

# 台灣綜合零售業 之 B2B 新興經營模式策略分析

指導教授：周宗穎 老師

組	員：陳友情	486703044
系	鄭金忠	486703197
系	謝侑融	486703393
系	黃釋賢	486703472
系	李國銘	486703561
系	楊穎倩	485630020

中華民國九十年五月二日

壹、緒論-----	3
一、研究動機-----	3
二、研究目的-----	3
貳、台灣綜合零售業產業策略分析-----	4
一、產業價值鏈展開-----	4
二、策略群組分析-----	7
(一) 策略群組的說明-----	7
(二) 福利型綜合零售業-----	8
(三) 量販型綜合零售業-----	11
(四) 便利型綜合零售業-----	16
(五) 電子商務型綜合零售業-----	19
(六) 超市型綜合零售業-----	21
(七) 百貨型綜合零售業-----	23
三、群組互動分析-----	25
四、產業趨勢-----	25
五、產業分析結論-----	27
參、經營模式個案分析-----	28
一、雅富網速策略分析-----	28
(一) 雅富網速現況描述-----	28
(二) 雅富網速策略分析-----	30
(三) 雅富網速策略檢討-----	31
二、便利達康策略分析-----	32
(一) 便利達康現況描述-----	32
(二) 便利達康策略分析-----	35
(三) 便利達康策略檢討-----	36
肆、結論-----	38
伍、附錄-----	39
陸、參考文獻-----	48

# 壹、緒論

## 一、研究動機

網際網路技術的產生，促使產業在策略運用上必須有新的改變，綜合零售業於此一趨勢下，已有明顯的策略動作；二家個案公司雅富網速及便利達康，分別以「ASP」與「協力平台」的角色切入，企圖利用網際網路技術促成「產業網路化」，對綜合零售業 B2B 的發展具有相當的意義，因此本研究就其策略作探討分析。而本研究之研究方法主要以各群組代表廠商及個案公司進行深入訪談，佐以相關報章、雜誌、論文，作策略上的深度分析。

本研究利用產業價值鏈和策略群組分析以幫助了解產業競爭現況，而後再依個案公司的觀點，找出有關的產業現況視為關鍵的環境前提、條件前提，並對其策略加以檢討。

## 二、研究目的

由於網際網路技術的產生，促使許多產業在策略運用上必須有新的改變，而本組發現綜合零售業於此一趨勢下，已有明顯的策略動作，因此就二家產業中應運而生的個案公司，本組做策略上的分析探討

## 貳、台灣綜合零售業產業策略分析

### 一、產業價值鏈展開

資金技術取得	商品製造	商品調節	商品取得	資訊處理	運輸配送	商品庫存	位址	銷售規劃	市場資訊收集	品牌	產品	加值服務
--------	------	------	------	------	------	------	----	------	--------	----	----	------

#### 1. 資金技術取得：

獲取經營所必須之資金與技術的活動，技術包涵產業知識與經營技術。部分業者從國外引進而不自行研發技術。主要的目的在於迅速取得產業知識並降低學習經驗的成本。大部分的零售業者接由日本引進經營技術，其主要原因一方面是因為日本的環境與台灣類似，故所引進的經營知識能夠迅速的融入台灣社會，另一方面則是透過國外取得經營知識，節省了自行摸索學習的時間，可以加速成本的回收。例如便利商店的經營技術由日本和歐美引進；百貨業態的經營技術自日本引進等。

#### 2. 商品製造：

凡利用原料或半成品加工製造，產出最終產品的活動，在價值鏈中通常是由製造商扮演此一角色。

製造商在綜合零售業中主要活動是產品的生產、包裝、加工。商品製造的考量之一在於規模經濟，產量不足將無法支撐規模經濟的發揮。而在近年來消費者市場轉變成較多樣化的需求且產品生命週期加快的情況下，只考量規模經濟是無法配合下游之價值需求，於是製造商轉變方向而成為。

#### 3. 商品調節：

將來自於許多製造商的大量商品依市場需求加以搭配組合並分配到不同的銷售通路中。由於製造商依循大量生產以取得規模經濟的原則，而消費者的需求卻是少量多樣，雖然製造商大部分以轉向為『少量多種商品』，以範疇經濟替代一部分規模經濟，但仍不足以滿足消費者的需求，因此必須透過批發業者來平衡。

#### 4. 商品取得：

即為商流，所謂商流就是商品所有權的轉移，意指綜合零售業取得商品所有權的活動。

#### 5. 資訊處理：

即為資訊流，指商品流動中與綜合零售業所產生訊息的處理活動，例如定貨資訊的傳遞、物流車輛排次等

「資訊處理」對「商品調節」、「商品庫存」等價值單元有改善效率和降低成本和創造更多附加價值的作用，因為綜合零售商品品種類有上萬種，對於商品的進貨、銷貨、存貨等問題，都必須隨時掌握以適時適量提供消費者，並掌握市場最新的情報。因此，業者在管理技術上多採取電腦化作業，從進貨、存庫管理至銷售完成，全部自動化，充分掌握銷售狀況。綜合零售業者強調完善的資訊管理，以電腦化作業取代人工，不僅可以節省經營成本、降低人工錯誤，且連鎖店總部

與分店資訊往來密切，利用網路系統的輔助，將盤點、訂貨、帳務報表自動化，達到更有效率的聯繫與充分的管理。如便利商店由於店面較小，無法存貨太多，而資訊系統如 POS、EOS 等，輔助統計商品銷售狀況，進行電子訂貨，並透過良好的物流系統配合，以達到進乎零庫存。而「資訊處理」和「運輸配送」兩者的密切搭配，能創造高效率、多樣少量的流通機能，加強對「增值服務」價值單元的配合，而且兩者的整合對「商品儲存」有很高的替代性。

#### 6. 運輸配送：

即為物流，指商品從製造商到最終消費者手中所有商品移動的過程。活動主要為：「運輸、倉儲、裝卸、包裝、流通、加工以及商情資訊的蒐集」由於報告中所要討論的主題為綜合零售業，故把上述活動結合於「運輸配送」一項討論之。物流業者考慮最重要的事「速度」，而大部分業者會自行投資設立物流中心或委託專業物流中心。此一動作的目的是為了迎合消費者少量、多樣、高頻率的需求，適時、適量的商品採購及存貨是競爭的必要條件。而物流中心即可提供商店適時、適量的需求，而加上電腦化及自動化的設備使得商品配送效率更提昇。提高運送的效率，在零售通路競爭的壓力之下，配送效率及便利性已然成為綜合零售市場重要的競爭關鍵，各業者不得不要求與空間及時間挑戰，故當規模達到某個程度時，以及在經營策略、投資回收等多方面考量下多向上整合本身之運輸配送系統，以加強後勤採購及配送能力

#### 7. 商品庫存：

由製造商、批發商或是零售商所成立的倉庫，將產品儲存的活動。換言之，商品的儲存是為了調節市場使供需平衡。商品儲存同時也影響到物流的效率，因此經常成為策略考量的重心，其策略意涵將因執行角色的不同而有變化。

#### 8. 位址：

為地點的選擇，包括實體通路的規模、數量、土地的取得等。而「產品」和「位址」兩價值單元間有很強的互補性，「產品」必須透過「位址」才能傳遞給消費者，例如百貨公司的場所除了滿足民眾便利購得各種生活用品之需求外，同時亦是都市居民平時或假日主要的休閒去處之一，尤其是在複合功能百貨公司成為趨勢主流之後，百貨公司另提供民眾餐飲、參觀展覽、觀賞表演、學習才藝、及欣賞電影等休閒活動之去處，因此聚集人潮之功能更為加強。在綜合零售業中通常「產品」內容的提供和「位址」的特性會互相限制，便利商店業者的「產品」因為必須靠近消費者以提供便利的「服務」，因此必須位在都會密集區，在成本因素限制下，這使「位址」的空間較小，而也因為店面空間較小，使便利商店很難做到一次購足的「產品」提供。

對綜合零售業來說地點選擇之主要價值在『創造效用、接觸顧客』，其所代表的地位是處於接觸最終消費者的末端通路，因此綜合零售業中地點的取得在『提供最佳效用以滿足消費者需求』為最主要條件下產生，故整個價值鏈的區位選擇也就在於配合效用之創造

此外，土地是業者重要的核心資產，但台灣地狹人稠，土地成本高昂，然而因為綜合零售業區位選擇需接近顧客，實體通路的建立已是極大的成本，而又要能接近顧客的區位取得更是需要更多成本，因此在綜合零售業所有成本之中，土地的取得經常佔了極大的一部份。

#### 9. 銷售規劃：

為了建構並告知消費者效用（產品）所做的一系列活動，包括賣場規劃、促銷活動等。

#### 10. 市場資訊收集：

指的是透過價值鏈各個成員所蒐集到有關最終消費者的消費行為的資訊，並將此一資訊送價值鏈的各個成員。

「市場資訊收集」對於產業整條價值鏈均會產生影響，例如影響製造商該製造哪些商品、產業成員爭取某些商品擁有權是否有利、如何作最有效的商品組合、適時適地配送、適當的設點位址、庫存哪些銷售較好的商品、行銷的活動設計、品牌形象的塑造、是否符合通路所提供的服務效用（時間效用、選購效用、價格效用等）等，各種消費資訊成為產業成員極欲掌握的訊息。銷售時點管理系統（簡稱 POS）電子定貨系統（簡稱 EOS）等，已是業者掌握資訊、追求作業效率化的必備工具。經由資訊系統收集來的資訊，透過電腦的處理及加工，可快速取得各種資訊，如：顧客購買什麼商品、購買量、何時購買、價格多少等資訊，利用這些資訊可供作管理決策之用，同時可以使整個體系的運作更具效率。

#### 11. 品牌：

為綜合零售業中相當重要的資產，提供消費者判斷其所提供效用（價值）的功能。

因為業者在通路上販售的品牌有很多的相似性，使提供相似「產品」特色的業者難以創造差異化，而透過本身通路「品牌」的建立，對業者「產品」差異化的形成有很大的影響力。而通路的「品牌」資產也會影響「商品取得」的難易程度。「品牌」影響「商品取得」的情況分為兩種，一種是因「品牌」的資產，致使商品的採購、退貨擁有較高的談判力；另一種是因前一種的情況的好處，致使通路商的自有品牌不僅能壓低成本，也能減少多層次運輸被剝削的利潤。

#### 12. 產品：

即綜合零售業中不同業態所提供的不同效用，以不同的價值型態出現來滿足不同的消費者，包含無形的效用與實體的產品。

在綜合零售業中，可以販售流通的商品項目約為 50000 種，業者在產品線上通常有非常大的空間去創造多樣化的商品供應方式。整體而言，目前業者多以食品雜貨為提供商品結構的主要內容

業者由調整「產品」結構或提供不同類型「產品」，滿足消費者不同的實體效用，更帶來除了實體商品外的休閒效用，以利產品線廣度和特色的差異化。而目前在產業中業者提供的產品特色包括：滿足即時需求、地點的位址和空間大小、服務的品質和內容、便宜大量(價格)、一次購足(廣度)、品質和品味(深度)。

#### 13. 加值服務：

運用原有物流、金流、資訊流與商流來提供非綜合零售業之產品的服務例如代收水電費、網路零售的店配等。

## 二、策略群組分析

### (一) 策略群組的說明

綜合零售業包括量販業、便利商店、超市、百貨、以及其他零散的通路(包括福利品通路)，而近來電子商務的興起，為產業中新興經營形態，故將其納入研究範圍。本組配合業界看法，再加上因應電子商務興起後所產生的新宅配需求，兩者綜合考量下將群組分為以下六組：

- 福利型：以政府支持，不求獲利，達成低價服務軍、公教人員；
- 量販型：以大量進貨之規模經濟提供低價且完整之產品線；
- 便利型：利用連鎖化與高垂直整合達成商品的快速流通，滿足消費者的便利需求；
- 電子商務型：以配送到府的服務，來滿足電子商務的物流需求；
- 超市型：強調生鮮之產品特色，滿足講求便利、多品項、衛生之都會區家庭的目標客群；
- 百貨型：透過專櫃經營模式，提供以高品質為訴求的服務。

	福利型	量販型	便利型	電子商務型	超市型	百貨型
產品線廣度和特色	以便宜和品質為訴求 (7500~9000項)	以便宜為訴求、兼具產品深度與廣度(20000~40000項)、產品多以大量販賣	以便利為訴求、產品深度與廣度較淺，約2300~2500項	以便利、快速的物品配送到府服務為訴求，產品線窄但深	以生鮮、便利，並兼具產品深度與廣度為訴求 約6500~8500項	以品味、精緻化為訴求
目標市場之區隔與選擇	對價格經濟有需求之特定消費群(軍公教)	要求經濟、最具多樣化選擇、量多且一次購足之消費群	對便利的需求甚於對價格的敏感年輕消費族群	對物流有個別需求的個人或供應商	對便利和經濟、多樣皆有需求之消費群	重視休閒功能、服務品質之消費群
垂直整合程度之取決	垂直整合程度低	跨足製造、物流	向上建立物流配送體系	跨足商品販售、物流配送及資訊處理等價值單元	向上整合生鮮處理及發貨	垂直整合程度低
相對規模和規模經濟	統合採購的規模經濟	採購及販賣的樣式多(廣&深)且量大	統合採購的規模經濟	商品運輸配送上的規模經濟	生鮮處理	品牌和行銷的規模經濟
地理涵蓋範圍	全國	全國鄰近都會區的市郊	全國都會區	全國	人口匯聚的縣市	全國大都會區
競爭武器	公營事業、商品成本低廉	商品成本低廉、空間寬大	高效率物流系統	專業經驗、品牌、據點		
主要廠商	聯合社、福利社	加樂福、萬客隆	7-11、全家	統一速達、宅配國際	頂好、松青	Sogo、新光三越

## (二) 福利型綜合零售業

### 1、憑藉政府支持及低利潤的要求，提供低價商品給軍公教人員

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	品牌	產品	增值 服務	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與規模經濟
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢

#### 1.憑藉政府支持及低利潤的要求，提供低價商品給軍公教人員

基於創立宗旨，該單位並不以營利為目的且區隔之市場非常明顯為軍公教人員。

提供日用商品，不以營利為目的，力求成本收益平衡。商品均為市價(經訪價後由專家計算)八折供選購，價格低廉是因為一方面以量制價，另一方面毛利率僅按進價加4%至6%，以為用人、管理、倉儲等費用，才能提供價格上的優惠。價格優惠之餘又不失品質上的保證，進貨的前提是該商品能符合國家品質標準，並也不定期訪廠抽查。

由於原有之公家色彩，此一產品定位與市場區隔未曾變更，且也難以變更。在早期而言，客群對價格較為敏感，且提供價格優勢的其他業態也尚未發展，因此聯合社可保有此一市場之優勢。後期而言，除了客群對民生品的效用不再只是以價格為重外，提供價格優勢之其他業態也紛紛成立，因此聯合社難再具有優勢。然如今聯合社基於本身組織形態與意識之僵固性，此一策略定位尚無改變之狀況。

### 2、以集體採購或共同招商招商的方式，提高採購談判力，降低進貨成本

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	品牌	產品	增值 服務	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與規模經濟
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢



2.以集體採購或共同招商招商的方式，提高採購談判力，降低進貨成本

軍市場擁有 200 多個通路，每個規模雖不大，但擁有穩定顧客，使供應商相當注重這塊市場，願意主動投標。如此增加軍眷福利市場主控權，並也減少商品搜尋成本，提高議價空間，掌握銷售資料。200 多個通路統一由福利總處聯合採購，以量制價，發揮大量採購之規模經濟。

聯合社採公開招標，只要廠商之價格可以符合聯合社之需求，則不論廠商之大小或流通權力關係，則皆可進入聯合社之賣場。基於聯合社市場可接觸的顧客層與眾多賣場可能達成之規模經濟，廠商至目前當願意主動進入聯合社之賣場。

3、配合政府預算控制，只提供賣場及販賣商品，不從事其他價值活動，以降低營運成本

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	品牌	產品	加值 服務	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與規模經濟
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢

3.配合政府預算控制，只提供賣場及販賣商品，不從事其他價值活動，以降低營運成本不具營利色彩，反映在內部管理上，品項管理僅限日用品、不重賣場佈置，在垂直整合程度上並不跨足經營，如物流活動是由各供應商負責，目前貨品在下單後要求四日內送達即可，所以效率的達成不是太重要。

聯合社不介入廠商之物流，甚至貨物之上架也是由各廠商之送貨員負責。聯合社提供的是最基礎的賣場管理，由此定位可知除了價格優勢外，聯合社尚無其他欲滿足消費者其他效用之策略作法。

4、由於市場規模夠大，促使供應商願自行承擔運輸配送、商品庫存及資訊處理等價值活動

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	品牌	產品	增值 服務	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與規模經濟
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢

4.由於市場規模夠大，促使供應商願自行承擔運輸配送、商品庫存及資訊處理等價值活動

由於放棄整合運輸配送、商品庫存、資訊處理等價值單元，使福利型群組失去規模經濟之發揮與效率之創造。然而這一方面的成本則與上述第二個策略的條件：

『基於聯合社市場可接觸的顧客層與眾多賣場可能達成之規模經濟，廠商至目前當願意主動進入此聯合社之賣場。』同樣的理由使上游廠商願意承擔這一份價值活動的成本，但總體來說福利型群組還是失去規模經濟之發揮與效率之創造，也就表示失去了與其他群組競爭的條件。

### (三) 量販型綜合零售業

#### 1、彈性開店以擴大目標市場，同時滿足批發與零售消費者，使規模迅速擴大

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	品牌	產品	加值 服務	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與規模經濟
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢

1.彈性開店以擴大目標市場，同時滿足批發與零售消費者，使規模迅速擴大  
 根據 2000 年 9 月號突破雜誌報導，消費者選擇量販店的動機中，以方便占首要考慮因素，其次為便宜，而面對台灣土地面積稀少的特性，又量販店的消費圈在綜合商品零售業態中為最廣大，能占有良好位置，發揮商圈獨占優勢就越益明顯，彈性的開店策略，在市區設大賣場，主要目標市場鎖定個人和家庭消費者，提供小包裝的商品；工業區設批發倉儲，主要目標市場定零售商和公司團體，提供整批的商品，同時滿足批量和零售顧客群，一反過去專業批發或專業零售的定位，以增加販賣規模。

#### 2、倉庫即是賣場，販售空間大，足以容納完整產品品項，滿足消費者一次購足的需求

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	品牌	產品	加值 服務	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與規模經濟
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢

2. 倉庫即是賣場，販售空間大，足以容納完整產品品項，滿足消費者一次購足的需求  
 由於近來消費者對時間的概念較以往強，凡講求省時、省事，也因此對於日用品購買，注重大包裝、一次購足、以及多樣化選擇，以減少時間之浪費。量販店將倉庫設為賣場，節省原庫存會浪費的空間，進而提供兼具

廣度和深度的產品線，來吸引各年齡層目標市場帶動買氣，並滿足其一次購足的需求。

3、藉供應完整產品品項提高採購談判力，降低進貨成本，以提供低價產品

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	品牌	產品	加值 服務	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與規模經濟
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢

3. 藉供應完整產品品項提高採購談判力，降低進貨成本，以提供低價產品

量販店的大賣場提供兼具廣度和深度的產品，其單一門市就約有 40000 種商品的規模，是綜合零售業中產品現最完整的。由於購買的產品品項多，且每一產品品項的採購規模大，又絕大多數業者越過批發商或代送商，而向供應商直接進貨，不僅減少一層剝削、節省一次運送，也因規模大，所以能提高其在採購上的談判力，所以能夠爭取低價進貨，降低進貨成本，進而提供消費者低價的產品；特別是位於工業區的批發倉儲，規模更大，更能發揮此方面的規

4、挾其販賣產品的規模，成立物流中心

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	品牌	產品	加值 服務	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與規模經濟
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢

#### 4. 挾其販賣產品的規模，成立物流中心

由於量販型所提供的產品規模大，再加上其連鎖開店的情況下，規模得以提昇，量販型採用此一特性，向上垂直整合成立物流中心，以提高對產品的操控權，並藉由產品規模來攤提設置成本。

#### 5、成立物流中心加上資訊系統的建置，帶來資訊處理、運輸配送及商品庫存的效率

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	品牌	產品	加值 服務	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與規模經濟
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢

#### 5、成立物流中心加上資訊系統的建置，帶來資訊處理、運輸配送及商品庫存的效率

量販型產品種類繁多、批量大，高的商品週轉率讓量販型業者對產品的操控權更是注重，供應商除了時效性產品直接送至各賣場外，大部份均會將產品集中運送其物流中心；又建置資訊系統，與上游一同建立電子供應鏈，以封閉專線作為連繫，緊密配合量販店的銷售狀況；如此一來，方能掌握產品調節週轉狀況，以取得資訊處理、運輸配送及商品庫存方面的效率。

#### 6、和國外量販業者策略聯盟，迅速獲得產業知識和規模經濟

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	品牌	產品	加值 服務	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與規模經濟
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢

### 6、和國外量販業者策略聯盟，迅速獲得產業知識和規模經濟

國外量販事業發展領先國內甚多，藉由國外量販業者的策略聯盟，將有助推動量販店業務，特別在拓點、人員訓練、賣場管理和資訊化等 方面，與其合作可以迅速獲得產業知識，減少累積經驗曲線所需花的成本，並也因量販業的採購量相當龐大，甚至涉及跨國的採購，聯合國外分店共同採購將可達成規模經濟。

### 7、利用模仿策略，迅速獲得產業知識量

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	品牌	產品	加值 服務	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與規模經濟
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢

### 7、利用模仿策略，迅速獲得產業知識量

量販型競爭激烈，一方面為降低風險，另一方面避免對手建立優勢，業者間會採用模仿策略，迅速取得經營知識，尤其是非名列前茅、或者未和國外量販業者有合作的業者。

### 8、增加賣場差異達成市場發展

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	品牌	產品	加值 服務	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與規模經濟
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢

### 8、增加賣場差異達成市場發展

量販型競爭激烈，彼此同形程度高，各業者為增加區別，特別利用工商綜合區的大型賣場，結合美食街、汽車美容、輪胎保養區、沖洗照片等複和式特色，以利差異化，如家樂福即將進駐位於桃園的工商綜合區，將朝向類似購物中心的目標發展，而原有門市，包括市區大賣場在內也朝整合店面空間，規劃裝潢後再出租給商家，以類似百貨公司的形態，發展更多元化的營業項目，增加顧客原先會在百貨消費的商品，並也發展休閒娛樂項目，增加新的市場區隔。

### 9、增加商品結構差異達成市場發展

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	品牌	產品	加值 服務	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與規模經濟
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢

### 9、增加商品結構差異達成市場發展

量販型競爭激烈，彼此同形程度高，消費者的忠誠度相對就非常低，而從調查結果發現，日常生活用品名列第一名，有 68% 的顧客購買，所以業者開發努力自有品牌，且多以品牌忠誠度不高價格導向的民生必需品為切入點，委託製造商 OEM，而其強大的通路力量帶來高的談判力，使之能夠增加對自有商品價格的主控權，如：萬克隆大幅擴充「ARO」自有品項，家樂福推動其家樂福自有品牌產品等；另外，從調查結果發現，生鮮食品類名列第二位，有 65%，生鮮食品的購買比例有逐漸增高現象，並也隨著外食人口的增加，於是業者增加生鮮、現場製造披薩、麵包、麵條、壽司、小菜等，改變商品結構以為因應，凡此種種均能增加新的市場區隔。

#### (四) 便利型綜合零售業

##### 1、以鄰近消費者及二十四小時門市來滿足其便利需求

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	品牌	產品	加值 服務	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與規模經濟
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢

##### 2、連鎖經營，達到經濟規模，以提高採購談判力，降低進貨成本

##### 1、以鄰近消費者及二十四小時門市來滿足其便利需求

當社會經濟結構轉變，消費者購物習性發生大幅轉變，台灣都會人口生活消費形態上較以往注重時間概念，凡是講求省時省事，而當時的零售業態並不能滿足這樣的需求時，業者發現有進入市場的機會，而將目標市場鎖定忙碌而有消費能力的家庭主婦，後來經過市場反應測試，才發現便利商店的主要消費群是能快速接受新消費觀念和對價格彈性較不重視的上班族及學生，於是便利商店改變其訴求對象，進而加強商品的多變與快速，產品特色上選擇強調便利的即時性消費為主，犧牲價格便宜，鎖定 12~35 歲已有足夠消費能力的年輕消費族群(主要是學生、上班族及夜間消費人口)為主要目標的新市場(此消費族群對便利的需求甚於對價格的敏感)，達到差異化的目標以和其他形態通路形成區隔，取得足夠的生存空間以支持成長。其重點在提供時間的便利、距離的便利及商品的便利：時間的便利包含了 24 小時全年無休服務、特定時期特定需求的滿足、商品流通的時間效率，因為業者背後大多有製造集團足夠的資金支援，從國外引進相關的技術支援亦不困難，便利商店得以向上整合批發和物流功能來改善運輸配送效率，提供時間上的便利服務；距離的便利包含了鄰近消費者需求市場、多點經營以擴大服務範圍、特定地點特定需求的滿足，因為都會區人口密集，有足夠的消費者支撐商圈範圍較小的便利商店的生存，因此業者得以選擇靠近消費者但有成本因素限制而使店面空間較小的都會密集區店址以提供距離便利的服務；商品的便利包含了商品結構、選擇和服務上滿足，而因為便利商店的消費群多是年輕消費者，易於教育學習，因此業者得以透過自助式的設計和商品品牌效用來滿足其對商品服務的需求和增加選購便利性。



## 2、連鎖經營，達到經濟規模，以提高採購談判力，降低進貨成本

由於便利型單一門市所能創造的規模很有限，而因為店舖空間要求和商圈規模要求較小，便利型業者採用連鎖經營的方式，使其採購的經濟規模增加，讓業者得以有足夠的議價能力向上游作直接採購，降低個別進貨成本。

## 3、連鎖經營加上密集開店，以成立物流中心及資訊系統建立，進而發揮物流效率

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	品牌	產品	加值 服務	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與規模經濟
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢

## 3、連鎖經營加上密集開店，以成立物流中心及資訊系統建立，進而發揮

物流效率便利型為達到提供便利的服務，必須提高門市商品的流通「效率」，因此下游業者選擇以自建配送車隊和物流中心、直接向上游製造商採購來降低商品製造後的參與者以提高商品的流通效率；但便利商店單一門市所能創造的規模很有限，而因為店舖空間要求和商圈規模要求較小，使便利型得以在同一地區密集開店，達到配送上成本的降低。

## 4、配送達到經濟規模，使其配送頻率得以提高，節省存貨空間，轉而提供更多樣、更新鮮的商品

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	品牌	產品	加值 服務	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與規模經濟
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢

4、配送達到經濟規模，使其配送頻率得以提高，節省存貨空間，轉而提供更多樣、更新鮮的商品

便利型門市沒有足夠的賣場庫存空間，所以庫存量必須壓縮到最小限度，以節省空間，而業者透過建立足夠的配送車隊規模，可以做到少數量、多頻率的商品配送要求，一來可以使門市有效率的達到「定貨次數少，配送次數多」之零庫存目的，二來可以快速調節商品(如新鮮產品和流行商品)，提高回應市場需求的速度。

5、利用現有的配銷管道及店面的便利性，開發代收、代交等服務

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	品牌	產品	增值 服務	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與規模經濟
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢

5、利用現有的配銷管道及店面的便利性，開發代收、代交等服務

便利型下游業者因為擁有龐大的配送系統，及具便利性的店面，為使其發揮更大的效用，於是透過利用原有配送系統開發代收或代交服務的方式來增加配送系統的規模經濟，提供更多符合目標市場需求的服務性產品，創造差異化和增加坪效之運用，如利用門市據點代收各項費用，搭配原有車隊和門市據點來作為網路零售業者的實體通路等。

## (五) 電子商務型綜合零售業

### 1、透過網路訂購，取代實體賣場，降低庫存及店面成

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	品牌	產品	增值 服務	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與規模經濟
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢

### 1、透過網路訂購，取代實體賣場，降低庫存及店面成本

由於網際網路科技的發展，使網路成為接觸消費者的另一個管道，電子商務型零售業便運用此一科技，採用虛擬平台、網路訂購的方式，來取代原本綜合零售皆會使用的實體通路；而由於此一選擇，電子商務型的業者只需將產品的圖示及介紹放在虛擬的平台上，因此大大降低其在商品庫存和店面方面的成本。

### 2、提供配送到府的服務，以滿足電子商務及一般快遞的物流需求

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	品牌	產品	增值 服務	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與規模經濟
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢

### 2、提供配送到府的服務，以滿足電子商務（B2C）及一般快遞的物流需求

電子商務型的業者由於都採用虛擬平台來傳遞商品資訊，因此為了能將產品順利的送到消費者的手中，提供宅配到府的服務，使消費者可享受網路訂貨、在家取貨的便利；除此之外，有些業者也運用其車隊提供一般戶對戶的快遞服務，藉此滿足其物流需求。

### 3、與實體通路業者合作，改善店配、宅配的效率與彈性

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	品牌	產品	加值 服務	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與規模經濟
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢

### 3、與實體通路業者合作，改善店配、宅配的效率與彈性

由於宅配（配送到府）的活動在碰到消費者分散時，在配送上不具規模經濟及效率，為彌補這方面的缺憾，業者多與實體通路商合作，其中以便利型居多，一來，其挾有較多的實體門市，可以直接運用其門市進行店配，增加了宅配與店配搭配上的彈性；二來，可以一起使用其運送車隊，來增加其配送上的效率。

## (六) 超市型綜合零售業

1. 綜合位址鄰近消費者滿足其便利需求和擴大賣場提供產品品項(組合)之完整, 以及強調生鮮之產品特色區隔市場, 以滿足講求便利、多品項、衛生、高品質之都會區家庭為目標客群

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	品牌	產品	增值 服務	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與規模經濟
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢

2. 由於賣場產品品項(組合)比重多為生鮮商品, 故透過與原產地直接採購, 以縮短生鮮產品的產銷流程, 以降低進貨成本

1. 綜合位址鄰近消費者滿足其便利需求和擴大賣場提供產品品項(組合)之完整, 以及強調生鮮之產品特色區隔市場, 以滿足講求便利、多品項、衛生、高品質之都會區家庭為目標客群

由於愈來愈多的超市業者面臨在相同商圈重疊(傳統市場)以及其他零售業態之競爭(量販店、超商), 市場呈現萎縮狀態。但隨著生鮮食品零售現代化潮流以及國人消費型態逐漸改變, 超市以安全、衛生、高品質、多品項、舒適、便利為經營策略, 以符合消費者「單站購足」之消費趨勢, 企圖搶佔重疊商圈之顧客群, 並以強調商品特色(例: 生鮮產品之品質、多樣料理方式及組合.....)的方式, 滿足特定客戶(都會區家庭)之需求。

2. 由於賣場產品品項(組合)比重多為生鮮商品, 故透過與原產地直接採購, 以縮短生鮮產品的產銷流程, 以降低進貨成本

國內超市型業者販售商品的種類主要可區分生鮮產品、食品乾貨、日用品及專櫃品..等, 其中生鮮產品佔販售商品比重四至五成, 業者有大量進貨之需求, 為減少多層剝削, 以跳過中間商的方式直接向原產地採購, 以降低進貨價格及穩定貨源。

3. 以原產地採購並成立生鮮處理中心，共同提昇經營效率及產品

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	產品	增值 服務	
												產品線廣度與特色
												目標市場區隔與選擇
												垂直整合程度之取決
												相對規模與規模經濟
												地理涵蓋範圍
												競爭優勢

4. 運用連鎖達到聯合採購及生鮮處理上規模經濟的效益

3. 以原產地採購並成立生鮮處理中心，共同提昇經營效率及產品品質

在台灣消費者上傳統市場購物的比率仍高，加上零售業市場競爭日烈，業者動輒以價格戰吸引消費者上門，由於生鮮產品需經過加工過程處理，故超市生鮮產品在價格上比不上傳統市場具吸引力，故業者近年來便朝產地直接採購發展，並向上垂直整合在全省成立生鮮產品處理中心，或與供貨者建立穩定關係以確保產品品質及貨源，且進貨到配送均有專人負責，以降低生鮮產品處理成本及保障品質，採低價策略吸引傳統市場消費者前來購物。

超市業者為縮短產銷流程，減輕消費者負擔及增加生產者收益，在超市之衛星部門中，生鮮處理及中央發貨中心一直是一個十分重要的角色，有些業者並自行向上整合設立物流中心，以加強運送流程作業效率之提升。

4. 運用連鎖達到聯合採購及生鮮處理上規模經濟的效益

近幾年國內零售通路市場迅速掘起，各通路無不以快速擴張家數的方式搶佔市場，部分具經營規模、並具財團財力支持的專業連鎖超市業者近年來展店腳步仍未放緩，當業者以多點經營的方式達到一定規模時，利用聯合採購降低進貨成本以及發揮生鮮處理中心規模經濟的效益。

5. 業者強調因地制宜之產品組合、差異化區隔市場，以配合目標客群之消費型態

國內超市業者販售商品的種類主要可區分生鮮產品、食品乾貨、日用品及專櫃品..等。由於超市本身缺少自行開發之商品，產品差異小，難以市場區隔，容易造成以削價競銷之現象，於是不同系統業者在販售產品比重的部分會因強調賣場特色及為明顯區隔業間商品結構而有所差異，另一個因素則是視各業者之生鮮產品後勤配送及處理能力而定，以此來突顯各業者之差異性。例如日系超市業者多強調生鮮產品的比重，而港系業者販售商品則以食品乾貨及日用品為主。

另外，為迎合不同商圈特性，相同業者不同門市也會自行調整販售商品比

重，例如在高級、高消費商圈，因消費者接受超市購物觀念較普遍，故賣場中生鮮產品及日配比重較高，而若商圈附近有傳統市場存在，就會調整生鮮產品的規劃比重。不同地理範圍的民眾消費習性亦是超商業者開拓據點時的考量之一。

## (七) 百貨型綜合零售業

### 1. 運用位址與賣場規劃吸引知名廠商提供多樣化的

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	品牌	產品	增值 服務	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與規模經濟
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢

#### 1、運用位址與賣場規劃吸引知名廠商提供多樣化的產品

透過位址選擇（選擇接近市區與接近消費群的地點）與賣場規劃來抓住消費群，在抓住消費群之後，便可以吸引知名場商的進駐並提供多樣化的產品

業者為了讓來百貨公司消費的顧客能夠感覺到高水準的消費，故利用一些進口的高價位商品來建立「高品質」、「高費水準」的形象與其他零售業態加以區隔。然而，這些商品最主要的功能並不是做為主力的銷售商品，純粹是為了建立百貨公司的整體形象而採用的策略。百貨公司真正的收益大部分來自於較為大眾化的商品，也就是價格較低、品牌為人熟知的產品。百貨公司運用此種策略，目的在於讓目標顧客既能滿足虛榮心又能以滿意的價格購得商品，進而能夠在目標市場中穩定的發展。

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	品牌	產品	增值 服務	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與規模經濟
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢

### 2. 以知名供應商的品牌來塑造高品味的訴求建立通路

## 2、以知名供應商的品牌來塑造高品味的訴求建立通路形象

利用之名廠商所提供的知名品牌塑造整體通路形象，使消費群對通路有高品味的認知。

由於百貨公司的目標市場設定為「全客群」，因此百貨公司需要擁有既廣且深的產品線。在百貨公司多達 4 萬種的品項主要的目的就是為了能夠滿足全客群中每一個不同的區隔。

而除了產品採取多樣化的策略之外，百貨公司也加強週邊服務與附加價值如安排吸引來客的美食廣場、高級餐廳的分店、生鮮超市、特賣廣場、遊藝場、甚至美容教室、文化廣場、表演場地等，對消費者非常具有吸引力，並滿足其休閒的需求。這些策略目的在於延長顧客的停留時間以增加顧客的消費，同時，擁有越多的附加價值使百貨公司的地位從純粹提供消費的場所轉而成為提供整體性、多功能休閒的場所。

資金 技術 取得	商品 製造	商品 調節	商品 取得	資訊 處理	運輸 配送	商品 庫存	位址	銷售 規劃	市場 資訊 收集	品牌	產品	加值 服務	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與規模經濟
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢

### 3. 藉由上游供應商以專櫃的經營方式來分攤通路位址與賣場規劃的成本達到高品質的訴求

#### 3、藉由上游供應商以專櫃的經營方式來分攤通路位址與賣場規劃的成本達到高品質的訴求

透過專櫃也就是上游製造商向下整合大部分的活動，使百貨型業者能致力於位址與賣場規劃的活動：此外，運用專櫃的經營模式，讓所有廠商共同分擔位址與賣場規劃的成本，減少百貨型業者的負擔。也由於專櫃的經營模式是由上游製造商向下整合大部分的活動因此可以掌握產品（包括服務）的品質，以達到高品質的訴求。由於百貨公司大多數皆採用專櫃的經營模式，使供應商自行負擔倉儲、配送、人事等費用，同時並未買斷商品降低了商品的管理成本。除此之外，百貨公司所強調的經營策略之一就是高服務品質，在所有的零售業態之中，只有百貨業態能夠提供最高的服務品質，然此是一項成本相當高昂的訴求，若不透過專櫃的經營模式，將沒有任何一業者能夠負擔的起這方面的成本，因此，百貨業者也利用專櫃的經營方式來達到高服務品質的目標。



### 三、群組互動分析

1. 量販型威脅福利型的價值量販型所提供的低價使福利型所要提供的低價福利價值相對降低。目前量販型低價的來源是來自於整合資訊處理、運輸配送、商品庫存等活動的效率：在資訊處理方面量販型會架 POS 專線於上游供應商，使的資訊能順利傳遞，如此運輸配送、商品庫存才能有效發揮；有了資訊處理的配合，運輸配送將可結合自建車隊，有效率的送予各店，並因配送的規模而有經濟效果；並配合自有物流中心的建置，可有配送上運貨次數的減少。而這些價值活動整合所帶來的規模經濟使的量販型成本大幅減少。而這些活動福利型並不涉入，仍由個別供應商自行承擔，各供應商無資訊取得、需單獨配送，因此成本並無法壓低，即使福利型可以讓定價非常低，但卻依然需反應這些價值活動未整合的成本。如此量販型由於提供的商品多於福利型，故對消費者有較佳的選擇，比較之下量販型顯然優於便利型，因此量販型正慢慢侵蝕便利型的市場。

2. 便利型組內競爭 7-11 的高市場佔有率所發揮的資訊處理、運輸配送、商品庫存等效率，令組內其他業者難以抗衡。便利型很重要的就是連鎖化的發展，再加上密集開店之後，累積一定的規模，如此能有整合資訊處理、運輸配送、商品庫存的條件。現金 7-11 所擁有的 2700 多家門市是便利型中最多的，其以下四大品牌（全家、萊爾富、福客多、OK）的家數加總才能約剛好與 7-11 抗衡，因此 7-11 在便利型中所擁有的整合規模與效果乃是最大的，且是其他品牌所不能競爭的。

### 四、產業趨勢

傳統零售系統是由一群具獨立所有權且自行管理的成員所構成，成員間沒有共同的目標與正式的功能分配。但目前台灣各零售商品業態商圈的重疊，使得競爭更加劇烈，近來更有購物中心的出現，吸引量販業者爭相進駐，瓜分市場，而未來國際市場的開放，會吸引更多國外大型業者的介入，使零售業者未來將面臨的外部環境異質性與不確定較高，為了降低通路成員交易時所花費的成本，或使成員能迅速、確實地掌握外部變動，會較傾向於合併及策略聯盟趨勢。如大潤發以交叉股權合併亞太與大買家量販店，萬客隆與台茂購物之策略聯盟，近期遠東愛買與法商吉安的中外合併，以及國內最大量販店家樂福也正評估與國內最大超市頂好惠康合作或合併，在單店營業額的下降，以及合併、收購是全世界零售業的潮流，未來的趨勢是零售系統會變成由相關的競爭單位所組成的整合網絡，其具有專業化管理與集中化設計的特性，目的在於藉由通路成員間的協調、合作，以及資訊的共用分享來降低交易成本，積極開發新市場，提高市場佔有率，並加速推動合併及同業、異業策略聯盟，進而獲得促銷、管理、技術等方面的經濟利益，並增加對市場的影響力，分述如下：

#### 1、策略聯盟

目前國內綜合零售業者想要走極大路線，超越既有的系統，因為目前國內連鎖業者本身皆擁有一套完整的經營技術，後勤資源強大，而且國內現行的環境而言，可說已無極大連鎖的發展空間。要異軍突起，基本上可說是困難重重，因此

選擇加入聯盟，充分運用傘系下的資源，發展屬於自己的小連鎖王國，創造利益是未來的一大趨勢。而且即使目前已是市場領導者，將來的發展也絕不可能僅憑藉本身的力量運作即可，它必須強調跨組織的合作協調，以達共同的目標，藉由成員事業功能上的重新組合，共同開發，共同努力，產生更高的效益。因此異業的合作發展或協力廠商之配合，其重要性不言而喻。因此未來綜合零售業者成員的關係將著重於跨組織功能的移轉、共同的通路目標、特定角色功能的承擔、資訊的分享以及長久的聯盟關係。未來無論同業或異業，彼此可能已不再只是單純的競爭對手，而是更為密切的合作伙伴，集結在一起努力運作，共享發展成果，策略聯盟已是一股擋不住的趨勢。

## 2、供應鏈管理

綜合零售業者不斷開發自有品牌商品的結果會使產業價值鏈上純粹交易關係的供應商數目趨向減少，而以成員長期關係的發展取代純市場交易的運作方式，此時，會產生有限制的供應商決策，使得產業價值鏈成員更為合作、更具策略性導向，以消除無益的衝突關係來使整體通路的運作更具效率，使整體通路活動產生一致性，進而降低總流通成本，並為顧客創造更多的價值。因此，未來在綜合零售供應鏈中，會更強調產業上下游成員間的合作與協調。

## 3、從「量」到「質」的競爭

在各連鎖系統於大都會密集展店的情況下，店數已漸呈飽和狀態，競爭激烈，且店面租金居高不下，獲利能力下降，導致獲利率降低，使得都會區零售業者的運作益形困難，經營效率也大打折扣，在加上人口分佈也漸由都會中心地區擴散至次都會區，甚至郊區，都促使業者改變目前的展店策略，而都會區零售業者必須針對都會區的商圈特色以及消費潮流，開發出高附加價值的商品服務，因此綜合零售業者的競爭會從「量」的逐漸改變為「質」的競爭，零售「通路」的競爭演變成不再只是開店數的競賽，從單純商品多樣性的比較，提升到服務的競爭，而且隨著消費需求的多元化，使零售通路所能扮演的角色也愈多元，以充分運用門市通路的綜效，加大可能的獲利空間。甚至於為了區隔市場，未來零售業的產業特性會開始細分化，以強調主題機能如「速食」、「商業服務」、「生鮮」為主要訴求的機能店將慢慢出現。為達此目的，業者未來必須加強價值鏈上資訊、績效、品質、服務與價值的連結。

## 4、服務、品質、價值驅動的產業價值鏈

在強調「質」的競爭趨勢下，未來零售通路的競爭水準將表現在時效性、服務品質、滿足需求的準確性上，整體而言，即是強調當產品從製造商配銷到零售業的過程中，存貨週轉率的增加、總流通成本的降低與顧客服務水準的提昇，未來唯有將顧客服務的觀念落實於整個價值鏈，成員間不斷的進行溝通與協調，並維持合作的關係，才能真正提高零售系統的績效。

## 5、精緻、具差異性的複合式經營

在大型連鎖體系投入更有效率的運作系統後，必然形成強者愈強、弱者愈弱的局面，獨立店或是小型連鎖體系在財力及效率不足的限制下，只有避免與大型連鎖體系正面交手，轉而發展出較為精緻、且具差異性的複合型商店，發揮其「小」的彈性，才能求得其適當的生存空間。所謂複合店即是客層相近，可一起使用相同資源運作的兩個不同行業，典型的複合店，如加油站結合便利商店即屬之。利用相同人力資源運作兩個不同行業，創造出來的毛利額自然十分可觀，這也就是複合店在未來競爭的環境中，可能會大行其道的原因。因此，未來的零售業將會形成大的連鎖系統日益壯大，否則就是區域性的小型連鎖系統在利基市場中發揮其優勢而生存，中型連鎖系統在未來可能會被購併或轉型。

## 6、零售體系的電子商業革命

資訊可透過網際網路傳遞將會改變整個零售體系，包括所有製造產品的流程、商品的流通過程、產業成員溝通的方式、甚至於顧客購買流程等而引起「電子商業革命」。而這點除了意謂著透過網際網路，可以降低零售業者與消費者直接溝通的成本，以及收集市場資訊的成本之外，產業中資訊的擴散與取得方式得以突破，將使管理者的政策實行產生集中化效果，同時使績效的衡量更具即時性與精確性，而得以持續地修正、調整行為，降低產業成員因角色模糊或認知差異所引發的衝突問題。另一方面，網際網路也意味著改變了綜合零售業的經營型態，如無店鋪的興起，以及買賣角色主被動的互換。

## 7、專業化第三者的出現

未來零售系統為了達成合作網絡的建立和協調運作，必須透過利益的共享與風險的分擔，來促進長久的合作關係，而利用產業價值鏈成員間的專業化分工，讓交易雙方外的第三機構(如物流中心)來執行特定的網絡功能，提供具效率及效果的服務，將會是未來的趨勢。

## 五、產業分析結論

從弱勢的競爭體系(福利型、便利型、宅配的物流)對照強勢的競爭者(量販型與便利型)可以發現 B2B 的網路發展空間，即使是強勢的競爭者要進一步提昇效率、效能也需透過 B2B 來達成，以上說明了綜合零售產業的發展趨勢，將更重視彈性與價值導向的產業合作關係，同時透過有效率與有效果的通路管理、跨組織合作，以及成員間多方面資源的協調、整合，來建立整個綜合零售業上下游的競爭優勢。

## 參、經營模式個案分析

### 一、雅富網速策略分析

#### (一) 雅富網速現況描述

- 環境概況：

經濟、社會、人口、乃至教育水準等結構性的轉變，皆影響綜合零售業的發展，消費者較以往注重時間概念，凡是講求省時省事，並希望一次夠足且要求多樣化；此外，隨著通路商的競爭激烈，國民所得的提高，價格已不再是吸引消費者的唯一因素，相形之下，單純以低價格為訴求但在效率效能不足的福利品市場也就失色了許多。

- 福利品市場概況：

福利品市場的通路包括軍、公教，分別以福利總處(軍眷)或各縣市聯合社總部(公教)作為總管理。

民國 53 年成立福利總處(起初照顧軍眷的機構聯勤總部撥出成立福利總處)統一管理下轄各通路商，目前軍中營區據點：173 個(極少數可對外營業)，規模多不大，下游直屬據點：31 家公營站。福利總處和供應商、通路商間皆有專屬連線，各供應商和通路商可透過福利總處查詢到自己的銷售狀況，其中供應商查詢需要索費。通路商僅負責讓供應商寄賣商品，提供日用商品，不以營利為目的，力求成本收益平衡。商品品項為 3000-4000 種的日用品，一直以來其目標市場均未變，需要有購買證件。商品均為市價(經訪價後由專家計算)八折供選購，價格低廉是因為一方面以量制價，另一方面毛利率僅按進價加 4% 至 6%，以為用人、管理、倉儲等費用，才能提供價格上的優惠。價格優惠之餘又不失品質上的保證，進貨的前提是該商品能符合國家品質標準，並也不定期訪廠抽查。管理階層以退休軍職人員為主，缺乏專業人才，但人事費用低廉，管理僅力求穩定守成。

公教市場中由各縣市聯合社總部統一管理下轄各通路商，包括各地學校公家機關員工消費合作社，和各縣市聯合社直營通路，而通路商僅負責讓供應商寄賣商品，並沒有商品所有權。加入聯合社之各社(機關、學校)中，部份原因是有些貨自己無法訂到，必須透過聯合社來訂購，也有部份是因供應商擔心其公信力不夠而要求所致。也就是各縣市聯合社總部和各地學校公家機關員工消費合作社間，彼此間無上下管轄之關係，單純為採購管道之建立，但和各縣市聯合社直營通路間就有上下管轄之關係。目前尚有許多各地的學校公家機關員工消費合作社未納入管理。各地學校公家機關員工消費合作社銷售對象為學生、教師、公家機關人員；各縣市聯合社直營通路銷售對象為公教人員，需要有購買證件。商品均為市價(經訪價後由專家計算)八折供選購，價格低廉是因為一方面以量制價，另一方面毛利率僅按進價加 4% 至 6%，以為用人、管理、倉儲等費用，才能提供價格上的優惠。以北市聯合社總部為例，下轄 400 個社，其中機關 161 個社、學校 222 個，目前有 2000 多家供應商，3 個月議價一次，由理監事決定要銷售的品項和議價，包括理監事多在內，相關管理階層多為早年招募而來，缺乏專業人才，管理僅力求穩定守成。產品以公告招標，一旦價格通過供應商即可進入聯合社所有的銷售通路，由於供應商並未和各通路商連線，以致供應商三天二頭常會親自至通路查詢缺貨狀況。各縣市聯合社之間各自獨立經營，但有定期聯誼，

屬於非正式聚會，聯誼中會討論共同面對的供應商問題，有正式的聯絡也多是為解決此種事宜。

福利品市場中，通路商僅負責讓供應商寄賣商品，並沒有商品所有權，日用品上游供應商為數眾多複雜，福利品市場中供應商、代送商、和通路商的訂單作業系統作業方式不盡相同，其中各通路商(公教方面通路商沒有全數納入)分別就以隸屬於福利總處(軍眷)或各縣市聯合社總部(公教)，透過這兩個單位系統集體向上游供應商訂貨，在福利總處方面，和下游通路據點間已有 POS 連線；和上游供應商的資訊系統也已連線，但相較其他綜合零售業態，訂單作業上仍不具效率；和代送商間並未連線，運送效率仍待改善。在各縣市聯合社總部(公教)方面，只和下游直營店間有 POS 連線，但功能簡單，有翻新的需求，其餘通路皆靠電話、傳真連繫；和上游供應商、代送商間沒有建立資訊系統，緩不濟急，供應商無法有效掌握消費型態，造成庫存管理不易、銷售損失，進而資金運用不具效率。

#### ● 公司簡介：

雅富網速由飛雅高科技成立，而飛雅高科技向來以提供商用軟體技術為其核心資源，綜合零售業的相關產品包括收銀機 POS 系統、精品百貨系統 / 超市連鎖系統 / 機關聯合社系統、餐飲業整合系統、健身美容業系統、大型複合式賣場整合資訊系統等，此次將提供供應鏈整合管理和銷售分析系統(統稱供應鏈資訊整合系統)。且福利品市場中全台已有 15 縣市機關聯合社(約 50 家，多在中南部)和幾家消費合作社使用其商業軟體。對於資訊系統不相容的問題，飛雅亦有能力保證不修改原有系統予以導入。

最終策略目的 - - 建立綜合零售業供應鏈資訊整合系統作業標準，提高所在業態的網路關係地位

導因於福利品市場的上、下游合作網路關係已發展至一個瓶頸，為了更有效實現網路的經濟利益，網路本身中的某些活動往往可以成立一個獨立營運的事業。在未有廠商於福利品市場提供該項服務之前，雅富網速目前是第一位進入的業者。

福利品市場中的供應商往往也是綜合零售業其他業態的供應商，但面對各個業態供應鏈間電子作業系統的不同，甚至和每一家有實行供應鏈電子作業系統的通路商都各有一套標準(常是專屬連線)，對供應商來說，這樣的困擾將造成資料處理不具效率，缺乏大一統的整合。

綜合零售業發展至今已朝趨專業化，資料處理此一價值活動的好壞將連帶增強或減弱產業價值鏈上其他價值活動，相當具有重要性，一種統合的資料處理在將來是可以預見的，雅富想藉此提高所在業態的網路關係地位，賺取仲介費用，雅富將以 ASP 的方式，免費讓合作的通路商使用，而向供應商收取每個月營業額千分之一的交易手續費，維持獲利來源。

要達成上述事業策略，必需經由下列策略：

1. 提供具備本身核心資源的軟體產品滿足目標市場
2. 完成軟體產品所需整體技術
3. 提高目標市場對軟體產品接受度
4. 選擇拉攏下游通路商，並先從過去母公司飛雅合作過的通路商開始，創造福利品市場中局部成功，影響其他通路商，進而使供應商同形。

由公教市場創造成功後擴展至個福利品市場，創造綜合零售業中局部成功，進而至整個綜合零售業。

## (二) 雅富網速策略分析

**策略一：利用飛雅對福利型的瞭解與顧客關係，進入其與供應商間的 B2B 市場**

福利型公教通路商中由各縣市聯合社總部統一管理下轄各通路商，包括各地學校公家機關員工消費合作社，和各縣市聯合社直營通路，而通路商僅負責讓供應商寄賣商品，並沒有商品所有權。各縣市聯合社總部，和下游各機關合作社、學校合作社通路間均未建立資訊處理，只和下游直營店間有 POS 連線，且功能簡單，有翻新的需求，其餘通路皆靠電話、傳真連繫；和上游供應商、代送商間未建立供應鏈資訊處理，緩不濟急，供應商難以有效掌握消費型態，造成庫存管理不易、銷售損失，進而資金運用不具效率；但礙於福利型公教通路商的政府政策，且公務員經營階層不具改變的心態，加上相較於綜合零售業中，供應商在福利型獲利又較少的情况下，一直未能在供應商、代送商、福利型通路商間建立供應鏈資訊處理。

縱有上述的難處，但福利品市場占有國內零售業通路的 27%，營業額約為綜為全台綜合零售業十分之一；雅富以累積過去母公司提供綜合零售業商用軟體的技術如資料庫系統 Oracle/MS-SQL、前端開發工具 Power Builder/Develop-2000、物件導向技術 Object-Oriented 等，此次提供供應鏈資訊整合系統正是核心技術累積的發揮，以滿足福利型公教通路商供應鏈間效率不彰的問題，此一公教通路多數(許多學校合作社未加入)通路由「各縣市聯合社總部」統一管理，雅富便鎖定各縣市的這些單位，向下擴散；在顧客關係方面，全台已有 15 縣市機關聯合社(約 50 家)和幾家消費合作社的 POS 系統是由飛雅高科技所提供，也就是雅富網速之母公司，因此在雙方已有合作經驗，可減少雙方之不信任感，執行阻力預期會較小。

**策略二：利用舊有顧客關係、核心技術能力，取得 IBM 等知名廠商的策略聯盟**

在知名廠商接受度方面，因為福利品市場占有國內零售業通路的 27%，營業額約占全台綜合零售業十分之一，加上雅富的母公司飛雅舊有顧客關係，以及飛雅綜合零售業軟體核心技術之原因，所以這些知名廠商願意和雅富策略聯盟。聯盟的包括 IBM 的技術支援、全景軟體的數位簽章加密、以及飛雅高科技的防火牆和 POS 技術支援。

**策略三：整合聯盟廠商的軟硬體產品，提供完整、低廉的系統建置**

整體整品的建置除雅富為提供供應鏈資訊整合系統的核心技術外，其他非此套系統核心技術的產品提供，雅富想以策略聯盟方式外包給合作廠商，增加合作緊密度外，並也可減少後續對於非核心能力管理所需花的成本，且聯盟廠商也願意以低廉價格販賣給雅富，使雅富能提供低廉的價格給福利型公教通路商及供應商。

**策略四：聯盟廠商的知名度滿足採購決策者的要求，以求先進優勢**

由於雅富本身的知名度不夠，以及福利型公教通路商採購決策(聯社組織的經營階層)為公務人員，會考慮避免貪瀆之嫌；所以雅富決定拉攏知名廠商作為聯盟對象。

此一福利型公教通路商有一個由各縣市聯合社總部組成的聯社組織，統一管

理下轄各通路商，因此有機會此一通路全面性的成功，屆時將創造福利型公教市場先進優勢。

**策略五：**聯盟廠商的知名度與福利型的規模，吸引上游供應商的參與雅富利用聯盟廠商知名度及聯盟後所提供低廉建置價格，滿足負責福利型公教通路商的採購決策(聯社組織的經營階層)，其偏愛知名廠商，以及有限預算下喜愛便宜的考量，企圖搶得先進優勢之外；在此同時，對供應商方面：(1)聯盟廠商的知名度，降低使用風險及聯盟後所提供低廉建置價格(2)供應商由於早有向下建置供應鏈資訊處理一需求；福利型為政府機關，要求其改變為一難事，若福利型通路商也均傾向同意採用的情況下，供應商採用的情況也將大為提升。

**策略六：**透過供應商的參與，進一步將此系統延伸至其他綜合零售系統

雖在其他群組上、下游供應鏈資訊處理程度高，但每一供應商面對不同業態不同業者間需各別建立供應鏈資訊處理系統，各有一套系統標準，作業方式不同，對供應商來說，這樣的困擾將造成資料處理不具效率，缺乏大一統的整合。

在福利品市場中的公教市場成功後，有助於累積供應鏈資訊整合系統的成功經驗，而後便利用綜合零售業中各群組上游的供應商往往相同一特性，開始整合各群組(業態)上、下游供應鏈間各具一套系統問題，首先將跨入福利型的另一大通路體系---福利總處的系統，進而其他群組，如超市、量販店、連鎖店等，在其他群組的發展中，打算會先針對通路規模較小的業者開始做起。

其他群組的發展中，打算會先針對通路規模較小的業者開始做起。

### (三)雅富網速策略檢討:

通路商方面:

1.聯社組織成員不緊密，且各縣市聯社總部也無足夠力量約束下游非直營通路商作決策

聯社組織平時作為各縣市聯合社總部溝通管道，但多是非正式之交誼性質，若有正式決議也常是聯合向供應商議價，少有干涉各縣市聯合社總部作決策，各縣市聯社總部傾向各自為政；而聯社總部也僅對下游直營通路商有決策權，對各地學校、公家機關員工消費合作社則否。1.實際上母公司飛雅舊有顧客關係僅限於南部的公教體系，影響有限

2.母公司的顧客關係，僅限於中南部的公教體系

在聯社的組織中，卻是以北部公教體系較有影響力，雅富未能如預期透過說服部份南部各縣市，近而影響北部採用(由雅富北部招商說明會供應商和通路商參加不踴躍也可看出一些端倪)，所以母公司飛雅的舊有顧客關對雅富幫助有限。

3.福利型業者無獲利及存貨壓力，所以缺乏對供應鏈「效率」提升的動機

通路商方面，福利型不買斷商品，沒有商品所有權，經營階層是公務員公家機關保守的心態，以及管理階層不是實際出資的股東而是公務員，屬於風險趨避者，避免犯錯，縱然面對供應鏈效率不足，卻有著「夠用就好」的心態，所以需求意願不高。

供應商方面:

1.爭取福利型業者加入的效果不彰，加上福利型本身的衰退趨勢，無法真正吸引供應商加入

供應商方面，不同於福利型通路商的經營階層心態，其商品所有權仍屬於供應商的情況下，因此需求意願「相對」較高(由於福利型通路商強調以提供「生活必需品」為主，商品結構變化不大，因此根據某家供應商所言，目前供應商每隔幾天就有人員進行盤點補貨的動作，似乎就已經足夠應付福利型通路商小幅度商品變化分析的要求)，但由於受限於福利型通路商進貨的決定權，因而仍需取得福利型通路商的配合採用。然福利型通路商加入並不踴躍，縱然供應商再有意願也是枉然。

另外，經由「商業動態統計月報」(下表)可看出，福型利營業額每年呈現衰退趨勢，也讓供應商對其前景堪憂，懷疑投入的必要性。

國內綜合零售業營業額統計表

業別 / 年別		84	85	86	87	88	89/1-5 月
其他(主要 為福利型)	比重	16.1	14.1	13.9	13.2	12.2	11.3
便利型	比重	13.8	14.9	15.9	17.4	18.6	17.8
百貨型	比重	36.1	36.3	35.2	32.2	31.5	34.1
超市型	比重	15.6	15.3	14.9	14.9	13.9	12.6
量販型	比重	18.4	19.4	20.1	22.3	23.8	24.2
綜合零售業 年營業額合 計 100%	比重	100	100	100	100	100	100

資料來源:商業動態統計月報

2.產業中已經有一些強勢的通路商提供封閉的 EDI 系統與供應商作連結，供應商認為規模較大的業者才有可能整合各群組系統。

綜合零售業中一些強勢的供應商，如統一、義美、定樂福、萬客隆等，均各自提供封閉的 EDI 系統和各供應商作連結，而供應商同時和各群組均有往來的情況下，產生比較心態，若考慮到往後供應鏈資訊系統的作業標準的建立，不認為採用雅富的作業標準是有希望的，缺乏對雅富支持的動力。

綜觀策略檢討，我們發現雅富的策略無法和產業的環境前提，以及雅富本身的條件前提達成一致性，所以無法有效吸引通路商、供應商參與，不能達成上、下游的連結，在經營模式有實行的困難，而事實上，雅富的計畫的確也已經停擺。

## 二、便利達康策略分析

### (一) 便利達康現況描述

#### 1、便利商店業態的產業概況



### (1) 2001 年市場進入飽和期，合併將起

依據日本便利商店發展模式，當每開店人口密度達到 3,000 人時，該產業即進入飽和，以過去平均每年便利商店成長率 16%及平均每年 0.8%~0.9%人口成長率推算，預估 2000 年人口總數約 2,226 萬人，開店密度約 3,470 人/店，預計 2001 年人口總數約 2,245 萬人，開店密度約 3017 人/店，因此推估市場飽和期約在 2001 年到來。若再從經濟部統計處公布五月便利商店營業額為 90 億元，較去年同月增加 5.18%，累計一至五月營業額較上年同期增加 9.66%，但若進一步比較 1999 年一至五月累計營業額成長率達 19.25%，今年便利商店營收成長力道相對減緩，除了 1999 年基期較高原因外，也為便利商品將進入產業飽和期下一個註腳。根據公平會統計，截至 2000 年六月底止，連鎖便利商店共計 5872 家，其中前五大為統一超(42.09%)、全家(15.56%)、萊爾富(10.98%)、OK(9.93%)、福客多(4.0%)合計共佔市場 82.16%，其他為無品牌小型商店(17.84%)，與去年同期相比，前五大商家中，除福客多接近零成長外，其餘四大商家均有一成以上的成長率，尤其是 OK 及全家家數成長率分別高達 49.87%及 25.03%，統一超家數成長率則為 16.38%，成長幅度較緩，主要是企業經營策略不同所致，由於統一超 1999 年起市場佔有率已超過 40%，遠遠超過其它主要競爭者，因此公司經濟策略由追求最大市場佔有率轉而朝向差異化行銷方向走，企圖在同質性高的便利商店市場中建立品牌形象，以滿足最大消費者需求為主要訴求，全力朝建立完整產品線及多元化服務性商品開發方向發展，而改採穩健的展店策略所致；而其它無品牌小型商店家數減少 128 家，市佔率下降至 17.42%，競爭力較弱的福客多則出現零成長，這除了說明大者恆大的趨勢外，也透露無品牌小型商店將因市場競爭而被迫退出市場。

在大者恆大的趨勢下，全家、萊爾富、OK 及福客多等四大連鎖便利超商於十月十七日共同宣布合資成立便利達康(cvs.com.tw)公司，除結合共約 2,700 家門市，建立一個開放式的資訊共用平台，拓展電子商務服務，將資訊流、金流進一步整合，明年初成立便利達康網站，負責四家通路電子商務物流的秋雨物流，引進一套專門適合電子商務訂單的電子揀貨系統，在在顯示便利商店市場進入春秋戰國時代，市場競爭將愈趨激烈。

單位：家

	1999 上半年家數 (市佔率)	2000 上半年 (市佔率)	家數成長率
福客多	232(4.78%)	235(4.0%)	1.29%
OK	389(7.46%)	583(9.93%)	49.87%
萊爾富	583(11.19%)	645(10.98%)	10.63%
全家	731(14.03%)	914(15.56%)	25.03%
統一超商	2124(40.76%)	2472(42.29%)	16.38%
其它無品牌小型商店	1151(22.09%)	1023(17.42%)	-11.12%

## (2) 成熟期後 CVS 的轉型

根據美日便利超商發展趨勢來看，進入成熟期後 CVS 唯有進行轉型才能避免成長衰退，而未來 CVS 的轉型有三方向，(1) 轉型一：朝坪效提升方向走，要使坪效提升則必須依靠更多不需要陳列商品即可銷售的機會，如提供代收水電帳單、代售機票、郵購服務等服務性商品項目，甚至可以提供全球性的連鎖銷售服務，過程需透過 HI-TECH 技術配合才能達到坪效提升目的。(2) 轉型二：朝向中食產業發展，在未來家庭結構越來越分眾趨勢下，單身獨居者、離婚單親者、獨居老人等的家庭單位會越來越多，而另一方面在人類永遠不斷追求美好及更便利、更舒適的前提下，在家自行做菜機會將相形減少，因此 HOME MEAL REPLACE-MENT(日本稱之為中食產業)的產業便應運而生，因此若能使店內現有產品朝向更新鮮、更美味、更多變化的專業化水準發展，將能吸引更多中食產業人口消費。(3) 轉型三：朝向複合式商店方向經營，把戰線拉長來提升競爭力。

## 2、便利達康-聯合通路資訊平台

### (1) 背景：

全家、萊爾富、OK、福客多四大連鎖超商通路，共同合資成立便利達康公司，結合四家超商共約 2,700 家門市，並希望再吸收其他的通路系統，期能為目前各自為政的眾家公司求得更大的利潤。

### (2) 經營宗旨：

希望建立一個開放式資訊共用平台，結合更多廠商，透過物流配送，運用 2,700 多家門市優勢，將虛擬的網路購物實體化。除 4 家聯盟廠商外，未來也將陸續吸引其他廠商加入，而透過共通的作業平台，將可達到電子商務中的成本控制中心，整合上下游供需體系，結合虛擬與實體搶進 EC。

### (3) 業務內容：

便利達康初期目標是成為網路商店與這四家便利商店洽談金流、物流後勤業務的單一窗口。這四個便利超商系統在年底前預計可以達 2750 家，未來網路業者如果希望利用這四家超商提供定點取貨，可以直接與便利達康洽談。

### (4) 經營方式：

便利達康資本額為新台幣四千萬，是由全家、萊爾富、富群、福客多各出資新台幣一千萬元組成，便利達康的董事長是由四家超商輪流擔任，總經理則由原全家便利商店協理梁哲誠出任，統籌四家超商在電子商務方面的發展。除了運用

單一物流、同樣作業模式及資訊平台，共同拓展電子商務的業務；且將採用統一的作業平台，向上整合各種類型電子商務(e-Shop)公司，以取得訂單來源多元化，另一方面，也將向下整合各樣的連鎖通路，除目前的超商通路，也將再廣納書局、3C門市與藥局等通路，藉由上下游供需體系的整合，提供更多元服務。

#### (5) 收入來源：

便利達康的收入來源是向網路商店收取手續費。張宏豪表示，便利達康的成立在營利上的意義較小，主要價值仍是在節省成本，除了四家超商可以共同發展電子商務之外，網路商店也能節省洽談的時間。

#### (6) 合作對象：

目前加入這個平台的網路商店包括飛行網、鍊網、有樂網、點子機，梁哲誠表示，成立這個平台之後，首要之務是爭取更多的網路商店使用這個平台，預計在明年要談到二十家網路商店。在配合物流廠商方面也由不具有任何一家超商色彩的秋雨物流出線。

#### (7) 服務內容：

強調這是開放式平台，網站業者與便利達康合作，仍然可以與其他超商或物流業者合作。未來由便利達康人員對外洽談網路商店的合作，商品的配送及後端電子地圖系統則由秋雨負責。網友在網路商店選取取貨地點時，就是連結到秋雨的主機，完成交易之後，就由秋雨送至便利商店。便利達康還將針對目前電子商務( EC )的發展問題提出配套解決方案，包括導入實體門市的經營經驗，深入滿足消費者需求、降低電子商務經營成本，促進經營成效依時達成、以實體門市的支援，立即有效服務消費者、透過到店取貨付款方式，提升交易筆數、交易額、整合物流配送時間，滿足消費者即時性需求；以及透過結盟合作強化服務內容、資訊的即時提升與更新效率。

## (二) 便利達康策略分析

### **策略一：結合四家通路業者的門市系統，增加服務涵蓋範圍，以爭取電子商務的實體配送服務**

為和統一競爭，便利達康統合四家通路業者約 2700 家門市的規模，來增加定點取貨服務據點的涵蓋範圍，增加網路零售業者採用便利達康店配系統的意願，便利達康成為對外單一協調管道，透過便利達康之統合管理實體門市的支援，網路零售商不但解決了通路的問題，降低了談判成本，並因整合物流配送資源以滿足消費者即時性需求，對資訊的即時提升與更新效率有很大的助益。

### **策略二：引進秋雨物流負責共同配送以達到配送的規模經濟**

由於四家業者配送作業系統並不一致作業系統並不一致，要聯結成員間的價值活動會增加許多系統整合成本，而便利達康推出開放式的公共平台，透過共通的作業平台、運用單一物流、同樣作業模式及資訊平台，以提升聯結價值活動的效率和降低整合成本，讓因為網絡合作模式的出現而因此能具有規模經濟利益的

價值活動如配銷、管理、採購活動可以成為一個完全獨立的新事業，以整合成員的共同需求，尋求外包或共同採購，以降低成員實體通路的營運成本，相對也會提高競爭力。

### **策略三：聯合四家業者的銷售規模，並結合泰山、光泉的生產資源，為四家業者開發私品牌商品**

萊爾富的母公司是食品大廠光泉，福客多的母公司則是泰山，二家食品業者都有生產製造背景，也各有擅場。便利達康整合核心成員母公司的生產資源，開發通路自有品牌商品，再結合所有成員的銷售規模，由便利商店的母公司或其他合適廠商代工生產，再分別打上各家的自有品牌銷售，使網絡中的核心成員可以朝商品特殊性發展以創造差異化，以提高商品競爭力

### **策略四：聯合進行國際採購引進國外產品**

全家的股東有日本資金，OK 則有來自美國的投資，兩者有國外的資源和關係可以運用，而且四家業者彼此的門市規模和產業經驗都有一定的實力，使合作的空間加大。便利達康整合核心成員母公司的國外資源，結合所有成員的銷售規模，由便利達康展開國際共購，增加對國際廠商的談判力，使網絡中的核心成員可以朝商品特殊性發展以創造差異化，以提高商品競爭力

### **策略五：利用其跨通路系統的獨立性，發展成為更多通路共用的開放平台**

便利達康定位在「水平通路整合管理」，選擇以開放平台的方式企圖提供水平異業間通路整合的利益，讓各種零售通路業者可以透過便利達康來達到互補合作的可能，使通路能產生更多樣化的商品和服務。業者透過集體合作來共同運用各自強大的實體門市的經驗和優勢，可以達到互補的利益，但集體合作有很大的困難是在於必須解決成員間的溝通協調、互信和利益衝突等問題，而便利達康企圖運用單一一個管理介面來為水平通路業者整合的瓶頸提供解決的方案：便利達康以運用網路科技來建立一個單一而低成本的溝通管道的方法，讓所有的成員可以透過便利達康的單一管道來降低相互間的協調成本，而便利達康以獨立業務處理的方式來規劃成員間的合作業務和處理成員關係，以建立互信的機制來增加成員運用便利達康的意願，而 正因為便利達康讓所有成員都必須透過其管道來達成合作，因此便利達康能掌握主導權以解決利益衝突的問題，如將通路服務和物流配送統一管理，以切入電子商務市場和其他服務市場，創造更多互補的價值。

## **(三) 便利達康策略檢討**

### **1、電子商務配送系統並未與四家業者原有的配送系統整合，其效率、成本仍然可能不及統一**

限於便利達康目前的店配系統和四家業者的原有配銷系統並未整合，其店配系統的效率、成本可能會比運用原來配銷系統來進行店配的統一來得差，以致於影響其競爭力

## 2、未來如果不能做到真正整合四家業者的所有商流、物流、金流和資訊流，將會限制其未來的發展

便利達康並不能做到真正整合四家通路業者的商流、物流、金流和資訊流，因為對於便利商店業者而言，產業價值鏈上限制最大的環節在通路介面的數量規模，其他價值單元(採購、物流)的規模經濟效果完全取決於通路數量的多寡，但因為統一的系統在通路規模上已領先甚多，其他的業者在市場趨向飽和的情況下，很難單獨在通路規模上和統一作競爭，而在水平整合之後，透過聯合通路運作(採購、新產品研發)的方式，可以使每一家都能享有通路規模的好處。在這些活動都有明顯規模經濟效果的便利型中，是否能為通路業者找到未整合下的明顯合作利益和空間，將會限制便利達康未來的發展

## 3、開放系統吸引更多通路業者的加入，系統相容性上的問題仍待解決

因為目前產業中沒有類似的合作機制，成員對成員間的溝通是單一而複雜的，而且所謂的合作必須在實際的作業程序上作聯結，而每一成員的作業程序和系統都有很高的專屬性，因此合作的協調成本相對很高。

## 4、系統開發的部分是由其他 ASP 業者所提供，可能增加其整合上的困難度

便利達康最主要的優勢是建立在其他核心成員的價值上的(通路價值)，為避免淪為平台管理者的運作，讓 ASP 業者進入便利達康的運作體系，借助 ASP 之力整合各家資訊，對各家廠商資料的處理與共通，藉由軟體開發商的研發能力，使便利達康可以成為一個資料集散中心，提昇便利達康對網絡成員的支援價值，避免便利達康的存在很可能僅存著資訊的管理價值，但網絡成員必須因此而支付相當的成本給 A S P 業者，因此便利達康採取讓 ASP 業者成為便利達康策略聯盟夥伴的方式，以降低成員的使用成本，對便利達康的所有網絡成員都有利益。但由其他業者來提供便利達康核心的建置部份，對於未來整合更多的系統時困難度會更高

## 5、合資企業的所有經營管理問題，都將影響整個管理方案的成敗

便利達康的資源來自四個核心成員，包括資金、人員、產業經驗、產業技術、資訊技術、產業關係和產業影響力，雖然在市場領導者統一的強大的競爭壓力下，四家業者有一致的目標--「如何縮短和統一的競爭差距」；但四家便利商店業者彼此間有競爭的關係存在，其經營的目標和理念也不一致，合資企業的所有經營管理問題(利益分配、權力分配)都將影響整個管理方案的成敗

## 肆、結論

本研究對二家個案公司之策略加以探討後發現：

1. 雅富網速，以 ASP(應用系統租賃服務)方式，企圖「垂直」整合各群組和上游供應商、物流商間，對帳單電子化、訂單電子化、即時銷售分析系統，最終建立綜合零售業供應鏈作業系統標準。而由其失敗可驗證出考慮策略時，環境前提、條件前提的重要性，經營模式可行，並不等於策略可行。

2. 便利達康，提供「共同的作業資訊平台」，企圖運用單一管理介面為「水平」通路業者整合的瓶頸提供解決方案。其策略因為能取得通路業者的支持而有發展機會，但如不能做到真正整合通路業者原有的系統，會在未來的發展上會受到相當的限制。

## 伍、附錄

### 綜合零售業產業史

#### 前言

近年台灣在經濟高度發展與國民生活水準提昇之下，產品需求已由製造商決定的模式轉為以消費者的需求為主，加上全球綜合零售業革命與外商進駐的影響，零售業態逐漸多元化，便利商店、速食店與量販店等新業態紛紛成立，開啟了綜合零售業更廣泛的經營思維空間。新業態使得多樣少量的物流要求日益提高，在物流量激增的狀況下，大企業多已著手建立自己產銷體系專用的物流中心，或是與專業物流中心長期合作，以提高本身的效率。

而近幾年來，綜合零售業在國內隱然已成為商業領域中的主流，這是一個以業態為基礎的商業，特別是隨著連鎖店形態應用的拓展，許多新興的企業在流通主軸的導引下，隨著科技的進步，特別是 POS、EOS、EDI、QR、ECR、VAN、INTERNET 等的成熟讓綜合零售業的版圖，擴充到空前的蓬勃境界，加上綜合零售業全球化的趨勢，講求顧客關係管理比(CRM)、全球供應鏈管理(SCM)以及 Know-how 知識管理(kM)等電子商務的潮流，使綜合零售業宛如海納百川結合新行業新科技，成為新時代創新性革命的重要產業。

根據行政院主計處的公佈，80 年台灣零售業值約 1 兆 722 億，85 年台灣零售業值約 2 兆 8,237 億，而 80 年台灣批發業者營業額約為 3,987 億，民國 85 年台灣批發業者營業額則約為 1 兆 2,325 億，綜合零售業營業額所成長的幅度都相當驚人。

而依據 86 年財政部財政統計月報中指出，80 年台灣零售業值約 1 兆 722 億，零售商家數為 29 萬 4 千家，85 年台灣零售業值約 2 兆 8,237 億，零售商家數為 30 萬 1 千家，較 80 年成長 2.64%。而依據行政院主計處工商及服務業普查資料中顯示，80 年台灣批發業者計有 4 萬 8,522 家，營業額約為 3,987 億，民國 85 年台灣批發業者計有 7 萬 1,803 家，營業額約為 1 兆 2,325 億，較 80 年成長 47.98%。而去年(民 87 年)，7-Eleven、萬客隆、家樂福等國內前三大綜合零售業者的營業額總和高達 620 億元，是台塑企業的 1.7 倍。

綜合零售業的存在，使得商品可以順利的傳到最終消費者的手中，而在傳遞過程中，不斷的增加商品的附加價值，如時間效用、佔有效用等，使得商品價值大為提高，也刺激了國民所得的成長。綜合零售業除了提高國民所得之外，同時也刺激消費。一國人民若僅懂得儲蓄，勢必無法使物品(包括貨幣)流通，提高其價值，因此消費使得一國的經濟活絡。

#### 綜合零售業的範疇

流通係指產品從製造商、批發商、零售商而至消費者手中之配銷系統，故所有與配銷過程有關的行業稱為綜合零售業。在製造商與消費者之間，傳統的流通機構包含批發商與零售商，在台灣地區國民所得統計分類中，我國批發業及零

售業包括在商業的範圍內，而商業又歸屬於服務業，故廣義而言，批發零售業歸屬服務業。狹茲的觀點來看，則批發零售業即一般人所稱的買賣業，而批發與零售僅因商品行銷過程中所歸屬的層次不同而不同。除了傳統的批發零售業之外，綜合零售業的整配銷過程係包括物流、人流、資訊流、金流以及商流。除了為大眾熟知的「商流」之外，物流是「一種物的實體流通活動的行為，在實體流通過程中，透過管理程序有效結合運輸、倉儲、裝卸、包裝、流通加工、資訊等相關物流機能性活動，以創造價值、滿足顧客及社會性需求。」；人流為人力整合物流之活動；資訊流為指商品進出的情報及資訊；而金融體系在商品流通中的配合稱做金流。故綜合零售業範圍極廣，除了傳統的製造商，批發商、零售商、貨運業，尚有目前新興的物流業，以及金流，人流、資訊流等相關業別。

### 台灣綜合零售業發展演進

整體而言，流通通路系統從傳統自現今的發展，則歷經三波重要的變革(譚瑾瑜，1996)：

以消費者為本位的商品革命；在過去以生產為導向的時代，廠商透過大量生產與銷售，即能達到相當的市場佔有率，因此商品價格由廠商所掌控。然當消費者逐漸轉變為依據本身的價值觀購買商品後，物美價廉的選擇形成所謂的「價格破壞」，此時，製造商唯有自「消費者觀點」出發，才得以維持生存。

零售業的現代化變革：為因應消費者之高品質、公道價格與個性化的商品需求，專賣店、DIY商店、超市、便利商店與量販店等新型綜合零售業態紛紛興起。零售業遂朝兩極化的趨勢發展：一方面超市、量販店等趨向大型畫賣廠，利用低價與充足商品的提供，來增加競爭力；另一方面，小型店則以連鎖化、精緻化的方式，滿足消費者個性化與便利性的需求。

交易型態的改變：由於各類型之新業態的出現，高頻率、小額配送的流通要求日漲，不僅各大型製造商與零售商紛紛成立自己的物流中心，連傳統貨運業者都積極尋求轉型為專業型物流中心的機會。在此情況下，整體通路系統由傳統「製造商-批發商-零售商-消費者」的流通方式，轉為以垂直整合或水平整合的方式以提昇效率，因此，通路成員間的合作或聯盟顯得更形重要。

由先進國家的經驗得知，綜合零售業演進過程與國民所得有關，而零售業與消費者的距離最近，故綜合零售業之變革往往自零售業開始。回顧台灣零售業的發展過程，民國60年之前國民所得尚低，零售購物主要以居家附近的傳統雜貨店為主；民國64年國民所得突破1,000美元後，百貨公司也開始迅速成長。73年國民所得達到3,000美元時，超市正蓬勃發展；至76年時，7-eleven統一超商終於轉虧為盈，此時國民所得為5,000美元；次年統一麵包第二代加盟、宮群



ok 以及全家便利商店陸續加入戰場時，國民所得為 6,000 美元上下。81 年國民所得正式突破 10,000 元，而早在三年前，萬客隆、家樂福及遠百愛買已經先後營業。加上第四台常出現的電視購物、無限快買等花招，以及統一超商於 82 年推出型錄購物等行銷方式，無店鋪販售之時代即將來臨。故可將台灣零售業態變化過程以年代區分出來：

六 0 年代零售業多為綜合型營運方式，以百貨公司、大型綜合零售業為主，而其中以遠東集團對提升國內消費水準與生活品質的影響相當大。；到七 0 年代，零售業進入專門化發展的階段，業態多樣化的時代來臨，專門連鎖店、超市、便利店、自助式家庭用品中心、外食連鎖等發達，而便利商店業態已取代百貨公司的市場老大地位，統一集團及藉由此一通路的建立，促使該集團內生產事業產品能順利進入市場，並很快滲透到市場各角落，目前仍算是流通市場上的領導者。

八 0 年代則朝業態分化發展，複合店鋪、單品店、生活題材館、無店鋪販售、產地直銷及家庭購物等業態興起，進入 90 年代後，由於消費者生活型態改變的結果，市場需要結構轉變成「少量多品種」的消費潮流，製造業轉而採取市場區隔政策，針對不同的子市場提供差異化的不同產品，綜合零售業為因應上游製造業這樣的變化需求，且因為同業競爭激烈，利潤減少，風險增加；而市場也日益成熟，消費需要求變，而使綜合零售業多採取多角化的經營策略來因應時代的要求。

而在這期間，由強調以貨色齊全、品質優良、價格公道、環境整潔，來吸引消費者前來消費，滿足其一次購足之需求的低價策略量販店急速成長，一度萬客隆的年度業績超越統一的 7-eleven。由於它店面大、商品豐富、可一次購足、並附設停車場，而且售價便宜，若未來能解決土地取得問題，那無疑地它將可以立即登上市場龍頭的地位。

傳統零售業必須藉由批發商取得商品，故零售業的改革將影響到批發商。觀察批發業的演進過程可知，過去國內之製造業者多透過批發商，將商品配送至各個零售站，因此批發業者擔負著物流之功能。由於傳統的批發流程係經過大盤商、中盤商及小盤商等層層通路，致使物流效率大打折扣、商品受損率提高及物流成本增加，影響零售業者之經營。加上國內零售業經營型態改變，講求少量多樣、24 小時經營的連鎖便利商店興起，使傳統的批發業已逐漸難以配合實際需求。因而，以簡化行銷通路、降低流通成本、提供商品資訊的「物流中心」漸次取代傳統批發業者之地位。

國內製造業由於生產過剩、同業競爭激烈，為了改善缺乏效率的流通過程，或為了加強控制通路而介入流通經營。換言之，國內流通市場上所謂「流通革命」的推動者，並非來自於原有綜合零售業經營者本身，而是來自於製造業者一方為強化其產品在市場上的競爭力，而激發出來的結果。所以，國內的綜合零

售業者的訂單來源大多來自自家人的訂單，而且由於上游製造業的競爭之故，下游物流業中有製造業背景的公司也不易拿到別家製造業客戶的訂單。

### 綜合零售業現況發展

目前台灣較具規模的綜合零售業集團，約略有六家。包括以百貨業態(三商百貨)為核心，並展開鞋店專賣連鎖店(全家福)、餐飲連鎖店經營(三商巧福)約三商行集團;以經營百貨業態(來來百貨)、倉儲批發量販店業(萬客隆)，便利商店業態(富群 OK 超商)等的豐群集團;以百貨業態(遠東百貨)為核心，近年來試圖努力開拓量販店業態(遠東愛買鴻利多)、購物中心(遠企百貨)的遠東集團;以超級市場業態(中部的丸九超市是北部的松青超市)為核心，同時介入物流業(康國行銷)的味

全集團;目前是全国最具規模的流通集團，以便利商店業態(7-Eleven 統一麵包加盟店)為主軸，配合量販店業態(家樂福)、藥粧專賣店(康士美)、無店鋪販賣(7-Eleven 型錄)，並介入物流業(捷盟和低溫物流)的統一集團;以超級市場業態(惠康超市)經營，引進吉安超市經營批發零售業務的惠康集團等。

綜合零售業的經營，在近年來很明顯朝向大型化、多元化、連鎖經營、國際化的方向前進。

就大型化而言，在民國 84 年國內整體消費低迷的情況下，大型百貨公司或量販店仍有不錯的表現，顯示商品種類越齊全，在不景氣中仍可發揮其聚客能力，提高營業額。而且在現今消費者一次購足的心態下，在大型的零售店或批發商裡，較易得到滿足。新式綜合零售業皆是朝「大」的方向發展，以量販店為例，最少應有營業面積一千五百坪以上，才夠基本規模，並且配有足夠停車空間，商品品項要在一萬種以上。而「大型化」的現象不僅表現在單店部份，就是連鎖店也朝「大」發展，如統一超商即超過二千五百家。

就多元化而言，綜合零售業者提供給消費者的產品，其種類更多且更豐富。消費者在一家店中，即可有多種選擇，且也容易選購到自己屬意的品牌，而這也是消費趨勢。除了這點，綜合零售業的多元化也表現在經營型態上，如百貨公司、量販店以至電子購物，提供消費者更多的選擇。

就連鎖經營方面，對綜合零售業者來說，連鎖化經營更是的主要發展趨勢。無論是百貨公司、便利商店、量販店、超級市場，都在透過開發連鎖店的方式積極展店，搶攻行銷市場、擴大採購規模、降低經營與進貨的成本。連鎖店經營是目前商業發展的主流之一，兼具小企業之彈性與大企業規模經濟之優勢。

就國際化而言，從台灣綜合零售業來看，國外勢力深入其經營當中，幾個大型連鎖便利商店中，如 7-Eleven、福客多屬日本系統，而量販店如家樂福屬法商投資、萬客隆為荷商投資，百貨公司如太平洋崇光百貨、新光三越、大業高島屋等都是屬於日系的。綜合零售業經營國際化不僅表現在此，也包含本國許多綜合零售業者往國外發展，如在台灣便利商店市場掌握絕大通路，隸屬於統一集團及統一企業的 7-Eleven 以及統一麵包加盟店，便在各方看好大陸市場璀璨的前景時，前往大陸投資展店。另外，如身為豐群集團一份子的 OK 便利店以及隸屬

於泰山集團的福客多公司，對於前往大陸投資展店的意願都相當高，且也積極付諸實行。

## 生產因素

在台灣土地成本高昂的情況下，業者土地的取得分為工業用與非工業用兩種，取得工業用地業者賣場規模通常較大，有價格上的優勢，但多離市區較遠，所幸台灣運輸系統相當完備，彌補了地利不便之憾。

如百貨公司在土地的取得上，以往選擇通常以以成形商圈為主，由於市區的飽和與高地價，導致郊區形百貨的形成。而與百貨業息息相關的交通，則是在基礎運輸通達方式上不成問題（如馬路的建設，汽機車絕對可以通行），但重點則在停車問題，因此才會有接駁公車的新興服務。另外，則在大眾捷運的開始建設，是生產因素的利多。

而隨著科技的發展，POS、EOS、EDI 及 VAN 等技術之應用逐漸普及，產品的銷售以朝零庫存的目標前進，而農產品與食品不易存放的特性又與此一目標相契合，因此導致生鮮、食品形態等物流中心紛紛成立。

而在九十年代初期，國內的金融業蓬勃發展，萬點股市的出現，改變台灣上班族的價值觀，再加上教育水準的提升、高齡人口的增加及相關服務業的發達，屬於勞力性的工作逐漸乏人問津，使得物流業的勞動力劇減，對物流業的發展造成影響，促使物流系統的設計朝向自動化、智慧化，設備操作的簡單化，及工作場所的舒適化。同時，帶來的另一個影響是缺乏具有專業管理能力的人能貢獻服務於物流業。

## 需求條件

民國 60 年之前國民所得尚低，零售購物主要以居家附近的傳統雜貨店為主；民國 64 年國名所得突破 1,000 美元後，百貨公司也開始迅速成長。73 年國民所得達到 3,000 美元時，超市正蓬勃發展；至 76 年時，7-eleven 統一超商終於轉虧為盈，此時國民所得為 5,000 美元；次年統一麵包第二代加盟、富群 ok 以及全家便利商店陸續加入戰場時，國民所得為 6,000 美元上下。81 年國民所得正式突破 10,000 美元，而早在三年前，萬客隆、家樂福、遠東百貨及愛買已經先後營業

百貨基本上是在滿足顧客『一次購足』的基本需求下形成的。而消費力的提升是無庸置疑，造成的則是需求口味的多變。在量上，多樣化是不變的；在質上，普遍台灣顧客對產品的喜好趨向『跟隨潮流』，產品週期快，又加上銷售主要訴求對象轉變（戰後嬰兒潮人口 20 至 35 歲新人類 未來 20 歲腋下新新人類以及 65 歲銀髮族快速成長）以致不易掌握舊有定義下的全部客群，導致有走向分眾市場的發展趨勢；而購物環境則更是重要，在台灣，顧客對百貨公司的心態上，買的除了實質商品，更重要的是購物的氣氛。

到了民國 73 年以後，隨著我國國民所得水準日漸提高及超市業經營方式逐漸為消費者接受，外商投資的超市開始大舉來台發展並引進外國超市新的經營觀念，如國內味全公司與日資合作成立第一家松青超市，並於民國 75 年開始營運。另外在民國 76 年時香港牛奶國際控股公司與國內台北頂好超市合資成立惠康公司，國內第一家港系超市也正式在台灣市場主足發展，超市的興起，是隨著國人平均每人所得增加、職業婦女日益增多及消費型態改變，國人對於現代化超市需求日增，除了在消費型態中滿足了顧客“一次購足”的消費習慣，將生鮮蔬果

透過精緻的處理方式，也提供了更多的服務及品質上的保證。

民國 69 年，平均每人的 GNP 僅有二千三百美元，消費能力還很低，消費者主要的購物場所主要是某市場和傳統的雜貨店，對零售商而言，談判力較差，廠商推出什麼產品，就賣什麼產品。兩大食品公司希望散佈於全省各地的商店能夠形成一個情報網，使公司能精確地掌握市場動態及消費趨勢，做為新產品開發與促銷活動的依據。此外，確保通路亦是開設商店的主因。

但是這一波發展並沒有成功，統一超商的顧客層以主婦為目標，但卻引不起主婦的興趣。而味全則由於缺乏對加盟店之統合管理的經驗，沒能塑立整體形象，演變到後來，似乎由各家店主各管各的，同樣在統一超商亦有類似情況，因此這兩個體系都沒能達成其預期的成果。真正為大家所認同的便利商店是統一 7-11，其以都市地區為主要發展地帶，以 12 歲到 35 歲的顧客層為訴求對象，強調整體的形象、策略一致。

民國 77、78 年以來因經濟、社成、人口、乃至教育水準等結構性的轉變，皆間接影響批發業的發展。首先，由於婦女就業率提高、雙薪小家庭數量加、汽車普及率提升等因素，消費者對時間的概念較以往強，凡講求省時、省事，也因此對於日常消耗品之購買，注重大包裝、一次購足，以減少時間之浪費；所以能提供大賣場、大停車場、超低價及一次購足之倉庫型量販站因運而生。

民國 77、78 年，由於社會經濟結構的轉變，致使消費者購物習性的發生大幅的轉變，消費者較以往注重時間概念，凡是講求省時省事，並希望依次夠足所有商品，因此連鎖便利商店日益崛起，然而，為因應商店本身小數量、多頻率的產品配送要求，連鎖超商紛紛成立物流中心，負責商品配送的工作，擔任起製造商與零售商之間的橋樑，如全家便利商店投資的全台物流，於 78 年 5 月設立，7-ELEVEN 設立的捷盟行銷公司，也於 79 年 10 月成立，而味全其下的安寶等超商也於 79 年 3 月成立康國行銷公司，之後，頂好惠康超市與光全牧場公司也分別於 80 年 12 月及 83 年 3 月設立惠康物流和萊爾富物流。

## 相關產業和支援產業的表現

綜合零售業之所以能快速因應消費者需求的改變而作出結構業態的調整，其背後的關鍵因素就是相關產業的發展和配合

如超市之所以能健全快速的發展，其後勤採購及配送能力 物流中心、所有產品或自有商品之供應商及製造商、策略性聯盟之同業或異業的表現 策略聯盟在共同採購及進貨可降低營運成本。

而因為相關與支援產業而出現的便利商店，在民國 68 年 5 月時，全省 14 家統一超級商店同時開幕，並領先全省零售業者開始採用電腦作業。68 年 9 月，中壢商品配送中心落成啟用。69 年 2 月，統一引進美國最大的便利商店連鎖系統--南方公司的經營技術開設了第一家 7-11 便利商店，同時統一第一代加盟店也迅速開始擴展在統一超商逐漸擴張時，食品業界的另一龍頭--味全公司與日本系統的全日展開合作，建立了純青連鎖商店，此時食品業界的兩霸展開了第一回合交手。

而自從萬客隆折起批發量販的風潮後，量販店通路已成為供貨商必爭之地，尤其是大型供貨商更不惜將商品價格壓的比一般零售商低，一同和量販業者聯合促銷，互謀其利。

過去國內之製造業者多為透過批發商，將商品配送至各個零售點，因此批發業者擔負著物流之功能。由於九十年代初，因為傳統的批發業者無法滿足下游零售業者的少量、多品樣、多頻率的物流需求，使得零售業發展現代化以及連鎖化；同時傳統批發業者亦無法滿足上游廠商的產品通路多元化的行銷策略，因此能夠縮短行銷通路的物流產業因應而生。

### 企業的策略、結構和競爭對手

台灣經濟開始明顯成長，百貨公司也急速成長。在競爭日益激烈與當時消費者對價格相當敏感的前提下，百貨公司猛打折扣遂形成惡性競爭的折扣戰，而這之後造成的是部分百貨業者的倒閉與歇業。為解決危機，民國 69 年 7 月，業者成立『台北市百貨綜合小組』，以協調業者之競爭，並規定折扣日期與規則。其後狀況雖和緩，但不少財務不健全的業者依然相繼倒閉或經營權易手。

到民國 76 年，在政府核准開放外僑投資百貨服務業，及新台幣升值與進口關稅逐年降低刺激下，日本百貨業者開始以技術合作方式或合資方式進軍台灣百貨業市場，而首先進入的太平洋集團與日本崇光百貨合資成立的太平洋崇光百貨則在第一年創造 33 億元營業額，改寫以望百貨公司需在 2 年左右才能達成損益平衡的慣例下，吸引了更多業者引進日系百貨經營理念，並帶動台北東區的新商圈的形成

百貨的專櫃比重高，雖然有商品蒐集容易節省用人、採購、管理費用等優點，但品質不易控制主導權旁落、商品選項取決於專櫃廠商，造成台灣百貨業有同質性高的缺點。

連鎖百貨集團形成：日系百貨的經營觀念引進，台灣百貨業體認了連鎖經營以達規模經濟的效益的重要，因此擴大賣場規模、增加據點變成了趨勢。

整個百貨業而言由於有一套規則在，所以無惡性競爭的狀況，但彼此的競爭卻依然激烈，家數逐漸成長。在新興綜合零售業態的引進下，對百貨業產生不少替代作用（連鎖超市、CVS、批發倉儲量販業、各式專門店）還有原有的精品店、服飾專門店，地攤。

由於百貨公司附屬超市經營型態未具經營規模經濟效益，加上超市業經營毛利低，近年來不少百貨公司附屬超市便在經營不易下，紛紛轉包給專業連鎖超市業者經營。雖然目前台灣超級市場業仍以單店型經營型態者佔較大部份，但專業連鎖超市聯合採購及促銷等規模經濟效益提高市場競爭力下，已逐漸成為國內超級市場業主流。

超市業者的競爭對手，包括近幾年在國內零售通路市場迅速掘起的批發倉儲量販業，挾大量低價促銷實力下以及服務點數量多且密集之便利商店一直被超市業視為頭號競爭對手。除此之外傳統市場仍是超市業主要競爭對手之一，目前全聯社、中聯社、勞聯社及機關團體福利社等特殊通路業者挾依附在合作社法免徵營業稅及營利事業所得稅競爭優勢下，對國內超市業者經營也是一種競爭壓力。

但是一直到 75 年時，7-11 便利商店雖有七、八十家連鎖店，卻尚處於虧損狀態，不過在整體經濟發展大幅進步下及公司的努力，漸有好轉的跡象。目前 7-11 便利商店的連鎖店的連鎖店數達兩千五百家

進入市場的第二家便利商店是：日光連鎖便利商店，原由萬海航運與 dmNICO-MART 合資成立，在 77 年 4 月底成立，分佈地區以台北市為主，店數最

多時曾達 18 家，但因房租飆漲、人力難尋而關閉幾家。

第 3 家進入市場的便利商店是富群 OK 便利商店，同樣是中外合資，由我國豐群企業出資 80%，香港 CIRCLE-K 投資 20% 成立。由美國 CIRCLE-K 支援 know-how，進入時間是 77 年 10 月，分佈地區以大台北為主。而 OK 便利商店發展也是朝向全省各大都市。

為了因應現代潮流，味全公司第二次踏入零售市場，乃在 77 年 10 月與美國 ARCO 公司合作成立 AM/PM 安寶超商，但這是由味全獨資經營，美商 AM/PM 便利商店只是支援 know-how。以食品雜貨為主，並以自助的速食、飲料等為大宗，以抓住學生、上班族等外食人口，而所銷售的產品亦以味全品牌為主，對味全而言等於掌握了一條銷售通路。安寶超商亦以大台北地區為主，家數亦有 36 家(79 年 4 月)。

77 年尾，全家便利商店成立，這家連鎖便利商店是由國產汽車企業出資 51%、日本 FAMILY-MART 出資 40%、伊藤忠商社出資 9% 共同成立。店內有 10%~20% 左右的日貨，商品總項有 2000 餘種。此外，78 年 9 月才加入市場的萊爾富便利商店，雖然名為「萊爾富個性商店」，其實經營型態是便利商店，由光泉牛奶出資 99%、百慕達集團出資 1% 組成，發展地區以大台北為主。雖然由光泉出資，但因為光泉公司本身生產的產品不夠多，因此必須引進許多其他品牌產品而使商品呈多樣化，但是仍舊以國產品為主。

民國 77 年 11 月推出自願連鎖加盟店，聲勢非常浩大。不過由於這種自願連鎖加盟(vc)型態的便利商店乃是將原有的零售店加以改頭換面，掛上招牌，故雖然以企業的產品為主力，但經營權仍在店主的手上，所以其同時也可銷售其他廠家的產品。一般而言，此種加盟形式總部對分店的約束力較弱，故整體效益較不易發揮。由於加盟店的整體形象還算不錯，加上各家店皆能享受公司的廣告、招牌、形象塑造等服務，故傳統商店的加盟意願非常高。

早期我國批發業者資金規模小，僅僅從事單站營運，多數業者都只選擇一、二項產品做為經營重點，以號加零售商。78 年後出現一次購足的批發倉儲量販店，其中部份業者是由傳統批發商轉型而來；

在國人消費習性改變及看好市場發展後，在加上量販店每日營業額可達數百萬，可提供企業集團現金週轉，各大財團莫不全力投入量販事業，出現業者包括萬客隆、家樂福、高峰批發、遠東愛買、大樂批發、鴻利多、中興批發、三槍大賣場、貝汝通流通世界、東帝士等。主要可分國內國外系統業者，國外系統業者均是挾帶經營管理 KNOW-HOW 和國內財團合作，萬客隆及家樂福等便是；國內系統業者亦有過去經營百貨經驗的 KNOW-HOW 跨入，高峰和遠東愛買便是。其中產業聚群多鎖定較繁榮的大台北地區、大台中地區、大高雄地區，彼此較勁意味相當濃厚，由於量販店強調的是低價格，各家業者無不利用各種手法降低成本，集團內聯合採購、集團跨國採購、設置物流中心、和物流業者充份合作等值得一提的是自有品牌的趨勢，占業者總營業額的比例仍在上升，不僅讓業者可掌握貨源及降低成商品售價，供應商也樂於 OEM；比價格比賣場已不稀其，業者開始就賣場、商品結構、週邊服務、配合系統與促銷活動進行改善以吸引顧客，除了低價，亦注重良好的購物經驗，偃然不再讓人感覺是簡陋的倉庫。

由於，在台灣物流費用高居不下，其總額佔 GNP 的 13%，加上都會區內交通惡化，各零售點其收貨時間不盡相同，在時間的競爭與降低成本的考量下，使企業紛紛朝向整合生產至銷售的各階段而成立物流中心的方向而努力，以求成本

的降低，並可掌控產品在流通過程中的品質，且降低交易的複雜性。

## 政府

由於對所有的綜合零售業者來說，土地的取得乃是現階段困擾綜合零售業發展的最大課題。自 78 年第一間量販店成立後，82 年一度達到 34 家，83 年時由於受到部份縣市政府取締量販店在工業區違規營業，數量一時停滯，甚至縮減；而進入 84 年經濟部快馬加鞭通催通過物流中心業、倉儲批發業、軟體工業財務及事業計劃審核要點，為批發倉儲量販業在工業區合法經營打開方便之門，促進量販業的持續生長。但目前市場管理費訂定的不合理，更造成批發市場無法提昇其服務品質，故修改相關法令實為刻不容緩之事。

在 77 年時，由於政府法令的逐漸開放，加上經濟的自由化、國際化、外匯管制的放寬、關稅的降低及服務業市場門戶大開，誘導外商引入新觀念、新做法，便利商店也連帶地呈現蓬勃發展之氣勢。

政府也於民國 80 年 7 月 1 日開始實施「商業自動化十年長期發展計畫」及「商業現代化計畫」，藉此推動建立商業自動化環境與其所需的技術與系統、商品實體流通自動化、商品資訊流自動化、商品自動化人才培育及獎勵租稅等方案，藉此提升綜合零售業的生產條件，使之更具競爭力。

## 陸、參考文獻

1. 許英傑，民 88 年 6 月，流通經營管理，新陸出版社。
2. 波特，民 85 年 8 月，國家競爭優勢(上)、(下)，天下文化出版社。
3. 司徒達賢，民 84 年，策略管理，遠流出版社。
4. 司徒達賢，民 90 年 1 月，策略管理新論，智勝出版社。
5. 吳思華，民 87 年，策略九說，臉譜出版社。
6. 吳參賢，民 85 年 8 月，商業自動化中物流之過去、現在與未來，資訊與電腦。
7. 林隆潤、林智清，民 85 年 8 月 9 日，打造數位商業時代-企業間 EC 導入須知(上)(下)，資訊與電腦。
8. 譚瑾瑜，民 85 年 5 月，台灣流通業之變遷與未來趨勢，臺灣經濟研究月刊第 19 卷第 5 期。
9. 民 87 年 2 月，產業透析，臺灣經濟研究月刊第 21 卷第 2 期。
10. 劉坤堂，民 88 年 7 月，物流改革實現全球運籌，商業現代化第 35 期。
11. 賴杉桂，民 88 年 7 月，為台灣物流發展把脈，商業現代化第 35 期。
12. 池惠婷，民 88 年 7 月，台灣物流新革命，商業現代化第 35 期。
13. 許英傑，民 86 年 8、9 月，流通經營策略-value chain 模式(上)，(下)，流通世界。
14. 許英傑，民 86 年，統一流通集團經營特質之研究，流通世界。
15. 許英傑，民 87 年 9 月~88 年 1 月，物流經營管理(一)~(五)，流通世界。
16. 許英傑，民 88 年 6~11 月，流通經營管理策略(一)~(六)，流通世界。
17. 許英傑，民 88 年 7 月，流通業的策略聯盟，流通前哨站。
18. 陳光榮、陳文蓉，民 88 年 6 月，流通業的發展對台灣經濟影響之分析。
19. 賴杉桂，民 88 年 9 月，前瞻智慧型跨世紀工程，商業現代化。
20. 翟志剛，民 88 年 9 月，流通產業與快速回應，商業現代化。
21. 產業經濟編輯部，民 89 年，產業動向，產業經濟第 224 期。
22. 謝其濬 譯，民 89 年 5 月，零售商也能 e 鳴驚人，天下雜誌。
23. 產業調查與技術編輯部，民 89 年，產業調查與技術第 135 期。
24. 流通世界編輯部，民 87 年 12 月，CVS 十大新聞票選，流通世界。
25. 流通世界編輯部，民 87 年 12 月，代收費用服務消費者，流通世界。
26. 廖雪慧，民 82 年，8 月，批發零售業的大趨勢，量販店、大購物中心、及便利商店將成國內主流，工商雜誌。
27. 張國安，民 85 年 5 月，勾勤 2000 年流通業遠景，臺灣經濟研究月刊。
28. 何黃麗，民 85 年 5 月，我國傳統批發業轉型策略與政府輔導措施，臺灣經濟研究月刊。
29. 動腦編輯部，民 87 年 10 月，通路爭霸戰，動腦 270 輯。
30. 黃惠煥，民 87 年 10 月，流通業發展與未來趨勢，動腦 270 輯。
31. 劉淑芳，民 82 年 5 月，批發量販雄踞市場，戰略生產力雜誌。
32. 何玉麗，民 87 年 2 月，顛覆傳統的批發業，臺灣經濟研究月刊。
33. 何玉麗，民 87 年 8 月，我國批發業經營環境之探討，臺灣經濟研究月刊。
34. 何玉麗，民 88 年 8 月，批發業塑身後的千姿百態，臺灣經濟研究月刊。
35. 李宗儒，民 86 年，從物流中心的興起探討批發市場之努力方向，臺灣經濟。
36. 林承基，民 89 年 9 月，連鎖零售通路商電子商務應用範例，流通快訊雜誌。
37. 零售市場編輯部，民 89 年 10 月，零售要聞，零售市場。
38. 林育如，民 89 年 4 月，特別報導，零售市場。