

台灣綜合商品零售業分析

羅久峰¹、雷立芬¹、羅竹平¹、*許淑嫻²

¹國立台灣大學農業經濟學系、²南臺科技大學國際企業系

suingsu@stust.edu.tw

摘要

零售車輪理論模式解釋為何市場上零售業會不斷推陳出新，此理論也符合台灣零售業變化的現象。與消費者日常生活最相關的即是屬於綜合商品零售業的便利商店、超級市場、量販店。這三個業態存在台灣的時間最長不超過 50 年，甚至量販店於台灣存在的時間也僅 25 年，而這三個業態目前的樣貌也與起初的樣貌有很大的不同。本研究的目的係以最新的數據資料分析這三個業態的策略、空間變化、營業額及店家數變化，由於這三個業態皆已進入飽和期，未來的發展空間相當有限，由零售車輪理論可推知此時新的業態有進入台灣的市場空間。為了了解未來台灣綜合商品零售業市場可行的發展方向，本研究蒐集國外的文獻、網站資料尋找適合於台灣發展的業態。經過評估分析後本研究認為歐洲市場上的折扣店為台灣未來可行的發展業態，並估算出未來折扣店於台灣的市場大小與可開設的店家數。

關鍵詞：零售業、量販店、超級市場、便利商店、折扣店

Retail Sale in Non-Specialized Stores in Taiwan

¹Jiu-Feng Luo, ¹Li-Fen Lei, ¹Chu-Ping Lo, *²Su-Ying Hsu

¹Department of Agricultural Economics, National Taiwan University

*²Department of International Business, Southern Taiwan University of Science and Technology

Abstract

The wheel of retailing theory explains why retailers keep their businesses innovative in the market and the theory accords with the development of retail market in Taiwan. The most relevant retail businesses to our daily life are the convenience store, supermarket and hypermarket. Although these three businesses have presented been here in Taiwan for less than 50 years, their modern versions make a very significant difference from their originals. This research uses the latest data to analyze the three businesses' strategies, the change of location, sales, and the number of stores. It shows that these three retail businesses' development is entering the maturity stage. In the wheel of retailing theory, we infer that a new round of retail business is coming to the retail market. In order to find a feasible development model of retail business in Taiwan's retail market, this research collects information from foreign papers and websites, and propose that the discount store in Europe might be suitable in Taiwan's retail market and the number of discount store in Taiwan's market is also calculated.

Keywords: Hypermarket, Supermarket, Convenience Store, Discount Store, Retail Market

Received: Dec. 7, 2016; first revised: Apr. 28, 2017; accepted: Dec., 2017.

Corresponding author: S. Y. Hsu, Department of International Business, Southern Taiwan University of Science and Technology, Tainan, Taiwan. We would like to express our sincere gratitude to editor and the anonymous reviewers whose comments largely improve this work. In addition, we thank the anonymous English-revising faculty from the department of Applied English at Southern Taiwan University of Science and Technology for proofreading the abstract of the paper. The usual disclaimer applies.

壹、前言

零售車輪理論 (the wheel of retailing theory) 模式說明當新的零售商切入市場，若獲得成功則會進入成長期、成熟期，此時公司逐漸膨脹，而導致無法很迅速因應趨勢變化，進一步會被新一波的零售型態取代，於是另一循環又再開始，猶如車輪不停的運轉變換，因此學者稱之為零售車輪理論，參見 Lusch *et al.* (2007)、McArthur *et al.* (2016)、Zentes *et al.* (2017) 等。¹

此零售車輪模式可用來解釋市場上零售商店種類不停推陳出新的現象。雖然近30年來台灣綜合商品零售業主要業態皆為超級市場、便利商店、量販店、百貨公司，然而，各業態的形態及提供的服務一直都有在變化。這些業態在台灣的變遷因素有謝桂芬等人 (2013) 關注，在不同地區亦曾被學者關注，如中國和日本，參見徐少丹 (2014)、李飛、賀曦鳴 (2015) 等。其中的原因主要有四，其一是市場趨於飽和，廠商須提供新的服務來區隔其他競爭者；其二是消費習慣改變，廠商為了滿足消費者的需求而有所改變；其三是學習其他國家各業態的策略，調整後採取；其四是消費環境的變化，例如：單身族群增加、物價上漲、土地成本、工資的上揚等，參見謝桂芬等人 (2013)、徐少丹 (2014)、李飛、賀曦鳴 (2015) 等。

台灣地區綜合商品零售業的競爭策略與發展情形，國內探討的文獻雖不乏有針對綜合商品零售業的便利商店、量販店、超級市場做策略的分析，例如：王正平 (2006) 分析了便利商店的行銷策略，以萊爾富為例探討門市店齡、促銷頻率、競爭者的密度對便利商店業績的影響；徐茂陽與葉乃嘉 (2008) 分析中部地區連鎖超市發展情形與其藍海策略，探討如何透過藍海策略來增加其市占率及來客數；謝桂芬等人 (2013) 以超級市場業的龍頭全聯福利中心為例分析其經營策略；林怡菁 (2003) 針對量販業做出了產業概況與量販店業者間競爭策略分析；在零售業空間分布變化的研究上，則有許麗惠 (2004) 針對台中都會區的零售服務業空間分布及變遷做研究，得出零售業主要是從人口密集地區開始擴張的結論，其中較少有研究是一次觀察整個便利商店、超級市場與量販店，即便趙永祥 (2012) 寫了一篇綜合零售業市場競爭策略分析的文章，僅些微介紹綜合商品零售業各業態的現況及策略，然而其對於產業現況並不詳盡，且缺少產業內店家數、營業額變化的相關資料，較難讓讀者了解整個綜合商品零售產業的變化與發展，且較少有國內論文是參考國外零售業發展來對國內零售業作建議及預測發展趨勢。

觀察國外的零售業後發現折扣店 (discount store) 與批發店為在國外盛行，但在台灣沒有的業態。批發店為大量販售，目標消費者為社區超商，而台灣社區超商大多為連鎖的，會直接向廠商進貨，因此在台灣較缺乏目標消費者，而折扣店的特色為販售低價商品，故折扣店可能為較適合台灣綜合商品零售業環境發展的業態，因此本研究僅參考國外折扣店的相關參考文獻。Kaas (1994) 認為當零售業成長的速度大於消費者的需求時，零售業者的毛利會下降，此時對於毛利率較低即能有利潤的折扣店會興起；Colla (2003) 將折扣店分成主打販售低價自有品牌商品、品項數介於700~3000項的硬折扣店 (hard discounter) 例如Aldi；販售低價自有品牌商品、品項數介於7000~8000項本土公司擁有的軟折扣店 (soft discounter) 例如Rewe的Penny；Gerhard與Hahn (2005) 針對德國國內折扣店Aldi及量販店Walmart發展作比較，即便Walmart為全球最大的量販業者，然而當德國國內對折扣店有很高接受度時Walmart也很難與之抗衡，隨後在2006年Walmart即退出德國市場；Lamey (2014) 針對折扣店的發展與經濟情況的關係做研究，得出當經濟蕭條時折扣店會成長迅速的結論，本研究將綜合國外文獻對於折扣店興起的環境及因素判斷，台灣是否適合折扣店發展。

依據上述，便利商店、量販店、超級市場為一般民眾購買日常生活用品、食物的地方，這三個業態的策略、型態、提供的服務會隨時間變化而有所不同。近30年來，台灣綜合商品零售業主要業態為超級市場、便利商店、量販店、百貨公司。然而，各業態的市場皆趨於飽和，故廠商須提供新的服務來區隔其他競爭者以因應消費習慣改變和滿足消費者的新需求。事實上，超級市場、便利商店、量販店、百貨

¹ 零售車輪理論早期由 McNair (1958) 提出，Hollander (1960) 發揚光大應用在行銷領域。此理論提出後發展已成熟，許多學者用以分析各種產業，例如，Levy *et al.* (2005)、Lusch *et al.* (2007)、Zentes *et al.* (2017) 等。

公司等零售服務也是在臺灣從開發中國家邁入已開發國家中自國外引進。目前，超級市場、便利商店、量販店、百貨公司等零售服務在臺灣已非常繁盛發達，甚至於臺灣業者加入本土原素之後還青出於藍。惟目前折扣店 (discount store) 與批發店在先進國家(如美國，日本，德國)盛行，但在台灣還未成氣候。本文即引用批發店在先進國家(如美國，日本，德國)盛行的先例，多方探討折扣店在台灣綜合商品零售業環境是否將也有一席之地？顯然，M型化右端的高所得族群不會是折扣店的潛在客戶，在M型化另一端的人會是以低價商品為主的折扣店的潛在消費者。不幸的是，台灣目前所得的M型化趨勢意謂著更多原本在金字塔中下層的人會更在乎價格。這趨勢將可能使得販售低價商品的折扣店在台灣綜合商品零售業市場占有一席之地。

貳、國內綜合商品零售業之分析

首先，先定義綜合商品零售業。零售業是指銷售貨品及服務給最終消費者的商店，而零售業所販售的內容則從農業產品到工業產品等全部商品均包含在內。根據經濟部統計處的調查資料庫商業營業額統計，零售業包括了若干項目，與生活最密切相關的莫過於綜合商品零售業，而在綜合商品零售業裡與食品類較相關的則為便利商店、超級市場、量販業，因此本研究僅討論這三個業態，其中業態是指商店為滿足消費者各種需求包括食、衣、住、行、育、樂，其經營以販售多種不同類別商品為型態如：便利商店、量販店等 (黃成忠，2004)。

由表一可看出便利商店、超級市場、量販業的營業額每年大致上皆有所成長，但此三者的成長率有某些程度上的差異，可看出該三者於台灣的發展情形有所差異。

表 1 綜合商品零售業 2002-2014 年營業額與營業額年增率

西元年	超級市場業		便利商店業		量販業	
	商業營業額(億元)	年增率(%)	商業營業額(億元)	年增率(%)	商業營業額(億元)	年增率(%)
2002	886	-	1507	-	1325	-
2003	930	5.02	1631	8.26	1335	0.75
2004	989	6.34	1732	6.20	1301	-2.60
2005	1011	2.16	1889	9.03	1304	0.29
2006	1030	1.88	2055	8.80	1324	1.53
2007	1110	7.75	2097	2.02	1372	3.60
2008	1213	9.33	2120	1.12	1452	5.85
2009	1268	4.55	2121	0.03	1478	1.76
2010	1336	5.32	2305	8.67	1564	5.82
2011	1434	7.35	2460	6.74	1665	6.51
2012	1519	5.92	2677	8.83	1707	2.52
2013	1587	4.52	2761	3.12	1716	0.48
2014	1672	5.34	2892	4.75	1758	2.49

資料來源：經濟部統計處，2003-2015。

本研究利用前四大廠商市場集中率CR4(Four-firm Concentration Ratio)來衡量各業態的市場集中程度，CR4的計算方法為將該產業前四大業者營業額加總再除上該產業的營業額，通常超過75%就是高度市場集中，由表二可以看出便利商店與量販店皆超過75%，代表這兩個市場皆為高度寡占。

表 2 2004-2012 年超級市場、便利商店、量販店 CR4

西元年	量販店	便利商店	超級市場
2007	89.29%	78.59%	51.17%
2008	89.19%	79.43%	54.50%
2009	87.96%	79.49%	59.31%
2010	92.39%	80.52%	-
2011	92.01%	80.98%	-
2012	-	77.14%	-

資料來源：流通快訊雜誌社編輯部，2002、2006、2008、2010、2013；中華徵信所 2003-2013。

以下針對便利商店業、超級市場業、量販業三個業態逐一加以分析，除了簡介三個業態，亦說明其獲利來源。

一、便利商店

目前便利商店市場趨向飽和，展店有變慢的趨勢，且市場上寡占的趨勢日趨明顯，許多規模小的便利商店陸續結束營業，原先第五大的福客多也因經營不善被全家併購，轉變成四大超商於台灣市場寡佔的局面。便利商店的經營策略由積極展店轉變成積極推出新的服務及活動例如：於店內新增了ibon等機器，消費者可利用該機器列印，訂購交通、住宿、娛樂的票卷；代收繳費也開始免收手續費；販售微波食品、自有品牌商品項目愈來愈多；店面因為增加了用餐區而增加其坪數，地點則由三角窗改變到非轉角的位置（王一芝，2011）。也增加許多促銷及增加企業形象的活動。由表三可以看出便利商店的展店成長率雖趨緩，但單店營收還有些微成長，顯示便利商店其經營策略由積極展店轉向提供其他增加附加價值的服務。

表 3 2002-2014 年四大便利商店店數及營業額成長率 營業額單位：億元

西元年	便利商店業		便利商店營業額		
	店數	營業額	單店營業額	成長率	累積成長率
2002	5948	1149	0.193	-	-
2003	6655	1256	0.188	9.31%	9.31%
2004	7246	1344	0.185	7.01%	16.97%
2005	7908	1509	0.191	12.28%	31.33%
2006	8527	1591	0.187	5.43%	38.47%
2007	9047	1648	0.182	3.58%	43.43%
2008	9195	1684	0.183	2.18%	46.56%
2009	9233	1686	0.182	0.12%	46.74%
2010	9424	1856	0.197	10.08%	61.53%
2011	9739	1992	0.205	7.33%	73.37%
2012	9868	2065	0.209	3.66%	79.72%
2013	9955	2078	0.209	0.63%	80.85%
2014	10204	-	-	-	-

資料來源：7-11、全家、萊爾富、OK 便利商店網站。

便利商店在台灣市場集中度高達將近80%，目前台灣有四家主要的便利商店，表四是四家便利商店的營業額，可看出便利商店的營業額及店數多寡依序為：7-11、全家便利商店、萊爾富、OK便利商店。目前台灣的便利商店店數已經突破10000家，密度為世界第一（王一芝，2011）。

表 4 2005-2014 台灣四大便利商店營業額

單位：億元

西元年	7-11 營業額	全家營業額	萊爾富營業額	ok 營業額
2005	937	297	165	110
2006	1000	308	175	108
2007	1024	334	178	112
2008	1022	378	182	102
2009	1017	392	175	102
2010	1146	430	178	102
2011	1227	474	186	105
2012	1238	508	202	117
2013	1261	537	190	90
2014	1313	561	-	-

資料來源：7-11、全家、萊爾富、OK 便利商店網站。²

至於便利商店業的獲利來源則可分為7項，分別是上架費、贊助費、代收款項相關收入、ibon機器相關收入、銷售利潤、加盟金以及其他服務收入。³

二、量販店

量販這個詞彙來自於日本，是大量銷售的意思，因此量販店是指大量進貨大量銷售的零售商。量販店目前於台灣有四間主要量販店，分別為家樂福、大潤發、好市多、愛買，從表五可看出營業額最高的是家樂福(李奕峯，2012)。目前市場上的家樂福、大潤發、愛買主要屬同一類型。價格競爭是其主要競爭策略之一，也就是壓低所有成本提供最低的價格給消費者。但消費者選擇要到哪間購物所考量的主要因素，除了「價格」，還有時間成本為，即「地點」考量。而好市多所提供的商品則具有差異化，除了以

表 5 2004-2012 台灣四大量販店營業額

單位：億元

西元年	家樂福營業額	大潤發營業額	好市多營業額	愛買營業額
2004	520	230	80	148
2005	550	254	110	137
2006	586	249	140	152
2007	613	256	200	156
2008	630	260	240	165
2009	620	234	270	176
2010	621	314	320	190
2011	620	339	365	208
2012	620	450	450	207

資料來源：流通快訊雜誌社編輯部，2002、2006、2008、2010、2013、2014；中華徵信所 2002-2013。

² 讀者可直接至各公司官網站上查詢，然而相關資料可能被更新或移除。

³ 上架費即當廠商的產品想要在便利商店販售時支付的費用，每項商品每間店的上架費用大約 800~1500 元之間，以 7-11 有五千多家店來看，上架費收入約可達 500 萬元。活動贊助費係便利商店舉辦促銷活動或為便利商店增加企業形象舉行之活動時，可向上架廠商申請贊助費。代收款項相關收入是指超商的代收服務項目收取的手續費，即便賺取的比例極小，但累積起來仍是一筆可觀的收入，此外由於代收款項為月底結清，故於收到款項至月底結清的時期，能做短暫的資金運用。ibon 機器相關收入主要是交通票據訂購收入與娛樂票訂購收入等 2 項。另外還有列印、影印、沖洗相片、洗衣服務等收入項目。便利商店因其便利性而成為許多人影印、列印時的首選，且隨著科技的進步，便利商店有著傳統影印店所沒有的技術，消費者可先上傳到雲端，並直接利用便利商店的機器下載列印即可。此外，便利商店相較於傳統照相館而言，有著便利性及價格優勢，消費者送洗照片不須顧慮其營業時間且可馬上取件，若沖洗相片的張數不多的話，於便利商店沖洗照片的費用是較為低廉的。至於洗衣服務，相較於傳統洗衣店的營業時間及地點而言，便利商店相對較具便利性，因此部分消費者會選擇到便利商店送洗衣物。

大包裝販售來提供低廉的價格外，尚提供其他地方沒有販售的商品，也因此能於進入飽和期後店數尚能成長兩倍之多。量販業的獲利來源主要包括3大項，分別為上架費、銷售利潤以及商店街租金。⁴

三、超級市場

台北市零售市場管理規則(1997)將超級市場定義為：超級市場應以單一經營體，採自助方式、統一收銀、銷售分級包裝物品，並有冷藏(凍)設備且其所銷售之生鮮食品使用面積，應占總營業面積百分之二十以上。超級市場於近十年來有了很大的變化，在競爭相當激烈的超級市場中，從表六可看出2012年營業額超越了量販業龍頭家樂福，並打破民眾以往對於同一商品的超級市場價格會大於量販店價格的印象，以低於量販店的價格，提供給消費者，並且出現了美廉社此種兼具便利性及低價性的店型，於2014年美廉社也有了將近400家分店。

表6 2007-2012 台灣四大超級市場營業額

單位：億元

西元年	全聯	美聯社	頂好	松青
2007	362	10	142	54
2008	420	25	160	56
2009	500	26	175	51
2010	570	-	-	47
2011	620	43	-	42
2012	680	-	-	39

資料來源：流通快訊雜誌社編輯部，2006、2008、2010、2013；中華徵信所 2006-2013。

至於超級市場的獲利來源則主要包括2項。一項是商品銷售，商品銷售後的毛利為超級市場業最主要的獲利來源，超級市場並不像便利商店提供許多服務來獲取營業外收入，也不像量販店可以收取商店街租金，主要的淨利為銷售毛利扣除營業相關費用。另一項則是上架費，如同便利商店及量販店一樣，超級市場也有收取上架費的相關規定，然而超級市場業內中的全聯福利中心及美廉社都是採取寄賣模式，並不會向供應商收取上架相關費用。

參、台灣零售業未來可行的發展趨勢

不管是超級市場、量販店、便利商店，業內的競爭都是非常的激烈，且隨著這三個業態的界線愈來愈模糊，彼此目標消費族群重疊性愈來愈高。就現況而言，僅量販店業者好市多一家因為商品特色與市場上業者有所區隔，其他同業態的業者對消費者而言普遍僅在「價格」與「距離」存在或多或少的差異。未來零售業的發展除了可考慮靠著展店、合併的方式來擴大經營的規模，以取得更低的進貨價格、更大的規模經濟、縮減消費者到店家的距離，亦可考慮跨業態的經營方式，來爭取不同市場的消費族群。

觀察歐美國家的零售業可發現除了便利商店、量販店、超級市場外，零售業還有批發店、折扣店這兩個業態存在。批發店的特色為大量販售，例如Metro group的metro cash & carry store，目標消費者為小型商店、社區小超商業者，然而台灣小型商店幾乎都是連鎖便利商店，這些連鎖便利商店大多直接向生產者進貨，因此cash & carry store在台灣的目標消費者較少，較不適合於台灣經營；折扣店的特色為以低價提供自有品牌產品，例如在歐洲的Aldi及Lidl、美國的dollar general、family dollar、dollar tree、日本的Lawson100皆屬之。基於上述，本研究提出折扣店來作為未來可能的發展模式。

折扣店可依販售商品品項數量及店面大小分成兩種，一為軟折扣店，另一為硬折扣店。軟折扣店通

⁴ 銷售利潤方面則包含 DM 費、端架費(陳列費及貨架租用費)、燈箱費、周年慶贊助金、新開店贊助金、產品週贊助金、年度退佣金等。至於，店內販售商品的銷售利潤主要有 4 項，其一是來自熟食的利潤，其二是自有品牌產品、第三是廠商上架商品，最後一項是生鮮區。

常店內空間較大，能提供的商品品項更多。歐洲有軟和硬折扣店，但美國及日本折扣店則以硬折扣店為主。考慮到臺灣地窄人稠，我們選擇了擁有軟和硬折扣店的歐洲為主要參考對象，佐以美國及日本的發展經驗做分析。

一、硬折扣店(Hard discounter)

Aldi於1962年在德國成立全球第一家硬折扣店，近年來成長速度極快，在許多地方皆有該業態的商店存在，硬折扣店的特色包括有下列5項。第一是低價：店內販售的商品較同種類其他品牌的商品價格低30%~50%；第二是商品種類少：以「以一種需求僅供應一種商品」為原則，店內商品品項約700到3000項，商品通常為自有品牌或低價位較少人知道的品類。也因為商品種類少能夠節省消費者的購物時間。第三為接近住宅區：開店的地點通常為人口密集的地方，與超級市場及便利商店的開店位置相似。第四是較少促銷：不像超級市場及量販店經常藉由促銷來吸引消費者，為了節省廣告宣傳費用，且折扣店在平時商品即維持低價格，折扣店很少進行促銷活動。最後則是營運成本低：相較於一般超級市場需要毛利率24%以上才能有淨利來說，但折扣店由於營運成本低，因此僅需毛利率15%以上就能有淨利(Kaas，1994)。

二、軟折扣店(Soft discounter)

軟折扣店為硬折扣店業態引入其他地區時為配合當地的消費習慣轉變而成的，與硬折扣店的主要差別為店內空間較大因此能提供的商品品項更多，大多介於7000~8000項，店內自有品牌商比率較低，除了自有品牌商品外，還會有知名品牌商品的販售，如Carrefour's Ed。

全球十大折扣店有八間起源地為歐洲，歐洲亦為折扣店最盛行的區域，由表七可以看出大部分國家折扣店占零售業的比重隨時間而增加，歐洲於2008年折扣店所占比重將近兩成，於挪威及折扣店的起源地德國皆超過四成的比重。哈佛商業評論(2008)曾提到折扣店能於歐洲如此盛行的原因其商品在消費者的心中不僅是便宜而已，品質也是很好的，某項測驗曾測試知名品牌與Aldi自有品牌的產品品質發現有74%的知名品牌產品及81%的Aldi自有品牌產品品質為良好的。

表7 折扣店占一國零售業營業額比例

國家	1991年	1995年	2000年	2008年
挪威	29.50%	38.30%	42.90%	49.00%
德國	24.00%	29.50%	32.60%	43.70%
比利時	18.10%	24.70%	27.80%	38.40%
丹麥	16.00%	20.00%	22.00%	29.20%
奧地利	14.00%	16.50%	21.80%	32.30%
瑞典	5.70%	11.00%	15.20%	14.40%
荷蘭	9.90%	12.20%	14.10%	18.40%
西班牙	3.50%	6.50%	9.50%	11.10%
葡萄牙	1.50%	6.10%	9.50%	17.20%
法國	1.30%	6.40%	7.90%	10.80%
義大利	0.00%	9.70%	6.70%	8.60%
希臘	0.00%	1.60%	4.20%	11.50%
歐洲	10.13%	13.60%	14.90%	19.54%

資料來源：Colla(2003)、Lamey(2014)。

歐洲市場上最大的折扣店業者是Aldi，也是全球最大的折扣店業者，遍布17個國家，擁有超過九千家分店。主要販售低價的商品，為了減少營業成本，每家店平均僅有四到五個店員，雖然店內都賣廉價的商品，但近年來前來購買商品的消費者並不僅是窮人而已，可以常看到BMW及Mercedes的車子停在Aldi附近的停車場，為了增加結帳速度Aldi要求廠商生產商品時，在商品上印3、4個條碼，來減少找條碼的速度(Gerhard and Hahn, 2005)。

另一方面，美國國內則有三大折扣型商店，依規模大小排序分別是Dollar general、Family dollar及Dollar tree，主要開在量販業者認為人潮太少的社區中，相對於量販店而言更具便利性。由表八可以看出店數逐年持續成長從2009年起店數成長率每年皆有將近5%，這可歸因於2008年的金融海嘯造成的景氣蕭條，使貧窮的人愈來愈多，無法負擔量販店的消費，僅能到較便宜的折扣店消費較缺乏知名度的商品。表八中Dollar tree的店數及營業額從2010年起有包含加拿大的部分。

表 8 2004-2014 年美國三大折扣店店數

西元年	dollar general	family dollar	dollar tree	三大折扣店	成長率	累積成長率
2004	7320	5466	2735	15521		
2005	7929	5898	2914	16741	7.86%	7.86%
2006	8229	6173	3219	17621	5.26%	13.53%
2007	8194	6430	3411	18035	2.35%	16.20%
2008	8362	6571	3591	18524	2.71%	19.34%
2009	8828	6655	3806	19289	4.13%	24.28%
2010	9372	6785	4101	20258	5.02%	30.52%
2011	9938	7023	4351	21312	5.20%	37.31%
2012	10506	7442	4671	22619	6.13%	45.73%
2013	11132	7916	4992	24040	6.28%	54.89%
2014	11789	8055	5367	25211	4.87%	62.43%

資料來源：dollar general、dollar tree、family dollar 公司網站。

雖然折扣店的商品價格皆很低，但從表九看得出來在毛利率上折扣店甚至比量販店龍頭Walmart還高，主因為營運成本及商品成本皆較其他業態低。

表 9 2012-2014 年美國三大折扣店與 Walmart 毛利率比較

西元年	dollar general	family dollar	dollar tree	walmart
2012	31.74%	34.94%	35.90%	24.50%
2013	31.05%	34.21%	35.60%	24.40%
2014	30.69%	33.66%	35.30%	24.30%

資料來源：dollar general、dollar tree、family dollar、walmart 公司網站。

在亞洲方面，日本國內也有類似折扣店的商店，較知名的店家為Lawson100和百元商店例如大創。Lawson100與傳統便利商店的差異為店內所販售的商品售價大多為100日元，主要販售飲料、餅乾食品、生鮮食品、乾貨、日常生活用品，目標消費族群為家庭主婦。店內販售自有品牌或價格較低的不具市場知名度品牌商品，且生鮮商品占一定比重，主要開在住宅區。

肆、折扣店在台灣發展評估

本節分析折扣店是否適合台灣，然後再對折扣店在台灣的發展提出一些建議，最後分析折扣店在台灣市場的潛力。

一、折扣店是否適合台灣

本研究參考國外相關文獻後列出了幾個台灣適合發展折扣店的4項原因，以下分別說明之。第一，台灣目前零售業各業態市場已相當飽和。Kaas於1994年的研究中提到當一國的超級市場、量販店飽和之後，店家利潤會開始下降，折扣店由於成本較低，僅需較低的毛利即可維持較高的利潤，因此適合在此時開始發展。台灣便利商店密度為世界第一，量販店密度為亞洲第二，超級市場於都市也相當常見，可看出台灣的綜合商品零售業的各業態皆相當飽和（陳宥臻，2014；王一芝，2011）。

第二，台灣低所得族群比例相當高。台灣的所得分配呈現M型化分配，貧富差距愈來愈大，對所得較低的族群，一般商品物價上漲對他們是一種很大的負擔，若能出現折扣店，則能滿足該類消費者的需求。表十為行政院主計總處2013年的人力運用調查報告，從表十可以看出有超過40%的人月收入不超過30000元，以現在高房價、高租金、高生活物價的情況來看，這些月收入不到30000元的民眾對於折扣店廉價的商品會有很大的需求。

表 10 2013 年受雇就業者每月主要工作收入百分比表

收入(新台幣元)	百分比	累積百分比
未滿 15000	2.95%	2.95%
15000-19999	4.23%	7.18%
20000-24999	12.07%	19.25%
25000-29999	20.76%	40.01%
30000-34999	17.37%	57.38%
35000-39999	11.32%	68.70%
40000 以上	31.31%	100.00%
平均月收入	35986 元	

資料來源：行政院主計總處（2014）。

第三，國內景氣低迷：Lamey於2014的研究指出，折扣店於景氣收縮時會迅速成長，且於景氣恢復正常時並不會衰退反而會呈現穩定成長，這是因為景氣不好時消費者預算變少會選擇購買較便宜的商品，景氣回復正常時消費者已習慣原有的消費模式，且可能發現價格較便宜的商品，品質並沒有較差。由國家發展委員的景氣指標查詢系統可查得台灣已有相當長一段時間介於景氣穩定到景氣低迷之間，若引進折扣店，應能成長迅速。

第四，外國折扣店於歐美及日本皆已發展超過十年以上，且都持續成長中，可見該業態在一國裡是可以佔有一定市場的，目前台灣尚無該種業態存在，因此若能於台灣發展該業態，則對於業者及消費者而言皆為有利的。

二、折扣店於台灣的相關發展之建議

歐美日的折扣店的主要特徵是，絕大部份所販售的東西是非品牌商品。但超商內販售的幾乎全是有品牌的商品，其廣告行銷的成本自然要反映到售價上。因此，考量到非品牌商品的品質疑慮，大概只有在M型化低端的人會成為以低價為主的折扣店的潛在消費者。不幸的是，台灣目前有M型化的趨勢，這意謂著更多原本在金字塔中下層的人會更在乎價格。這會是為何販售低價商品的折扣店可能會在台灣占有一席之地。對於折扣店在台灣的相关發展，本研究提出4項建議，分別如下所述：

在坪數方面：於店面的坪數而言，應選擇與便利商店相似的大小，理由有係台灣與日本相似，租金成本昂貴，因此為了節省店租成本，應以小坪數擴張。同時，折扣店須具備便利性，若坪數較小則能節

省消費者的購物時間。此外，在台灣超級市場、量販店、便利商店的密度皆很高，即便同樣是量販店，台灣比美國的還要便利，因此為了在某地區有高密度來達便利性，再加上規模經濟的因素考量，皆需要快速展店，因此若店面較小則能有助於展店的加速。最後，折扣店的特色為一種需求僅販售一項商品，通常品項數為3000項以下，台灣販售3000項商品的店家為便利商店及美聯社，因此坪數應與之相似。

在展店方面：從本研究對於量販店及超級市場介紹裡，於各地區隨著時間店數變化的統計，可以發現量販店及超級市場皆是從都市開始展店，因此若要引入折扣店這個業態進入台灣，亦應與量販店及超級市場一樣從都市開始展店。

對於引入該業態的業者方面：即便折扣店內的商品很便宜、低薪族群比例很高，但若考量到國內的食安問題及消費行為，消費者對於折扣店商品可能會有疑慮，因此折扣店的商店形象很重要，由於店內銷售的多為自有品牌、不知名品牌商品，在未購買前消費者對商品品質的判斷僅能從該商店的形象判斷，因此若要在國內引入折扣店新業態時，可以與日本相同由原先存在於國內零售業市場的業者成立折扣店店型，也可像台灣量販店及便利商店進入台灣的模式相同，由國外引入折扣店品牌，如此一來可以取得國外對於折扣店的經營管理技術，也會讓國內消費者認為商店為國際性品牌而對其商品感到放心。

在市場定位方面：若折扣店引入台灣，最適合從台北開始展店，從表十一可看出即便是店家數最少的量販店於台北市平均每個行政區都超過了一家，也就是若住在台北市到目前商品價格最低的業態量販店來說並不會花太多時間，更不用說雙北市共1488個里，平均每兩個里就有一間超級市場，因此折扣店的定位需如歐美一樣其價格低於量販店一定成數才能吸引消費者，不能像日本的Lawson100一樣價格僅與超級市場差不多。

表 11 2014 年便利商店、超級市場、量販店於台北的店家數

	便利商店	超級市場	量販店
台北市	1480	238	16
新北市	2045	413	22

資料來源：本研究自行整理。

三、折扣店於台灣的市場潛力分析

本研究欲推測折扣店於台灣的市場潛力，因此分成以下四步驟來預測。

- (一) 台灣市場總合大小：根據經濟部統計處商業營業額調查，2014 年綜合商品零售業中的便利商店、超級市場、量販店的營業額總和達 6322 億元。
- (二) 折扣店占百分比：參考與台灣綜合商品零售業結構較相似的日本，以日本的折扣店占超級市場、量販店、便利商店營業額總和比例來推估折扣店在台灣的營業額多寡，從表十二的 2009 及 2010 年的數據來看，折扣店僅占了約 0.45%~0.46%。假設台灣折扣店所佔比例會與日本相同，以該比例計算台灣的折扣店市場為：6322 億元*0.46%=29.1 億元

表 12 日本折扣店營業額所占比例

單位：億日圓

	超級市場	量販店	便利商店	Lawson100	總和
2009	136326	86504	79810	1354	302640
	45.05%	28.58%	26.37%	0.45%	100.00%
2010	137393	88053	81140	1422	306586
	44.81%	28.72%	26.47%	0.46%	100.00%

資料來源：流通快訊雜誌社編輯部，2010、2011；Lawson 公司年報。

- (三) 平均營業額：若要計算台灣能開設幾間折扣店需先計算單店營業額，折扣店若引進台灣後預估店內販售商品的品項數會介於 1000-3000 項之間，台灣目前販售商品品項數介於這個範圍的店為便利商

店及美廉社，其中又以美廉社所提供服務及販售的商品與折扣店較為相似，但美廉社所販售的東西主要還是有品牌的商品，差異化並不明顯。以美廉社 2011 年的資料來看，該年度營業額為 43 億元共有 250 家分店，單店營業額為 1720 萬，本研究將假設折扣店的營業額會與販售商品性質極品項數相似的美廉社相同約為 1720 萬元。

(四)店數：以台灣的折扣店市場 29.1 億元除以單店營業額 1720 萬元，可以得到台灣約有 170 家折扣店的空間。

上述的估算尚有一項因素未估計。由於歐洲類型的折扣店尚未引入日本，在日本國內與之相似的 Lawson100 也尚未達到飽和，因此若歐洲類型的折扣店能引入日本或 Lawson100 在日本已達飽和的話，則折扣店所占比例應會更高，而折扣店能於台灣開設的店數應會較上述計算出之 170 家還高。

伍、結論

從本研究分析可知量販店、便利商店、超級市場的三個業態中，雖然超級市場業目前處於與量販業於 2000 年時的情形相似，皆為進入飽和期，但超級市場的市場集中度較低，有較大的整合空間。至於量販店及便利商店皆已相當飽和，未來這兩個業態的業者可考慮採取合併的方式來擴大規模，惟目前這兩個業態皆呈現僅剩下四大家業者的狀態，此一狀態一方面顯示合併的空間相對有限，另一方面亦顯示這兩個業態的進入障礙相對高，不很容易出現新的業者進入該業態，現存的業者能維持一定的獲利。

因此，為了找尋綜合商品零售業未來可行的發展方向，本研究蒐集國外零售業的相關數據及文獻資料得出歐洲當地盛行的折扣店適合台灣的環境發展，為了分析折扣店在台灣市場大小級能夠開設幾間分店，將和台灣環境較為相似的日本作為對照，觀察日本當地與歐洲折扣店定義較相似的 Lawson100 營業額占日本量販店、超級市場及便利商店年營業額的比例來推算得出折扣店於台灣的年營業額應該至少為 29.2 億元、至少可以開設 170 家分店。

雖然本研究提出許多零售業可發展的方向，但是不可否認的，本研究仍有許多缺失。例如，本研究在分析折扣店在台灣的發展空間時，缺少了一個當地折扣店與本篇研究定義完全相同且該國零售業市場、所得、消費習慣皆極為相似的國家作為比較的基準，雖然本研究選擇了與台灣綜合商品零售業及消費習慣最相似的日本作為參考對象來推算台灣折扣店的市場大小，然而 Lawson100 與歐洲折扣店的市場定位仍有所差異，且日本與台灣的消費習慣也不盡相同，引入折扣店時為了配合台灣人的消費習慣而在經營策略上做的調整也會影響折扣店在台灣的發展空間，這些因素可能會影響折扣店於台灣所能開設的店數及營業額。⁵

參考文獻

中華徵信所企業股份有限公司 (2006~2012)。台灣地區大型企業排名 TOP5000(第 42 版)。台北：中華徵信出版社。

王一芝 (2011 年 6 月 11 日)。便利店 - 讓老外羨慕的幸福。中時電子報。取自 <http://magazine.chinatimes.com/globalviews/20110611002010-300105>。

⁵ 一般而言，敘述性研究方式的文章，必須有充足的實證與綿密的比較討論，來歸納、演繹或列舉台灣產業現況，惟目前折扣店在臺灣尚處於準備起步的階段，不像大型量販店或是百貨業等發展已久，有足夠的資料產生「個案發展歷程」可供援引。基於此，只能借鏡先進國家的先一步的發展，來預估臺灣在邁入先進國家之林時的綜合商品零售業市場變化。感謝評審在審閱時提出此一建議，使本文更完善。

- 王正平 (2006)。連鎖便利商店門市業績、門市店齡、促銷頻率、競爭者密集度及統治機制的關聯性實證研究-以萊爾富便利商店為例(碩士論文)。銘傳大學企業管理學系，臺北市。
- 台北市零售市場管理規則(民 60 年 7 月 9 日)。
- 行政院主計總處 (編)(2011)。中華民國行業標準分類第九次修訂。台北:行政院主計總處，取自 <https://www.dgbas.gov.tw/public/Attachment/612010824XUOZ7PWC.pdf>。
- 行政院主計總處 (編)(2014)。人力運用調查報告(民 103 年)。台北：行政院主計總處。取自 <https://ebook.dgbas.gov.tw/public/Data/41229115711H1A3FB2M.pdf>。
- 李奕峯 (2012)。大型超市(量販店)之經營績效探討以臺灣遠東愛買大超市(量販店)為例(碩士論文)。南開大學經濟學院經濟研究所，中國天津。
- 李飛與賀曦鳴 (2015)。零售業態演化理論研究回顧與展望。技術經濟，11(5)，pp-pp。
- 林怡菁 (2003)。台灣量販店成長策略、競爭策略與行銷組合關係之研究(碩士論文)。中原大學企業管理學系，桃園市。
- 門市據點(頂好超市)。取自 <http://www.welcome.com.tw/CHT/HOME/Store>。
- 流通快訊雜誌編輯部 (編)(2002~14)。2014 台灣地區大型店鋪總覽。台北：流通快訊雜誌社。
- 徐少丹 (2014)。基于多維度視角的零售業態變遷分析-以中國和日本為例。商業經濟與管理，10，15-22。
- 徐茂陽與葉乃嘉 (2008 年 6 月)。台灣中部個案連鎖超市經營之藍海策略研究。「第六屆管理學術研討會」發表之論文，臺中市勤益科技大學。
- 許麗惠 (2004)。台中都會區零售服務業空間分布及變遷之研究。建築與城鄉研究學報，11，1-19。
- 國家發展委員會。景氣指標查詢系統。臺北市：國家發展委員會，取自 http://index.ndc.gov.tw/n/zh_tw。
- 陳維婷 (2005)。台灣量販產業的發展與西進大陸(碩士論文)。中央大學產業經濟研究所，桃園市。
- 陳宥臻 (2014/2/17)。超商密度冠全球-特色店台灣之光。中時電子報(2014/2/17)，取自 <http://www.chinatimes.com/newspapers/20140217000322-260102>。
- 章冠萍 (2001)。臺灣量販店向供應商收取上架相關費用之研究(碩士論文)。彰化師範大學商業教育系，彰化市。
- 黃成忠 (2004)。台灣量販店經營及獲利模式之研究-以家樂福及大潤發為例(碩士論文)。義守大學資訊管理學系，高雄市。
- 尋找好市多賣場。取自 <https://www.costco.com.tw/store-finder>。
- 經濟部統計處。調查資料庫商業營業額統計。臺北市：經濟部統計處，取自 <http://dmz9.moea.gov.tw/GMWeb/advance/AdvanceQuery.aspx>。
- 趙永祥 (2012)。綜合零售業市場競爭策略之分析。華人經濟研究，10(1)，1-27。
- 趙常勝 (2013)。大型化便利商店之消費者行為研究-以 7-ELEVEN 都會區門市為例(碩士論文)。中山大學高階經營碩士學程，高雄市。
- 劉淑君 (2004)。便利商店的經營模式與獲利模式之探討：以 7-ELEVEN 及全家便利商店為例(碩士論文)。義守大學資訊管理系，高雄市。
- 謝桂芬、邱瀟瑤與顏苡年 (2013)。台灣地區連鎖超市經營策略分析—以全聯福利中心為例。管理資訊計算，2(2)，46-67。
- 2015 Annual Report (Dollor general) (2016). Retrieved from: <http://investor.shareholder.com/dollar/>

annuals-proxies.cfm.

2015 Annual Report (Target) (2015). Retrieved from: <http://investors.target.com>.

Ahlert, D., Blut, M., and Evanschitzky, H. (2010). Current Status and Future Evolution of Retail Formats, in Krafft, M., Mantrala, M.K. (Eds.), *Retailing in the 21st century*(pp. 289-308). Germany: Springer Berlin Heidelberg.

Colla, E. (2003). International expansion and strategies of discount grocery retailers: the winning models. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(1), 55-66.

Financial information (Dollar tree) (n.d.). Retrieved from: <http://www.dollartreeinfo.com/investors/financial/>.

Hollander, S. C. (1960). The Wheel of Retailing. *Journal of Marketing*, 25(1), 37-42.

Kaas, P. (1994). The rise of discount: How to survive the profit squeeze. *British Food Journal*, 96(2), 18-23.

Lamey, L. (2014). Hard economic times: A treat for discounters. *European Journal of Marketing*, 48(3-4), 641-656.

Levy, M., Grewal, D., Peterson, R. A., and Connolly, B. (2005). The concept of the 'Big Middle'. *Journal of Retailing*, 81(2), 83-88.

Lusch, R. F., Vargo, S. L., and O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5-18.

McArthur, E., Weaven, S., and Dant, R. (2016). The evolution of retailing: A Meta review of the literature. *Journal of Macromarketing*, 36(3), 272-286.

McNair, M. P. (1958). Significant trends and developments in the postwar period, in Smith, A. B. (Ed.), *Competitive distribution in a free high-level economy and its implications for the university* (pp.1-25). Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Steenkamp, Jan-Benedict, E., M. and Kumar, N. (2009). Don't be undersold. *Harvard Business Review*. (December 2009 issue).

Ulrike, G., and Hahn, B. (2005). Wal-Mart and Aldi: Two retail giants in Germany. *GeoJournal*, 62(1), 15-26.

Zentes, J., Morschett, D., and Schramm-Klein, H. (2017). Store-based Retailing—Food and Near-food, in *Strategic Retail Management* (pp. 25-46). Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.