與當地公司合作。該集團計畫對每家新開店舖投入 900 萬美元，並計畫在開店四年內收回這一成本。他說，從長遠來看，PPIH 計畫透過收購和特許加盟來增加門市數量。與其在日本的戰略有所不同，PPIH 的海外經營側重食品。在泰國新店，食品佔銷售額的 80% 以上，相比之下，在大多數日本的店舖，食品僅佔銷售額的 30% 左右。

第三節 唐吉軻德和小北百貨的行銷策略分析

SWOT 分析分為優勢 (Strengths)、劣勢 (Weaknesses)、競爭市場上的機會 (Opportunities) 和威脅 (Threats) 四項指標，用以在制定企業的發展戰略前對企業進行深入全面的分析以及競爭優勢的定位。

一、唐吉訶德 SWOT 分析

優勢(Strengths)	劣勢(Weaknesses)
1. 商品眾多，應有盡有。 2. 價格便宜，CP 質高商品多。 3. 可用外幣，對觀光客友善。	1. 商品太多太雜。 2. 無品牌商品可能會造成消費意願降低。
機會(Opportunities)	威脅(Threats)
1. 外國人喜歡日本商品。 2. 在注重 CP 值的社會，擁有眾多商品的唐吉訶德是潛力股。	1. 因應國情的不同，主要售出的商品也會不同。 2. 同性質競爭者多。

二、小北百貨 SWOT 分析

優勢(Strengths)	劣勢(Weaknesses)
<p>1. 24 小時販賣的百貨零售業，其中五金為特色。</p> <p>2. 提供多元服務，如寄送貨、繳費，也有多種付款方式。</p>	<p>1. 無品牌商品可能會造成消費意願降低。</p> <p>1. 沒有販售冷藏冷凍等生鮮食品。</p> <p>2. 賣場規模比全聯、寶雅還小。</p> <p>3. 廣告行銷不足。</p> <p>4. 海外無分店。</p>
機會(Opportunities)	威脅(Threats)
<p>1. 無品牌商品受景氣影響之消費者青睞。</p>	<p>1. 同性質競爭者多。</p> <p>2. 民眾對於五金的需求，現在很少人自己動手修理。</p>

三、兩者特徵和差異性

從上述的 SWOT 分析我們結論出以下結果，兩者的差異性首先是商品種類，在商品種類上唐吉訶德是多過小北百貨的，這點從最高到最低價差上我們就可以明白。再來是小北的無品牌商品只要是以五金為主，畢竟那算是小北的特色，食品餅乾飲料實際上與其他地方差不多，而唐吉訶德則是多數無品牌商品，再來是商品的排列，唐吉訶德的排列是以獨特的擁擠，雜亂聞名，並且讓顧客有種來挖寶的體驗，而小北百貨則是正常的排列方式，最後唐吉訶德的國際化是小北沒有的地方，小北只有本地有，而唐吉訶德則是在海外有分店，而部分唐吉訶德分店有與超市合作開設超市混和的店家，這種店除了原本賣的商品以外，還會有生鮮食品可以購買，而小北目前沒有類似類型的店面。

第四節 小結

綜上所述，小北現在以擴展本土市場為目標，以低價、更多元的服務以及商品，來超越便利商店。而唐吉訶德則是漸漸往海外發展，在海外打出知名度，目標在海外創造出市場。

參考資料來源

日本唐吉訶德推國際免運費，到底為哪樁？

<https://www.gvm.com.tw/article/44359>

「驚安」必逛！唐吉訶德如何以「夜市精神」寫下日本零售新傳奇？

<https://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5088461>

唐吉訶德不再只是激安殿堂 還有黑科技加持

<https://zh.cn.nikkei.com/industry/tradingretail/32041-2018-09-03-05-00-40.html>

從 18 坪的「垃圾山」小店，到市值一兆的唐吉訶德！日本流通教父的兩大管理心法

<https://www.managertoday.com.tw/books/view/57005>

日本最會賺錢的超市，竟是出了名的「雜亂差」！全球近 700 家店

<https://kknews.cc/zh-mo/travel/bmkgloo.html>

日文維基

[https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%89%E3%83%B3%E3%83%BB%E3%82%AD%E3%83%9B%E3%83%BC%E3%83%86_\(%E4%BC%81%E6%A5%AD\)](https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%89%E3%83%B3%E3%83%BB%E3%82%AD%E3%83%9B%E3%83%BC%E3%83%86_(%E4%BC%81%E6%A5%AD))

中文維基

[https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%94%90%E5%90%89%E8%A8%B6%E5%BE%B7_\(%E4%BC%81%E6%A5%AD\)](https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%94%90%E5%90%89%E8%A8%B6%E5%BE%B7_(%E4%BC%81%E6%A5%AD))

黃卜文海產店起家 創辦小北百貨攀高峰

<https://web.archive.org/web/20171026044917/http://www.cna.com.tw/news/asoc/201710230384-1.aspx>

小商品立大功，小北百貨發跡傳奇

<https://finance.technews.tw/2017/11/18/the-legendary-of-small-no-rth-mart/>

夜市熱炒店變身五金王國的傳奇故事

<https://www.gvm.com.tw/article/54744>

公司簡介-小北百貨

https://www.showba.com.tw/customPage_page?id=2&menuid=6&type=2

「只撿人家不肯做的生意」——小北百貨創辦人黃卜文過世，享年 54 歲

<https://www.thenewslens.com/article/81726>

小北百貨成五金小霸王？這 3 大經營特色是關鍵

<https://fnc.ebc.net.tw/FncNews/business/91087>

台灣雜貨王傳奇

https://www.businessweekly.com.tw/magazine/Article_page.aspx?id=38576

「零售界的怪物」日本折扣店唐吉訶德的海外擴張之路

<https://www.techbang.com/posts/70023-monster-in-the-retail-world-japanese-discount-shop-don-quixotes-overseas-expansion-path>

圖片來源

圖表 1

<https://www.bubu-jp.com/archives/4675>

圖表 2

<https://ppi-hd.co.jp/corp/group/donki/philosophy.html>

圖表 3

<https://img.technews.tw/wp-content/uploads/2017/11/17103622/small-north-mart-624x416.jpg>

圖表 6

https://www.showba.com.tw/customPage_page?id=2&menuid=6&type=2

圖表 7

<https://mpglobal.donki.com/zh-tw/>

圖表 8

https://www.showba.com.tw/dm_page?id=24