

114 年委託研究報告 1

流通事業之寄銷制及買斷制等銷售 模式與低價策略對市場競爭之影響

公平交易委員會
中華民國 114 年 11 月

114 年委託研究報告 1

(PG11404-0139)

流通事業之寄銷制及買斷制等銷售 模式與低價策略對市場競爭之影響

受委託單位：財團法人中華經濟研究院

研究主持人：楊晴雯

協同主持人：葉俊顯、蔡文禎、牛曰正

研究期程：中華民國 114 年 3 月至 114 年 11 月

研究經費：新臺幣 96.6 萬元

公平交易委員會委託研究
中華民國 114 年 11 月

(本報告內容純係作者個人之觀點，不應引申為本機關之意見)

目 次

表 次	IV
圖 次	VI
提 要	IX
第一章 研究背景與目的	1
第二章 研究架構與流程	2
第一節 研究課題	2
第二節 研究流程與步驟	3
第三章 市場趨勢分析	5
第一節 產業趨勢	5
第二節 線上購物發展與未來趨勢	13
第三節 流通事業市場競爭發展	18
第四節 併購展現市場競爭	22
第四章 經濟面相關研究結論	26
第一節 流通事業水平競爭樣態對市場策略及定價決策之影響	26
第二節 流通事業垂直競爭與協議模式	32
第三節 軸輻式共謀	45

第五章	流通事業市場策略及五力分析	47
第一節	分析對象與執行方法	47
第二節	流通事業的市場策略分析	47
第三節	流通事業的五力分析	55
第四節	流通事業競爭程度綜整分析	71
第六章	供應商經營策略	78
第一節	供應商營運困境	80
第二節	供應商因應策略	83
第三節	供應商訪談問卷結果彙整	86
第四節	我國流通事業垂直競爭關係分析	132
第七章	「最惠待遇」在競爭法上之評價	134
第一節	公平法就最惠待遇之規範現況	134
第二節	日本及歐盟競爭法就最惠待遇之執法	136
第三節	最惠待遇與「限制競爭之虞」	157
第八章	結論與建議	162
第一節	研究結果	163
第二節	研究限制與建議	166

附錄	168
附錄一、「便利商店 A」訪談紀錄	169
附錄二、「超級市場 A」訪談紀錄	173
附錄三、「超級市場 B」訪談紀錄	177
附錄四、「超級市場 C」訪談紀錄	180
附錄五、「量販店 A」訪談紀錄	186
附錄六、流通事業供貨商訪談問卷	190
參考書目	197
摘 要	210
Abstract	214

表 次

表 4- 1	不同市場策略下的定價方式	28
表 4- 2	涵蓋零售與供應商的四種商業模式	33
表 4- 3	寄售模式與買斷模式之優劣勢分析	35
表 4- 4	寄售模式、買斷模式：理論與實務之比較	37
表 5- 1	臺灣量販超市業自有品牌業績占比與種類	53
表 5- 2	綜合零售業五力分析比較表	74
表 6- 1	本研究訪談及問卷結果	79
表 6- 2	供應商問卷問項設計說明	87
表 6- 3	題號三－（二）回答情形初步統計	89
表 6- 4	題號三－（二）回答統計：依供應商類別區分	90
表 6- 5	題號三－（二）回答統計：主力通路統計	92
表 6- 6	題號三－（二）：主力通路且占比超過 33%（整體）	95
表 6- 7	題號三－（二）：主力通路且占比超過 33%（超市、 量販店）	97
表 6- 8	題號三－（二）：主力通路且占比超過 33%（便利商 店）	98

表 6- 9	題號三－（二）：主力通路且占比超過 33%（線上平台）	99
表 6- 10	題號三－（三）回答情形初步統計	103
表 6- 11	題號三－（三）選擇實體通路之考量因素統計 ...	105
表 6- 12	題號三－（三）選擇實體通路之考量因素排名彙整	105
表 6- 13	題號四－（一）回答情形初步統計	108
表 6- 14	題號四－（二）回答情形統計	110
表 6- 15	題號四－（三）回答情形統計	115
表 6- 16	題號四－（四）回答情形統計	119
表 6- 17	題號四－（五）回答情形統計	122
表 6- 18	題號四－（五）影響變化統計	123
表 6- 19	題號五回答情形初步統計	123
表 6- 20	題號五：供應商因應策略統計	126
表 6- 21	題號五：供應商因應策略排名彙整	127

圖 次

圖 2- 1	研究流程圖.....	4
圖 3- 1	綜合商品零售業各業態營業額趨勢	5
圖 3- 2	綜合商品零售業各業態營業額成長趨勢與占比變化 .	6
圖 3- 3	零售各業企業市占分布	7
圖 3- 4	零售各業銷售商品結構	11
圖 3- 5	零售商品銷售通路	12
圖 4- 1	零售商的競爭與定價策略整體分析架構	26
圖 4- 2	以需求為核心及彈性為基礎的定價流程	27
圖 5- 1	2024 年超市量販業市占率.....	56
圖 6- 1	問卷回收狀況	88
圖 6- 2	題號三一（二）回答統計：依供應商類別區分	91
圖 6- 3	題號三一（二）回答統計：主力通路統計	93
圖 6- 4	題號三一（二）：主力通路且占比超過 33%（整體）	96
圖 6- 5	題號三一（二）：主力通路且占比超過 33%（超市、 量販店）	97

圖 6- 6	題號三－（二）：主力通路且占比超過 33%（便利商店）	98
圖 6- 7	題號三－（二）：主力通路且占比超過 33%（線上平台）	99
圖 6- 8	題號三－（二）超市、量販店銷售模式（家數） .	101
圖 6- 9	題號三－（二）便利商店銷售模式（家數）	101
圖 6- 10	題號三－（二）線上平台銷售模式（家數）	102
圖 6- 11	題號三－（三）回答情形初步統計	103
圖 6- 12	題號三－（三）選擇實體通路考量因素統計	106
圖 6- 13	題號四－（一）回答情形初步統計	108
圖 6- 14	題號四－（一）併購事件對整體營運影響統計 ...	109
圖 6- 15	題號四－（二）回答情形統計	111
圖 6- 16	題號四－（二）併購事件對供貨給全聯的供應商影響統計	112
圖 6- 17	題號四－（二）併購事件對供貨給全聯的供應商影響統計	113
圖 6- 18	題號四－（三）回答情形統計	115
圖 6- 19	題號四－（三）併購事件對供貨給大潤發的供應商影響統計	116

圖 6- 20	題號四－（三）併購事件對供貨給大潤發的供應商 影響統計	117
圖 6- 21	題號四－（二）回答情形統計	119
圖 6- 22	題號四－（三）併購事件對供貨給家樂福的供應商 影響統計	120
圖 6- 23	題號四－（三）併購事件對供貨給家樂福的供應商 影響統計	121
圖 6- 24	題號五回答情形初步統計	124
圖 6- 25	題號五：供應商因應策略統計	127

提 要

關鍵詞：流通事業、銷售模式、定價策略、市場競爭

一、研究緣起

二十年來，我國綜合商品零售業營業額不斷成長，至 2023 年為止已逼近新臺幣 1.5 兆元，此成長趨勢雖然在疫情期間持緩，但 2022 至 2023 年的成長速度更甚於疫情之前。便利商店業以及百貨公司業是推動整體成長趨勢的主要業態。特別是便利商店業在 2010 年以前的快速成長，奠定其在近年直逼百貨公司市場占比的基礎。相對地，超級市場業則是後起之秀，在近 10 年的快速成長下，成為第三大綜合商品零售業業態。超市與量販業 2024 年整體營業額成長 5.4%，但市場的集中程度卻因為全聯與大潤發、統一與家樂福的併購下，更趨於集中的市場型態，形成三分天下的局面。目前，電商平台的快速成長，可能很快地將改變零售市場版圖，2024 年電商及直銷業受酷澎擴張市占、價格戰、企業併購與退出等多重影響，產業內競爭更形激烈。

面對趨於集中的實體通路、逐漸模糊的業態界線以及創新線上平台的競逐，流通事業如何擬定其市場策略，調整銷售模式及定價策略，是否影響市場競爭樣態，這些疑問在本計畫中，透過數據觀察、通路商及供應商的訪談綜整，分析對流通市場競爭之影響，最終整合競爭法制的研析，提出我國執法建議。

二、研究方法及過程

首先針對國內流通產業現況以及發展趨勢進行分析，以便掌握各業態市場競爭狀態以及龍頭事業可能的競爭策略。其次透過對龍頭事業及地區型通路訪談，瞭解企業從集團事業佈局、對流通事業的服務定位、目標客群、主要供應商、目前以及未來採行的銷售模式與定價策略等之規劃與考量。接著透過主要供應商訪談，瞭解對應通路的要求，供應商本身對通路的依賴程度以及在市場中的影響力，並探討其因應通路銷售及定價要

求時可行的因應策略，針對未能受訪之其他供應商則輔以訪談問卷。綜合前三項分析結果，建構流通事業五力分析，包括對主要客群進行消費者敏感度研析，接著在蒐整消費者特性、市場競爭現況與潛在競爭條件、供應商市場能力以及商品替代特性；最後，透過先行研究與公平會及外國競爭法執法實務案例，進行法學研究，確認行為對於市場競爭是否造成「限制競爭之虞」，並根據分析結果提出執法方向建議。

三、重要發現

（一）流通事業水平競爭現況

1. 論流通事業之市場結構，便利商店業集中度日益提高，超市量販業在企業整併後亦趨於集中，使得市場中具備競爭能力者已難以復見，潛在競爭者若非借助跨業或境外資金的協助，難以突破市場參進門檻。
2. 而在多元創新的時代，除民生消費必需之外，商品彼此間的替代性相當高，造就電商平台的激烈競爭現況；品牌識別度高且便利服務特徵使便利商店維持其高度競爭優勢，雖然業態內企業家數少且集中，但在高門店密集度的情況下，企業間與企業內的微型競爭讓品牌創新得以蓬勃發展。

（二）流通事業垂直競爭現況

1. 由於業態間的界線已逐漸模糊，雖然量販超市的價格策略與交易條件讓供應商感受到壓力，但調整產品特徵與營運策略，仍提供供應商在跨業態及跨通路的經營上存在彈性的策略調整空間。過去習慣的寄銷／買斷銷售模式，也隨著業態間的整併及集團企業的垂直整合，逐漸

交錯應用而難以完全歸類，這也使得寄銷制由供應商定價的遊戲規則出現隨商品或活動而彈性調整的轉變。

2. 訪價、跟價以及諸多操作細節的交易條件，進一步限縮了超市量販業供應商的議價能力與市場影響力。「最惠待遇」或「同等條件」在以平抑物價為前提的市場策略中，透過反應市場動態的方式，傳遞給供應商進行調整。
3. 供應商面對市場環境變化，其因應策略與商品屬性高度相關，食品類供應商以「推出新產品」為首要策略，此舉或可被視為，在強勢通路主導且利潤固定的結構下，為尋求利潤增長所必須採取的手段。

（三）消費者影響及限制競爭之虞

1. 綜合上述，訪價、跟價以及細緻的交易條件確實限制了量販超市業的市場競爭，但目前未能觀察出這個競爭策略對消費市場價格造成明顯影響。相對地，目前的市場價格差異或溢價，更多來自通路提供的品牌、商品或服務的差異化、通路的客制化服務等。
2. 儘管本研究並未能確認若大型通路採取最惠待遇條款將使終端需求者（消費者）必須支付更高的價格，但藉由本研究訪談及問卷結果，仍可得出競爭受到停止的可能性存在。從而，就大型通路商所為的最惠待遇或同等性條件之約定，確實有可能認定其構成公平法第 20 條之「限制競爭之虞」的要件，並進而認定其構成違反第 20 條第 5 款規定。

3. 許多供應商對於全聯與家樂福等特定大型「主力通路」會形成高度依賴。其次，即便在全聯／大潤發結合案後面臨獲利顯著減少之結果，供應商仍然無法抗拒、無法選擇不在通路進行上架，有可能認為供應商對於大型通路，確實可能不存在足夠且可期待之偏離可能性。其三，該結合案後轉變為全聯寄銷模式，同時以訪價跟價措施確保最惠待遇，使原先在大潤發體系下的供應商面臨利潤空間壓縮及營運成本上升，無論是以公平法第 20 條第 5 款或是第 25 條作為依據，皆有就此種榨取交易相對人之行為的違法性進行檢討的可能。
4. 就事業所為的最惠待遇或同等性條件之約定，確實足以認定其構成公平法第 20 條之「限制競爭之虞」的要件，並進而認定其可能構成違反第 5 款概括規定之行為。然而，實際上在個案中最惠待遇是否能產生經濟利益，必須因應個案進行分析，並非本研究所能管窺。

四、研究限制及建議事項

（一）立即可行之建議

1. 規劃統整年度產業與市場調查，先行向通路及供應商公告，減少其業務上之不便，並提升調查回覆之回收狀況。
2. 雖然研究中嘗試針對五力分析建構分級指標，但適當的指標有時難以量化，可量化的指標有時又無法表達完整衝擊，文獻上雖然也出現過類似概念，但最終仍受限於資料取得，僅得由市場集中度進行分析。建立多層級、兼具量化與質性資的競爭程度衡量指標，使分析更完整且具可操作性，必要時輔以質性問卷調查或專家問卷，使五力分析更加可測量與可比較。

（二）長期性建議

建置更完善的市場價格資料庫，採行跨通路、區域與品項的定期查價機制，以提升分析消費市場變動的精確度；可尋求與其他政府單位的跨部會合作、運用既有的行政資源來取得市場價格，或與零售商、數據平台合作，取得更完整的歷史定價與促銷資料。

第一章 研究背景與目的

自統一集團取得臺灣家樂福全部股權、全聯實業併購大潤發之後，全通路化的零售服務已然模糊業態界線，集團資源與品牌力成為流通事業的競爭優勢來源。再加上疫情的推波助瀾及電商的蓬勃發展，虛實整合已顛覆流通事業既有經營模式與競爭策略，也讓擁有資源與品牌的業者更可能改變其定價策略。緣此，本計畫擬分析流通事業在此環境下，如何擬定其銷售模式以及定價策略，而其策略又將如何影響市場競爭。

藉由前述數據觀察，大致可說明流通龍頭事業近兩年的分進合擊，並藉由銷售主力商品辨識主要供應商類型，以及市場銷售策略。隨著集團化、全通路化、電商加持的通路多元化，接下來各業態銷售模式與定價策略將更趨於複雜。為掌握流通事業的銷售模式與定價策略對市場競爭的潛在影響，本計畫主要研究目的包括：

1. 流通事業之銷售模式（進貨付款或銷貨付款）與定價策略（低價）對市場競爭之影響；
2. 不同銷售模式下，企業可能採行的訪價跟價或其他價格協議方式；
3. 掌握不同市場力之供應商因應策略，以及全國性通路採行兩種競爭策略的需求與可行性，以及對流通市場競爭之影響；
4. 根據前述分析，提出我國執法方向建議。

第二章 研究架構與流程

第一節 研究課題

為達成研究目的，本計畫具體的研究課題包括：

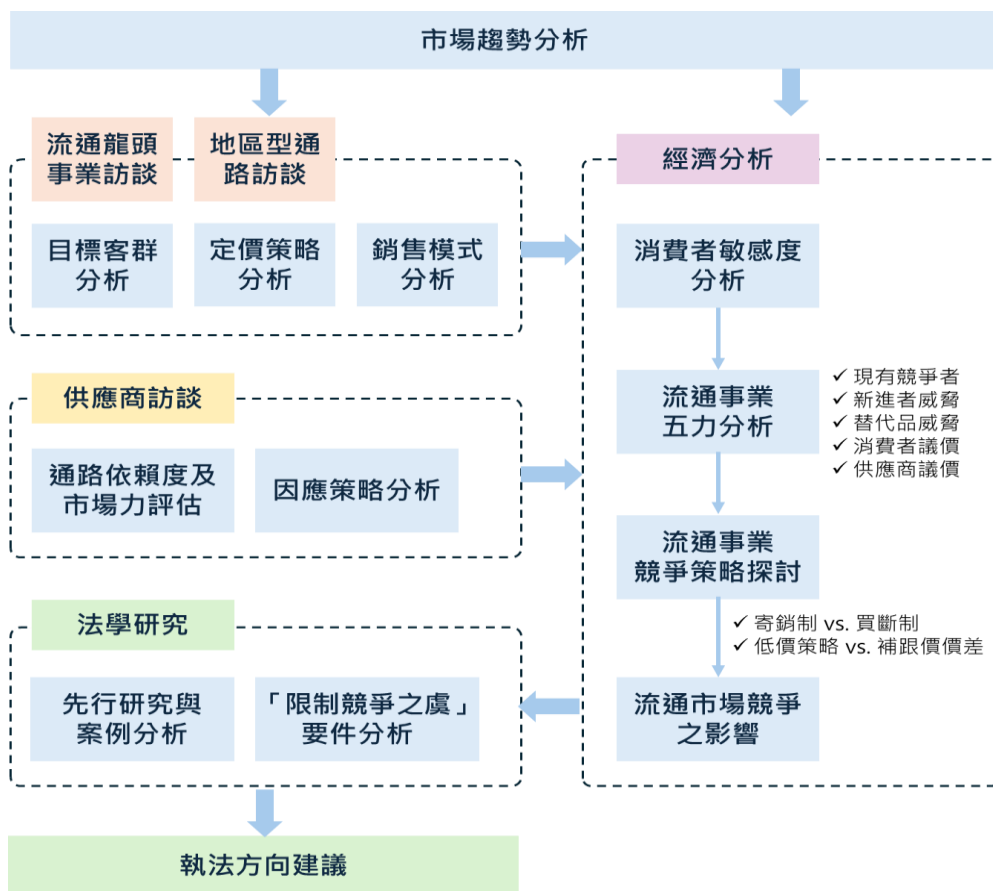
- 一、以我國量販店、超級市場、便利商店及線上購物之龍頭事業為例，以五力分析說明前述業態於市場之發展情形及其主要採行之競爭策略，包括其銷售模式（進貨付款或銷貨付款）與定價（或低價）策略。又基於各業態目標客群對於零售商品價格敏感性不同，說明各業態之定價策略差異，又流通事業採行低價策略時，其所採行低價策略之執行方式（例如以契約要求通路的售價須為最低價、或以其他通路售價之一定折數作為其售價等執行方式），對市場競爭之影響。
- 二、說明各業態採行訪價跟價之需求程度，並進一步探討流通事業在進貨付款（買斷制）或銷貨付款（寄銷制）等不同銷售模式下採行訪價跟價，甚至要求供貨廠商補價差或以其他條件及資源作為交換所產生之競爭議題。
- 三、訪談供貨廠商及地區型通路，瞭解不同程度市場力或品牌權益之供貨廠商對於全國性通路之依賴性，以及供貨廠商面臨全國性通路要求配合低價策略（例如以契約要求通路的售價須為最低價、或以其他通路售價之一定折數作為其售價等執行方式），供貨廠商得以採行之因應策略；以及當流通事業實施訪價跟價或要求供貨廠商補價差之行為時，供貨廠商得以採行之因應策略。又供貨廠商針對流通事業「要求配合低價策略」或「要求補跟價價差」等兩種情境下所採行之因應策略，對其他流通事業（包括地區型通路）所產生之影響。

四、另以現行上下游垂直整合之全國性通路為例，說明其主要採行之競爭策略，並進一步分析其採低價策略（例如以契約要求通路的售價須為最低價、或以其他通路售價之一定折數作為其售價等執行方式）；或當其訪價跟價（非垂直整合商品）後，轉嫁部分或全部跟價差額損失予供貨廠商承擔。瞭解垂直整合通路對於前述兩種競爭策略實施之需求及可行性，以及對流通市場競爭之影響。

五、總結我國流通事業實施不同之銷售模式、定價（或低價）策略，以及訪價跟價，甚至要求供貨廠商補價差等行為對市場競爭之影響，並進一步提出我國執法方向之建議。

第二節 研究流程與步驟

為考量流通產業市場競爭樣態，本計畫將結合業者訪談與經濟模型建構來分析在不同競爭樣態與策略下，對市場及消費者的影響。據此，本計畫研究流程如圖 2-1 所示。首先針對國內流通產業現況以及發展趨勢進行分析，以便掌握各業態市場競爭狀態以及龍頭事業可能的競爭策略。其次透過對龍頭事業及地區型通路訪談，瞭解企業從集團事業佈局、對流通事業的服務定位、目標客群、主要供應商、目前以及未來採行的銷售模式與定價策略等之規劃與考量。接著透過主要供應商訪談，瞭解對應通路的要求，供應商本身對通路的依賴程度以及在市場中的影響力，並探討其因應通路銷售及定價要求時可行的因應策略，針對未能受訪之供應商則輔以訪談問卷。綜合前三項分析結果，建構流通事業五力分析，包括對主要客群進行消費者敏感度研析，接著在蒐整消費者特性、市場競爭現況與潛在競爭條件、供應商市場能力以及商品替代特性；最後，透過先行研究與公平會及外國競爭法執法實務案例，進行法學研究，確認行為對於市場競爭是否造成「限制競爭之虞」，並根據分析結果提出執法方向建議。



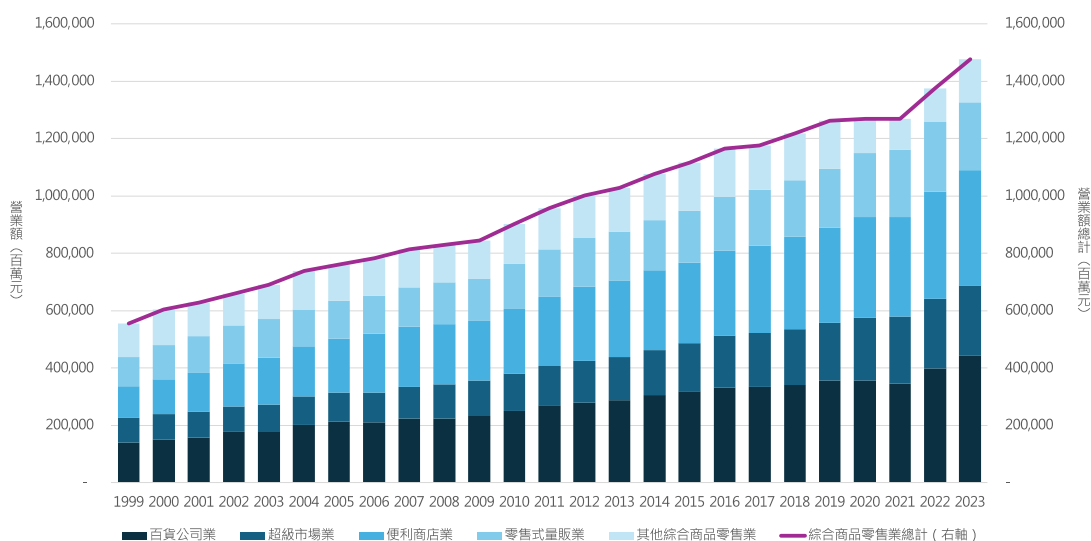
資料來源：本計畫繪製。

圖 2-1 研究流程圖

第三章 市場趨勢分析

第一節 產業趨勢

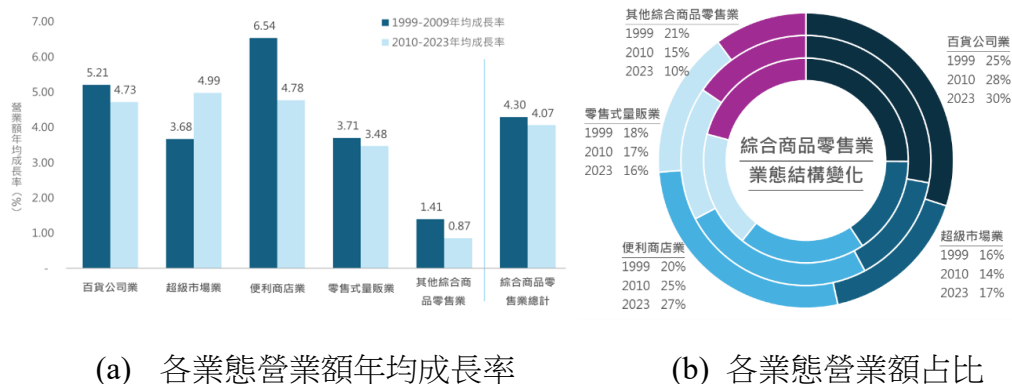
二十年來，我國綜合商品零售業營業額不斷成長，至 2023 年為止已逼近新臺幣 1.5 兆元，此成長趨勢雖然在疫情期間持緩，但 2022 至 2023 年的成長速度更甚於疫情之前（圖 3-1）。推動整體成長趨勢的業態，主要來自便利商店業以及百貨公司業（圖 3-2a），特別是便利商店業在 2010 年以前的快速成長，奠定其在近年直逼百貨公司市場占比的基礎。相對地，超級市場業則是後起之秀，在近 10 年的快速成長下，成為第三大綜合商品零售業業態（圖 3-2b）。



資料來源：經濟部批發、零售及餐飲業統計調查。

https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/bulletin/Bulletin.aspx?kind=8&html=1&menu_id=6727

圖 3-1 綜合商品零售業各業態營業額趨勢



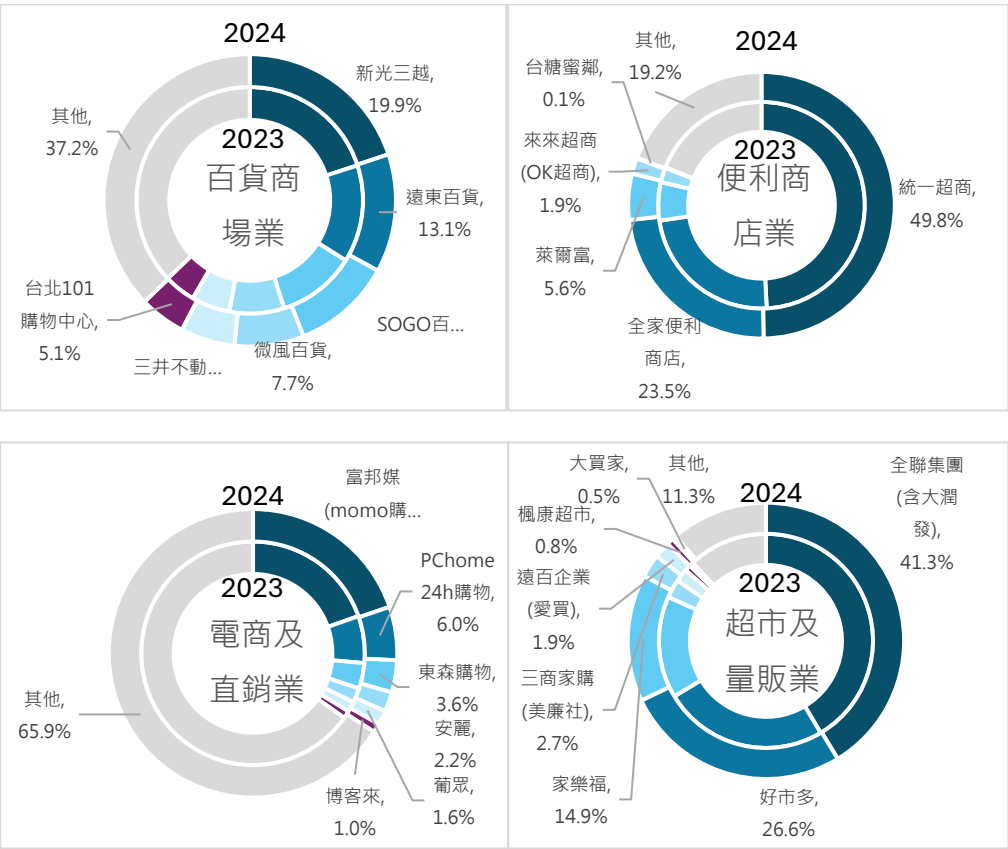
資料來源：同圖 3-1。

圖 3-2 綜合商品零售業各業態營業額成長趨勢與占比變化

根據未來流通研究所的調查，百貨公司業成長軸心轉向特定精品、Outlet 以及軌道生活圈，雖然新光三越、遠東百貨、SOGO 以及微風百貨等仍居市場龍頭，但臺北 101 以及三井不動產的成長表現則更亮眼。便利商店業在激烈競爭中，持續藉由快速展店、跨業併購、服務滲透等方式打造全通路服務以強化規模與品牌優勢，在大集團的整合下，便利商店業呈現所有零售業中最高的市場集中度，由 7-11 與全家兩企業掌握超過七成的市場。至於超市與量販業，2024 年整體營業額成長 5.4%，但市場的集中程度卻因為全聯與大潤發、統一與家樂福的併購下，更趨於集中的市場型態，形成三分天下（全聯&大潤發市占 41.3%、好市多 26.6%、統一&家樂福 14.9%）的局面（圖 3-3）。

2024 年電商及直銷業受酷澎擴張市占、價格戰、企業併購與退出等多重影響，雖然產業仍有 1.8% 的成長幅度，但產業內競爭更形激烈。除了龍頭富邦媒體科技 (Momo 購物網) 保有 0.2 個百分點的市占擴張外，PChome 與東森購物市占皆呈縮減（圖 3-3）。根據未來流通研究所的觀察，雖然蝦皮購物未能單獨揭露臺灣市場營收，但若依其產業規模及可取得之次級資訊推估，2024 年蝦皮購物的市占應可達 11%，顯示其價格競爭力、高度整

合行動裝置以及店到店的區域物流設施優勢帶動下，將持續擴大其對臺灣市場影響力。



註：依據未來流通研究所報告，蝦皮購物、Yahoo 奇摩購物、Coupang、IKEA、屈臣氏等代表性外商企業，配合母集團政策未單獨揭露臺灣市場營收，故未納入該市占率調查。

資料來源：未來流通研究所（2025），【商業數據圖解】2024 臺灣「零售&電商」產業市占率英雄榜。

圖 3-3 零售各業企業市占分布

若從各業態之商品銷售結構來看，綜合商品零售業銷售商品種類雖然未必較電子商務平台來的少，但卻比電子商務更集中於部分商品種類。例

如百貨公司更趨於服飾鞋襪、餐飲以及彩妝保養；超級市場高度集中在食品類商品；便利商店則是食品、非酒精飲料、菸草為大宗；量販店則與超市類似，以食品為主。在綜合商品零售業中，商品銷售集中度最高的當屬便利商店（圖 3-4）。

就未來流通研究所的觀察，在大型綜合電商快速發展以及線下既有品牌擴展線上通路的趨勢下，電子商務平台銷售規模以及商品種類可望持續擴大，有可能超越單一實體綜合商品零售通路。而量販店正在逐步降低食品類銷售，提高家電、彩妝保養、家具雜貨、服飾鞋襪等品類的複合式銷售，在策略上則透過擴充商品種類、強化獨特賣場體驗、品牌專櫃策略合作等模式進行改造。至於超級市場，與電商及量販店多元化商品策略不同，「食品類獨自繁榮」成為超級市場的特殊標誌，透過推出自有品牌、強化食品與熟食價值鏈、品牌策略聯盟等方式來鞏固店中箭頭型商品帶動全店銷售的競爭優勢。雖然百貨公司原始定位即與超市及量販店不同，但近年來餐飲服務卻為百貨公司營收注入新血，並快速成為百貨公司營運成長的動力，從此，物販與餐飲已然成為百貨公司的雙軸營運策略。便利商店業的佈局則稍有不同，在代表性業者的策略佈局下，鮮食與非酒精飲料的開發與自有商品及聯名商品的多重戰線下，食品特化已成為業者近年營收成長的主力。

電商的蓬勃發展也會對實體通路的營運造成影響。中國的電商已經成為標誌性的經濟模式，在 2022 年電子商務即占中國整體 GDP 36%，遠高於美國電子商務的 4%，擁有阿里巴巴、京東、拼多多、抖音、快手等「一超多強」的企業。中國傳統實體零售業的競爭力遠不及電商平台，其中的可能原因包含了中國租金高漲及企業稅收等議題，從中國的經驗來看，臺灣電商的興盛可能與其因素類似，在租金飛漲的都會地區，電商由於營業

不受區域限制，較實體零售具有成本優勢。¹

電子商務對於實體零售的影響可能展現在供應鏈管理、市場行銷與客戶服務上。²供應鏈管理部分，電商加快了產品訊息傳遞的速度，有助於提高效率及降低廠商庫存成本；此外，也提供了更多的銷售管道，其打破了地域限制，減少企業與消費者之間的溝通成本；更改變了傳統的採購模式，提高了供應速度。

市場行銷方面，提供企業更多的行銷管道，包含了線上廣告、社群媒體、搜尋引擎等途徑，同時可以提升企業投入行銷的成效；而電商不受時間與地點限制的購物方式，提升了消費者的購物體驗，有助於提升企業品牌忠誠度；更甚，電商可以提供創新的行銷服務，透過個人化推薦與社群行銷，藉以提升市場競爭力。而客戶服務方面，電商可以藉由線上客服、個人化分析、服務最佳化來提升服務效率、加快服務的反應速度。

尤其在行銷部分，在網路技術與移動式裝置的廣泛運用下，社交電商與直播電商成為新興的行銷模式，其帶動了電商的創新也改變了消費者的購物習慣，特別在偏遠地區產生極佳的推廣效益。在中國，三線以下的城市、鄉村與農村地區等「低線城市」的消費者通常具備較高的價格敏感度與較傳統的消費觀念，知名電商拼多多藉由社交裂變行銷模式（**Social Viral Marketing or Fission Marketing**）及直播電商策略，透過拼團購買、社交分享和互動遊戲等手段快速吸引了大量的低線城市消費者，讓用戶與用戶之間以社交的力量迅速傳遞資訊。³

¹ 周友刚，张立垭，「中国电商平台可持续发展路径探析」，社会科学理论与实践，2024,6(5):50-61（2024），<https://doi.org/10.6914/tpss.060505>。

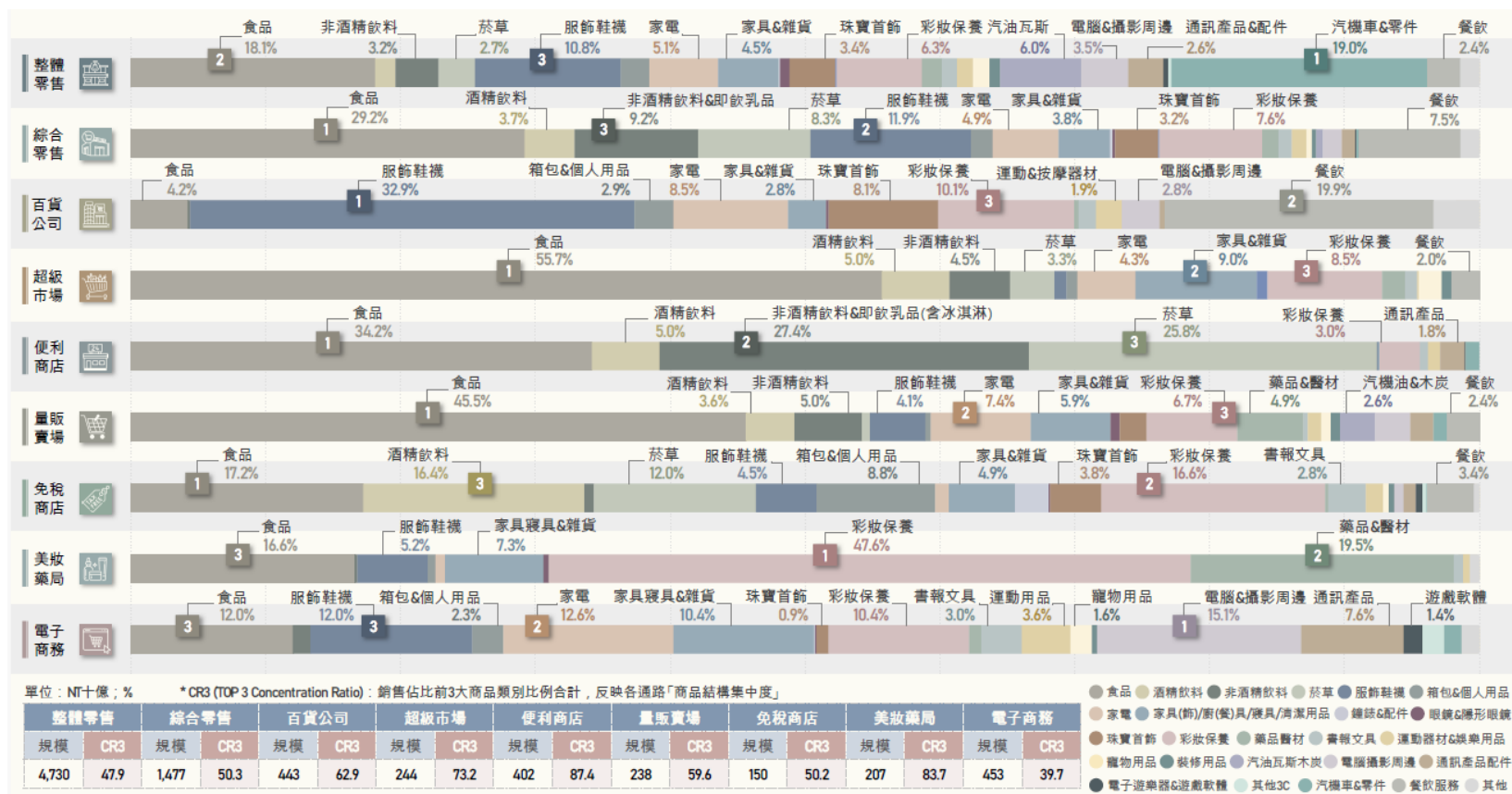
² 张苗苗，「新零售背景下电子商务与中国传统零售业的应用与融合研究」，电子商务评论，2025, 14(2): 522-527（2025），<https://doi.org/10.12677/ecl.2025.142551>。

³ 黄欣彤，「直播电商和社交裂变营销在低线市场的成功实践——以拼多多为例」，电子商务评论，2025, 14(3): 641-646（2025），<https://doi.org/10.12677/ecl.2025.143750>。

就目前而言，實體零售通路皆已開始發展電子商務模式，其兩者的融合可以帶來綜效。電子商務協助實體零售建立數位化的供應鏈、拓展個人化行銷分析、開展新的銷售途徑。⁴在虛實整合上，大型零售企業也可以運用原本的採購成本優勢，透過完善的物流供應鏈，以線上銷售來吸引更多潛在消費者，是故當前多數企業仍在追求全通路的最佳經營模式。

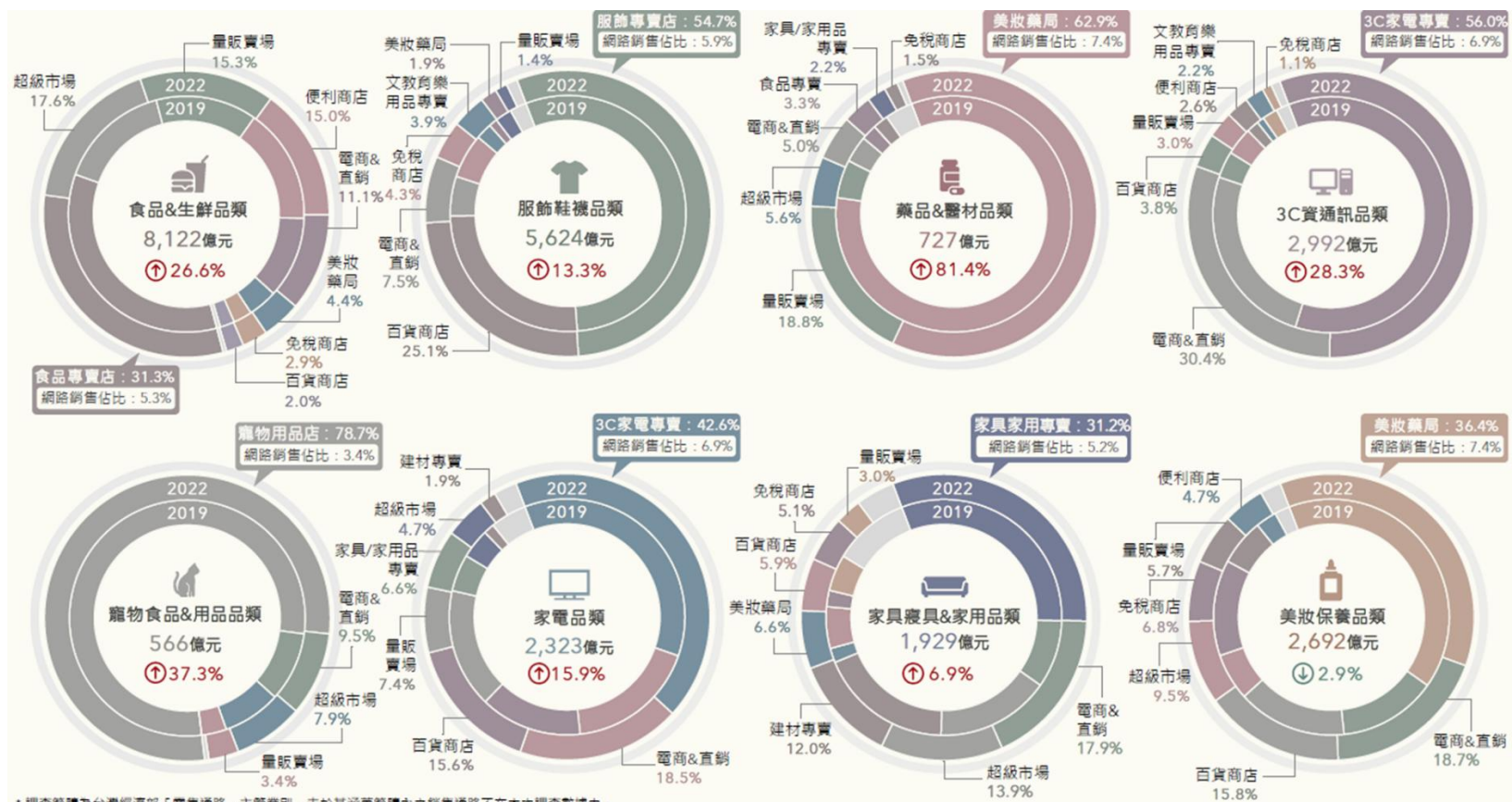
至於供應端，銷售大宗的食品與生鮮類商品，其市場通路結構相對穩定，在疫情之後有增加超市及量販店的供應比例。服飾鞋襪類以服飾專賣及百貨公司為主要通路，但電商平台的銷售比例正在快速提升，在 3C 資訊商品、家電、美妝藥品、家具家用品等品項也出現類似現象（圖 3-5），還須持續追蹤。

⁴ 同註 2。



資料來源：未來流通研究所（2024），【商業數據圖解】2023 臺灣主要零售業別商品結構基因圖譜。

圖 3- 4 零售各業銷售商品結構



資料來源：未來流通研究所（2024），【商業數據圖解】臺灣疫情前後「關鍵零售品類」市場規模與通路結構。

圖 3-5 零售商品銷售通路

第二節 線上購物發展與未來趨勢

一、美國

隨著網路科技及智慧型手機的普及化，線上購物已經成為零售發展的重要途徑之一，特別在 COVID-19 疫情期間，由於實體購物受到旅行及社交距離等限制，線上購物在此一時期得以快速發展，並在疫後回歸穩定成長。

以美國為例，在 2019 年至 2023 年疫情盛行期間，美國電商銷售額之年增率攀升至 18%，疫情後則相對溫和、年增率落在 6%。⁵根據 OOSGA 的推估，雖然美國現在正面臨高通膨、勞工短缺等經濟問題，美國整體的線上市場至少到 2026 年仍能維持高度成長。⁶與電子商務相輔相成的是 AI 技術、倉儲技術、智慧物流等應用系統的持續發展，讓物流創新投資在 2021 年達到 95% 的成長幅度。

在貨物配送速度及準時率方面，透過設置配送中心，搭配在人口密集區建置微型倉庫，以及門市前店後倉之運用，美國的線上購物平均配送時間在疫情前後減少了 40%；不過，準時到貨率則從 85% 下降至 72%，係因平台承諾的配送時間更短，以及交貨產品更為多元複雜化。⁷

美國主要的電商平台則有 Amazon 及 eBay，由 Amazon 占整體電商流量的 33.2%，遠高於第二名 eBay 的 9.6%。根據調查，美國消費者使用電

⁵ Sandy Gosling, Isabelle Pan, Loraine Li, and Sandeep Shenoy, “What do US consumers want from e-commerce deliveries?” McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/industries/logistics/our-insights/what-do-us-consumers-want-from-e-commerce-deliveries>.(2025).

⁶ OOSGA, 「美國電商市場概況：2023 年電商市場發展、零售趨勢、平台分佈」, <https://zh.oosga.com/e-commerce/usa/>，最後瀏覽日期：2025/11/1。

⁷ 同註 5。

商的原因包括免運、折扣及退貨服務，其中有 45%使用手機購物，主要的購買產品包含時尚品、電子產品、家具等。

二、中國

電子商務最早雖在美國開展，但在中國則創造的突破性的發展。在數位支付、手機銀行、電商平台、物流體系愈發成熟的情況下，中國電子商務在零售中的占比為全球最高，其由國內需求驅動，銷售品項以食品類為主。⁸

中國電子商務除了原本的平台網頁銷售外，更進一步與手機及社群平台結合形成直播商務（live commerce）及社群商務（social commerce）兩種形式。直播商務為 2016 年由電商集團阿里巴巴推出，在商家直播的同時用戶可以即時與直播主互動並購買產品，此種方式逐漸在中國成為主流的電商模式，並在 2021 年達到商品及服務總額 1,320 億美元的規模。直播商務雖帶有趣味成分，但對中國用戶而言方便購買喜歡的品牌產品，或藉此獲得更優惠的價格及折扣可能是選擇直播購物的主要原因。

在智慧型手機及社群媒體的蓬勃發展下，社群商務隨之發展並在 2021 年左右於中國顯著成長。社群商務係指消費者藉由社群媒體等應用程式與品牌互動、探索及購買新產品，對消費者而言不再需要搜尋、造訪品牌網站或到實體店面體驗，而是在社群媒體上與品牌互動，或藉由網紅的展示與體驗來決定是否購買該產品。社群商務在 2021 年創造了 3,520 億美元的商品及服務價值，約占中國電子商務的 13%，其規模與前景也吸引更多社群平台開發直播與商務的功能，預計在 2025 年全球社群商務的市場規模

⁸ OOSGA，「中國電商市場概況：2023 年電商市場發展、零售趨勢、平台分佈」，<https://zh.oosga.com/e-commerce/chn/>，最後瀏覽日期：2025/11/1。

可能突破 2 兆美元。⁹

三、日本

日本電商占日本零售之比例不若美國及中國高，僅約 7%，其中的原因可能包括人口結構（年長消費者多）、偏好使用現金作為交易方式與仰賴超商及超市的購物習慣。¹⁰為進一步提升日本數位化的發展，日本政府提出 2025 年零售支付無現金化 40% 的政策目標，並於 2024 年提前達成，希望可以推波助瀾電子商務的發展。根據日本政府統計，在疫情期間 2 人以上家庭使用網路購物的比例大幅上升，且有半數家庭在疫情之後仍維持網路購物的習慣。

日本主要的電子商務平台有本土的 Rakuten（樂天市場）、Yahoo 購物及 Amazon Japan（亞馬遜日本站）等平台，以及數個小型平台、二手交易平台共同競爭。而日本的零售規模也吸引了中國阿里巴巴集團及韓國電商平台酷澎進駐，不過酷澎的快速配送服務在日本發展相對受到限制，因日本土地面積較廣、人口密度較低，若要發展快速配送「廣設物流中心」的成本相對過高，加上日本尚未形成仰賴電子商務的購物模式，最終使得酷澎在進入日本市場兩年後於 2023 年退出，專心經營臺灣市場。¹¹

四、臺灣

臺灣非店面零售之營業額占整體零售約 10%，略高於日本（7%），但低於美國與韓國（約 20%）。¹²就臺灣的都市發展狀況來看，有相對密集的

⁹ McKinsey & Company, “What is e-commerce?” McKinsey & Company (2025).

¹⁰ OOSGA, 「日本電商市場概況：2023 年電商市場發展、零售趨勢、平台分佈」, <https://zh.oosga.com/e-commerce/jpn/>, 最後瀏覽日期：2025/11/1。

¹¹ 侯詠晴, 「酷澎大手筆攻台！「火箭速配」能搶下電商市場龍頭嗎？「1 種行業」恐死得比 momo、蝦皮還快」, 風傳媒 (2024), <https://www.storm.mg/lifestyle/5065078>。

¹² 經濟部統計處, 「當前經濟情勢概況：實體零售業與電子購物業近年網路銷售發展趨勢分析」, 經濟部統計處 (2024)。

超級市場、便利商店，同時有許多走路即可到達的餐廳及小吃，讓臺灣消費者即使有相對高的網路滲透率，實體零售仍然占有一席之地。¹³隨著臺灣零售業者開始積極投入數位化與疫情改變消費者購物習慣，臺灣電子購物之營業額於 2021 年突破 4 千億元，超越百貨公司及便利商店，成為國內最主要的綜合商品零售通路，並在此後穩定成長，至 2024 年達到 4,668 億元之營業額。

根據資策會產業情報研究所（MIC）2021 年「零售電商消費者行為」調查，就 B2C 平台臺灣消費者最常使用的為蝦皮 24h(61%)、Momo(59%)、PChome 24h 購物(43%)、Yahoo 購物中心(23%)與東森購物(12%)。¹⁴又，隨著新型跨國平台的進入市場，臺灣電商平台版圖也有所改變，在 2025 年消費者最常使用平台依序為蝦皮(79%)、Momo(60%)、PChome(33%)、酷澎(27%)、淘寶(19%)。¹⁵

其中，酷澎 Coupang 為韓國電商，於 2021 年進入臺灣市場，主打快速到貨與跨境產品，並採取買斷制，採購各供應商之產品囤貨於自建倉儲再出貨給消費者，雖需承擔庫存風險，但也能藉此收集與分析消費者購物資訊，應用於定價、庫存、周轉率及行銷策略，在人流、物流、金流等資訊整合下，酷澎挾帶資金優勢成功於短時間內成功搶占臺灣的電商市場。

¹⁶淘寶則於 2020 年開始增加對台投資，積極提升物流、支付等功能，並推

¹³ OOSGA，「台灣電商市場概況：2023 年電商市場發展、零售趨勢、平台分佈」，<https://zh.oosga.com/e-commerce/twn/>，最後瀏覽日期：2025/11/1。

¹⁴ MIC 產業情報研究所，「【零售電商消費者調查系列一】6 成網友愛用蝦皮 24h、momo 行動 App 購物冠軍為蝦皮 10 大網購數位科技 消費者最重視電子支付、跨平台比價」，<https://mic.iii.org.tw/news.aspx?id=621>，最後瀏覽日期：2025/11/1。

¹⁵ BOXFUL 電商物流，2025 電商物流白皮書（2025）。

¹⁶ 劉耀瑜，「酷澎 6 大倉速配臺灣，今年營收料超車 PChome！拆解韓國「物流極客」的精算魔法」，數位時代（2025），<https://www.bnext.com.tw/article/83376/coupang-delivery>，最後瀏覽日期：2025/11/1。

動電商平台少有的家具產品服務，創造差異化，吸引消費者購物。¹⁷

進一步針對臺灣消費者進行網路購物調查可以發現，「每月網路購物 1-3 次」的消費者占多數（40%），而「每月網購超過 3 次」的消費者比例從前一年度的 40% 上升至 45%，反映臺灣持續普及的電商消費模式。¹⁸在當前電商平台眾多且普遍的網購習慣下，消費者仍具有較高的價格敏感度，將電商平台的價格、運費與相關優惠納入優先考量，當運費或免運門檻過高時即可能會轉換平台購物，是故維持價格優勢成為臺灣電商的首要目標。另一方面，庫存不足也可能導致消費者轉而使用其他平台，臺灣消費者大多從電商購買日用品、伴手禮、居家生活品、美妝產品，大多為短時間內高需求使用品，在各平台產品差異化程度較小且主要平台皆有提供快速到貨的服務下，消費者很容易在平台間轉換，如何兼具低價策略與庫存管理成為平台能否持續掌握市占的途徑。

綜觀臺灣電商發展，在未來趨勢上如何結合社群網路及應用 AI 科技是關鍵之一，中國經驗已經顯示社群電商具備發展潛力，美國數個主要社群平台也開始投入在社群電商中，而臺灣民眾社群平台使用率高，積極經營新興社群可以廣泛提高品牌能見度；AI 科技則可以成為電商強而有力的輔助工具，在個人化推薦、自動化客服上良好運用可以為電商或品牌提升效率及創造獲利。

其次，良好的庫存管理與穩定的快速配送將會是電商維持市場地位的重要途徑，目前消費者對於免運的要求有高於商品折扣的趨勢，免運可以做為吸引與鞏固消費者的手段之一。而庫存管理與貨物配送考驗電商的內

¹⁷ 林苑卿，「電商續戰雙 11》整軍 4 年 物流、支付、生態圈全到位！淘寶叫陣，臺灣電商板塊將出現什麼變化？」，財訊（2024），
<https://www.wealth.com.tw/articles/8ec3c452-1727-424b-ad0b-92fa063acd8b>，最後瀏覽日期：2025/11/1。

¹⁸ 同註 15。

部營運能力，除了建置大型物流中心統一出貨配送外，尚能與各品牌朝向第三方物流的合作方式，或於人口密集地建立前進微型倉，強化最後一哩路的配送。

最後，永續淨零為當前國際趨勢，如何兼顧滿足消費者需求及朝向淨零邁進是重要課題，調查顯示臺灣消費者雖然支持永續發展，但有超過 60% 的消費者不願意支付額外的綠色費用，14% 的人願意支付 1-10 元、12% 的人願意支付 11-20 元；若將調查對象擴展至全球，則消費者願意多花 9.7% 的價格購買永續商品或服務。¹⁹ 目前已有電商平台在不跟消費者收取額外費用的情況下推出可以循環使用的綠色包材，以及採購電動運具進行最後一哩路的配送，或運用 AI 演算盡可能減少包材用量。²⁰ 在綠色市場尚未形成以前電商須另循途徑、誘使消費者共同參與淨零策略。

第三節 流通事業市場競爭發展

綜觀綜合零售業發展，有論者將其分為成長期（1956-1995 年）、震盪期（1996-2010 年）及成熟期（2011-迄今）共三個時期。²¹

一、成長期（1956-1995 年）

現今消費者所熟悉的連鎖通路品牌大多於 1970 至 1980 年代創立或被引進，1979 年統一企業首先導入便利商店的概念，在全臺灣開設 14 家超商門市，後與美國南方公司（The Southland Corporation）正式簽約引進 7-Eleven 的品牌及經營模式，並陸續發展 24 小時營業、全年無休的營運形式。而後，在 1988 至 1989 年間全家便利商店、來來超商（OKmart）及萊

¹⁹ PwC，「2024 消費者之聲調查」，PwC（2024），
<https://www.pwc.tw/zh/publications/global-insights/voice-of-the-consumer-survey.html>，最後瀏覽日期：2025/10/24。

²⁰ 富邦媒體科技股份有限公司，2024 永續報告書（2025）。

²¹ 楊海倫，全聯實業以購併為成長策略之研究，政治大學企業管理研究所（2022）。

爾富先後成立，進入便利商店市場，此時 7-Eleven 已有約 200 家門市的規模。與此同時，味全集團與泰山集團也分別成立安寶超商、福客多便利商店進入市場競爭。

而臺灣最早的超市發展早於便利商店業，最早可追溯至 1969 年的西門超市，以販售乾貨為主，在 1971 年則有頂好企業開設的頂好超市。1980 年代初期臺北農產運銷公司向下游擴展、成立臺灣農業超市，主打便宜又新鮮的生鮮產品；1980 年代中期在政府開放外資的政策下，日本松青超市、香港百佳超市等相繼進入臺灣，頂好超市則出售給港商牛奶國際，交由惠康超市經營並改名為「頂好 Wellcome 超市」。

連鎖量販店的進入則為三者最晚，在 1989 年荷商品牌萬客隆、法商品牌家樂福進入臺灣，萬客隆選擇桃園八德開設第一間門市，後有內湖、烏日、嘉義等共 14 間門市；家樂福則於高雄設立第一間店面，以傳統市場為對手、主打新鮮的生鮮產品。其他品牌如愛買、萬家福等陸續進入量販市場，在全盛時期有高達 15 家不同的量販品牌同時在市場上競爭。

二、震盪期（1996-2010 年）

在此一時期臺灣經濟成長、國民所得提升，人民生活習慣有所改變，流通事業品牌眾多，市場競爭激烈，便利商店業及超級市場業逐漸在服務上多元發展，量販業則在此時進行了大規模的整併。

就便利商店業而言，其主打「方便」的特色，透過積極擴張、密集佈點，以較長的營業時間與多元的商品服務逐漸取代傳統雜貨店的市場地位。除了飲品、餅乾等食品外，也陸續推出即食的涼麵、三明治、便當、麵包等產品，後各企業開始創立自有咖啡品牌，擴展食品服務，並進一步改變消費者生活習慣，形塑臺灣咖啡文化。在行銷上，2005 年由 7-Eleven 率先推出集點贈品活動，與時下的熱門 IP（Intellectual property）合作，以滿額

或集點兌換的方式讓消費者隨機獲得贈品，大幅增加消費者至品牌門市消費的意願，而後全家便利商店、萊爾富等品牌也相繼推出此類活動，對便利商店營業額的顯著成長帶來極大貢獻。

超級市場業方面，以便宜新鮮的生鮮產品為主，並具備商品多樣、營業時間長、標價清楚、空間整潔明亮、附設車位等競爭優勢，搶占傳統市場的消費族群。除了主攻一般家庭的日常消費者，部分超市也嘗試在此時推出「高端品牌」以拓展客群，如頂好惠康成立 **Jasons Market Place**、遠東集團引進香港頂級超市品牌 **city'super**，選擇在臺北市區的精華路段開設街邊店，或進駐於百貨公司，透過進口較多的國外食品及日用品來吸引高消費客群。

同時，有許多小型超市因未成功發展規模經濟，營運成本居高不下，或未找到合適的品牌定位在市場上立足，導致營運虧損，最終只能退出市場或受其他品牌併購。全聯在此時陸續併購楊聯社（2004 年）、台灣善美的超市（2006 年）、臺北農產超市（2007 年），幾乎成為臺灣最大的超市品牌。

量販店也面臨相同的情況，至 2000 年共約有 108 家門市，市場飽和、競爭激烈，在 2004 年呈現負成長；同時，中國逐漸開放市場，許多外商關注中國龐大的內需，法商佳喜樂、英商特易購等品牌紛紛退出臺灣、轉而投入中國零售市場。在品牌大規模整併下，最終剩下四個較具規模的品牌：法商家樂福、大潤發、愛買及美商好市多，其隨著時間而有不同的品牌區隔。

三、成熟期（2011-迄今）

在 2011 年後不論是便利商店、超級市場、量販店皆在穩固既有市場及特色的同時，也開始與其他平台做結合。便利商店業除了在鮮食種類上不

斷推陳出新外，開始採取多元支付、會員制度等策略，加強消費者品牌忠誠度，此外，也嘗試複合式商店、無人門市等新的營運模式。就複合門市部分，7-Eleven 與博客來、不可思議咖啡、糖果屋、健身房等進行跨領域結合，更進一步整合統一集團品牌，推出由 7-Eleven、康是美、星巴克與統一精工等品牌構成的複合式商店，同時納入生鮮蔬果、冷凍食品、生活雜貨、寵物用品等品項，開創出不同於一般門市的新型商場。²²在 2018 年，7-Eleven 及全家便利商店分別推出無人商店，設立於商辦或學校等消費者適應性、多元支付使用率皆較高之處，不過，考量當前臺灣消費者的消費習慣及無人商店設置成本高昂的問題，便利商店的無人商店形式尚未達到可以快速展店的程度。

而超級市場及量販業的版圖在此時仍有不小的變化。全聯於 2000 年代陸續併購其他超市已經成功建立起市場競爭力，在 2016 年併購面臨連年虧損及母企業味全的食安危機雙重危機的松青超市，又於 2021 年併購大潤發品牌，穩固超市第一品牌的地位。²³至於量販業，2020 年由家樂福併購頂好及 Jasons Market Place，迅速提升超市分店數，而後又由統一集團收購家樂福全數股份，在流通事業上形成全聯與統一分庭抗禮的競爭態勢。

除了透過併購增加市場競爭力，超市及量販店皆透過線上平台拓展客群，前者多與外送平台合作、強化最後一哩路的配送；後者布局線上商城，提出來店取貨或配送到府的服務。以上兩種新型態的服務在 COVID-19 疫情時對企業維持營運尤為重要，更甚在疫情後宅經濟的興起，開拓了零售

²² 溫子豪，「統一複合店變「大七」 集結 4 大品牌台南啟航」，卡優新聞網（2024），<https://tw.news.yahoo.com/%E7%B5%B1-%E8%A4%87%E5%90%88%E5%BA%97%E8%AE%8A-%E5%A4%A7%E4%B8%83-%E9%9B%86%E7%B5%904%E5%A4%A7%E5%93%81%E7%89%8C%E5%8F%B0%E5%8D%97%E5%95%9F%E8%88%AA-202457828.html>，最後瀏覽日期：2025/6/25。

²³ 聯合新聞網，「不敵連年虧損和食安危機 松青超市經營近 30 年被全聯收購」，聯合新聞網（2024），<https://udn.com/news/story/120910/7960651>，最後瀏覽日期：2025/6/25。

業的新一波成長。

第四節 併購展現市場競爭

綜觀流通事業發展史及當前產業版圖現況，不論是便利商店業或是量販業，皆有朝向超級市場業聚集之趨勢，各業態間的差異逐漸變小。在近年，全聯與統一集團更是進行跨業態的併購，積極展開全通路布局，加劇了流通事業的競爭態勢。

一、2004 年全聯併購楊聯社

全聯的前身為中華民國國防部福利總處因應行政院〈行政院試辦供應公教人員生活必需品計畫要點〉所成立之軍公教福利中心，僅有持有軍公教購物證的公務人員才能入內消費，其販售之商品約為一般通路的 8 折，後因其產品逐漸流入市面、國防軍決議將福利社委外民營，並在 1988 年轉讓經營權給元利建設董事長林敏雄，成立全聯實業股份有限公司、接手 60 餘間分店。全聯營運初期以其他競爭對手較不願進入且租金便宜的中南部鄉村為主，第一次的拓展選擇在桃竹苗地區，前身為楊梅消費合作社的楊聯社在 2000 年初期面臨競爭力下降、財政問題等困境而決定出售，全聯一方面為積極布局北部勢力，一方面為採取引進生鮮產品的差異化策略，在 2004 年併購了具備生鮮處理能力的楊聯社。²⁴

二、2006 年全聯併購台灣善美的超市、家樂福併購英商特易購

為進一步提升生鮮處理技術，在 2006 年又併購了具備日本生鮮處理流程的台灣善美的超市，採用供應商直接將食材運送到店面進行處理的營運模式，提供高品質的生鮮產品，然而這樣的營運模式成本較高，且生鮮產

²⁴ 楊海倫，全聯實業以購併為成長策略之研究，政治大學企業管理研究所（2022）；楊家寧，臺灣零售產業之競爭優勢與策略分析-以全聯超市為例，清華大學經營管理碩士在職專班（2017）。

品的進貨、品質與時效難以控管，全聯在趨於保守的決策下僅開出了 2 間生鮮門市，開始轉而規劃生鮮產品集中作業區，再透過冷鏈供應將生鮮產品配送到各門市。

而面對非量販業的全聯透過併購逐漸提高市占率一事，家樂福也採取相同策略，在 2006 年以 53 億元收購了英商 TESCO 在臺灣投資設立的特易購量販店，並陸續接手萬家福量販、大樂量販等量販業品牌。²⁵

三、2007 年全聯併購臺北農產超市

2007 年，因許多超市進入市場競爭而逐漸失去競爭力的臺北農產超市僅保有 13 家門市的規模，開始與以販賣乾貨為主、競爭關係較弱的全聯進行第三方合作經營，並在年底正式被全聯併購。全聯取得臺北農產超市雙北地區 12 個營業據點，分店數達到 379 家，並從中學習臺北農產超市具備的蔬果物流營運模式，再結合先前的生鮮處理技術，成功在超級市場業以生鮮產品做出差異化策略。全聯的第一波大規模併購至此為止。

四、2016 年全聯併購松青超市

第二波併購大約在 10 年後進行，2016 年全聯以 4.5 億買下松青超市，松青超市在當時面臨了連年的營運虧損及母企業味全的食安危機而決定出售，全聯僅保留 65 間門市中約 8 成的店數，加強在雙北都會區的勢力，進一步提升整體採購能力。

五、2018 年全聯併購白木屋食品

而在生鮮產品穩固營運後，全聯開始發展烘焙、甜點等產品服務，在門市內提供現烤麵包，並成立自有烘焙品牌 READ BREAD。為積極拓展相關

²⁵ 錢成思，零售業併購對於全通路整合之影響：以蘇寧收購家樂福（中國大陸）及統一收購家樂福（臺灣）為例，臺灣大學管理學院國際企業學系（2024）。

業務，在 2018 年併購白木屋食品，以近 8 億收購白木屋旗下的廠房設備但不經營白木屋品牌與門市，將提供麵包產品的門市拓展至 130 間，其業績在 2019-2021 年間共成長 5 倍。

六、2019 年家樂福收購台糖量販及超市

台糖在 2000 年進行轉型、以南部為據點開始經營量販店，並在 2007 年開始拓展社區超市業務。因未達經濟規模、營運績效不佳，台糖零售業務面臨長期虧損，在 2019 年與家樂福簽約出售 3 間超市及 5 間量販店，其中家樂福將楠梓門市改造成中型購物中心，引進餐廳及特色品牌，打造社區型購物中心。

七、2020 年家樂福併購惠康百貨

2020 年家樂福宣布收購港商牛奶國際在臺灣的惠康百貨全部股份，惠康旗下共有 199 間頂好 Wellcome 超市及 25 間 Jasons Market Place 門市，為大二大超市通路。家樂福此時在臺灣已有 137 家分店，其中有 69 家超市型態的便利購門市，此次併購不僅將快速提升家樂福在臺灣的分店數規模，更讓家樂福品牌成為超市市占率第二的零售商。

八、2021 年全聯併購大潤發

大潤發為 1996 年由潤泰集團創立的量販品牌，後續考量到國際合作有助於臺灣及中國量販市場的發展，在 2001 年將 67% 的股權販售給法國第二大零售集團歐尚集團（Auchan Retail International），後在 2018 年因量販營收下滑，歐尚集團決定逐步退出獲利不佳的市場，大潤發遂在 2021 年由全聯以 115 億收購歐尚集團、潤泰集團共 95% 的股份，全聯獲得大潤發門市經營、自有品牌及土地與建物，一口氣擴充了 22 個量販據點。藉由此次併購，全聯可以進一步增加生鮮處理量能、學習熟食製作技術，以及透過大潤發原有的倉儲中心，加強物流供應鏈、支援全聯新推出的「小時達」

網購外送服務以及門市的補貨配送。全聯也藉機進入量販業的領域、發展全通路布局，對其他品牌產生壓力。

九、2022 年統一收購家樂福股份

2022 年，原先就已持有家樂福 40%股權的統一集團宣布購買家樂福集團在臺灣子公司的 60%股份，並在 2023 年 5 月獲得公平交易委員會附帶條件的同意。統一在便利商店業已為領導地位，透過此次併購同時布局量販店及超級市場版圖，補足其在零售產業的業態缺口，除進一步提升市占率，更讓統一集團在營收上超越全聯。而統一集團也積極整合超商的便利特性與量販店的價格優勢，提供家樂福下單、7-Eleven 門市取貨的服務，產生營運與市場的綜效。

十、2024 統一併購雅虎奇摩、入股 PChome

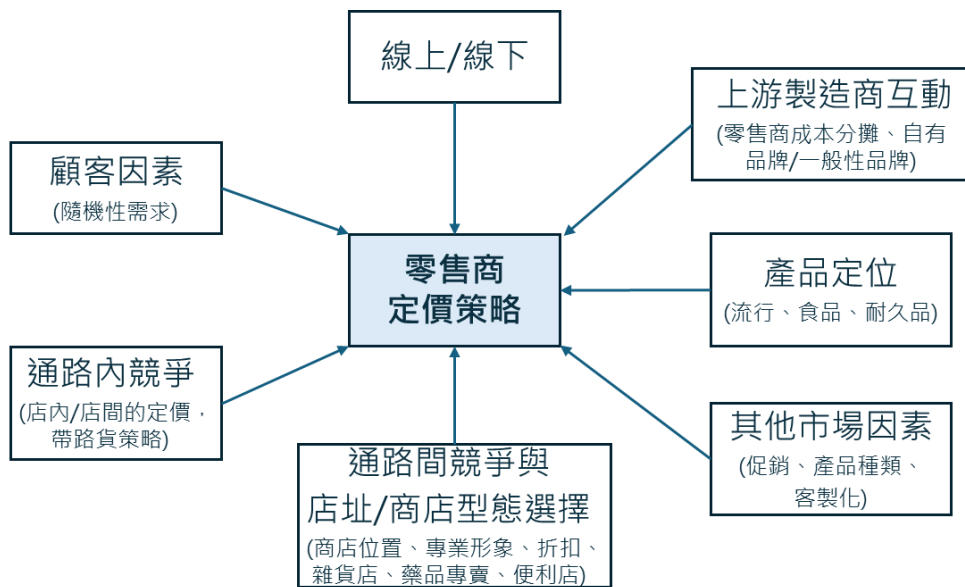
2024 年統一集團認購了港商雅虎資訊公司之股份，持有雅虎奇摩 80%股份。統一集團原先已有博客來、鮮拾等網路平台，又有乳製品、速食麵、非酒精飲料等製造業務，此次結合同時具備垂直與水平的樣態。同年 10 月，統一擴大布局電商，認購 PChome 30%的股份、取得 2 席董事，成為 PChome 最大股東。²⁶

²⁶ 吳家豪、何秀玲，「PChome 通過私募案 統一持股 30%成最大股東、取 2 席董事」，中央社（2024），<https://www.cna.com.tw/news/afe/202410230383.aspx>，最後瀏覽日期：2025/6/28。

第四章 經濟面相關研究結論

第一節 流通事業水平競爭樣態對市場策略及定價決策之影響

過往文獻在討論零售市場的定價策略時，至少有七大類因素會影響或干擾零售市場定價策略（圖 4-1）：(i)通路或平台內的競爭；(ii)通路或平台間的競爭，包括店址與商店形式的選擇；(iii)整合其他市場因素(如客製化、促銷等)的考量；(iv)顧客偏好；(v)產品特性與互補性；(vi)與上游製造商的互動；(vii)線上/線下的定價策略。²⁷



資料來源：原始資料來自 Kopalle et al. (2009)，並經本研究翻譯與重新繪製。

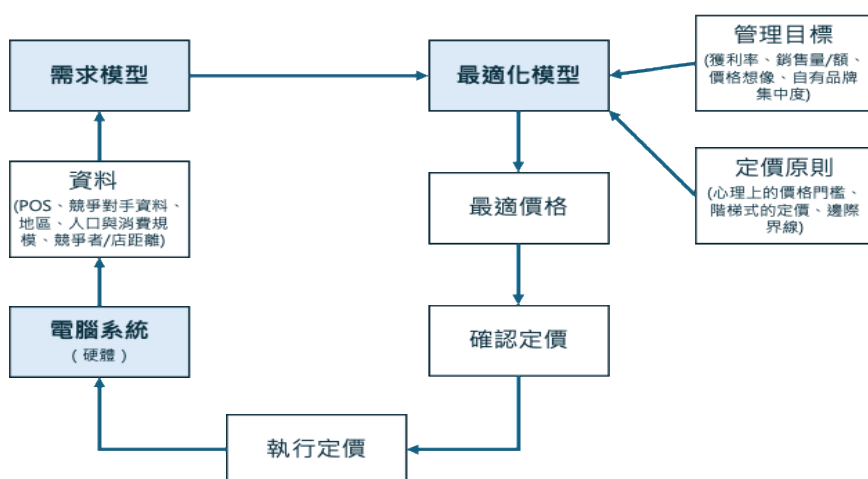
圖 4-1 零售商的競爭與定價策略整體分析架構

流通事業在面對零售市場競爭時，除了考量公司經營方針、整體市場發展策略外，同時還會視顧客行為、市場結構、競爭對手行為、市場需求、

²⁷ Kopalle, P., Biswas, D., Chintagunta, P. K., Fan, J., Pauwels, K., Ratchford, B. T., and Sills, J. A., "Retailer pricing and competitive effects". *Journal of Retailing* 85(1, 2009): 56-70. (2009).

產品類型及商店業態等條件而滾動調整水平競爭策略及市場定價模式。²⁸

產品定位與顧客因素是零售商制定定價策略最具挑戰性與不確定性的因素。在面對商品與商業模式都更趨複雜的今日，需求預估成為定價策略的首要依據。Kopalle 等人提供了一個系統性，以消費者為核心的定價決策流程，²⁹如圖 4-2 所示。在 AI 及大數據愈趨成熟的環境下，有效補足了過去最適化價格決策空缺的部分。剩下的問題在於管理目標如何跟隨事業營運方針、市場定位而滾動調整；定價原則如何在前述七大因素的考量下進行設定。



資料來源：原始資料來自 Kopalle et al. (2009)，並經本研究翻譯與重新繪製。

圖 4-2 以需求為核心及彈性為基礎的定價流程

²⁸ Ellickson, P. B., and Misra, S., “Supermarket pricing strategies”, *Marketing Science*, 27(5):811-828(2008). ; Arvitrida, N. I., Candra, A., Siswanto, N., and Yuwana, L., “The effect of pricing strategies on retailers: An agent-based modeling approach”, *9th International Conference on Operations and Supply Chain Management*, Vietnam (2019).; Faiqoh, D. N., Riyadi, S., Lestari, S. D., and Mudjijah, S. “Implementation of pricing strategies to increase sales in the digitalization era”, *Maneggio* 1(6), December 2024. E-ISSN : 3032-7652, <https://nawalaeducation.com/index.php/MJ/index>. DOI : <https://doi.org/10.62872/7278s763> (2024).

²⁹ 同註 27。

過去，無論是理論分析或實證案例研究，或多或少都會將觀察到的零售商定價模式與其市場策略進行比較，藉以分析零售商的決策準則與目的，只是這些研究基於研究目的與證據的限制，較少提出全面性的架構整理。因此，本研究於表 4-1 中，先整理數種在不同通路市場策略或營運目標下較常採取的定價方式，藉以呼應 Kopalle 等人的分析架構。³⁰

表 4-1 不同市場策略下的定價方式

通路市場策略	定價方式	相關文獻
提高市占率及銷售量	促銷定價	Kopalle, et al. (2009) Han, et al. (2017)
維持市場地位	每日低價	Ellickson and Misra (2008)
創造利潤	個性化定價	Kopalle, et al. (2009)
追求銷售量	產品組合定價	Faiqoh, et al. (2024) Kopalle, et al. (2009)
爭取市場占有率	競爭定價策略	Kopalle, et al. (2009) Shepard (1990) Parvasi, et al. (2025)
提升利潤	退款保證政策	Li, et al. (2025)
提升利潤	垂直協議與合約	Gaudin (2017) Bishop (2002) Bonnet and Dubois (2010)

一、促銷定價（Price Promotion / Temporary Price Reductions）

暫時性降價促銷是超級市場常見的策略，目的在透過設定促銷頻率和降價幅度來吸引消費者注意力。通常與「高低價（Hi-Lo）」策略相關，即平日價格較高，但在促銷時提供顯著折扣。³¹由於零售店的促銷活動

³⁰ 同註 27。

³¹ Ellickson, P. B., and Misra, S, “Supermarket pricing strategies”, *Marketing Science*, 27(5):811-828 (2008); Park, I., Jung, I., and Choi, J., “Market competition and pricing strategies in retail supply chains,” *Managerial and Decision Economics*, John Wiley & Sons, Ltd., vol. 41(8): 1528-1538, December. (2020).

會影響品牌和商店之間的替代行為，³²代表促銷有助於吸引顧客從競爭對手轉向自家商店，進而影響銷售量和市占率。也有研究指出，短期內頻繁的價格促銷可能導致市場價格失衡，甚至引發價格戰，導致價格普遍下降。³³

二、每日低價（Everyday Low Prices, EDLP）

相對於頻繁促銷，EDLP 策略是零售商向消費者提供持續較低的日常價格。在競爭激烈的市場中，如果許多競爭對手採用 EDLP 策略，零售商也更有可能是選擇 EDLP (Ellickson and Misra, 2008)，這表示在某些市場環境下，採取與競爭對手協調一致的低價策略，而非差異化策略，可能對維持市場地位有利。

三、競爭定價策略（Competitive Pricing Strategies）

超市零售商會透過價格和產品多樣性來爭奪市場占有率。³⁴零售商的定價決策會受到競爭對手策略的影響，例如競爭對手採取低價策略（Lower Price Strategy）時，零售商會據以調整策略。³⁵除了超市等零售

³² Kopalle, P., Biswas, D., Chintagunta, P. K., Fan, J., Pauwels, K., Ratchford, B. T., and Sills, J. A. “Retailer pricing and competitive effects”, *Journal of Retailing*, 85(1, 2009): 56-70(2009).

³³ Han, J., Shen, Y., and Leszczyc, P. T. L. P. “Short- and long-run competition of retailer pricing strategies”, *International Journal of Business*, 22(2): 125-142. (2017).

³⁴ 同註 27。

³⁵ Arvitrida, N. I., Candra, A., Siswanto, N., and Yuwana, L.. “The effect of pricing strategies on retailers: An agent-based modeling approach.” *9th International Conference on Operations and Supply Chain Management*, Vietnam 2019. (2019).; Kopalle, P., Biswas, D., Chintagunta, P. K., Fan, J., Pauwels, K., Ratchford, B. T., and Sills, J. A., “Retailer pricing and competitive effects”. *Journal of Retailing* 85(1, 2009): 56-70. (2009).; Faiqoh, D. N., Riyadi, S., Lestari, S. D., and Mudjijah, S. “Implementation of pricing strategies to increase sales in the digitalization era”, *Maneggio* 1(6), December 2024. E-ISSN : 3032-7652, <https://nawalaeducation.com/index.php/MJ/index>. DOI : <https://doi.org/10.62872/7278s763> (2024).; Parvasi, S. P., Taleizadeh, A. A. & Thaichon, P. “Price optimization for manufacturers in a competitive retail market: imported products and online crowdfunding option.” *Journal of Revenue and Pricing Management* 24: 12–29 (2025). <https://doi.org/10.1057/s41272-023-00471-5>.(2025).

市場外，這種重複賽局（repeated game）的競爭設定，也會在其他商品市場中出現，例如採用「超級賽局策略」（supergame strategies）的加油站能獲得更高的估計利潤；³⁶ 博世為了在市場中保持地位，有效應對價格較低的競爭對手（如 LG）也採取了類似做法。³⁷ 市場潛力和價格敏感性對競爭定價決策具關鍵影響力，例如當產品的潛在客戶增加時，製造商會提高價格，因為市場占有率的競爭減少了。³⁸

四、個人化定價（Personalized Pricing）

根據個別消費者的特徵或行為模式來定制價格。藉由大數據分析及資料科學的運用，這種定價策略在線上平台中廣泛被運用，透過蒐集消費者購買歷史、網頁瀏覽紀錄與頻率、位置、設備類型、社交媒體活動等資訊，精準地判斷消費者偏好，預測不同消費者對同一商品或服務的支付意願，進而制訂個人化定價，例如對高價值消費者提供高價商品，對潛在顧客提供折扣等。基於此特性，個人化定價也會搭配動態定價（Dynamic Pricing）或隨需定價（On-Demand Pricing）來進行。³⁹ 研究顯示，客製化促銷（Customized promotions）比非差異化促銷（undifferentiated promotions）能帶來更高的利潤。⁴⁰

³⁶ Shepard, A. “Pricing Behavior and Vertical Contracts in Retail Markets,” *The American Economic Review*, 80(2), 427–431. <http://www.jstor.org/stable/2006613>(1990).

³⁷ Parvasi, S. P., Taleizadeh, A. A. & Thaichon, P. “Price optimization for manufacturers in a competitive retail market: imported products and online crowdfunding option,” *Journal of Revenue and Pricing Management* 24: 12–29 (2025). <https://doi.org/10.1057/s41272-023-00471-5>.(2025).

³⁸ 同註 37。

³⁹ Faiqoh, D. N., Riyadi, S., Lestari, S. D., and Mudjijah, S. “Implementation of pricing strategies to increase sales in the digitalization era,” *Maneggio* 1(6), December 2024. E-ISSN : 3032-7652, <https://nawalaeducation.com/index.php/MJ/index>. DOI : <https://doi.org/10.62872/7278s763>. (2024).; Park, I., Jung, I., and Choi, J., “Market competition and pricing strategies in retail supply chains,” *Managerial and Decision Economics*, John Wiley & Sons, Ltd., vol. 41(8): 1528-1538, December. (2020).; Kopalle, P., Biswas, D., Chintagunta, P. K., Fan, J., Pauwels, K., Ratchford, B. T., and Sills, J. A. “Retailer pricing and competitive effects”, *Journal of Retailing*, 85(1, 2009): 56-70(2009).

⁴⁰ 同註 27。

五、退款保證政策（Money-Back Guarantees, MBGs）

退款保證指向消費者保證可以在一定期限內退回購買的商品並獲得退款。此策略主要目的在促進消費者購買信心，增加購買意願。實證研究顯示，零售商可以從退款保證政策中獲益，⁴¹有助於提升利潤。退款保證政策會因零售商的議價能力及與上游供應商的供貨協議內容，而對供應商產生影響。特別是當零售通路家數少且議價能力高，而供應商議價能力低時，與供應商簽訂批發價格協議會使零售商更傾向採用退款保證，因為協商好的單位價格和回購價格會趨於一致並最大化通路的盈餘，同時壓縮供應商的利潤空間。⁴²

六、垂直協議與合約（Vertical Agreements / Contracts）

過去，經濟學理論對垂直協議的態度通常比水平協議溫和，主因為垂直協議通常發生在互補而非競爭的商品或服務。芝加哥學派認為，垂直協議有助於提高效率和增進福利，具體效果包括消除下游定價扭曲、優化投資決策以及消除可避免的交易成本或事後投機行為。近期文獻則認為若市場中的上游或下游存在顯著市場力量，則垂直協議仍可能造成競爭疑慮。⁴³這與議約的定價方式有關，例如，相較於雙重邊際化（double marginalization）的線性價格模型，一個沒有轉售價格維持（Resale Price Maintenance, RPM）的兩部定價（two-part tariffs）合約，將使超市零售

⁴¹ Davis, S., Gerstner, E., and Hagerty M. “Money back guarantees in retailing: Matching products to consumer tastes,” *Journal of Retailing* 71(1):7–22. (1995).

⁴² Li, C., Huang, T., and Huang, Y. “Product Return Policies: The Impacts of Vertical Bargaining and Contracting with Retail Competition” (March 04, 2025). *Manufacturing & Service Operations Management, Forthcoming*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=5182639> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5182639> (2025).

⁴³ Bishop, S.. “Vertical agreements - unfinished business: the new approach to assessing vertical restraints,” *Intereconomics*, ISSN 0020-5346, Springer, Heidelberg, Vol. 37, Iss. 1, pp. 12-18 (2002).

商的平均利潤明顯提高，零售價格下降，同時使消費者剩餘增加。⁴⁴

第二節 流通事業垂直競爭與協議模式

在垂直整合的市場中，供應鏈上的供應商與零售商的商業模式與契約行為，是影響消費市場相當重要的因素。零售商與供應商之間的合約通常透過雙邊談判來決定，零售商會利用其自身的議價能力來影響合約條款，以配合其零售定價策略。

一、垂直協議的模式

合約的內涵，通常包含零售及批發價格訂定方式、收益分享方式、退貨協議、採購及物流成本分攤、促銷活動條件及特製化商品等。Johnson（2017）針對當供應商與零售商屬於雙邊獨占或雙邊寡占市場時，可能存在的幾種商業模式與競爭策略型態歸納如表 4-2。⁴⁵

依據零售價格訂定者及協議價格或收益分配等類別，區分為批發模式（wholesale model）、寄售模式（consignment model）、特許經營模式（franchise model）與代理模式（agency model）。跟隨銷售模式的不同，衍生出對零售價格決策的差異。究竟由供應商決定零售價格還是由零售商為之，就形成了批發模式與寄售模式兩種型態。當採行收益分享訂定路線時，是由供應商決定收益分配比例還是由零售商決定，就成為誰能在市場中獲益的關鍵。

⁴⁴ Bonnet, C. and Dubois, P., “Inference on vertical contracts between manufacturers and retailers allowing for non Linear pricing and resale price maintenance,”. *CEPR Discussion Paper* No. DP6918, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1307508> (2008).

⁴⁵ Johnson, J. P. “The Agency Model and MFN Clauses,” *The Review of Economic Studies*, 84(3 300), 1151–1185. <http://www.jstor.org/stable/45106775>(2017).

表 4-2 涵蓋零售與供應商的四種商業模式

	批發價格訂定	收益分享訂定
零售商 訂定零售 價格	<u>批發模式 (wholesale model)</u> 由供應商設定批發價格，零售商 設定零售價格	<u>特許經營模式 (franchise model)</u> 由供應商設定收益分配比例，零售 商設定零售價格
供應商 訂定零售 價格	<u>寄售模式 (consignment model)</u> 由供應商設定零售價格，零售商 設定批發價格	<u>代理模式 (agency model)</u> 由供應商設定零售價格，零售商設 定收益分配比例

在 Johnson (2017) 的結論中，發現幾個現象：

- 在雙邊壟斷的情況下，收益分享模式存在先發優勢，每個廠商都想成為訂定收益分配比例的那一方，換言之表 4-2 中的零售商會更傾向代理模式，供應商會更傾向採用特許經營模式。
- 相對於收益分享，採訂定批發價格時，究竟是批發模式或寄售模式較有利，皆取決於需求曲線的曲率。
- 儘管收益分享模式存在價格加成的現象⁴⁶，但最終均衡零售價格往往低於批發定價模式，即使在供應鏈雙邊都是不完全競爭的情況下，這導致產業整體利潤比批發定價模式更低。
- 比起批發定價模式，在收益分享模式中，訂定零售價格的那一方將因收益分配而受害，訂定收益分配比例的那一方將因此而獲益。市場競爭程度越高，會使整體產業獲利較低，但競爭程度並

⁴⁶ Johnson (2017) 認為收益分享模式存在價格雙重加成 (double-markups) 的現象，原因在於廠商在設定零售價格時，會因為他只能獲得收益的一部分但卻必須負擔所有的成本，而表現得像成本更高，從而出現第一重加成；其次，廠商在設定零售價格時，會根據其感知到的邊際成本來設定，產生第二重的加成。

不會改變分享模式對兩方廠商的影響方向。

- 因此，若從批發模式轉為代理模式，雖然有利於消費者及零售商，卻有損於供應商。
- 伴隨代理模式出現的，經常是最惠待遇（**most-favored nation clauses, MFN**）的零售價平價限制（**retail price-parity restrictions**）。這在整合線上銷售的通路中經常發生。零售價平價限制讓零售商知道提高收益分配比例，也不會讓他通路中的商品價格比其他通路還高，供應商無法透過不對稱調整價格，將需求引導至提供更具有吸引力合約的零售商。因此，零售平價的要求將鼓勵零售商向供應商收取更高的收益分配，而供應商最終會全面提高向所有零售商供貨的零售價格，從而抵銷了代理模式帶來的正向效益。因此，當出現代理模式結合 **MFN** 合約時，審查機制就需要非常仔細，避免消費者受到損害。

二、寄售模式與批發模式

寄售模式是一種委託代售的交易形式，供應商將貨物運往銷售地，交付並委託零售商代為銷售。在貨物售出前，其所有權仍屬供應商，貨物售出後零售商再依協議向供應商結算款項，協議內容可包含零售價格以及零售商的佣金或報酬。相對於寄售模式，若供應商將貨運往銷售地點，交貨時即向零售商收取貨款，而非等到商品銷售給消費者之後，則屬買斷模式或批發模式，亦即貨物的所有權在抵達銷售地點且收取貨款後即移轉給零售商，並由零售商自行決定零售價格與銷售策略，⁴⁷零售商不收取佣金，而是由其定價與銷售量決定銷售利潤。

⁴⁷ Villas-Boas, B. S. "Vertical Contracts Between manufacturers and Retailers: An Empirical Analysis," *Working Paper*, University of California Berkeley. (2003).

寄售與買斷模式的影響，通常是一體兩面，例如寄售模式一方面降低了零售商庫存風險，但同時將壓力移轉到供應商身上；寄售模式雖然因降低零售商風險而能降低其進入市場門檻，但進入後的零售商可能因為對價格缺乏主動權而失去創造利潤的動力。表 4- 3 從庫存與財務風險、市場控制力、產業效率、零售商積極性等面向，對兩種模式進行比較。

最終，垂直協議會採取寄售模式或批發模式，端視供應商與零售商的市場影響力、議價能力以及需求曲線的曲率。⁴⁸

表 4- 3 寄售模式與買斷模式之優劣勢分析

	寄售模式	買斷模式
庫存與財務風險	可降低零售商庫存與財務風險，但增加供應商管理庫存、承擔商品滯銷的風險	可簡化供應商庫存管理，降低營運成本。零售商承擔全部庫存風險。
供應商的控制能力	供應商擁有商品和定價的控制力。	供應商對零售價格、促銷方式、品牌展示等之控制力減弱。
產業協調與效率	作為垂直協議的一種，可促進產業整體的協調與效率。	相對缺乏促進效率的誘因。
零售商進入門檻	資金有限或新進市場的零售商可降低其進入門檻。	相對缺乏促使零售商進入市場的誘因。
零售商積極性與反應速度	缺乏最大化銷售額的動機。	可激勵零售商銷售。因零售商擁有商品定價權，可根據當地市場需求、競爭狀況、促銷活動等靈活調整價格。
雙重邊際化問題	未發現此問題。	當供應商與零售商都具有市場力量時，會產生雙重邊際化問題。

⁴⁸ 同註 45。

臺灣通路與供應商之間採行之交易模式主要為寄銷制（銷貨付款）及買斷制（進貨付款），前者係指供應商將商品委託給通路商進行販售，商品售出前，所有權仍屬於供應商，待商品售出後，再由通路商支付貨款予供應商；後者則為供應商將商品賣斷給通路進行販售時，商品所有權即已移轉予通路商，且通路商於進貨時即須支付貨款。

買斷制雖由通路負責銷售及承擔存貨風險，實務上於議約時通路與供應商之間通常會約定部分的可退貨條件或不退貨獎金，致使買斷制與寄銷制兩者之間的差異縮小，由供應商共同負擔一部分的存貨風險，是故對供應商而言最大的差別就是在金流的掌握，金流壓力倍增。

目前臺灣多數的全國性通路採行的是買斷制，僅全聯採取寄售制，而被全聯併購的大全聯（前身為大潤發）則在 2024 年至 2025 年開始協議將模式與全聯趨於一致。其中全聯採行寄售制有其歷史因素，其前身為國防部福利總處為辦理國軍福利品業務而成立的「軍公教福利中心」，提供一般通路 8 折的產品，僅持有購物證的軍公教人員可以入內採買。在福利中心民營化後全聯沿用原本的採購模式，在資金不足的劣勢下藉由寄銷制的運作盡可能減少庫存壓力，並一路持續至今。

有關寄售制及買斷制在學術理論上之分析與臺灣實務狀況之比較，請參見下表 4-4。

表 4-4 寄售模式、買斷模式：理論與實務之比較

	寄售模式		買斷模式	
	理論	臺灣實務	理論	臺灣實務
庫存與財務風險	由供應商承擔	由供應商承擔	由零售商承擔	透過可退貨交易條件或不退貨獎金，讓供應商共同承擔
供應商控制能力	供應商擁有產品與定價控制力	通路藉由有限架位與市場力篩選上架產品及主導定價權	供應商對價格、促銷方式等控制力弱	由通路主導價格、促銷檔期，供應商可針對細節進行協商
零售商進入門檻	資金有限或新進零售商可降低進入門檻	取決於是否有供應商願意配合採取寄售制	相對缺乏進入市場之誘因	多數通路採取買斷制，搭配可退貨條件降低營運風險
零售商積極性與反應速度	缺乏最大化銷售額之動機	搭配訪價跟價機制，迅速調整市場價格	可激勵零售商，具主導權可靈活調整	透過訪價機制隨時觀察市場競爭狀況

三、批發與代理模式

代理模式 (Agency Model) 通常指供應商直接設定產品的零售價格，而零售商或平台則向供應商收取佣金，佣金通常是以銷售收入的某個比例進行約定。在此模式下，零售商本身不具庫存壓力，也比較不容易產生雙重邊際化問題，但收益共享可能允許對異質下游企業進行最適差別取價。⁴⁹

但如 Johnson 所述，為避免供應商潛在的搭便車行為，代理模式經常與最惠待遇搭配協議，當零售市場趨於集中，此模式很可能導致阻礙競爭與價格僵化的問題。Gaudin and White 在其電子書市場案例中，⁵⁰也提到類似狀況，及從代理模式轉為批發模式後，電子書平均價格下降，隱含代理模式可能導致較高的零售價格。

但如果市場需求彈性隨著價格增加而增加時，以收益分享合約為主的代理模式，則可能帶來更大的產出，從而緩和零售價格，對消費者帶來效益。⁵¹

當市場處於雙邊壟斷環境中，則批發模式下的最終消費價格可能高於代理模式下的最終消費價格。供應商進入市場機率對於消費者剩餘也很重要。當需求函數為對數凹或對數線性（滿足馬歇爾第二定律）且零售通路邊際成本大於供應商邊際成本時，代理模式下供應商的進入機率

⁴⁹ Wang, Z., & Wright, J. “Ad valorem platform fees, indirect taxes, and efficient price discrimination.” *The RAND Journal of Economics*, 48(2), 467–484.
<http://www.jstor.org/stable/26305420> (2017).

⁵⁰ Gaudin, G. and A. White. “On the antitrust economics of the electronic books industry,” *Working Paper*. (2014).

⁵¹ Gaudin, G. and A. White “Unit vs. ad valorem taxes under revenue maximization,” *Working Paper*. (2014).

高於批發模式。因此，代理模式會帶來更高的消費者剩餘。⁵²

四、收益共享合約（Revenue-Sharing Contracts）

零售商向製造商支付一部分銷售收入，同時支付每單位商品價格，⁵³這也是一種非線性合約，用於平衡風險和激勵。在雙邊獨占的情況下，特許經營合約中基於收益的權利金支付（這是一種收益分享的形式）有可能導致雙重邊際化現象。⁵⁴

一種解決這個問題的方法是設定兩部定價，即供應商以邊際成本將商品出售給零售商，零售商從零售價格獲取收益，供應商再利用特許經營費（固定費用）來分享下游的收益。兩部定價被認為可以提高垂直結構的整體效率，還被期待為消費者帶來更低的價格，但這也只有在自由進入的市場中，過度進入才比較可能導致零售商設定過低的價格。⁵⁵

在雙邊獨占的情況下，由於特許經營費仍是基於收入而制定的，與實際銷售數量沒有直接關係，零售商面對的需求曲線是在受到這個固定費用限制的情況下所產生，因此擁有市場力量的零售商將選擇低於供應商偏好的銷售量以及高於供應商期待的最佳價格（含特許經營費的價

⁵² Allain, M.-L., M. Bourreau and J. L. Moraga-Gonzalez, “The Agency and Wholesale Models When a Platform Can Charge Entry Fees.” *Working paper*, https://www.cresse.info/wp-content/uploads/2024/09/2024_ps16_pa3_MORAGA_GONZALEZ.pdf. (2024).

⁵³ Gaudin, G.. “Vertical bargaining and retail competition: What drives countervailing power?” *DICE Discussion Paper*, No. 195, ISBN 978-3-86304-194-6, Heinrich Heine University Düsseldorf, Düsseldorf Institute for Competition Economics (DICE), Düsseldorf. (2017)

⁵⁴ Lafontaine, F. and Slade, M. “Exclusive Contracts and Vertical Restraints: Empirical Evidence and Public Policy.” *Working Paper*. https://economics.ubc.ca/wp-content/uploads/sites/38/2013/05/pdf_paper_margaret-slade-exclusivecontracts-verticalrestraints.pdf (2005).

⁵⁵ Mathewson, G. F. and R. A. Winter. “The economics of franchise contracts.” *Journal of Law and Economics* 28 (3): 503-526. (1985).; Lafontaine, F. and Slade, M. “Exclusive Contracts and Vertical Restraints: Empirical Evidence and Public Policy.” *Working Paper*. https://economics.ubc.ca/wp-content/uploads/sites/38/2013/05/pdf_paper_margaret-slade-exclusivecontracts-verticalrestraints.pdf (2005).

格) 來出售, 以實現零售商自身的利潤最大化, 而非整體的最佳聯合利潤。因此, 即使搭配兩部定價, 特許經營的收益共享模式仍存在某種形式的雙重邊際化問題。這意味著, 雖然垂直關係的目標是提高效率, 但這種形式的收益分享反而可能引入效率低下。⁵⁶

五、最惠待遇 (MFN)

最惠待遇條款, 也稱為跨平台同價協議 (across platforms parity agreements, APPA), 是協議中的條款, 其目的在於保證供應商在某一銷售通路、平台或中介機構所提供的價格或條件, 不會比其在供應商自身通路、網站 (狹義條款⁵⁷) 或其他任何平台 (廣義條款) 上的報價更差。

⁵⁸

(一) MFN 對市場的影響並非完全屬於負面, 其潛在的好處包括:

■ 防止供應商「搭便車」

MFN 條款被認為能有效防止供應商利用通路或線上平台吸引顧客, 然後透過其他直接或第三方銷售管道以更低的價格導流顧客的「搭便車」行為。⁵⁹平台投入了資源來吸引消費者 (例如行銷、技術開發、客戶服務), MFN 條款確保供應商不會在這些投資上搭便車, 從而保護了平台的投資回報。

⁵⁶ 同註 54。

⁵⁷ MFN 條款可進一步分為兩種主要類型: (1) 狹義條款 (narrow clause): 這類條款保證供應商在特定通路上提供的價格或條件, 不差於其在供應商自身通路上提供的價格或條件; (2) 廣義條款 (wide clause): 這類條款則更為廣泛, 保證供應商在特定通路上提供的價格或條件, 不差於其在任何其他第三方通路上提供的價格或條件。

⁵⁸ OECD, “Session II: Efficiency Analysis in Vertical Restraints – Background Note by the Secretariat.” *Latin American and Caribbean Competition Forum*, 20-22 September 2021. (2021).

⁵⁹ OECD, “Implications of E-commerce for Competition Policy - Background Note”. Retrieved from [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP\(2018\)3/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP(2018)3/en/pdf). (2018).

■ 降低搜尋成本

MFN 條款可以減少消費者在不同通路或平台間比價的成本，因為他們知道在任何一個地方看到的價格都是最優惠的或相同的，從而提升了市場透明度。⁶⁰

■ 強化品牌間競爭

MFN 條款可以促進不同品牌之間的競爭，因為供應商無法透過在不同通路或平台設定不同價格來進行價格歧視，這可能迫使他們在產品本身的價值上競爭。⁶¹

■ 防止供應商尋租行為

MFN 條款可以限制供應商在不同通路之間，利用資訊不對稱或議價能力來最大化自身利益，導致對消費者不利的價格差異。⁶²

■ 保護通路或平台免受需求不確定性影響

MFN 條款可以為平台提供一定的穩定性，確保其能夠預期並保護其收入流，即使市場需求存在不確定性。⁶³

■ 狹義 MFN 可能具有促進競爭作用

在競爭法實際案例中，對 MFN 條款的態度會根據其是狹義或廣義而有所不同。近年來，一些執法機構認為狹義 MFN 條款可能具有促競爭作用，而廣義 MFN 條款則較為有問題。歐盟委員會(EC)

⁶⁰ European Commission. “Evaluation support study on the EU competition rules applicable to vertical agreements in the VBER and the Guidelines” (2020).

⁶¹ 同註 60。

⁶² 同註 60。

⁶³ 同註 60。

在 2021 年 7 月 9 日發布的修訂版《縱向集團豁免條例》(VBER) 草案和指南中，已經將跨平台零售平價義務(屬於廣義 MFN)從集體豁免的範圍中移除，這表示此類條款在歐盟競爭法下將需要進行個別評估，以判斷其是否能獲得豁免。⁶⁴

■ 確保線上平台營運可行性

近期的研究則多關注在線上平台的收費機制。平台最惠待遇 (platform most-favored nation clauses, PMFN) 通常會提高平台費用和零售價格，可解決平台無法收取存取費用導致平台投資沉沒成本無法藉由零售價格反映的問題。⁶⁵這有助於新興市場與平台的加入並維持營運。PMFN 將競爭從策略互補(導致較低價格)轉向策略替代(導致較高價格)，也可能使平台費用甚至高於獨占者所設定的費用，儘管對消費者而言可能不利，⁶⁶但對於平台業者及新創平台的加入而言，卻是個具有誘因的策略。

(二) 相對於 MFN 帶來的效益，其潛在的問題包括：

■ 廣義 MFN 條款的反競爭性質

如前所述，狹義 MFN 或可帶來促進競爭的結果，但廣義 MFN 則存在爭議。

■ 線上平台 PMFN 限制競爭

⁶⁴ OECD, "Session II: Efficiency Analysis in Vertical Restraints – Background Note by the Secretariat," *Latin American and Caribbean Competition Forum*, 20-22 September 2021. (2021).

⁶⁵ Gans, J. "Mobile application pricing," *Information Economics and Policy* 24: 52-59. (2012).

⁶⁶ Boik, A. and K. S. Corts, "The effects of platform most-favored-nation clauses on competition and entry," *Journal of Law and Economics* 59 (1): 105-134(2016).; Edelman, B. G. and J. Wright, "Price coherence and excessive intermediation," *Quarterly Journal of Economics* 130: 1283-1328. (2015).

雖然 PMFN 能確保線上平台的營運，但過高的平台費用與零售價格可能限制了零售市場的競爭。例如 Schlütter 探討線上平台限制其託售賣家間競爭程度的動機和能力。⁶⁷如果沒有合約限制，平台就有動機確保賣家之間的競爭。但隨著平台最惠待遇條款的引入，這種激勵措施可能會限制競爭。Kim and Chi 則是運用非對稱模型，研究平台的市場力量如何影響其對賣方施加最惠待遇條款的動機。⁶⁸其中第三方賣家透過兩個市場占有率不同的中介平台分銷同質商品。結果發現平台更大的市場占有率會增強其強制實施最惠待遇條款的動力，從而提高平台費用和零售價格，並可能導致競爭平台被市場排除。針對最惠待遇條款的管制或規定可以緩解平台費用與促進競爭之間的策略性替代，增加消費者和社會剩餘。

■ 限制供應商定價自由

MFN 條款，即使是狹義的，也可能非法限制供應商的定價自由。例如，德國聯邦卡特爾局（BKa）在 2015 年的 Booking.com 案中，認定狹義 MFN 條款構成競爭法上的侵權行為。德國聯邦最高法院（BGH）最終也拒絕了 Booking.com 對狹義最惠待遇條款的個別豁免申請。⁶⁹

■ 可能導致價格僵化與高漲

MFN 條款可能消除零售商之間的價格競爭，導致所有通路或平台上的價格趨於一致且可能維持在較高水準，因為供應商無法透

⁶⁷ Schlütter, F. “Managing seller conduct in online marketplaces and platform most-favored nation clauses.” *The Journal of Industrial Economics* 72(3): 1139-1194. (2024).

⁶⁸ Kim, S. and C. K. Chi. “Platform’s Market Power and the Most-Favored-Nation”. *The Korean Journal of Industrial Organization*, v.32, no.3, 2024, pp. 35-84 (50 pages), <https://doi.org/10.36354/KJIO.32.3.2>, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4973990> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4973990> (2024).

⁶⁹ 同註 64。

過降低某個通路的價格來爭取更多市場占有率。也可能減少通路間的垂直競爭，並可能抑制價格下調的壓力。

■ 可能阻礙新進者和創新

新的、具有創新商業模式的通路或平台可能難以透過提供更低佣金或更優惠條件來吸引供應商，因為供應商受到 MFN 條款的約束，無法在價格上給予新平台優勢，這可能形成市場進入壁壘。

六、彈性定價結構

為了吸引顧客、搶占市占率、進行市場區隔等多種因素，零售通路經常向供應商要求提供促銷折扣或銷售優惠，⁷⁰或配合零售通路促銷活動或檔期，給予特殊規格商品或提供贊助經費。這些彈性的配合作法，通常發生在零售通路具有市場影響力，或吸引特定客群的情況。

七、風險分擔與成本轉嫁

垂直協議中另存在一些隱藏的成本，通常是為了分散風險或將成本轉嫁給供應商而設計。例如退貨協議，零售商可能要求供應商接受產品退貨，以減少未售出或規格不符產品的庫存風險，從而降低零售商的單位採購成本，⁷¹但增加供應商管理庫存、處理退貨商品的成本，並承擔商品滯銷的風險。⁷²

⁷⁰ Lal, R., & Villas-Boas, J. M. “Price promotions and trade deals with multiproduct retailers.” *Management Science*, 44(7), 935–949. <https://doi.org/10.1287/mnsc.44.7.935> (1998).; Park, I., Jung, I., and Choi, J., “Market competition and pricing strategies in retail supply chains,” _*Managerial and Decision Economics*, John Wiley & Sons, Ltd., vol. 41(8): 1528-1538, December. (2020).

⁷¹ Li, C., Huang, T, and Huang, Y. “Product Return Policies: The Impacts of Vertical Bargaining and Contracting with Retail Competition” (March 04, 2025). *Manufacturing & Service Operations Management, Forthcoming*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=5182639> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5182639> (2025).

⁷² 同註 72。

第三節 軸輻式共謀

除了水平競爭與垂直競爭樣態外，尚存在一種介於兩者之間的樣態「軸輻式共謀」(hub-and-spoke conspiracy)，由一主導廠商扮演輪軸(Hub)之角色，並藉由垂直交易之限制行為方式，與上游廠商或下游廠商所扮演之輪輻(Spokes)角色間，所形成之卡特爾組織。⁷³

卡特爾(或聯合行為)大多指涉競爭關係之同一產銷階段事業的合意共謀，為水平樣態的限制競爭。但如果水平間的競爭者並沒有合意共謀，而是透過第三方為樞紐以垂直面的安排間接讓水平面的競爭呈現一致性的行為，則可能導致限制競爭。

由扮演輪軸角色之主導廠商，藉由顧客或地域限制，或約定轉售價格等垂直交易限制等方式，來取代水平價格協議。在藉由軸輻式共謀獲取更多利潤之後，輪軸廠商能更進一步透過策略運用共謀模式、間接提高競爭對手的成本，增加自身競爭能力，對於市場競爭秩序產生負面影響。⁷⁴

在綜合零售業的實際運作上，上游業者可能限制下游經銷商販售商品的價格，讓下游經銷商無法根據個別情況以低價銷售爭取客戶消費，除了可能違反公平交易法中關於限制轉售價格的法規外，在下游經銷商售價趨於一致的情況下，即使欠缺合意共謀的直接證據，若有間接事證仍可能推定為聯合行為。

⁷³ 許俊雄，「軸輻式共謀」，公平交易委員會電子報，第 76 期，公平交易委員會(2017)。

⁷⁴ 陳佑寰，「電商平台體現軸輻式架構 樞紐業者須防涉嫌壟斷」，網管人，<https://www.netadmin.com.tw/netadmin/zh-tw/viewpoint/F21E1CAF7BBD416CAEABB01D765519C7> (2023)。

軸輻式共謀與定價策略間的連結近年來也聚焦在定價演算法（pricing algorithms）的議題上。⁷⁵定價演算法通常應用在航空訂票、旅館訂房、線上零售等事業中，藉由撮合產品供給與需求者，決定雙方最佳媒合價格，同時演算法也可以提供企業即時的消費者或競爭對手價格，讓企業可以快速且更準確地回應市場變化。

2015 年美國 Uber 被控告利用線上平台作為輪軸（hub），與許多司機（輪輻角色）形成間接的價格共謀，平台利用單一的定價演算法來決定市場價格，並根據此價格向多數使用者收費，而司機即藉由 Uber 平台的定價進行水平勾結。最後，由於缺乏司機之間透過平台直接溝通形成價格的證據，使得水平共謀不成立，因而未形成「軸輻式共謀」。⁷⁶

⁷⁵ 陳韻珊，「訂價演算法與卡特爾」，公平交易委員會電子報，第 79 期，公平交易委員會（2017）。

⁷⁶ 魏杏芳，「論合意證明的溝通證據—由預拌混凝土處分案談起」，公平交易季刊，第 29 卷第 2 期，公平交易委員會（2021）。

第五章 流通事業市場策略及五力分析

第一節 分析對象與執行方法

為探究綜合零售業之市場策略及競爭狀況，本研究分別訪談了便利商店業、超級市場業、量販業之標竿企業；同時，為了解地區型通路的可能影響，亦規劃並訪談中部地區及南部地區的地區型超市業者。

第二節 流通事業的市場策略分析

一、併購策略

就通路發展史而言，併購為全聯與統一兩大零售集團能夠達到現今規模、占有領導地位的重要策略之一，而兩者採用併購策略的目的有所不同。全聯自 2004 年起陸續併購楊聯社、台灣善美的超市、臺北農產超市、味全松青超市、白木屋食品，獲得及強化生鮮處理、蔬果配送物流、甜點烘焙等技術，同時逐步擴大門市數量，由鄉村地區慢慢進入至都會社區，提高在超級市場業的市占率，後再於 2021 年併購大潤發，強化倉儲供應，支援小時達網購外送服務與門市補貨配送，並達到跨領域布局與強化採購等能力。

統一集團原先在便利商店業已為領導地位，在門市數量與營業額皆與其他品牌有極大的差距，近年透過併購與投資積極發展全通路的經營。家樂福在受統一併購前，就已陸續併購數個量販品牌與超市品牌，並積極開設社區型超市，布局超級市場通路，而後再被統一併購後，統一集團則成為臺灣唯一橫跨百貨公司業、便利商店業、量販業與超級市場業的流通事業品牌，相關數據也證明統一併購家樂福在營運、財務、市場三領域皆產生綜效。⁷⁷更甚，統一持續布局線上通路，先後併購雅

⁷⁷ 同註 25。

虎奇摩、入股 PChome，讓統一不論在實體或虛擬通路上皆可以滿足消費者的需求。

比較全聯與統一集團的案例，全聯藉由併購的過程來增強本身超級市場業預計擴展的業務與能力，統一則是透過併購不同業態的品牌來增加集團整體在零售業的份額。雖然兩者的併購歷程有所差異，但皆同時包含 Brouthers 等人所描述的經濟動機（Economic Motives）與策略動機（Strategic Motives），在經濟上使公司的整體獲利增加、達到規模經濟並可以分攤營運風險與提升議價能力；策略上可以增加偕同效益、擴展產品線、加強市場能力與市占，以及藉由直接併購進入障礙較高的領域來達成競爭優勢。⁷⁸

二、O2O 整合

虛實整合（Online to Offline/Offline to Online, O2O）為企業結合實體與虛擬通路之營運模式。實體通路指的是利用實體店面形成的商店，由消費者親自到店與銷售人員接觸並進行購買的特定場所，包括百貨公司、量販店、超級市場及便利商店等，其具備將商品配送至店面讓消費者不需等待、讓商品交易更加便利也降低交易風險，以及傳遞商品資訊等配送、交易、溝通三項功能。

虛擬通路在最初泛指不透過零售商、直接將產品銷貨給消費者的販售模式，後隨著科技發展衍伸為透過網際網路進行購買、銷售或產品交換的服務。網購對企業帶來許多益處，包括降低營運成本、取得顧客資訊與增加服務品質等，同時也改變了消費者的購物習慣，提升了購物便利性也提高消費者對於商品價格之敏感度。

⁷⁸ Brouthers, K.D., van Hastenburg, P. and van den Ven, J. "If Most Mergers Fail Why Are They So Popular?" *Long Range Planning*, 31, 347-353. [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80002-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80002-2) (1998).

虛實整合的方式包含由虛擬到實體或由實體延伸虛擬兩種途徑，前者代表消費者在網路上購買實體通路之商品或服務後，在實際上實體通路享受服務；後者則為已經擁有實體通路的企業再投入到網路商城的經營。虛實整合注重消費者「引流」的行銷策略，將虛擬及實體通路的消費者互相引導至彼此的通路進行消費。

在臺灣網際網路及智慧型手機的普及率高，便利商店目前已發展了成熟的 O2O 策略，提供讓消費者在線上購買、實體門市取貨的服務，其適時祭出大量購買的優惠折扣，又允許消費者分批領取，在結合會員制度與手機 APP 購物下能夠提升業績，同時也可以提高顧客的黏著度。⁷⁹除此之外，在疫情期間發展出的「地推群組」也是超商 O2O 的途徑之一，由各分店店長成立群組、拉攏門市附近熟客進入，再由總公司統一管理與提供商品檔期、廣告訊息及相關圖卡並定期在群組推廣團購，消費者可於群組下訂單後選擇門市取貨，此種方式讓超商在疫情期間的單店業績成長 20-30%。⁸⁰而 7-Eleven 在全台擁有超過 7,000 間門市，為管理龐大的團購訂單，進一步將團購服務整合至統一企業 OPENPOINT APP 平台，引導消費者到多元服務的線上平台下單，有利於其他服務的推廣與提升會員經濟。

團購群組的策略也同樣運用在消費者消費頻率與門市黏著度皆較高、鄰近社區生活圈的超級市場業中，楓康超市在全台約有 50 間門市，其主打「滿足消費者的三餐需求」，提供高品質的生鮮食材，在團購群組的運用上便緊扣「料理」的核心，推銷團購產品的同時也會提出相關的

⁷⁹ 經理人，「擁抱 O2O 新零售浪潮，超商積極發展「線上買、跨店取」創新服務」，經理人（2020），https://www.managertoday.com.tw/articles/view/62214?utm_source=copyshare?utm_source=copyshare，最後瀏覽日期：2025/6/27。

⁸⁰ 王莞甯，「統一超打造最大 O2O 熟客生態圈 7-11 智能團購平台上線」，鉅亨（2021），<https://news.cnyes.com/news/id/4688684>，最後瀏覽日期：2025/6/27。

烹調教學，提升消費者購物的欲望。

三、全通路布局

全通路（Omni-Channel）的概念則源於 2010 年代，指涉零售業從數位經營延伸至無數通路與消費者互動的方式，企業需將所有通路的產品資訊、品牌宣傳等內容保持一致性，並增加數位治理、社群經營等營運模式，利用網路科技的革新創造新的策略優勢。對企業而言，可以透過全通路的整合即時觀察商品流向與同時整合不同通路間的消費者數據分析消費行為，而消費者則可以在任何時間、地點進行跨通路的購物，形成雙贏的局面。⁸¹

目前臺灣流通事業當中，統一集團為最具代表性的企業。在實體通路方面擁有跨業態的布局，包含便利商店業（7-Eleven）、量販及超級市場業（家樂福、家樂福超市）、百貨公司業（夢時代、Dream Plaza）、藥妝店（康是美）；線上通路則包含博客來、Yahoo、7-ELEVEN 線上購物中心及入股 PChome，統一集團在全通路布局上具備較高的互補性。⁸²

全聯原先已為超級市場業的龍頭企業，跨業併購了量販業品牌大潤發，擴展實體零售版圖，並藉由大潤發的倉儲量能及多元產品，整合推出實體電商「全電商」，增加了過去沒有銷售的 3C、家電、保健與美妝保養品，同時也積極推廣生鮮電商「小時達」，滿足家庭主婦等既有各群的線上採購需求。在實體零售中，全聯因門市坪數較小，擁有易於揀貨的優勢，可以盡可能提升整體的配送速度。

⁸¹ 黃韋仁，「連鎖咖啡業之全通路零售策略研究-以統一星巴克為例」，觀光與休憩管理期刊，第 8 卷第 1 期，頁 17-27（2020）。

⁸² 數位時代，「統一、全聯陣營勢力圖一次看！通路整合到電支戰場，兩大霸主佔據哪些地盤？」，數位時代（2022），<https://www.bnext.com.tw/article/73266/2022-top2-retail-22>，最後瀏覽日期：2025/6/30。

除了 OMO 的通路布局，統一及全聯均積極投入發展電子支付與數位會員，並且在併購案後進一步整併會員資料。布局最早的是統一超商，創立 icash Pay 及 OPEN POINT 會員點數，電子支付使用人數約 100 萬，在併購家樂福並整併 Uniopen 會員後達到 1,900 萬的人數；全聯則在 2022 年開始開通全支付，在 2025 年 7 月達到 641 萬的用戶數、單月 58.12 億元的成績，成為電子支付的龍頭，提升全聯生態圈的範圍與消費者黏著度。⁸³

四、零售媒體網絡（Retail Media Network, RMN）

零售媒體網絡（Retail Media Network, RMN）指的是零售商透過利用自身的平台與客戶資料，為供應商提供精準廣告投放與成效分析的數位服務。舉凡電商網站平台上的廣告、策展版位、實體零售的各類看板與會員 App，都能成為投放數位廣告的場域，為近年來流通事業在發展全通路布局後，積極延伸的資訊服務。而在市場競爭日益激烈、個人資料隱私面臨挑戰以及第三方 cookie 即將被棄用的背景下，RMN 已成為供應商尋求透過數位和實體廣告體驗觸及客戶的重要工具。⁸⁴

RMN 具備 3 大優勢：受眾購物意圖明確、可追蹤成效、可精準個人化投放。⁸⁵會打開電商平台、走進實體商店，通常代表消費者本身就有購物意圖，因此對於商品廣告的接受度更高，而且更有可能立刻轉換成訂單。而消費者的購物行為以及投放廣告的成效，在 RMN 的系統裡皆

⁸³ 邵元婷，「全支付擠下街口變電支冠軍，但真正大魔王還沒上場」，商周（2025），<https://www.businessweekly.com.tw/business/blog/3019464>，最後瀏覽日期：2025/6/30。

⁸⁴ Kelly Leger, “Retailers, Brands Tap Into the Power of Retail Media Networks,” The Wall Street Journal, <https://deloitte.wsj.com/cmo/retailers-brands-tap-into-the-power-of-retail-media-networks-b3bd5078> (2024), last visited on date: 2025/11/2。

⁸⁵ 程倚華，「2500 店撒數位看板吸睛！全家 RMN 拚個人化行銷，串接社群、App 催廣告財」，數位時代（2024），<https://www.bnext.com.tw/article/78349/familymart-retail-media>，最後瀏覽日期：2025/9/17。

可以被持續追蹤，易於隨時做出調整。

以全家便利商店為例，其嘗試在數位看板中投放廣告，於上班族通勤時較常停留的車站、商圈、住宅區等重要節點提升「能量飲料」的投放頻率至三倍，得到了銷售量增加 10% 的成效。⁸⁶

然而，在推廣 RMN 上需要對技術和專業知識進行大量投資，零售商需要先進的數據分析、廣告投放技術、媒體銷售團隊和強大的廣告活動管理能力，這些投資對於規模較小的企業來說可能成本過高。因此規模較大的流通事業仍具有先發優勢，根據統計，在美國有超過 80% 的零售媒體廣告支出集中在亞馬遜和沃爾瑪。⁸⁷

RMN 除了可以協助通路多元發展、提升獲利，還可能間接影響與供應商之間的關係。過去，通路的議價能力大多取決於通路規模或採購數量，當零售商掌握了第一方顧客數據並向供應商提供行銷曝光、轉換數據與消費行為分析，即加深了供應商對於通路的依賴程度。同時上下游採購關係也慢慢轉型為策略合作夥伴，供應商不再只是把商品放上貨架，而是與零售商共建行銷方案（如精準廣告投放、客製化促銷），強化了通路在傳遞消費者訊息的關鍵功能。

五、差異化經營

當前不論是超市量販或便利商店業的業態競爭皆相當激烈，尤其在商品服務逐漸趨近的現況下，透過差異化的經營來吸引消費者上門已經成為各企業的重點項目之一。過去全聯的經驗已顯示在以販賣乾貨為主

⁸⁶ 程倚華，「RMN 是什麼？momo、全家都在做！「零售媒體聯播網」能拯救低毛利困境嗎？」，數位時代（2024），<https://www.bnext.com.tw/article/78347/retail-media-cookie>，最後瀏覽日期：2025/9/17。

⁸⁷ Koen Pauwels and Ladipo Fagbola, “Understanding retail media: Perspectives and implications for stakeholders,” *Journal of Retailing*, Volume 101, Issue 3. (2025).

的超級市場導入生鮮、麵包等其他品牌少有的服務對營運績效將會有正面的效益，因此各品牌也持續長期投入在尋找有別於其他通路的服務與產品，其中一項主要的措施即為自有品牌產品（Private Brand, PB）。

當前臺灣主要的通路品牌，不論是量販超市或便利商店業，皆有推出自有品牌產品，其大多委請國內知名的製造商製作，或藉由上下游垂直整合來製造自有品牌產品，除了可以藉此與其他品牌做出差異化，也可節省上架費、提高產品的毛利率，並貢獻了 10-30%不等的通路業績，目前主要通路自有品牌業績貢獻比例如下表（表 5-1）：

表 5-1 臺灣量販超市業自有品牌業績占比與種類

通路品牌	自有品牌 業績貢獻占比	自有品牌產品種類
好市多	逾 30%	民生用品、鮮熟食
家樂福	近 10%	食品、日用品
全聯+大全聯	逾 20%	烘焙品、咖啡飲品、葡萄酒、鮮食
美廉社	逾 20%	食品、乳製品、民生用品

資料來源：整理自李麗滿（2025），迎戰大微利 量販超市拚業績 拓自有品牌，工商時報，<https://www.ctee.com.tw/news/20250121700234-439901>

以便利商店業為例，由於自有品牌產品可以在上架、促銷等方面節省約 3 成成本而能夠降低產品售價，多數通路最初皆主打平價或低價的產品來切入市場，但隨著消費者價值觀與消費習慣的改變，其開始對自有品牌的有品質上的要求，是故在 2016 年左右通路改變策略，轉向開發高品質的特有產品，目前便利商店業主要投入的自有產品項目包括鮮食、飲品，以及部分日用品。⁸⁸近年，在鮮食部分 7-Eleven 與全家便利

⁸⁸ 黃敬翔，「品牌力大爆發、從低價殺到高端！便利商店自有品牌商品之戰」，食力（2022），<https://www.foodnext.net/news/industry/paper/5975679039>，最後瀏覽日期：2025/9/19。

商店看中網紅的話題性與吸引力，分別合作不同的網紅藝人、推出聯名限定產品來吸引年輕客群上門消費；飲品部分則與各手搖品牌推出合作產品，加強飲品的熱銷程度。

量販店在具備一站式購物與低價策略等優勢下，自有品牌產品開發上選擇民生用品類別為主，盡可能壓低價格以吸引消費者購買並帶動其他商品的買氣。除此之外，也有通路積極採購外國食品來與其他通路做出區隔。而超級市場部分，主要嘗試以品牌做出差異化，如全聯透過整併提升的烘焙技術成為主打之一，將其陳列在一進門就可以優先關注到的架位吸引消費者目光；美廉社則因關係企業的優勢，提供較多的酒品選項，成為特色之一。

不過，許多製造商本身也有自身的品牌產品上架到各通路進行販售，通路委託製造同質的自有品牌產品雖會壓縮到該製造商本身的產品銷量，但站在公司整體營運的角度來看，接受委託製造通路自有品牌產品可以提升該公司設備的稼動率，盡可能提升器械的生產單位。對製造商而言，從中獲取的利潤有時並不會低於自身產品的銷售，因此目前大多數製造商是以較為正面的態度來接受通路的委託。

然而，通路為維持自有品牌產品的品質，通常會委託國內較為知名的製造大廠製作，其本身就具有一定市場力，而通路較好的架位除了保留給自有品牌產品，也會擺放消費者較常購買的知名品牌產品，是故自有品牌產品雖不一定會壓縮大型製造商的利潤，卻可能會間接影響到二線以下產品的陳列位及銷量。⁸⁹

最終，承接自有品牌製造的供應商，在與零售商的合作與創新研發

⁸⁹ 徐雅慧、汪志勇、王震宇，「從競爭法觀點探討流通事業行銷策略與消費者需求分析」，公平交易季刊，第 25 卷第 2 期，公平交易委員會（2017）。

之下，原先就具備較高議價能力及知識專長的零售商會逐漸加深供應商對其的依賴程度。⁹⁰

第三節 流通事業的五力分析

以下將針對流通事業中，包含量販業、超級市場業、便利商店業三以及線上購物，以麥可·波特（Michael Porter）於 1979 年提出之產業五力分析（Porter five forces analysis），探討流通事業所面臨的產業競爭狀態。

一、量販業

（一）「現有競爭者」競爭強度

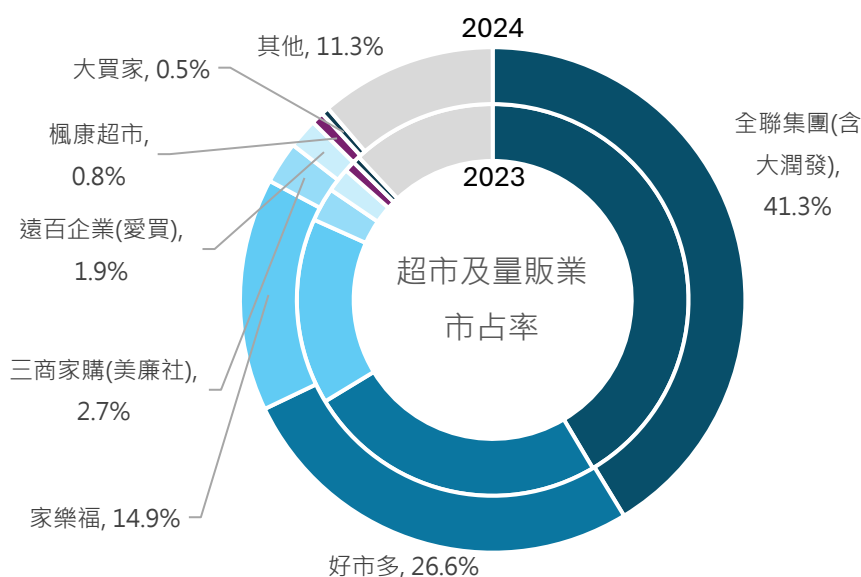
量販業內部競爭，以好市多、家樂福與大潤發為主，其中又以好市多為領導地位，家樂福緊隨其後。然目前量販、超市及便利商店業存在向超市規模靠攏的趨勢，⁹¹致使業態間的界線變得模糊，量販業者的現有競爭者不再侷限於同業的量販品牌，超級市場及便利商店品牌亦為量販業者之競爭者。尤其家樂福在 2009 年即推出超市型態的「家樂福便利購」，後又併購了超市品牌頂好；超市品牌全聯亦於 2021 年併購了量販品牌大潤發，是故在實務上許多研究機構傾向將量販與超市合併分析。

就市占率而言，在超市及量販業中以全聯集團（含大潤發）占

⁹⁰ Kim Daekwan, Jung Gang Ok, Park Hyo Hyun, “Manufacturer's retailer dependence: A private branding perspective,” *Industrial Marketing Management*, Volume 49, 2015, Pages 95-104(2015).

⁹¹ 江明晏，「量販超市本土雙強 統一吃下家樂福對戰全聯」，中央社（2022），<https://tw.stock.yahoo.com/news/%E9%87%8F%E8%B2%A9%E8%B6%85%E5%B8%82%E6%9C%AC%E5%9C%9F%E9%9B%99%E5%BC%B7-%E7%B5%B1-%E5%90%83%E4%B8%8B%E5%AE%B6%E6%A8%82%E7%A6%8F%E5%B0%8D%E6%88%B0%E5%85%A8%E8%81%AF-172005507.html>，最後瀏覽日期：2025/7/21。

41.3%為首，好市多及家樂福（統一集團旗下）分別有 26.6%、14.9%，前三大品牌合計市占率達 82%，形成大者恆大的局面。⁹²進一步計算量販超市業之集中度，其 HHI 值為 2,775⁹³，較便利商店業及線上購物業分散。



資料來源：未來流通研究所（2025），【商業數據圖解】2024 臺灣「零售&電商」產業市占率英雄榜

圖 5-1 2024 年超市量販業市占率

（二）「潛在進入者」威脅程度

臺灣綜合零售業在法規上幾乎沒有設立限制，但實體營運方面進入門檻較高，因需要較多的固定成本，尤其量販業對於土地及建築的

⁹² 未來流通研究所，【商業數據圖解】2024 臺灣「零售&電商」產業市占率英雄榜，未來流通研究所（2025）。

⁹³ 美國司法部 2010 年發布之「水平結合指導原則（Horizon Merger Guidelines）」指出 HHI 介於 1,500 至 2,500 之間屬中度集中市場，超過 2,500 屬偏向壟斷型的高度集中市場，小於 2,500 者則偏向競爭型的低度集中市場。

空間需求更高，門市所需坪數在 1,000 坪以上；同時，目前本土量販業品牌如家樂福與大潤發，約提供 40,000 種品項，需要投資相關的供應、物流體系，甚至與供應商的採購交流也需要長時間的經營。外國量販品牌好市多品項雖較少（約 4,000 種），藉跨國總需求以量制價的採購方式，為臺灣市場提供較多的進口產品，異於其他量販品牌，進一步鞏固既有客群。⁹⁴

因此新進者要進入量販業領域並對現有業者造成威脅實屬不易。而已經具備一定資金與營運經驗的外國零售業者則相對容易進入，如日本品牌唐吉訶德，在 2021 年進入臺灣後至今已開設 6 家門市。⁹⁵

不過，若進一步將可能的進入者放大至整體零售業，網路電子商務對量販業所造成的威脅程度更高，因其不需要大量庫存與貨物陳列等經營成本，具備倉儲與物流系統即可不受時間與地點的限制來販售商品，更能以較低的成本與價格來與量販店進行抗衡。⁹⁶

（三）「替代品」威脅程度

根據 113 年「批發、零售及餐飲業經營實況調查」，量販業主要的商品銷售以食品類為主（45.5%），其他商品銷售包括飲料及菸酒類（9.2%）、衣著及個人用品（4.5%）家庭器具及用品（16%，其中家電占 7.4%）、藥妝及清潔用品（11.6%）、資通訊產品（4.3%），以及少部分的餐飲服務（2.4%）。⁹⁷

⁹⁴ 吳師豪，「年收 1400 億元、全球店王在臺灣，分析 Costco 全球策略本地化心法」，經理人（2025），<https://www.managertoday.com.tw/columns/view/70961>，最後瀏覽日期：2025/9/30。

⁹⁵ 同註 25。

⁹⁶ 王子建，智能無人商店的創新服務模式研究，臺灣大學管理學院碩士在職專班資訊管理組（2022）。

⁹⁷ 經濟部統計處，「批發、零售及餐飲業經營實況調查報告」，經濟部統計處（2024）。

就量販業而言，可能的替代品包括同樣提供多樣食品類產品的超級市場及便利商店，其食品類銷售額分別占 55.7%、34.2%；另一方面，傳統市場與攤販能夠提供獨特、新鮮並可以滿足特殊規格需求，在生鮮食品服務方面亦可視為是替代品威脅來源之一。而量販業的優勢在於種類品項較超市及超商多元，在其他次要的產品種類中可能的替代品威脅則來自販售特定專業產品如 3C 家電、文具用品、美妝保養（如寶雅、屈臣氏、康是美）等專營店。

而近年興起的外送平台與外送服務也能視為量販店的替代品，消費者偏好已隨時間改變，如今至量販店購買乾貨囤物的習慣減少，在家即可透過外送購買食物的服務亦減少消費者囤貨需求。

因此，為盡可能減少外部威脅，許多量販業憑藉本身倉儲庫存的營運優勢，結合外送服務，企圖抓住可能流失的客群。家樂福及大潤發(大全聯)皆有自身的即時外送服務，採取會員制的好市多亦於 2025 年 6 月合作外送平台，儘管存在會員與非會員間的差別定價，仍以特殊的產品吸引了新的消費者。

（四）「消費者議價」能力

以門市密度來看，平均每萬人有 1.33 家的超市及量販店數，除了全國連鎖品牌，還有其他地區型超市及量販加入競爭，在目前通路競爭激烈、產品差異化程度低的情況之下，消費者缺乏一定要到特定量販品牌購物的動機，在通路之間進行轉移的成本低；通路只能盡可能透過會員促銷等方式提高消費者的品牌忠誠度。然而，實際上通路的產品定價取決於以供應商生產成本及通路營運成本，消費者議價能力有限。

若以訂單規模的角度來看，根據財政部電子發票整合服務平台統

計資料，消費者至量販業消費平均金額為 530-820 元，較超級市場及便利商店高，而消費者在量販業購買的商品標的通常不具急迫性，對量販業的議價能力較超級市場及便利商店略高。⁹⁸在量販業中，好市多因為提供特殊的產品或規格而具備較高的產品獨特性，消費者的轉移成本相對高，使得議價能力更為有限。

（五）「供應商議價」能力

對量販業而言，主要販售的產品包括生鮮、乳製品、日用品、鮮食等項目，大多數供應商為小型企業或自營企業，同時量販業產品數量眾多，供應商較分散，通路與通供應商規模差異過大導致供應商整體議價能力偏低。另一方面，臺灣量販店的集中程度高，具知名度且據點多的通路以好市多、家樂福、大潤發、愛買等為主，在選擇有限的情況下供應商轉移成本高，議價能力提升幅度不大。

實務上，定價雖由供應商依照本身生產成本提供通路進貨價，但售價仍由通路來主導，相關的產品促銷檔期及額外收取的附加費用亦由通路決定，供應商為爭取在通路上架的機會，大多選擇接受通路的要求。加上大型量販店開始針對技術性較低的熱銷產品發展自有品牌策略，進一步壓縮供應商議價能力。

二、超級市場業

（一）「現有競爭者」競爭強度

超級市場業中由全聯占有絕對優勢，具備 6 成的市占率，位居第二的美廉社不論在據點數量或營業額上皆與全聯有極大的差距，在綜合零售業中為少數具備獨大企業的業態。

⁹⁸ 同註 25。

而超級市場業在量販業與便利商店業朝向超市經營規模集中，以及零售集團發展全通路布局的情況下，現有競爭者為跨業態的量販、便利商店與線上購物。原先以經營量販業為主的家樂福近年大幅擴充社區型超市門市與全聯抗衡；而美廉社則主打深入社區，能夠比其他量販、超市更貼近消費者生活，吸引日常用品消費者進行購物。⁹⁹

量販店具備一站式購物及價格優勢，便利商店則有門市數量眾多且鄰近社區的特點，目前全國性超市通路主打滿足消費者的日常生活需求，提供較高比例的生鮮產品，近年積極經營高人口密度區域，再具完善交通網絡與新興住宅區的衛星城市中設置社區中小型超市並強化生鮮品項。¹⁰⁰

（二）「潛在進入者」威脅程度

超級市場業在法規上無相關設立限制，但仍具備相當的進入門檻。超級市場的土地需求較量販業小，所需坪數界於 120-300 坪之間，提供的品項數量則為 6,000-7,000。除了基礎的物流體系及管理能力，在供應鏈整合、門市管理、資訊系統方面也需要高度的資本投入與經驗。除此之外，主打生鮮產品的超級市場更需要生鮮處理及運送的能力，以已具備規模經濟的全聯而言，每年需要支出 2,800 萬元在生鮮食品檢測，¹⁰¹其藉由接連併購善美的超市及臺北農產超市提升生鮮處理技術已維持生鮮品質，新進者預期會在此一面向面臨較大的進入困境。

⁹⁹ 楊家寧，臺灣零售產業之競爭優勢與策略分析-以全聯超市為例，清華大學經營管理碩士在職專班（2017）。

¹⁰⁰ 未來流通研究所，「2025【商業數據圖解】臺灣「零售次產業」六都門店數&門店密度解析」，未來流通研究所（2025）。

¹⁰¹ 全聯福利中心，2023 年永續報告書，全聯福利中心（2024）。

另一方面，目前臺灣超級市場業皆由大型連鎖集團壟斷，規模經濟及品牌認知度皆高，具備相當資本、規模的企業或已有國外營運經驗的通路可能會有較高的機會進入超市市場。

（三）「替代品」威脅程度

流通事業間各業態的產品重疊度高，就商品銷售種類而言，在超級市場業中，55.7%的產品銷售為食品類，較量販業（45%）及便利商店業（34.2%）高，其他次要商品種類則有飲料及菸酒 12.8%（其中酒類 5%、飲料 4.5%、菸品 3.3%）、家電及用品 14.1%（其中家庭用品 9%）、藥品及化妝、清潔用品 10.2%（其中化妝及清潔用品 8.5%）、文教娛樂 2.6%（其中寵物 1.7%）。¹⁰²

在食品類產品方面，有具備商品多樣化及價格優勢的量販業挑戰，便利商店提供的即時鮮食亦是超級市場業的潛在替代品；就現今超市主打的生鮮產品亦有傳統市場攤販可供消費者選擇。在飲料及菸酒方面，消費者則更傾向到便利商店購買。除此之外，電商通路、外送平台與社群電商等具備多元化產品、購物便利性的新形態零售業也可視為超市的替代品，故整體威脅程度偏高。

（四）「消費者議價」能力

就門市密度而言，平均每萬人有 1.33 家的超市及量販店數，除了全國性通路外，尚有許多地區型超市及量販加入競爭。而超級市場對於消費者來說具有一定的重要性，根據資策會（2023）消費者調查，有近 7 成的消費者每周至少到超市量販店購物一次，而其販售之產品

¹⁰² 同註 97。

大多為民生需求用品，具有較高的價格敏感性。

另一方面，相較於同樣提供生鮮產品的傳統市場，超級市場及其他流通事業在陳列上產品資訊透明度高，對消費者而言可以輕易比較超市通路間的價格，在不同通路間的轉換成本低。又由於競爭激烈，超市與量販通路經常採取價格策略、推出促銷活動，消費者具備一定的議價能力。不過，消費者議價能力的展現主要以集體行為來影響市場，單一消費者於超市通路購物金額通常不高，難以透過個人力量展現議價能力。

（五）「供應商議價」能力

在超級市場通路方面，市場版圖由全聯占有絕對的領導地位，全聯在臺灣的銷售據點已超過 1,200 家，不論是市占率或是門市規模皆對供應商具有強烈的吸引力，使得全聯可以以較強的通路力量與供應商協調有利於通路的交易條件，包含優勢的進貨價格、附加費用等，更有能力主導並設立較嚴格的商品上、下架遊戲規則，在有限的貨架中進行最有利的陳列。

對供應商而言，超市通路的選擇性甚少，市占率位居第二的美廉社規模為 800 間，然美廉社採取深入社區的營運策略，店面較小，貨架數也相對精簡，為盡可能貼近鄰近社區消費者實際需求，不符效益的產品會以優惠出清，間接犧牲了供應商的獲利。家樂福超市則是在全台僅有約 240 間門市的規模，是故供應商難以尋求取代指標企業、同時又可以維持獲利的其他通路，壓縮了供應商在各通路中的議價能力。

而根據本研究調查顯示，全聯為多數供應商上架的主要通路，其中並有 4 成的廠商集中於全聯（占比超過三分之一）。實務經驗上藉由

訪談得知具備高市占率的全聯的確具有較高的議價能力，供應商多採取被動配合的方式在該通路上架販售產品。

三、便利商店業

（一）「現有競爭者」競爭強度

臺灣整體流通事業在業態界線模糊、產品重疊度高之下競爭强度高，而就便利商店業態內的主要競爭者有 7-Eleven、全家便利商店、萊爾富與 OK 超商四者，其中由 7-Eleven 占有近五成之市占率，位居第二的全家便利商店則有兩成市占率，前述四大連鎖超商合計共有八成市占率。雖然由 7-Eleven 占有絕對領導地位，實務上仍形成 7-Eleven 與全家便利商店之爭。進一步計算便利商店業之集中度，其 HHI 值為 3432，為量販超市業、線上購物業中集中度最高之業態。

就便利商店業所提供之產品與服務同質性高，包含食品、飲品、菸草商品，以及相關繳費、代收與預購等服務，在價格競爭方面沒有明顯差異，多數通路品牌轉而投入在促銷活動、數位支付、跨領域合作、會員經營等差異化策略。¹⁰³

（二）「潛在進入者」威脅程度

當前便利商店業為臺灣門市數量最多的實體零售通路型態，業者近年為滿足民眾高頻率、碎片化的消費與生活需求，持續採取高密度的展店策略，深入住宅區、學區、醫院、交通節點等微型商圈設置據點，不僅大幅提升門市覆蓋率，也藉由緊密連結區域型消費及生活動線，提升顧客到店頻率與地緣忠誠度。與此同時，便利商店在六都的

¹⁰³ 洪雅珍，臺灣便利商店經營策略之評估-以全家便利超商為例，明道大學管理學院企業管理碩士班（2019）。

集中度下降，表示連鎖超商業者近年也積極在二級城市及鄉鎮地區展店。¹⁰⁴

便利商店業目前所提供的產品服務擴及商品交易、行政、金流與物流等多項公私部門功能，且已有相當程度的標準化，對於想要進入便利商店業建立新的全國性品牌的潛在進入者而言進入門檻相當高，須具備龐大資本初始需求投入至物流體系、品牌認知的經營。為提供便利性的服務，便利商店業最重要的是門市據點的布局能力，現存業者皆已透過長時間的累積供應鏈與規模經濟，加上當前便利商店業市場飽和度高，平均每萬人有 6.89 家的門市，新進者較難以在短時間內對當前業者產生威脅。

（三）「替代品」威脅程度

在銷售產品種類上，便利商店之結構與超市及量販業相比較為特殊，以飲料及菸酒類占多數（58.2%，其中酒類 5%、飲料 27.4%、菸草 25.8%），食品類則占 34.2%，其他產品則有藥品與化妝清潔用品 3%、文教娛樂用品 1.5%、資通訊產品 1.9%。¹⁰⁵

對便利商店業而言，能提供相似產品與服務的量販業、超級市場業、藥妝店、傳統雜貨店，以及新型態之電商與外送服務，皆可視為是替代品威脅，可能會分流原先至便利商店業消費的客群。

雖然量販店與超級市場皆能同樣提供食品類產品，但便利商店業相較之下主打的是時間與地點上的便利性服務，與之對應的是提供了更多的微波食品、飯糰、熱狗、麵包等即時商品，其中鮮食已經成為各通路的主要投入項目，四大超商鮮食營收今年預計可突破 900 億元。

¹⁰⁴ 同註 92。

¹⁰⁵ 同註 97。

¹⁰⁶而當購物不存在急迫性，或為價格敏感性較高或大宗採購時，消費者可能會轉而至其他通路進行購買。

（四）「消費者議價」能力

便利商店為臺灣流通事業中門市數量最多的業態，在 2024 年全台共有 16,340 家便利商店，平均每萬人 6.98 家，其多元的商品、金流與物流服務不斷加深消費者對便利商店通路的依賴性。另一方面，在消費金額上，2024 年每戶在便利商店的支出高達 4.7 萬元，超過超市（3.9 萬）、量販（1.8 萬）通路，反映了超商的高通路滲透率以及消費者對於快速、便利、即時性採購的高度依賴。¹⁰⁷

而便利商店業之商品售價大多取決於廠商的建議售價，消費者幾乎無法對售價產生直接影響力。同時，考慮到便利商店提供了方便性與急迫性服務，消費者通常會基於前述特徵給予便利商店服務「溢價」，因此相較於量販業或超級市場業，消費者議價能力相對更低。不過，對消費者而言在通路之間的轉換成本低，通路間的資訊相當透明，是故便利商店業需要持續推出產品組合或促銷優惠來吸引消費者。¹⁰⁸

（五）「供應商議價」能力

就臺灣便利商店業的主要品牌，其規模龐大、門市數量多，相對應之議價優勢較高，除此之外，目前四大通路皆有推動自有品牌產品，

¹⁰⁶ 嚴雅芳，「超商鮮食年營收挑戰千億元！7-11、全家搶餐飲版圖 台鐵便當也被超車」，經濟日報（2025），<https://money.udn.com/money/story/5612/8874032>，最後瀏覽日期：2025/8/20。

¹⁰⁷ 未來流通研究所，「2025【商業數據圖解】臺灣近十年「家庭消費結構變化」六都數據解析」，未來流通研究所（2025）。

¹⁰⁸ 王仲豪，臺灣便利商店產業之經營與發展策略探討：以全家便利商店為例，臺灣大學管理學院商學研究所（2020）。

特別是主要的熱銷產品品項如鮮食、即食品、咖啡、瓶裝水等，¹⁰⁹間接削弱了供應商議價能力。

不過，在便利商店中由於產品種類數量較少，又以鮮食、飲料、酒品為主，大型供應商應具備較高之議價能力。值得注意的是，在便利商店業中供應商與通路品牌的垂直整合更為常見，統一集團經營 7-Eleven、光泉集團創立萊爾富並投資全家便利商店，也間接增加了供應商的議價能力。¹¹⁰

四、線上購物

（一）「現有競爭者」競爭強度

在全球零售 OMO 策略蓬勃發展下，臺灣的線上購物平台種類及數量多，包含綜合型通路（Momo、PChome、蝦皮商城）、實體通路電商平台（全聯全店商、家樂福）、新型跨境店商（淘寶、酷澎）、供應商品牌的官方平台網站等，同時還有外送平台積極拓展零售產業的外送物流服務，對消費者而言線上購物的選擇相當多元。

根據未來流通研究所的調查，¹¹¹在電商與直銷業態中，本土企業以 Momo 占領導地位（市占率 19%），其次則為 PChome 占 6%；至於身為外商的蝦皮與酷澎，其推估蝦皮的市占率應介於 Momo 及 PChome 之間、酷澎的市占率則位於第四名。蝦皮購物與酷澎均擁有母集團強勁的資本實力做為本地化擴張資源，並藉由大規模投資展現出對於臺灣市場的長期營運規畫，投資金額甚至超越部分本土業者年度資本支

¹⁰⁹ 商益，「臺灣人最愛去超商買拿鐵！2022 上半年 7-11、全家銷售排行曝光，熱門必買品項一次看」，風傳媒（2022），<https://www.storm.mg/article/4672631#wholePage>，最後瀏覽日期：2025/7/20。

¹¹⁰ 同註 25。

¹¹¹ 同註 92。

出預算，對於本土業者形成難以忽視的競爭壓力。進一步計算線上購物之市場集中程度，其 HHI 值為 2904，介於便利商店業及量販超市業之間。

在競爭面向上，線上購物平台的發展初期，因尚未做出差異化，較容易採取價格戰的策略來搶奪市占率；後期則開始採取差異化策略，藉由獨家販售、組合產品、跨境產品、聯名卡、點數經濟、會員經濟等方式來維持消費者黏著度。

對於目前已在市場競爭的電子商務平台而言，由於前期投入建置的網路架構、倉儲成本、價格折扣等資金成本龐大，因此退出障礙較高。

（二）「潛在進入者」威脅程度

線上購物業雖不像實體零售需要門市店面等支出，但以目前的競爭態勢來看，需要建立完整的物流供應鏈、軟體及硬體設備，其中倉儲量能與倉儲點位為電商至關重要的基礎設施，直接影響到物流效率、成本控制、顧客體驗與市場競爭力。在 2023 年 Momo 即花費了 68 億的資金持續建置物流中心、配送車隊等基礎建設；PChome、酷澎花費數億元、持續投入在物流中心的建立。¹¹²而蝦皮與酷澎挾帶大量資金搶占臺灣市場的策略也對新進者造成了不小的資本門檻。¹¹³

以蝦皮與酷澎兩大國外電商平台的策略經驗來看，兩者皆在進入市場初期透過折扣戰或免運等工具吸引消費者，迅速提高市占率，顯

¹¹² 臺灣經濟新報，「國內電商大混戰，誰是最終贏家？」，臺灣經濟新報（2024），<https://www.tejwin.com/insight/%E5%9C%8B%E5%85%A7%E9%9B%BB%E5%95%86%E5%A4%A7%E6%B7%B7%E6%88%B0%E8%AA%B0%E6%98%AF%E6%9C%80%E7%B5%82%E8%B4%8F%E5%AE%B6/>，最後瀏覽日期：2025/9/30。

¹¹³ 同註 92。

示具備充足資金及國外營運經驗的跨國企業較容易進入市場產生威脅。

（三）「替代品」威脅程度

在臺灣線上購物產業中，替代品威脅主要來自實體零售通路，且隨著市場環境變化而呈現動態調整。疫情期間線上購物有爆發性的成長，而在疫情趨緩後，消費者逐漸重回實體零售，尋求實際的購物體驗與即時性滿足，使得實體通路再次成為電商平台不可忽視的競爭對手。

從需求急迫性的角度來看，便利商店是線上購物的有力替代品。當消費者有立即性的購買需求時，遍布全台、24 小時營業的便利商店能提供即時購物的便利性，為線上購物即便提供當日配送服務也難以完全取代的優勢。此外，在體驗功能性方面，實體零售對於某些特定產品類別仍具備不可取代性。以內衣褲等貼身衣物為例，消費者往往需要透過實體試穿來確認尺寸合適度與穿著舒適感，實體接觸與專業服務的體驗是線上購物難以提供的，因此實體零售在這些產品類別上保有顯著的競爭優勢。

若細究產品銷售類別，根據經濟部調查，線上購物的兩個主要銷售種類為資通訊產品（25.6%）、家電與家庭用品（24.2%），其他次要產品別則包含食品（12%）、衣著（14.3%）、藥妝（11.2%）、文教娛樂（8.2%）。與其他實體通路相比，線上購物因無陳列位的限制而能提供更多元的產品服務，蝦皮的產品種類超過 5 億，momo 也能提供至少

1,200 種商品，且並不特別依賴單一種類的產品別。¹¹⁴

調查顯示有近半數的消費者會在實體門市體驗商品及確認品質，不過線上購物則因價格優勢仍讓消費者選擇「先看實體，再線上購買」。而為了因應這種消費行為的轉變，許多電商業者已積極採取虛實整合策略，與實體通路合作推出「線上下單、店內取貨」的服務模式，以同時滿足消費者對便利性與即時性的雙重需求。

（四）「消費者議價」能力

從整體產業來看，電商平台相較於實體零售通路普遍具備更優惠的價格優勢，致使消費者更傾向於在線上進行比價與購物。在個別企業層面，臺灣電商平台數量眾多，包括蝦皮、Momo、PChome 等主要業者競爭激烈，更有新型的跨境電商以價格戰吸引消費者，讓消費者擁有豐富的選擇空間。

又，由於網路資訊取得極為容易，價格透明度大幅提升，消費者能夠輕鬆地在不同平台間進行比較，快速找出最具競爭力的價格。此外，消費者的需求具有較高的彈性，在做出購買決策時，不僅考量商品本身的價格，更會將各種促銷折扣、信用卡刷卡優惠、運費補貼等因素納入綜合評估。根據資策會產業情報研究所（MIC）的調查報告顯示，臺灣消費者平均每人下載約 3 個購物 APP，¹¹⁵反映出消費者的轉換成本極低，可以輕易地在不同平台間切換。最後，由於線上購物平台所販售的產品異質性普遍較低，各平台提供的商品高度重疊，替代品選擇眾多，強化了消費者的議價能力，使得電商業者必須持續透

¹¹⁴ Harris Chang，「酷澎 Coupang 的市場野心：挑戰 MOMO，補貼戰主導臺灣 B2C/D2C 的關鍵戰役」，Tenten（2025），<https://tenten.co/learning/coupang-taiwan-market-share/>，最後瀏覽日期：2025/9/30。

¹¹⁵ 同註 14。

過價格競爭、服務優化來吸引並留住顧客。

（五）「供應商議價」能力

在臺灣線上購物產業中，供應商議價能力因供應商類型而異。首先，針對品牌商而言，其議價能力取決於品牌知名度與市場地位。大型知名品牌由於能為平台帶來大量消費者流量，有助於提升平台的市場吸引力，因此在與電商平台協商時，能夠要求較優惠的售價分潤比例與合作條件，展現相對較高的議價能力。然而，對於中小型品牌商而言，由於電商平台掌握大量訂單來源與可觀的市場占有率，加上市場上小品牌數量眾多、產品相似度高，競爭極為激烈，導致其需高度依賴平台的曝光與銷售管道，議價能力偏低，且面臨毛利率被壓縮的困境。

個人賣家的議價能力則更為薄弱。由於個人賣家完全依賴平台提供的流量與市場資源，因此可能需要支付較高的平台手續費和各項銷售服務費用，議價空間很有限。此外，平台提供的賣場評價與信用的長期累積使得個人賣家難以輕易轉移至其他平台，進一步削弱了其議價能力。

相對地，物流供應商則擁有較高的議價能力。電商平台高度仰賴物流商提供快速、準時的配送服務，優質的配送體驗是維持平台競爭力與顧客忠誠度的關鍵因素，使得物流供應商在合作談判中處於相對有利的位置。

值得注意的是，在 O2O（線上到線下）趨勢的推動下，許多傳統品牌為了快速建立線上銷售管道，最直接有效的方式便是與已發展成熟的電商平台合作，進一步鞏固了電商平台的主導地位。同時，主要電商平台為了維持快速到貨的服務承諾，並避免因庫存不足導致消費

者轉換至競爭平台，採取平台倉儲集中化策略，大量買斷商品並存放於自建倉庫中。其不僅能有效壓低採購成本，更間接提升了平台對供應商的議價能力，進一步強化電商平台在供應鏈中的核心地位。

第四節 流通事業競爭程度綜整分析

綜合前節流通事業市場策略以及五力分析結果，將各業態五力分析之重要因素對市場競爭之影響，透過適當指標整理為表 5-2。表中顏色越淺代表該指標顯示市場趨於低度競爭，顏色越深代表該指標顯示市場趨於高度競爭。為便於辨識四業態相對競爭程度高低，給予指標由 1 至 4，由低至高排序，數字越小代表競爭程度越低，反之則越高。

在分析現有競爭者時，考慮市場越集中可能造成競爭者越難改變市場條件，因此以賀芬達指數（Herfindahl-Hirschman index, HHI）代表市場集中度，同時考慮到目前量販超市業及便利商店業龍頭企業家數較少，故輔以最大企業之市占率來觀察集中於單一企業的程度。結果顯示，便利商店業市場集中度最高，線上購物次之，惟目前取得數據僅能將量販業與超級市場業整併計算，若可取得拆分數據，超級市場業中最大企業（全聯）之市占率應已超過六成，則可能改變此排序。

在分析潛在競爭者時，主要考量市場內既有業者已經形塑的參進門檻，例如單店量體規格、商品數量與複雜度、整合物流供應鏈程度以及多元生活全方位的服務等。因此，以單店空間來代表實體門市的硬體門檻，以倉儲空間代表線上平台的硬體門檻，另外以供應商數量代表通路整合能力，以對物流供應鏈特殊規格、體系整合以及品牌建立來代表對系統性軟硬體之依賴程度。由於物流供應鏈依賴以及多元化服務難以數據衡量，因此透過訪談內容及次級資料蒐集予以排序。

在替代品部分，主要思考是否存在類似商品或服務可與替代，但在選擇商品之前，消費者更傾向先就生活環境與消費目的選擇通路，再思考類似通路間是否存在替代商品。因此，在此運用通路替代程度、同質產品替代程度、以及銷售產品集中度來表現替代品的可取代程度。由於量販及超級市場主要銷售商品為食品及飲料，此類性質功能相近商品眾多的品類，替代性相當高，連帶使通路的被取代性也提高。此外，由於線上平台商品項目眾多，且平台內競爭激烈，商品替代性高，透過虛實整合亦可取代實體通路，因此競爭程度相對較高。

在消費者議價能力部分，主要考量消費者透過通路接觸商品的頻率及資訊感知的程度，以及消費者購物習慣、通路對提高消費者商品忠誠度的能力、以及通路創造商品額外價值的能力等。在此藉由門市的密集度來表現通路對消費者的觸及率，由每人下載的購物 APP 數量來代表線上平台的觸及率，觸及率越高表示消費者接收商品資訊機會越多，對通路的依賴或黏著度也越高，議價能力也跟著下降。在消費習慣部分，由於線上 APP 讓消費者無時無刻皆處於接收商品及促銷資訊的環境中，再加上瀏覽比較商品的便利性以及付款方式的多元化，容易造成衝動購物，因此購物頻率最高；至於便利商店，則因為門店數量多，距離生活區塊近，藉由便利性及品牌話題創造，帶來較高的購物頻率，同時創造的高程度的商品品牌忠誠度；量販及超市業則傾向滿足日常生活所需，因此採購頻率較低且固定。在品牌塑造的情況下，一般消費者對便利商店的溢價容忍度或接受度較高。

在供應商議價能力部分，線上購物的商品種類最多，供應商也最多，但由於線上平台相對可選擇性較多，且對供應商或賣家的要求較少，因此吸引大量小型或獨立型賣家參與，造成平台內外的競爭狀況激烈，供應商的議價能力有限。另一個極端則是便利商店，由於門店面積有限，商品數量最少，供應商數量也最少，但考慮到便利商店高密度和高觸及率，以及

消費者對溢價的接受度，讓有能力供貨的供應商能強化其品牌價值並與便利商店議價，從而降低了它的市場競爭程度。量販及超市業則因為滿足民生消費的商品特性以及提供大空間商品展示下，可滿足新開發商品曝光度的需求，因此通常較具有市場主導力量，供應商議價能力相對受限。

綜合前述各項指標之排序及評分，在相同權重的計算下，以線上購物的 45 分最高，表示線上購物的整體競爭程度高於其他通路，而便利商店業的 27 分顯示便利商店的高集中度以及品牌溢價能力，使龍頭企業能主導市場，競爭程度最低。

表 5-2 綜合零售業五力分析比較表

	量販業	超級市場業	便利商店業	線上購物
現有競爭者	量販超市綜合指標 市場集中度 HHI：2,775 (3) 最大企業市占率：41% (2)		市場集中度 HHI：3,432 (1) 最大企業市占率：50% (1)	市場集中度 HHI：2,904 (2) 最大企業市占率：19% (4)
	✓業態間界線模糊，跨業併購頻繁 ✓競爭不侷限同業 ✓超市量販以全聯大潤發(41%)為首，好市多(27%)、家樂福(15%)，合計市占 82% ✓社區型超市成長力度強，家樂福、美廉社擴充社區布局 ✓主打滿足日常生活需求，生鮮產品比例高 ✓線上購物同具一站式購物特色，超市大量布點減少囤貨習慣		✓業態間界線模糊，競爭不侷限同業 ✓內部競爭為 7-11、全家、萊爾富、OK ✓7-11 市占五成、全家市占兩成 ✓產品與服務同質性高，價格競爭少 ✓促銷活動、數位支付、跨域合作、會員經營	✓種類及數量多，綜合型(Momo、蝦皮)、實體通路線上平台、新型跨境(淘寶、酷澎)、品牌官網、外送平台 ✓市占率：Momo(19%)、PChome(6%) ✓跨境電商資本雄厚，價格策略提升競爭壓力 ✓建置成本高，退出障礙高
潛在競爭者	空間需求：1,000 坪以上 (2) 供應商品數量：40,000 種 (2) 物流供應鏈依賴程度：中 (4) 多元化服務程度：低 (3)	空間需求：120-300 坪 (3) 供應商品數量：6,000-7,000 種 (3) 物流供應鏈依賴程度：中 (3) 多元化服務程度：中 (2)	空間需求：30 坪以上但門市多 (4) 供應商品數量：3,000 種 (4) 物流供應鏈依賴程度：高 (2) 多元化服務程度：高 (1)	空間需求：千坪以上倉儲中心 (1) 供應商品數量：2,000,000 以上 (1) 物流供應鏈依賴程度：高 (1) 多元化服務程度：低 (4)
	✓空間需求高(1,000 坪以上) ✓供應商品多(約 40,000 種) ✓供應、物流需長期間經營 ✓以銷售商品為主要營業形式，提供金流、生活服務之業務少，場地可提供汽車美容或充電等異業結合	✓空間需求約 120-300 坪 ✓供應商品約 6,000-7,000 種 ✓生鮮處理、物流運送能力 ✓以銷售商品為主要營業形式，提供生活服務之業務少，但部分業者提供數	✓總體門市數量最多，市場飽和度高，平均 6.89 家/萬人 ✓高密度展店，連結區域消費與生活 ✓六都集中度下降，積極於二級城市、鄉鎮地區展店 ✓標準化的商品交易、行政、金	✓倉儲量能與倉儲點位的投入 ✓Momo(58 萬 m ²)、PChome(29.2 萬 m ² +4 外包倉)、酷澎(2 物流中心)、蝦皮(3 理貨中心+3 直送倉儲) ✓完整物流供應鏈、軟體及硬體設備

	量販業	超級市場業	便利商店業	線上購物
	✓具資金及經驗的外國業者較容易進入	位金融業務 ✓由大型連鎖集團壟斷，具規模經濟及品牌認知度；具資金及經驗的外國業者較容易進入	流與物流等多元化服務 ✓物流體系、品牌認知等高資本投入，門市據點布局能力以強化便利性	✓以銷售商品為主要營業形式，提供金流、日常生活服務之業務少 ✓具資金及經驗的外國業者較容易進入
替代品	銷售產品集中度 HHI：2,296 (3) 同質產品替代程度：高 (3) 通路替代程度：高 (超市、超商、平台) (4)	銷售產品集中度 HHI：3,393 (1) 同質產品替代程度：中 (2) 通路替代程度：高 (量販、超商、傳統市場) (3)	銷售產品集中度 HHI：2,631 (2) 同質產品替代程度：低 (1) 通路替代程度：低 (所有通路) (1)	銷售產品集中度 HHI：1,032 (4) 同質產品替代程度：高 (4) 通路替代程度：中 (所有實體通路) (2)
	✓商品銷售集中於食品類 (46%)，飲料菸酒(9%)、藥妝清潔 (12%)、家電及用品 (16%) ✓食品飲料替代性高 ✓同樣提供多樣食品的超市及超商為替代通路 ✓次要產品受專營店的挑戰 (3C、美妝) ✓外送平台(亦敵亦友)	✓商品銷售集中於食品類 (56%)，飲料菸酒(13%)、家電及用品(14%)、藥妝清潔(10%) ✓食品飲料替代性高 ✓同樣提供多元食品的量販及超商為替代通路 ✓生鮮產品受傳統市場挑戰，但近年小農特色產品異軍突起 ✓飲料菸酒受超商挑戰	✓商品銷售以飲料菸酒為主 (58%)，食品 34%、藥妝清潔 3% ✓商品替代性視品牌而定，平均替代性較低 ✓雖然提供相似產品的專賣事業、量販超市及線上平台皆為替代威脅，但因品牌經營強化消費者忠誠，降低通路間替代 ✓特色產品、品牌結盟創造特徵；時間與地點便利性，創造即時需求的不可替代	✓商品銷售以資通訊產品 (26%)、家電及用品(24%)為主，無過度集中單一種類 ✓無陳列位限制，商品種類及選擇皆多元，瀏覽下單快速，容易衝動多樣購物，替代程度高 ✓實體通路可滿足需求急迫性 (便利商店)，或實體功能性 (需試用、試穿)，線上下單，實體取貨的虛實整合服務增強實體通路替代性

	量販業	超級市場業	便利商店業	線上購物
消費者議價能力	商品觸及率：低 (1) 購物頻率：低 (4) 商品忠誠度：中 (2) 溢價接受度：中 (2)	商品觸及率：低 (2) 購物頻率：中 (3) 商品忠誠度：低 (4) 溢價接受度：低 (3)	商品觸及率：中 (3) 購物頻率：高 (2) 商品忠誠度：高 (1) 溢價接受度：高 (1)	商品觸及率：高 (4) 購物頻率：高 (1) 商品忠誠度：低 (3) 溢價接受度：低 (4)
	✓門市密集度 1.33 家/萬人 (量販超市)，觸及率較低，對通路黏著度限於特定消費型態(如家庭活動) ✓購物頻率低，每次購物時間較長 ✓自有品牌使產品差異化，提高忠誠度 ✓整合周末購物與休閒服務，單次到店消費金額高於超市，溢價接受度中等	✓門市密集度 1.33 家/萬人 (量販超市)，觸及率較低，對通路黏著度視消費者生活型態而定 ✓7 成消費者每周到超市量販購物一次，每次購物花費時間較量販店短，購物頻率中等 ✓多為民生需求品，單次購物金額不高，價格敏感度高，產品資訊透明度高，容易比價，溢價接受度低	✓門市數量最多 16,340 家(2024 年)，6.98 家/萬人，觸及率高，對通路黏著度則視消費者生活型態而定，平均而言較高 ✓購物頻率高，對品牌商品忠誠度高 ✓每戶便利商店支出 4.7 萬元 (2024 年)，高於超市及量販，反映消費者對快速便利採購的高度依賴，易於給予「溢價」 ✓價格取決於供應商建議售價，消費者影響力小	✓平均每人下載 3 個購物 APP，且可隨時瀏覽，觸及率高，對通路黏著度高 ✓購物頻率高 ✓但平台數量眾多，替代品多，競爭激烈，對品牌或供應商忠誠度低 ✓跨境電商以價格戰提升市占，資訊取得容易，價格透明度高，容易比價，溢價接受度低
供應商議價能力	商品數量：數量 40,000 種 (3) 通路選擇性：中 (3) 議價能力：低 (3)	商品數量：數量 6,000-7,000 種 (2) 通路選擇性：中 (2) 議價能力：低 (4)	商品數量：數量 3,000 種 (1) 通路選擇性：少 (1) 議價能力：高 (1)	商品數量：數量 2,000,000 以上 (4) 通路選擇性：多 (4) 議價能力：中 (2)
	✓多數供應商為小型企業，商品數量多、供應商分散，通路與供應商規模差異大，個別供應商議價能力低 ✓量販商家數少，集中程度	✓商品及供應商數量中等，個別供應商議價能力視品牌及商品替代性而定，但民生必需品之供應商議價能力平均較低 ✓通路商家數較量販多，但	✓商品與供應商數量少，多數商品品牌知名度高，議價能力高 ✓通路集中度高於量販超市，通路間替代性低，且因通路商規模龐大、門市眾多，常因銷售活動而採品牌聯名，限制了供	✓商品及供應商數量眾多，但品牌需求視商品市場定位及目標客群而兩極化。具知名度與市場地位品牌商，有助提升電商吸引力，議價能力較高，其他商品可替代性高，

	量販業	超級市場業	便利商店業	線上購物
	高，供應商轉移成本高，供應商在業態內選擇少，但因通路間替代程度高，為部分商品提供選擇性 ✓ 通路自有品牌競爭，壓縮供應商議價能力	集中度更高，由連鎖型通路全聯占絕對地位，供應商在業態內選擇少，轉換成本高，但因通路間替代程度高，為部分商品提供選擇性	應商選擇性 ✓ 四大通路皆有自有品牌產品，特別是主要銷售品項(鮮食、咖啡、飲品)，壓縮供應商議價能力 ✓ 垂直整合常見，形成商品競爭，限制供應商議價能力	議價能力較低。 ✓ 中小型品牌商透過電商平台爭取市場占有率，加上小品牌數量多，加深對電商平台依賴 ✓ 個人賣家依賴平台流量與市場資訊，評價與信用的累積使其難以轉移平台 ✓ O2O 趨勢，電商平台成為熱門合作對象
綜合競爭	次高(44)	次低(42)	最低(27)	最高(45)

(1)競爭程度低

(4)競爭程度高

第六章 供應商經營策略

為進一步了解各業態在銷售模式與定價策略間的實務應用情況，採行訪價、跟價以及其他契約條件的需求程度，本計畫另外透過供應商訪談，取得相關資訊。為使訪談容易聚焦，同時取得有效資訊，對於不便接受訪談或未能觸及的供應商，則透過訪談問卷的發放來進行。

訪談結果彙整於下表，本次共完成 3 家全國性量販超市通路、2 家地區型通路、2 家便利商店、1 家供應商以及 2 個公協會及其會員的面對面訪談。另協請會內及相關公協會協助，發放 835 份紙本問卷輔以電子檔案郵寄的方式進行，共收回 64 份問卷。其中供應商針對各題項回答之狀況不一，特別是將價格資訊視為是內部機密，能明確回答供貨價格變化者僅 16 份。訪談過程，充分反映出供應商對於通路的整併充滿憂慮，對於交易條件的改變也深感不安，但對於具體上造成哪些改變或價格的變化，大多難以列述，甚或不願進一步說明。因此本次訪談問卷僅能作為意見表達及市場觀察之用，無法作為統計分析或進一步量化評估之數據。以下茲彙整訪談結果，說明供應商面臨的困境與因應策略。

表 6-1 本研究訪談及問卷結果

業態		數量	名稱
量販超市業	全國性通路	3	全聯（及大全聯）、家樂福
	地區型通路	2	楓康超市、814 百貨超市
便利商店業		2	萊爾富、7-Eleven（紙本）
供應商		3	供應商 1+公協會 2
問卷	發放問卷	835	
	回收問卷	64	
	通路布局	53	
	通路選擇考量	57	
	全聯併購影響	48	
	價格變化	16	

註：通路布局、通路選擇考量、全聯併購影響、價格變化之數量代表有填答回覆該題項之供應商數量。

第一節 供應商營運困境

近年來，臺灣零售流通業經歷快速整合與集中化，大型連鎖超市與便利商店的市場地位日益鞏固。伴隨而來的是供應商與通路之間的力量失衡加劇，供應商面臨前所未有的經營挑戰。本節將綜合供應商及公協會訪談，以及供應商問卷回饋，彙整供應商就銷售模式、定價策略、交易條件等面向所面臨的困境與挑戰。這些挑戰涵蓋資金流動困難、定價權喪失、不合理費用收取、業務不確定性增加等多個面向。

一、資金流動困境：寄售制與銷貨付款的壓力

目前臺灣大多數通路採取買斷制（進貨付款），少數通路（如全聯及大全聯）則採用寄售制（銷貨付款）。由於實務上採取買斷制的通路通常會協議一定的退貨條件，因此此二者制度的主要差異便在於通路與供應商間結算、付款的週期。

銷貨付款變相導致了供應商的現金流困難。供應商需要持續生產、配送商品以維持通路上架，但收款期間的延長意味著現金週期的延伸。當通路銷售速度不如預期或無法追蹤即時的銷貨狀況，便被迫面對更加惡化的資金壓力，間接影響到投資機會與研發量能。

寄售制的另一個關鍵問題在於營收與獲利的不確定性。供應商無法在商品交付時確認營收，必須等待實際銷售，讓供應商對未來收益的預測變得較為困難。營收預測的困難來自通路銷售情況的不透明。供應商通常無法即時獲知通路內商品的銷售動態，而是被動接收結帳數據。這種資訊不對稱導致供應商難以精準預測現金收入。其次，商品在通路上的滯銷、退貨、損毀等風險全部轉由供應商承擔。

根據供應商訪談，令其最擔憂的是全聯等大型量販業者推行銷貨付款制的示範效應。由於寄銷制相當於讓供應商來分擔通路部分的營運成本，因此採行寄銷制的通路可以將資金運用在其他優勢策略上與其他通路進行競爭，其他通路亦可能仿效全聯、採取寄銷制以降低成本，屆時供應商將面臨更嚴峻的生存威脅，間接壓縮中小企業的營運。

二、定價權喪失：訪價、跟價機制的困境

「訪價」係指零售通路主動到其他通路蒐集市場上同類商品的售價資訊，以了解競爭者的價格策略、掌握市場行情，作為自身定價與促銷決策的依據。目前多數通路皆設立了「查價小組」，不定期至其他通路進行訪價，特別是在重要的大型檔期期間（如中元節、中秋節等）加強訪價的頻率。

「跟價」則是零售通路根據競爭者的售價變動，主動調整自身價格，以維持市場競爭力或價格領先地位的行為。在訪價之後，通路通常會依照競爭者的實際銷售價格或與供應商協調交易條件，或直接調整自身通路的售價。依據供應商說明，由於各通路間訪價、跟價的情形普遍，使得供應商需進行嚴格的通路管理以維持市場秩序和品牌定位，確實掌握貨品上架通路與販售價格，避免產品在其他通路打破市場售價平衡，在訪價、跟價之下陷入價格下沉的惡性循環。

過去通路訪價、跟價之行為載明於交易合約中的狀況現已較為少見，但部分合約內容保留讓通路得以調整價格之空間，以及存在其他附加的協商條件，使得實務操作上供應商的議價能力受到一定影響。又通路相較於供應商具備較高的議價能力，為了能夠進入該通路供應商幾乎無法改變相關的合約條文，僅能被動接受有利於通路的條件。

除此之外，零售通路的業態存在多樣性，包括量販業、超級市場

業、便利商店業與線上購物等。不同業態的經營成本和商業模式存在著本質上的差異，如量販店通常以大量批發來降低價格；超級市場與便利商店因店面成本高而需要更高的毛利率；會員制通路品牌則在收取會費之下能將產品毛利設定在較低的比重。目前已經發生了特定通路進行跨業態的訪價與跟價行為，以及大型通路集團同時擁有多種業態的連鎖通路、要求供應商提供統一的進貨條件，缺乏相當的合理性。根據供應商及公協會訪談，目前實體通路的確存在將線上平台視為訪價對象的現象，又 O2O 布局之下實體通路多同步發展線上購物，因此網路也成為通路訪價來源。

三、額外費用負擔的加重

缺貨罰款是通路對供應商類似於懲罰機制的交易條件，當供應商未能充分供貨導致通路商品缺貨時，通路對供應商處以罰款，鼓勵供應商提高供應穩定性。事實上造成缺貨狀況的可能原因很多，過去曾發生過在 COVID-19 疫情期間工廠生產量能下降的情況，通路在明知進貨狀況將受影響之下追加訂單，增加供應商的缺貨數量，再對供應商懲罰數百萬的缺貨罰款。

除了懲罰條件，供應商也會被通路收取用以廣告商品與檔期活動的 DM 費用，且大多由通路主導協商 DM 費用及上 DM 的次數與頻率，供應商則可以進一步針對上 DM 的品項進行協商與調整。包含 DM 費用在內，其他還有上架費、年節促銷費等附加條件費用，以及為了配合特定通路需額外支付的統倉費。

同時，供應商亦被要求要分擔通路的活動折扣成本，包含會員點數折扣、禮品換購等活動，當消費者購買供應商的商品並累積點數時，供應商需要為這些點數的價值買單，甚至可能被加收額外的行政費用。

而通路行銷活動的具體內容、檔次規格、費用分擔方式往往未被清晰地寫入合約。供應商時常在活動開始前兩周才收到書面通知，幾乎無法進行有實質意義的協商。

四、市場結構變化帶來的困境

臺灣零售流通在過去二十年經歷了劇烈的整合。曾經群雄割據、品牌繁多的時代已經結束，取而代之的是大型企業的競爭格局。過去，供應商可以選擇與多家通路合作，透過多元化的途徑來分散風險。若某家通路提出不合理要求，供應商可以威脅退出。然而，當通路選擇只剩下一或二家時，供應商的談判籌碼完全喪失。

而跨業併購使得單一集團對供應商的控制力進一步擴大。原本供應商可以透過選擇不同業態的通路來平衡談判地位，並且針對不同業態進行產品規格的差異化來吸引不同的消費者購買，間接提升整體獲利。跨業態併購讓供應商失去了維持營運所能採取的銷售策略。

除此之外，現代連鎖通路幾乎皆有開發自有品牌產品。這些自有品牌產品由通路與代工廠合作開發，零售價通常低於同類知名品牌，毛利率卻更高。為了推動自有品牌的銷售，通路通常會給予其優先的陳列位置，排擠了供應商藉由陳列推廣產品的可能性。這種優勢陳列可能導致消費者逐漸從知名品牌轉向通路自有品牌，供應商的品牌價值被逐漸侵蝕。

第二節 供應商因應策略

面對前述提及的供應商困境，供應商在與通路交易時可能採取的多元化因應策略，從定價策略、產品開發、通路管理到品牌經營，建構一個全面性的策略框架。

一、適當之通路管理：維持市場秩序與品牌定位

依據供應商說明，由於各通路間訪價、跟價的情形普遍，使得供應商需進行嚴格的通路管理以維持市場秩序和品牌定位，包括為了確實掌握貨品上架通路與販售價格，必須審選經銷商，並維持與經銷商密切合作關係，追蹤產品流向，避免產品在其他通路打破市場售價平衡，在訪價、跟價之下陷入價格下沉的惡性循環。

二、議價能力的區隔：差異化定價策略

供應商面對不同規模與議價能力的通路時，可以識別出具有主導地位的關鍵通路，以其為標的並為其制定具有競爭力的價格。這些主要通路通常是全國性的大型連鎖系統，擁有龐大的採購量與強大的議價籌碼，能夠要求供應商提供更優惠的進貨條件。

對於這些主力通路，供應商往往必須在價格上做出一定程度的讓步，以換取產品在該通路上架的機會。對於那些缺乏議價能力的小型通路，供應商可以維持較高的標準售價，藉此平衡在大型通路上的利潤損失。

而單純的價格差異可能引發通路間的不滿與競爭壓力，因此供應商通常會搭配靈活的促銷機制。對於小型通路，雖然日常進貨價格較高，但供應商會定期提供促銷優惠或給予較好的退換貨條件，使這些通路在特定時期仍能以具競爭力的價格銷售產品。差異化定價策略既維護了價格結構的穩定性，又保留了彈性調整的空間，讓供應商得以在不同通路間持續生存。

三、拉抬業績的促銷策略：價格與價值的平衡

受限於通路訪價及跟價的機制，供應商通常無法輕易調整產品售

價，根據供應商回饋意見，當供應商面臨業績壓力或需要提升特定產品的銷售表現時，會轉而採取搭配實質贈品的方式來吸引消費者，創造額外的購買誘因，讓消費者感受到「獲得更多」而非「花費更少」，同時又可以維持各通路的售價狀況，避免陷入惡性的價格競爭循環。

四、產品開發的策略性區隔

由於通路間訪價、跟價的頻率高，而不同通路間在交易條件差異之下供應商毛利率也有所不同，透過在不同通路銷售不同規格、包裝或配方的產品，供應商可以避免通路間進行直接價格比較的可能性。或可能為特定通路開發成本較低但仍保有基本品質的產品，在原料選用、包裝設計、製程優化等環節尋找節省成本的空間。在不影響主力產品定位的前提下，擴大了整體市場覆蓋。

五、新品上市的謹慎策略

推出新產品是供應商維持競爭力與市場新鮮感的重要手段，但新品上市也伴隨著較高的不確定性與風險。為了在推廣新品與控制風險之間取得平衡，供應商會採取保守估計的策略，刻意縮短新品的試驗期，並嚴格控管初期鋪貨的數量及通路，避免過度樂觀導致大量滯銷與退貨所導致的財務損失及物流成本。

在通路選擇上，新品通常會優先在大型店面上架。大型店的客流量較高，能夠更快速地測試市場反應，並累積初期的銷售數據，同時受限於企業營運的人力限制，當新品在大型店展現出穩定的銷售表現後，供應商才會逐步將產品延伸至中小型店面。

而新品推出還承擔著保護主力產品的戰略任務。在部分通路的營運管理中存在「末位淘汰」的機制，銷售表現較差的產品將被下架。

透過持續推出新品，供應商可以用新產品去承受這種淘汰壓力，保護那些銷量穩定、利潤貢獻高的主力產品不受影響。

六、代工生產的風險轉移策略

在供應商的營運模式中，為通路商或其他品牌進行代工生產是一個值得重視的策略選項。代工業務的吸引力在於供應商不需要承擔產品銷售不佳的退貨風險，也不需要負責行銷、通路開發等前端成本，再加上代工產品的利潤與供應商自有品牌產品相去不遠，最重要的是接受代工訂單可以提高整體產線利用率，分攤固定成本，改善整體營運效率。

七、價格調整的策略性操作

在訪價與比價壓力日益嚴峻的市場環境中，供應商在調整產品或價格時需要採取更加策略性的操作。當需要進行產品改版或價格調整時，先將產品從所有通路全面下架，再優先於主要通路重新上架，待其穩定銷售一段時間後，再陸續於其他通路恢復供應。其主要目的在於避免通路進行訪價以取得參考基準，使其無法取得有效的比價資訊，間接降低議價能力。

第三節 供應商訪談問卷結果彙整

本問卷調查旨在協助了解供應商與流通事業（如量販店、超市、便利商店等）間之交易模式、定價策略與市場互動情形，問卷內容主要針對該公司與流通通路之間的合作方式（如寄銷、買斷等）、價格設定機制、促銷與折扣安排，以及進一步分析全聯併購大潤發前後對於該公司營運及價格的影響與變化，表 6-2 為本問卷結構說明，完整問卷請參見附錄六。

表 6-2 供應商問卷問項設計說明

問卷題項	用途	說明
一、貴公司主要銷售產品種類	區分銷售商品類型。	為避免商品類型差異過大，先區隔主要商品類型。
二、所有產品項目中前三大主力產品及市占率	鎖定特定商品以便回答後續價格問題。	為便於填答時可回答具體數量及價格，先於此題擇出主力商品，後續問項皆以第一大主力商品填答。
三、通路選擇		
(一)實體通路與網路通路之占比	區隔主要通路。	鑒於實體通路與網路通路之商品規格、定價策略可能不同，因此先確認主力商品的主要通路。
(二)選擇「實體通路」之考量因素（可複選）	確認通路特徵及供應商銷售策略。	此題之敘述統計可與通路訪談及五力分析相互比對。提供複選選項，以觀察供應商決策考量因素之複雜程度。
四、貴公司目前「第一大主力產品」的通路上架情形	確認通路銷售占比，及供貨銷售模式。	可觀察鋪貨之分散程度與對特定通路之依賴程度。
五、通路合併對貴公司造成的影響（請針對「第一大主力產品」回答）	為本問卷最重要的題項。	
1. 在全聯併購大潤發前，貴公司產品有上架的通路 2. 在全聯併購大潤發後，貴公司產品有上架的通路	確認全聯併購前後的通路供貨變化。	初步規劃區分為兩組，併購前後曾在全聯/大潤發通路者為第一組，從未在此通路者為第二組。
3. 通路合併之影響	了解全聯併購前後之影響。	衡量併購與此四項因數之相互影響以及對定價的影響。
4. 價格變化	了解全聯併購前後在不同通路之供貨價格、零	為考慮併購前後有進/出各通路的變化，故要求分別為四大

問卷題項	用途	說明
	售價格、毛利率、寄銷/買斷模式之變化。	部分進行填答。
5. 交易條件之影響	掌握非價格之隱藏成本之變化。	作為垂直協議的附屬條件，可視為協議之隱藏成本。為考慮併購前後有進/出各通路的變化，故要求分別為四大部分進行填答。
六、廠商基本資料(2024年)	掌握供應商特徵。	

一、問卷調查背景資料分析

本次問卷調查總計回收 64 份有效問卷，樣本主要集中於其主要銷售產品種類為「食品類」的供應商，共 45 家，占整體樣本的 70.31%；其次為「其他民生用品類」11 家（17.19%）、「飲料類」7 家（10.94%）、「飲料（酒精）類」僅 1 家（1.56%），以下將依據問卷題項順序，逐一進行型分析。

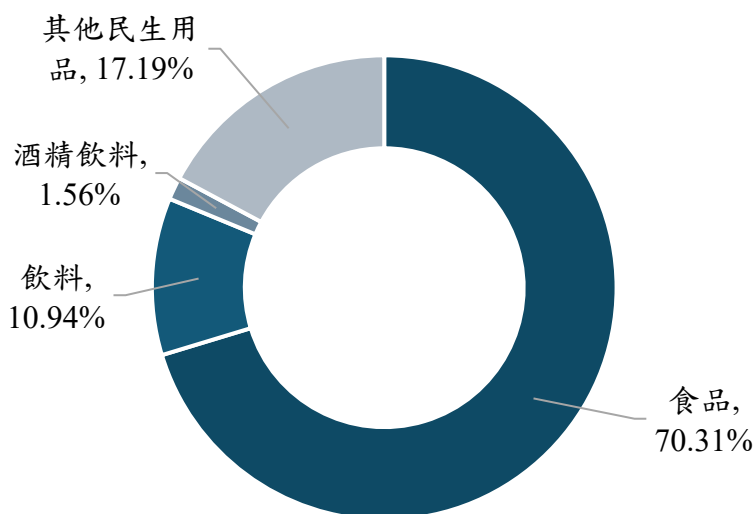


圖 6-1 問卷回收狀況

二、供應商主力產品通路布局分析

為深入了解受訪供應商的通路布局策略，本計畫首先針對其「第一大主力產品」的通路上架情況進行分析（題號三－（二））。在此題項中，共計有 53 家廠商提供了有效回覆，其中食品類共計 36 家，占整體的 56%；飲料類 6 家（9%）；酒精飲料類 1 家（2%）；其他民生用品類 10 家（16%），詳細回答情形請見下表 6-3 所示。

表 6-3 題號三－（二）回答情形初步統計

單位：家	食品	飲料	酒精飲料	其他民生用品	合計
有填答	36	6	1	10	53
無填答	9	1	0	1	11
合計	45	7	1	11	64

（一）通路普遍性分析

在通路的普遍性方面，亦即主力產品的鋪貨廣度，統計數據顯示「全聯」是供應商上架最普遍的通路，共有 34 家廠商在此上架；其次依序為「家樂福」（31 家）、「大潤發」（30 家）及「愛買」（28 家）。值得注意的是，在線上平台方面，「MOMO」與「蝦皮」均獲得 23 家廠商上架，其重要性已與主要實體量販通路並駕齊驅。此外，「自有平台」（21 家）亦是供應商普遍布局與發展的重點之一。

進一步區分各類型產品供應商通路布局的狀況可以看出，在 36 家有填答的食品類供應商回答中，可以看出食品類作為本次調查的最大群體，其展現出了最為廣泛且多元的通路布局，在實體通路上，其將四大主要超市、量販店作為其通路上架的家數均相當高，依序為全聯（18 家）、家樂福（16 家）、大潤發（15 家）及愛買（14 家）。然而，

「自有平台」的上架情形（18 家）與全聯並駕齊驅，這顯示食品類業者在發展直面消費者（Direct-to-Consumer, D2C）通路的策略上極為積極，在其他線上平台方面，「MOMO」（14 家）與「蝦皮」（13 家）亦是佈局重點，此外，食品類在「便利商店」的鋪貨也最為深入，尤其是在「7-11」（12 家）。

雖然，其他民生用品類供應商樣本數較少，但其通路策略呈現出「高度集中於主流實體通路」的特徵。有 9 家業者選擇將其第一大主力商品上架於全聯；其次為家樂福與大潤發（各 8 家）；愛買（7 家）。

表 6-4 題號三－（二）回答統計：依供應商類別區分

單位：家		食品	飲料	酒精飲料	其他民生用品	合計
超市、量販店	好市多	9	1	0	3	13
	家樂福	16	6	1	8	31
	大潤發	15	6	1	8	30
	愛買	14	6	1	7	28
	全聯	18	6	1	9	34
	美廉社	6	5	1	0	12
	楓康	7	4	1	1	13
	自由聯盟	3	2	1	1	7
	其他超市、量販店	14	2	1	3	20
便利商店	7-11	12	4	1	2	19
	全家	9	5	1	2	17
	萊爾富	8	5	1	2	16
	OK 超商	6	5	1	0	12
	其他超商	3		1	0	4

單位：家		食品	飲料	酒精飲料	其他民生用品	合計
線上平台	MOMO	14	4	0	5	23
	Pchome	8	3	0	5	16
	東森	4	2	0	3	9
	蝦皮	13	3	0	7	23
	自有平台	18	1	0	2	21
	其他線上平台	10	3	0	4	17

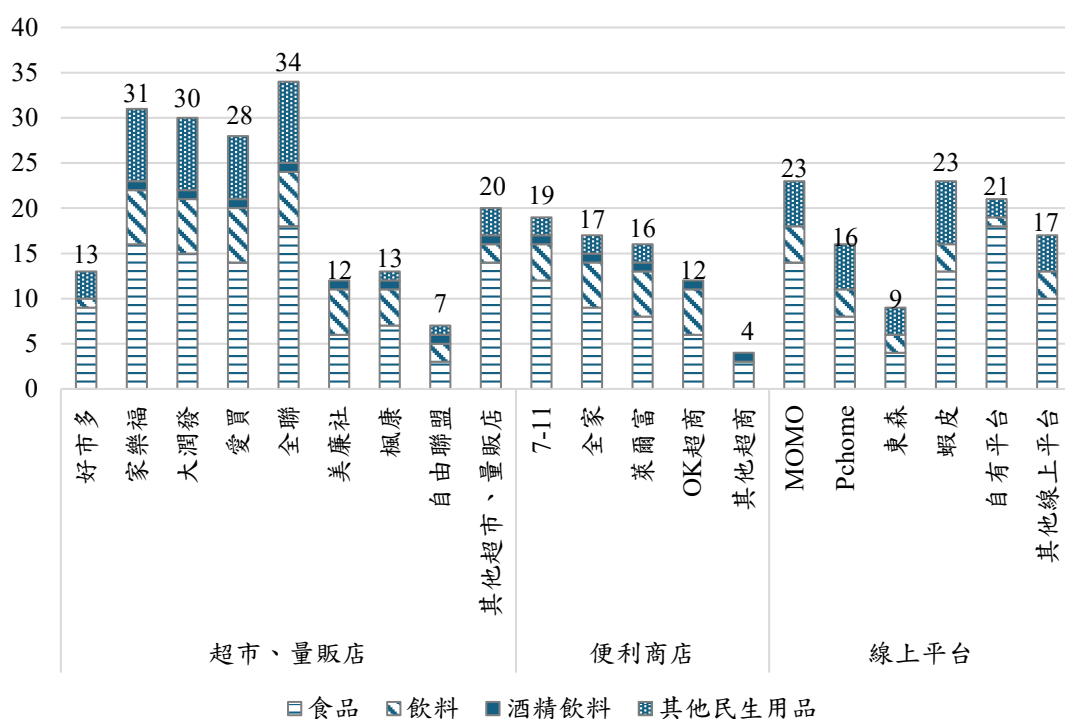


圖 6-2 題號三一（二）回答統計：依供應商類別區分

（二）主力通路分析

為本計畫進一步將「主力產品銷售額占比最大」的通路定義為該供應商的「主力通路」，以探討其銷售集中的核心，結果顯示，「全聯」

為 22 家供應商的主力通路，在通路結構中具有顯著的領導地位，而此一優勢普遍存在於「食品類」(11 家)、「飲料及酒精飲料類」¹¹⁶(4 家)及「其他民生用品」(7 家)等所有產品類別。排名第二的主力通路為「其他超市、量販店」，共 10 家，然而，此通路結構顯現高度的產業集中性，其中 9 家均來自「食品類」供應商；其餘形成銷售核心的通路則較為分散，主要包括「其他線上平台」(5 家)與「好市多」(4 家)；後者亦呈現出單一屬性，其客群全數為食品類供應商。

表 6-5 題號三－(二) 回答統計：主力通路統計

單位：家		食 品	飲料與酒 精飲料	其他民生用品	合計
超市、 量販店	好市多	4	0	0	4
	家樂福	3	0	0	3
	大潤發	0	0	1	1
	愛買	0	0	0	0
	全聯	11	4	7	22
	美廉社	0	0	0	0
	楓康	0	0	0	0
	自由聯盟	1	0	0	1
其他超市、量販店		9	0	1	10
便利 商店	7-11	0	3	0	3
	全家	1	0	0	1
	萊爾富	0	0	0	0
	OK 超商	0	0	0	0
	其他超商	1	0	0	1

¹¹⁶ 考量「酒精飲料」類別的樣本數僅為 1 筆，不具備獨立分析的統計代表性，故本研究將其併入屬性相近的「飲料」類別，合稱為「飲料與酒精飲料」類在此進行探討。

單位：家		食 品	飲料與酒 精飲料	其他民生用品	合計
線上平台	MOMO	2	0	0	2
	Pchome	0	0	0	0
	東森	1	0	0	1
	蝦皮	3	0	0	3
	自有平台	2	0	0	2
	其他線上平台	4	0	1	5
無回答		9	1	1	11

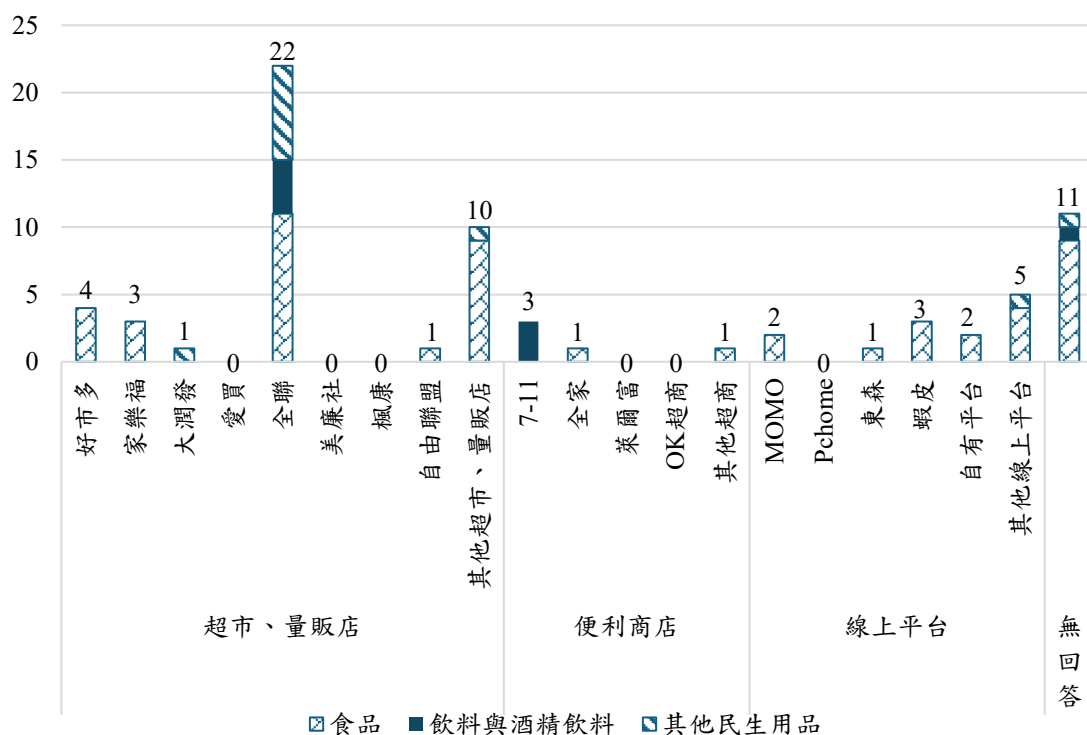


圖 6-3 題號三一（二）回答統計：主力通路統計

（三）通路依賴度分析

在通路依賴度的層面上，本計畫進一步以「主力通路且銷售額占

比超過 33%」作為高依賴度的觀測指標，統計結果請見表 6-5 及圖 6-4。分析發現，在 23 家符合此一高依賴條件的廠商中，對「全聯」呈現高度依賴的廠商有 9 家，而對「其他超市、量販店」呈現高度依賴的廠商則有 7 家。此數據反映出，儘管全聯是形成高依賴度的最主要單一通路，但仍有相當數量的供應商（特別是食品類）其銷售額亦高度集中在全聯以外的其他超市型態通路。

除此之外，為釐清各通路類型內部的競爭態勢，本計畫進一步分析供應商在特定通路類型中的主力選擇，此分析再次印證了「全聯」的強勢地位：

1. 在「超市量販店」類型中，「全聯」的主力地位更為鞏固：若僅觀察超市及量販業，在 20 家對超市量販店相對高度依賴的供貨商中，高達 11 家視全聯為其超市量販店中的主力通路，統計結果請見表 6-7 及圖 6-5。
2. 在「便利商店」類型中，在本次調查中僅 3 家食品類業者將便利商店視為其上架主力通路，並且對其具有高度依賴，統計結果請見表 6-8 及圖 6-6。
3. 在「線上平台」類型中，通路選擇則相對分散：「自有平台」以及「其他線上平台」皆為 2 家食品類供應商相對依賴的商品上架通路為，而「MOMO」、「東森」與「蝦皮」亦為部分食品類供應商的依賴的上架通路之一，顯示出此領域尚未出先如全聯一般的單一主導者，統計結果請見表 6-9 及圖 6-7。

而造成表 6-6 與表 6-7、表 6-8、表 6-9 存在差異之原因在於觀察範圍的不同，由於本文將主力通路定義為「主力產品銷售額占比最大」之通路，若僅統計量販及超市業，共有 11 家供應商以全聯為銷售

額最高之通路且占比超過三分之一；但若將範圍擴大至整體通路，則有 2 家供應商銷售額最高之通路轉變至便利商店業及線上平台之通路。

表 6-6 題號三一（二）：主力通路且占比超過 33%（整體）

單位：家		食品	飲料與酒 精飲料	其他民生用 品	合計
超市、 量販店	好市多	1	0	0	1
	家樂福	0	0	0	0
	大潤發	0	0	0	0
	愛買	0	0	0	0
	全聯	5	2	2	9
	美廉社	0	0	0	0
	楓康	0	0	0	0
	自由聯盟	0	0	0	0
	其他超市、量販店	6	0	1	7
便利 商店	7-11	0	0	0	0
	全家	0	0	0	0
	萊爾富	0	0	0	0
	OK 超商	0	0	0	0
	其他超商	0	0	0	0
線上 平台	MOMO	1	0	0	1
	Pchome	0	0	0	0
	東森	1	0	0	1
	蝦皮	1	0	0	1
	自有平台	1	0	0	1
	其他線上平台	2	0	0	2

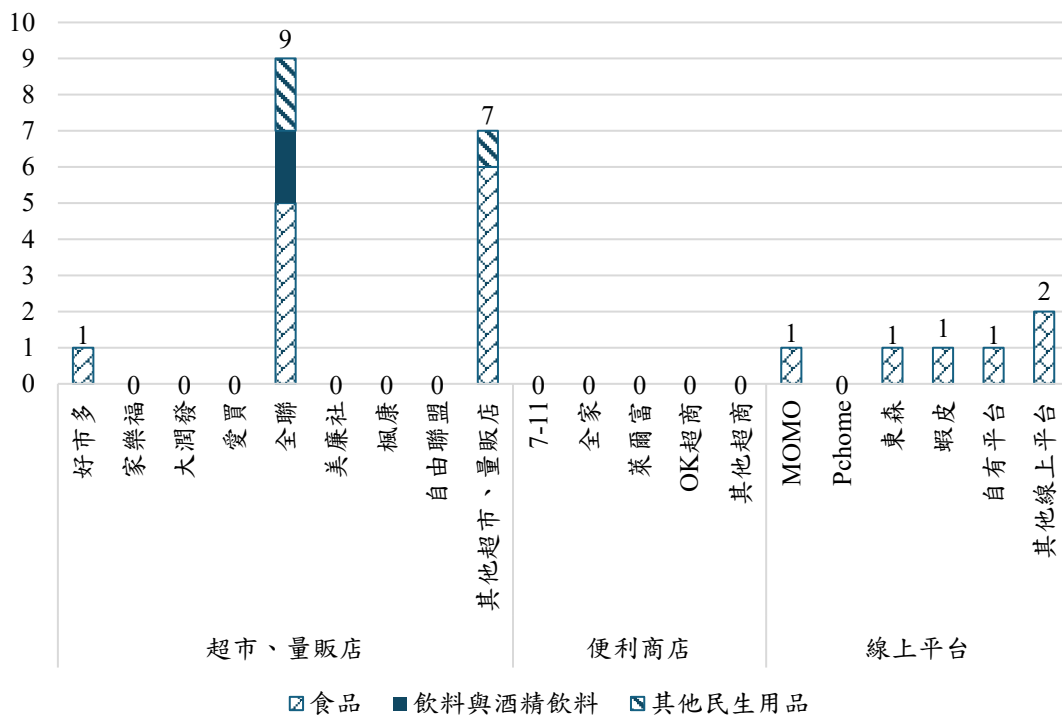


圖 6-4 題號三一（二）：主力通路且占比超過 33%（整體）

表 6-7 題號三一（二）：主力通路且占比超過 33%（超市、量販店）

單位：家		食品	飲料與酒 精飲料	其他民生用 品	合計
超市、 量販店	好市多	1	0	0	1
	家樂福	1	0	0	1
	大潤發	0	0	0	0
	愛買	0	0	0	0
	全聯	7	2	2	11
	美廉社	0	0	0	0
	楓康	0	0	0	0
	自由聯盟	0	0	0	0
	其他超市、量販店	6	0	1	7

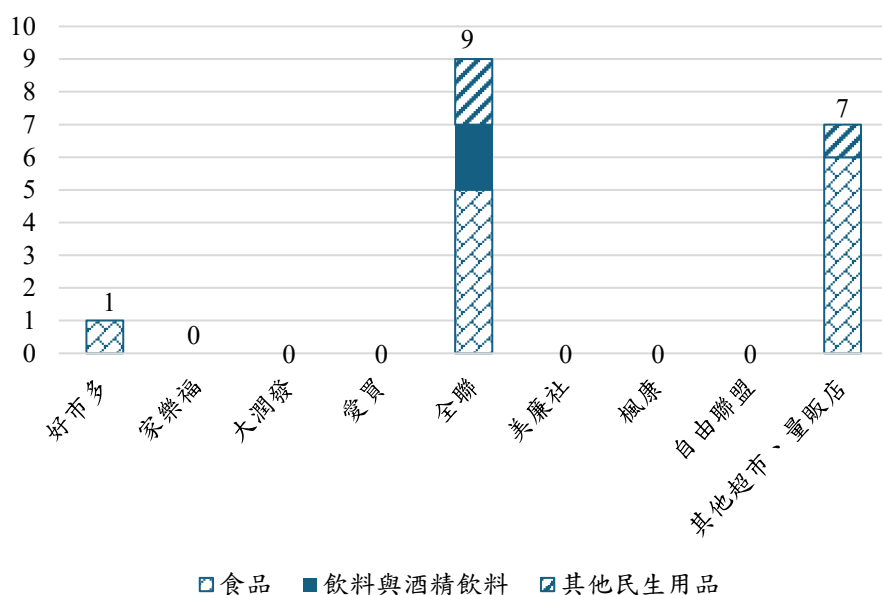


圖 6-5 題號三一（二）：主力通路且占比超過 33%（超市、量販店）

表 6-8 題號三一（二）：主力通路且占比超過 33%（便利商店）

單位：家		食品	飲料與酒精飲料	其他民生用品	合計
便利商店	7-11	2	0	0	2
	全家	0	0	0	0
	萊爾富	1	0	0	1
	OK 超商	0	0	0	0
	其他超商	0	0	0	0

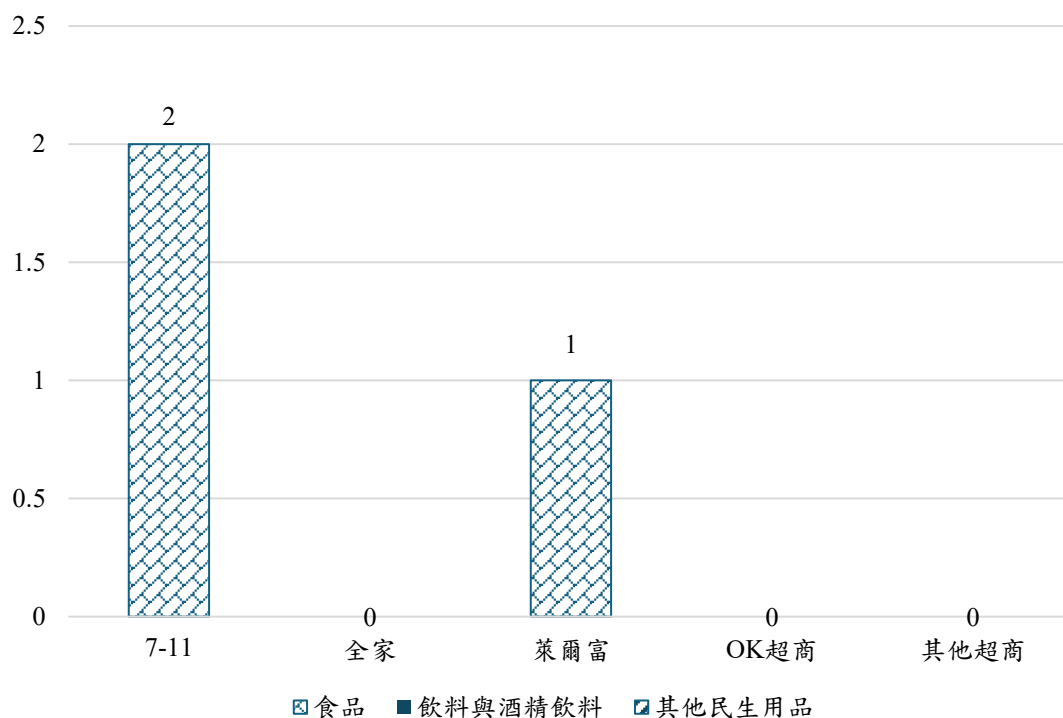


圖 6-6 題號三一（二）：主力通路且占比超過 33%（便利商店）

表 6-9 題號三一（二）：主力通路且占比超過 33%（線上平台）

單位：家		食品	飲料與酒 精飲料	其他民生用 品	合計
線上平台	MOMO	1	0	0	1
	Pchome	0	0	0	0
	東森	1	0	0	1
	蝦皮	1	0	0	1
	自有平台	2	0	0	2
	其他線上平台	2	0	0	2

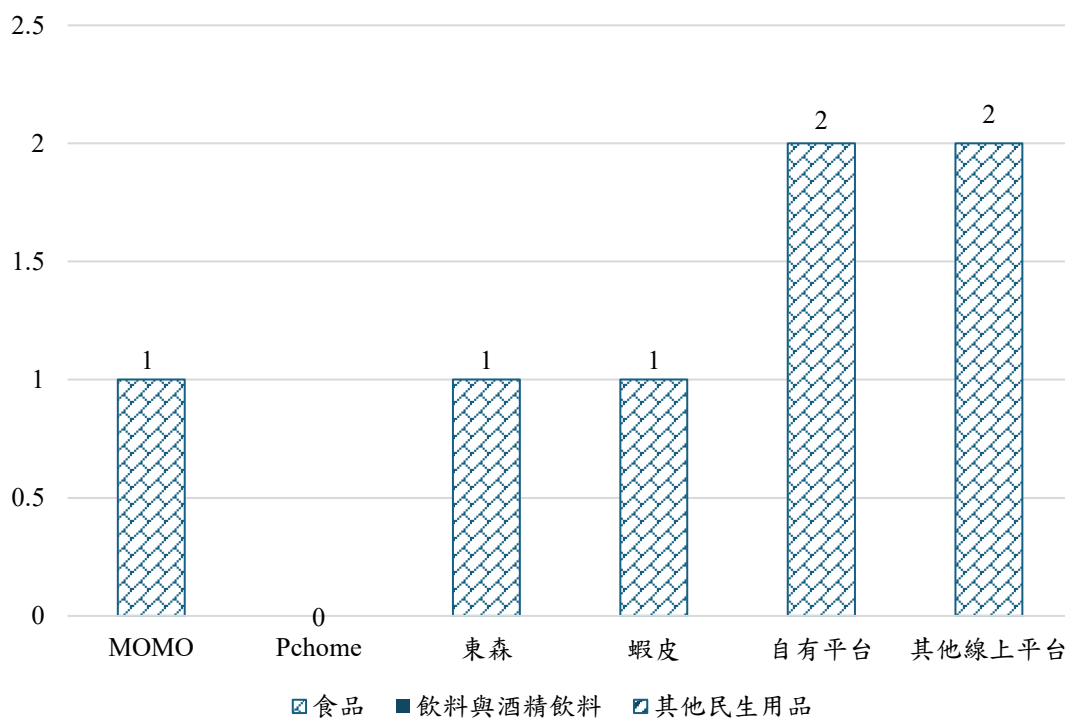
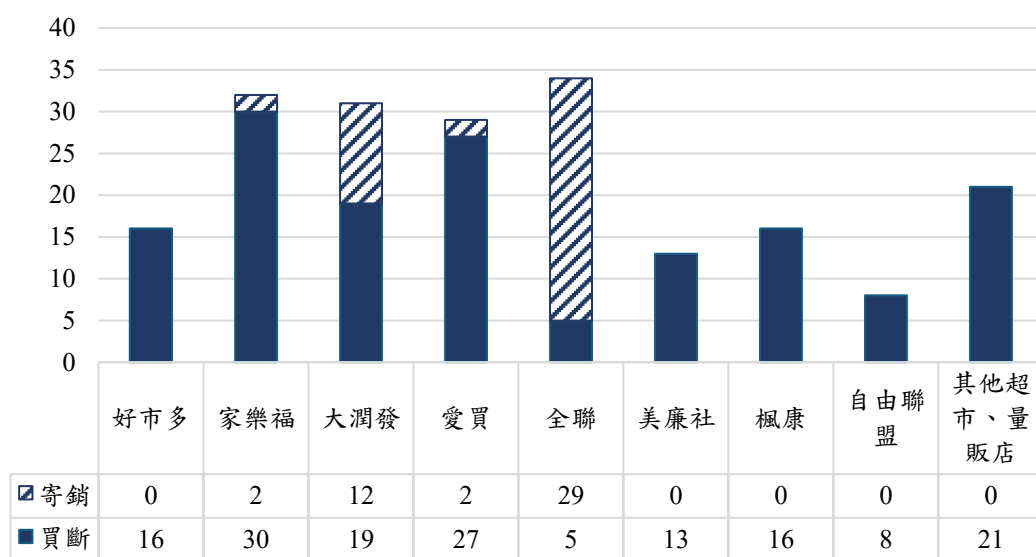


圖 6-7 題號三一（二）：主力通路且占比超過 33%（線上平台）

（四）銷售模式採用情形

本研究同步探討「寄銷」與「買斷」兩種交易條件的分布情形以觀察不同通路類型在銷售模式上的策略差異（如圖 6- 8 至圖 6- 10 所示）。首先，在超市、量販店體系中，量販店如家樂福、愛買及好市多，均維持以「買斷」為主流的交易模式，其中家樂福的 32 家供應商中高達 30 家採買斷交易，僅 2 家為寄銷。而全聯福利中心則呈現截然不同的運作方式，其 34 家供應商中高達 29 家（占 85.3%）採取「寄銷」模式，僅 5 家為買斷，顯示出該通路傾向將庫存風險轉嫁給供應商共同分擔的營運策略。值得注意的是，大潤發雖仍有 19 家維持買斷，但寄銷家數已達 12 家，其寄銷占比顯著高於其他傳統量販同業，此一數據具體反映出「全聯併購大潤發」後，通路制度整合的過渡狀況。

至於在便利商店體系中，主流的全國性通路品牌 7-11、全家、OK 超商與萊爾富，均以買斷為主流的交易模式。其得以透過買斷模式掌握完整的定價權與庫存調度權，即時應對快速變化的消費需求。而線上平台部分，則呈現出「買斷」與「寄售」並行的狀況。以 MOMO 為例，其買斷（12 家）與寄銷（11 家）比例趨近於各半，PChome 與東森亦呈現類似趨勢。



資料來源：本計畫整理。

圖 6-8 題號三一（二）超市、量販店銷售模式（家數）

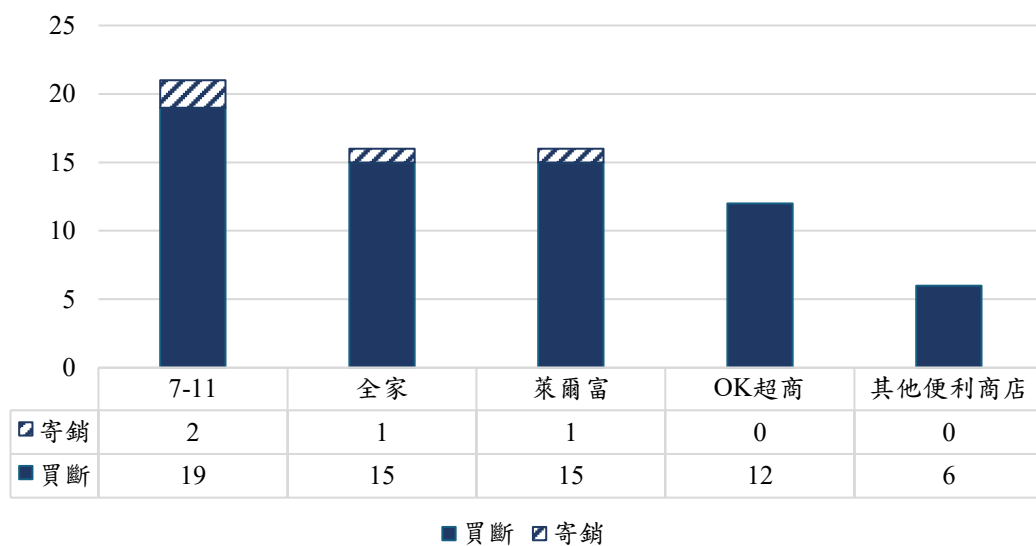


圖 6-9 題號三一（二）便利商店銷售模式（家數）

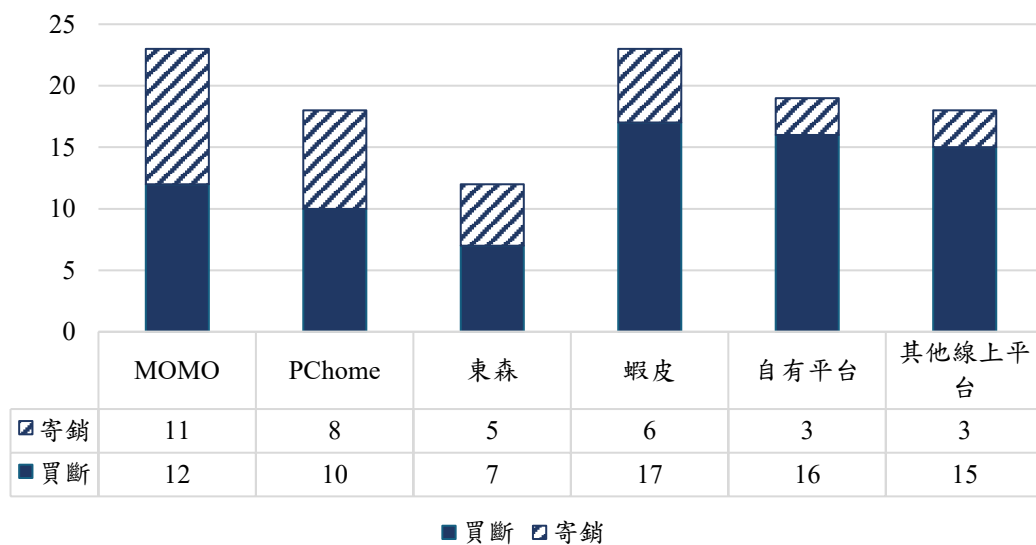


圖 6-10 題號三一（二）線上平台銷售模式（家數）

三、實體通路選擇考量因素分析

為探討供應商在選擇實體通路時的主要考量因素，本計畫在（題號三一（二））中，整理供應商可能會考量到的相關因素，提供給供應商進行勾選。在此可複選題項中，共計有 57 家廠商提供了有效回答，其中食品類共計 39 家，占整體的 61%；飲料與酒精飲料類 7 家（11%）；其他民生用品類 11 家（17%），詳細回答情形請見下表 6- 10 及圖 6- 11 所示。

表 6- 10 題號三一（三）回答情形初步統計

單位：家	食品	飲料與酒精飲料	其他民生用品	合計
有填答	39	7	11	57
無填答	6	1	0	7
合計	45	8	11	64

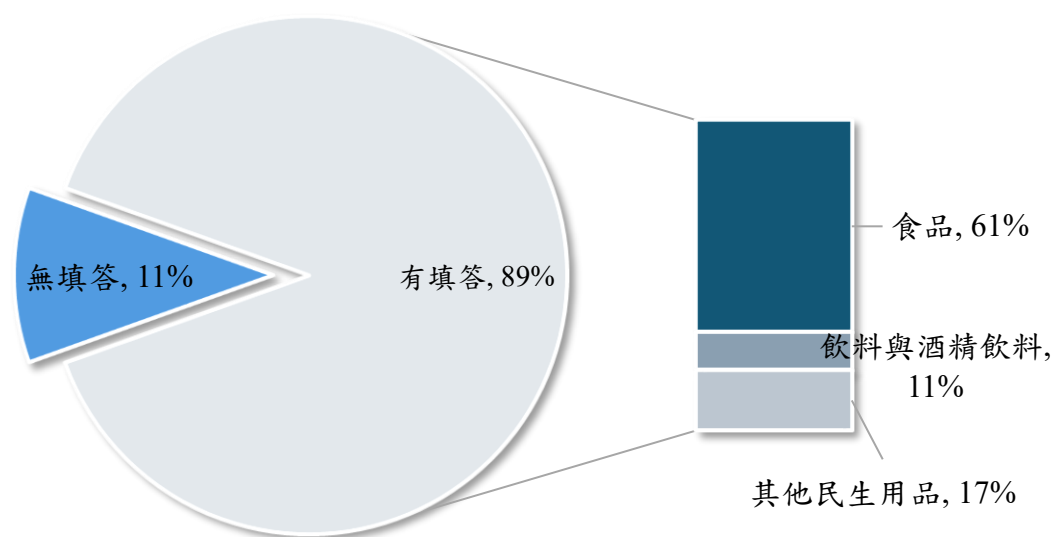


圖 6- 11 題號三一（三）回答情形初步統計

整體的分析結果顯示，供應商最重視的前三項因素依序為「通路規模」（42 票）、「通路知名度」（38 票），以及「商品曝光度」（35 票），緊隨其後的是「據點多寡」與「產品性質」，兩者均獲得 34 票，綜合分析前幾項關鍵因素（通路規模、知名度、曝光度、據點多寡），可以看出，通路能否讓消費者更為便利地接觸與購得其商品，是供應商在通路決策上最為重視的核心考量（整體統計結果見表 6-11 及圖 6-12）。

若進一步依據產品類別進行交叉分析，則可發現不同群體間的考量重點存在顯著差異，各供應商考量因素統計排名如下表 6-12 所示：

- 食品類：此類別的考量因素與整體趨勢呈現高度一致，前三名依序為「通路規模」（27 票）、「通路知名度」（25 票），以及「商品曝光度」（23 票）。
- 飲料與酒精飲料類：此合併類別的首要考量因素轉變為「成長潛力」，共獲 7 票；其次為「據點多寡」與「通路規模」（皆 6 票）。
- 其他民生用品類：此類別最重視的因素為「通路規模」（9 票），然而其後續順位則有所不同，由「據點多寡」、「通路知名度」與「產品性質」三項並列（皆為 8 票）。

綜整上述，「通路規模」雖然是食品類與其他民生用品類供應商的首要考量，但在飲料與酒精飲料類別中，其重要性則略次於「成長潛力」¹¹⁷，儘管存在此類別上的差異，「通路規模」、「通路知名度」與「商品曝光度」三項因素，仍是所有供應商在進行通路決策時，普遍且高度重視的關鍵指標。

¹¹⁷ 「成長潛力」係指供應商之產品在該通路中的銷售額成長潛力。

表 6-11 題號三一（三）選擇實體通路之考量因素統計

單位：家	食品	飲料與酒精飲料	其他民生用品	合計
據點多寡	20	6	8	34
通路規模	27	6	9	42
通路知名度	25	5	8	38
通路地理位置	18	2	2	22
商品曝光度	23	5	7	35
交易條件	17	5	7	29
容易進入	13	0	0	13
獲利性	11	1	6	18
成長潛力	16	7	5	28
上架費	6	0	4	10
產品性質	22	4	8	34
其他因素	1	0	1	2

表 6-12 題號三一（三）選擇實體通路之考量因素排名彙整

排名	食品	飲料與酒精飲料	其他民生用品	整體
1	通路規模 (27)	成長潛力 (7)	通路規模 (9)	通路規模 (42)
2	通路知名度 (25)	據點多寡 (6) 通路規模 (6)	據點多寡 (8)	通路知名度 (38)
3	商品曝光度 (23)		通路知名度 (8) 產品性質 (8)	商品曝光度 (35)

註：()內為次數統計值。

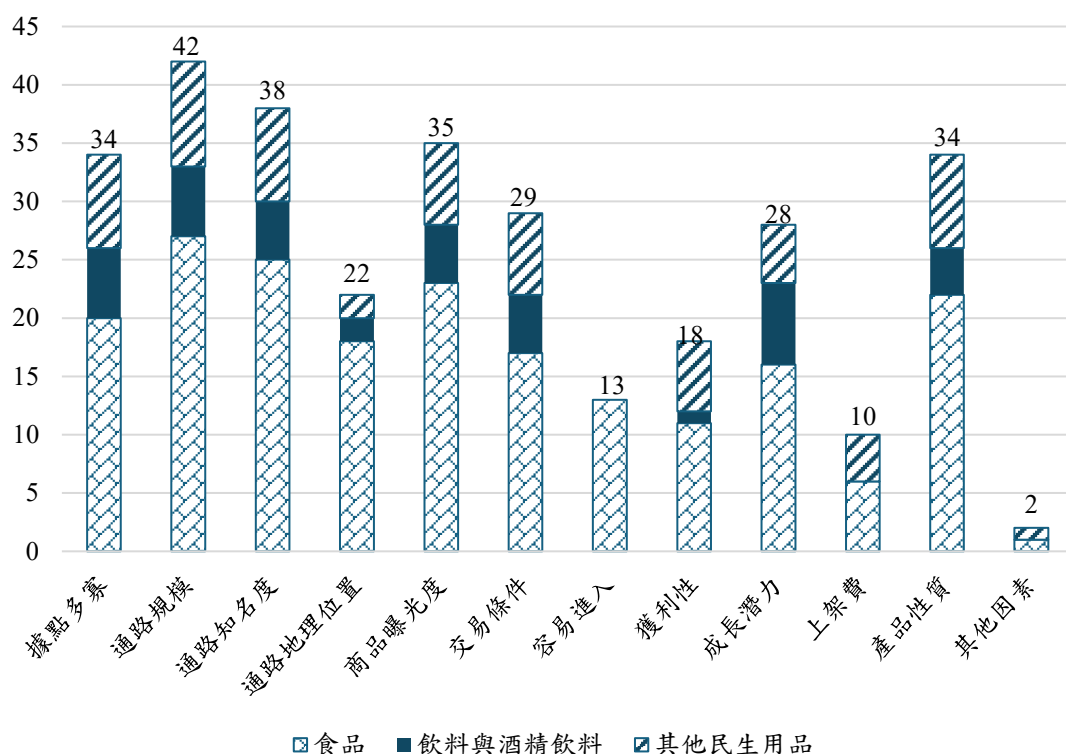


圖 6-12 題號三一（三）選擇實體通路考量因素統計

四、「全聯併購大潤發」事件之影響分析

本問卷的核心部分在於探討「全聯併購大潤發且交易條件發生改變」對供應商營運及價格的具體影響（題號四），以下將依據調查數據，分別就「整體營運」、「對全聯供應商」、「對大潤發供應商」、「對家樂福供應商」以及「對未合作供應商」五個面向進行深入分析。

（一）對整體營運的總體影響

在併購事件對整體營運影響的題目中（題號四－（一）），共有 48 家業者填答，其中食品類共計 31 家，占整體的 64%；飲料與酒精飲料類 6 家（9%）；其他民生用品類 11 家（17%），詳細回答情形請見下表 6-13 及圖 6-13 所示。¹¹⁸

分析結果顯示，多數供應商表示其營運在併購事件後並「無明顯變化」。然而，若進一步觀察細部數據，仍可發現特定核心類別已感受到衝擊，首先，在「食品類」中，雖然多數（21 至 25 家）供應商在市場占有率、淨利、銷售額及成本上皆表示未見明顯變化，但仍有 8 家供應商回報其「淨利下降」（幅度-1%至-30%），7 家供應商回報其「銷售額下降」（幅度-1%至-40%），以及 6 家供應商回報其「成本上升」（幅度 1%至 10-20%）。

此一利潤壓縮的現象在「飲料與酒精飲料類」中更為顯著，儘管此類別的市場占有率與銷售額均無明顯變化，但在 6 家廠商中，就有 4 家（占 66.7%）回報其「淨利下降」（幅度-5%至-12%），並同時有 4 家回報對其「成本上升」（幅度 5%至 15%）。

相較之下，「其他民生用品類」則未受顯著影響，絕大多數供應商回報各項營運指標均無明顯變化，此數據表明，併購事件的衝擊主要集中在食品與飲品供應商，並體現為成本與淨利的負面壓力。

¹¹⁸ 其中，市場占有率係指與「第一大主力產品」同質產品之比例；成本則包含任何垂直交易條件所組成之整體交易成本。

表 6- 13 題號四－（一）回答情形初步統計

單位：家	食品	飲料與酒精飲料	其他民生用品	合計
有填答	31	6	11	48
無填答	14	2	0	16
合計	45	8	11	64

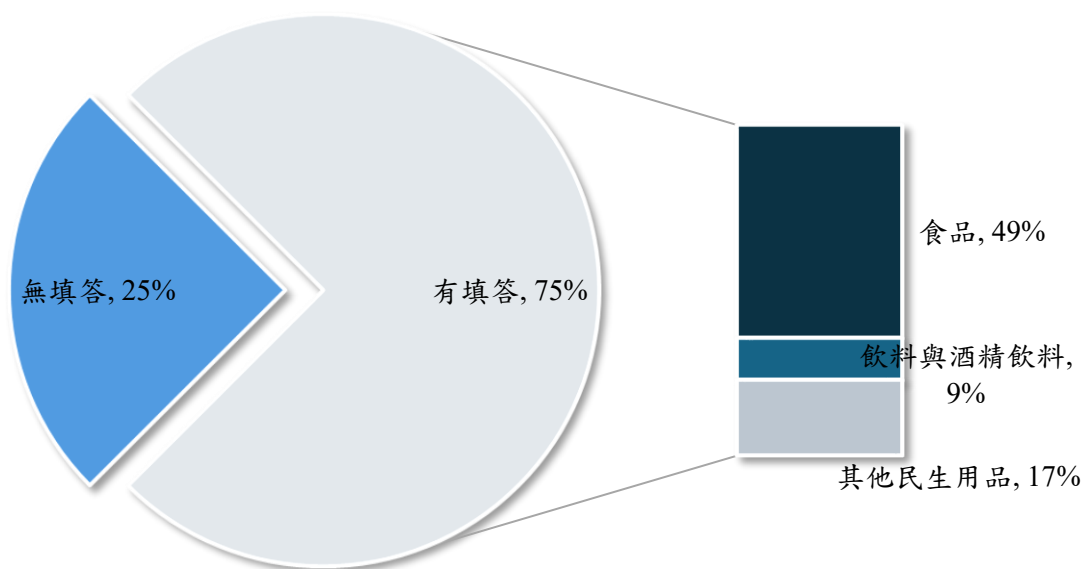
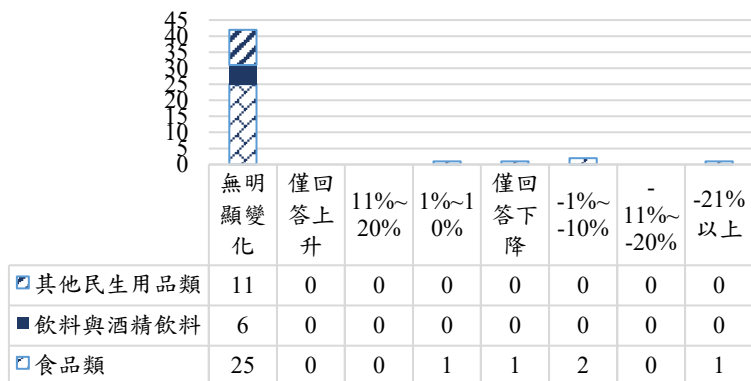
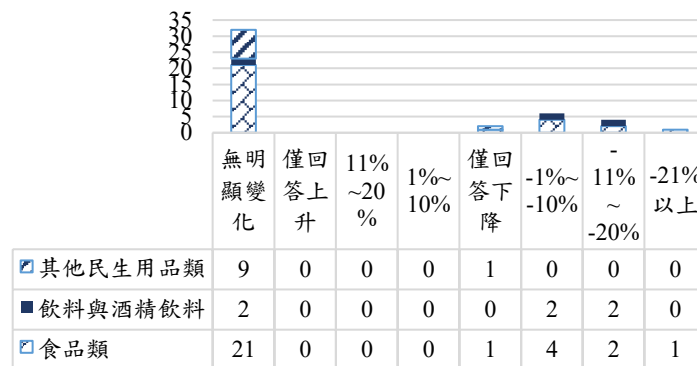


圖 6- 13 題號四－（一）回答情形初步統計

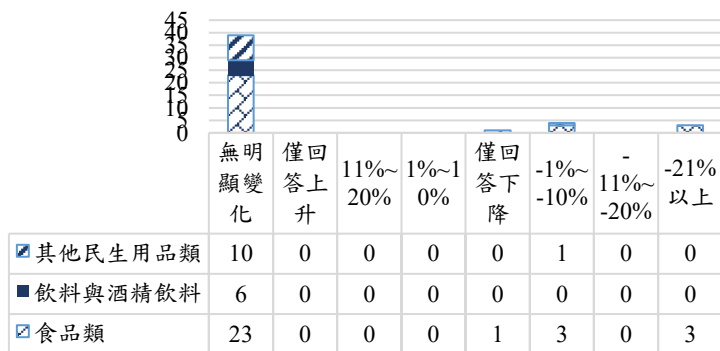
市場占有率變化(家數)



淨利變化(家數)



銷售額變化(家數)



成本變化(家數)

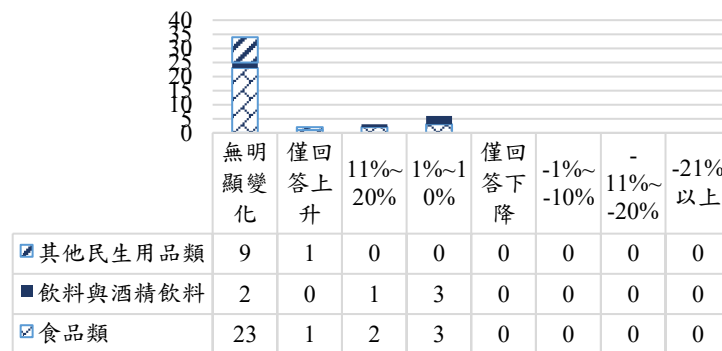


圖 6-14 題號四-(一) 併購事件對整體營運影響統計

（二）對「全聯」供應商的影響

在 38 家有供貨給全聯的受訪供應商中，有 34 家在併購事件前後「皆有」供貨，回答情形統計請見下表 6-14 及圖 6-15 所示。

針對 34 家在全聯併購大潤發事件後，皆持續供貨給全聯的供應商進行分析，其交易條件展現了高度的穩定性，「無明顯變化」是供貨價格（28 家）、售價（28 家）、毛利（27 家）、交易條件費用（29 家）及上架/退貨條件（29 家）的主流回覆。

儘管如此，數據仍顯示部分供應商在「非價格條件」上感受到壓力。其中，最顯著的變化發生在「保證毛利」，有 9 家供應商表示被通路要求「增加」；其次，在費用與條件方面，各有 5 家供應商分別回報了「交易條件費用增加」與「上架/退貨條件增加」；在銷售模式上，雖有 26 家「維持寄售」，但亦有 3 家供應商的模式被要求「從買斷變寄售」。而在「保證最低價」方面，此條件的約束性依然穩固，有 28 家表示「前後皆有」此條件，1 家表示「從無到有」。

顯示併購事件後，全聯對既有供應商的交易條件大致維持穩定，但部分廠商在保證毛利與相關費用上面臨了更高的要求。

表 6-14 題號四－（二）回答情形統計

單位：家	食品	飲料與酒精飲料	其他民生用品	合計
皆有	19	6	9	34
有；無	0	0	0	0
無；有	3	0	1	4
無回答	23	2	1	26
合計	45	8	11	64

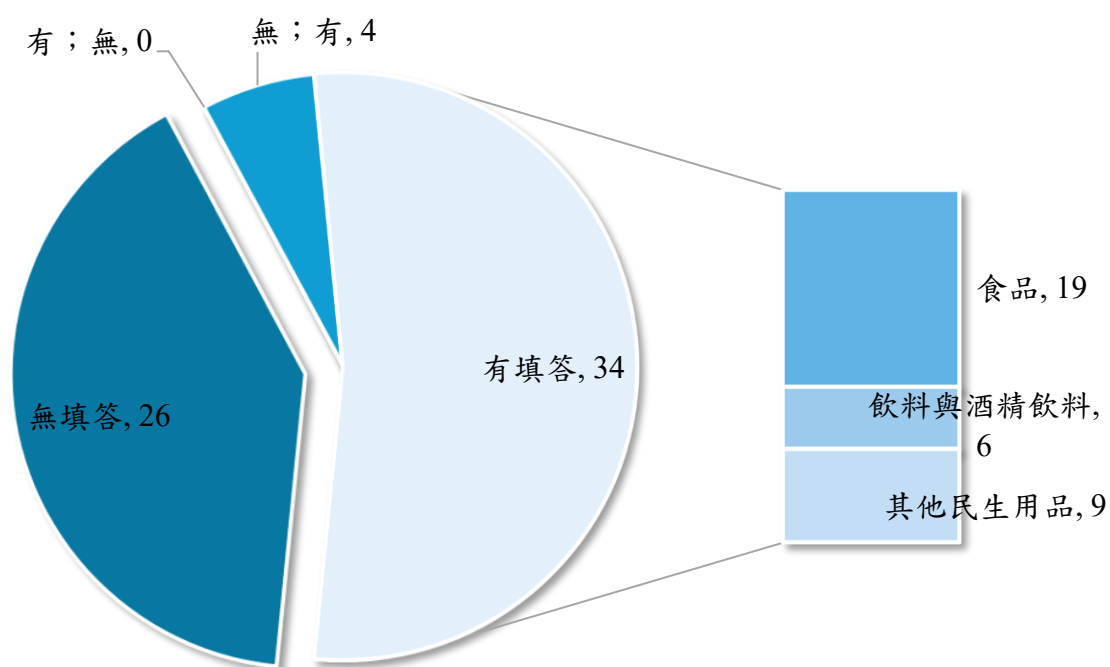
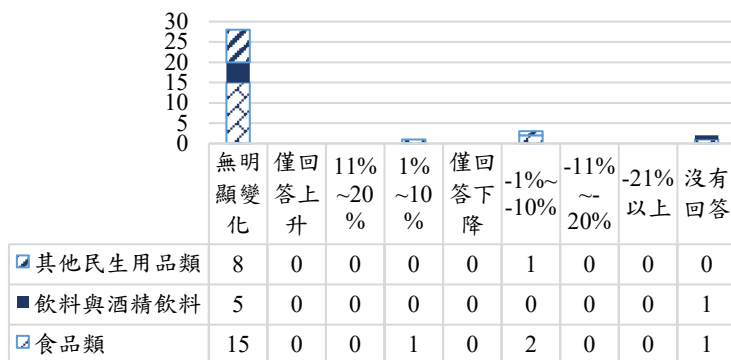
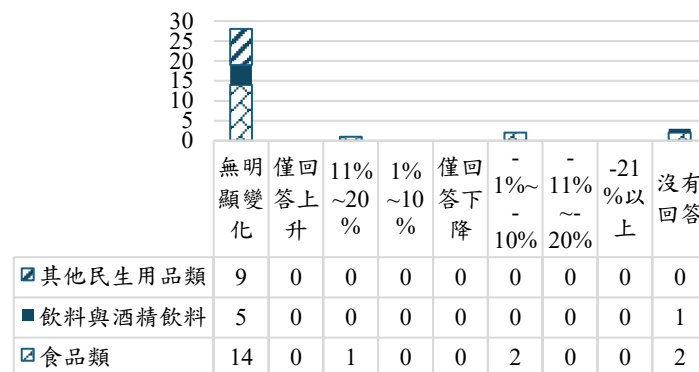


圖 6-15 題號四－（二）回答情形統計

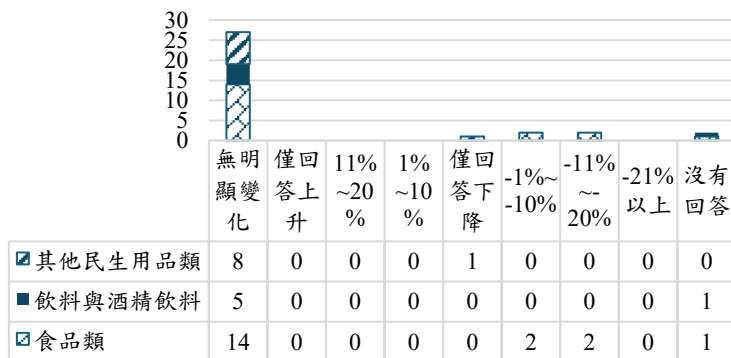
供貨價格變化(家數)



售價變化(家數)



毛利變化(家數)



銷售模式變化(家數)

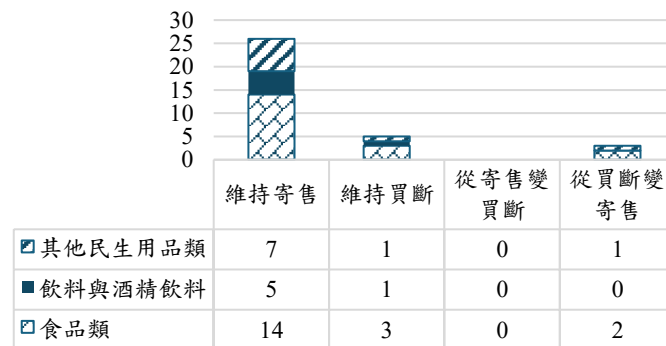
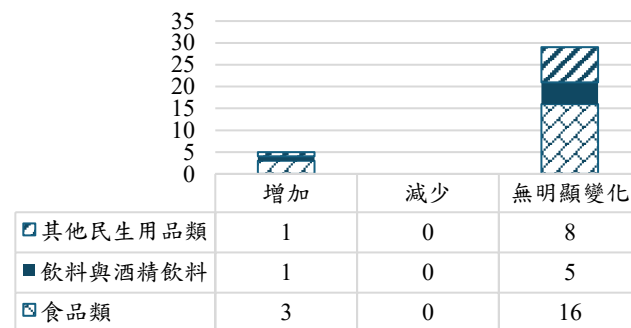


圖 6-16 題號四一(二)併購事件對供貨給全聯的供應商影響統計

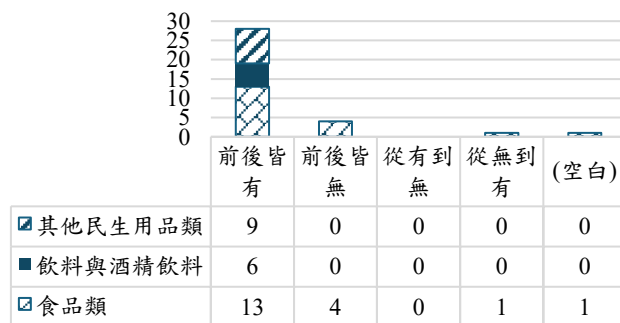
交易條件變化(家數)



上架/退貨條件變化(家數)



保證最低價變化(家數)



保證毛利變化(家數)

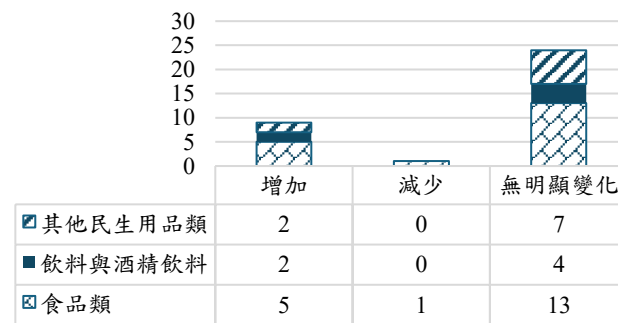


圖 6-17 題號四－(二) 併購事件對供貨給全聯的供應商影響統計

（三）對原「大潤發」供應商的影響

相較於全聯，供應商在與大潤發的交易條件上則經歷了較為明顯的轉變（題號四－（三）），在 35 家（曾經）供貨給大潤發的受訪供應商中，有 31 家在併購事件前後「皆有」供貨，回答情形統計請見下表 6- 15 及圖 6- 18。

針對這 31 家持續供貨的供應商進行分析（見圖 6- 19、圖 6- 20），數據顯示了全面性的條件變化，此變化與併購後導入全聯的交易模式高度相關，最顯著的改變發生在「銷售模式」，高達 22 家供應商表示其模式從買斷變成寄售，遠大於「維持買斷」（6 家）與「維持寄售」（2 家）的廠商數。

在價格與毛利方面，供應商普遍承受了顯著的降價壓力，有 15 家廠商回報其「毛利下降」（幅度-1%至-21%以上），13 家回報「供貨價格下降」（幅度-1%至-21%以上），以及 8 家回報「售價下降」（幅度-1%至-20%）。

與此同時，供應商面臨的交易費用與條件要求亦顯著提高，有 16 家廠商被要求「增加」保證毛利，15 家表示「交易條件費用增加」，13 家面臨「上架／退貨條件增加」，另有 12 家被要求「從無到有」提供保證最低價。

除上述統計外，在 32 家回覆整體成本變化的廠商中，有高達 16 家（占 50%）的供應商明確表示其整體交易成本「增加」，13 家認為「無明顯變化」。此一連串的數據證實，併購事件對大潤發的既有供應商造成了較大的衝擊，其交易條件朝向全聯的營運模式整合，導致供應商的利潤空間被壓縮，且營運成本顯著上升。

表 6-15 題號四－（三）回答情形統計

單位：家	食品	飲料與酒精飲料	其他民生用品	合計
皆有	19	6	6	31
有；無	1	0	2	3
無；有	1	0	0	1
無回答	24	2	3	29
合計	45	8	11	64

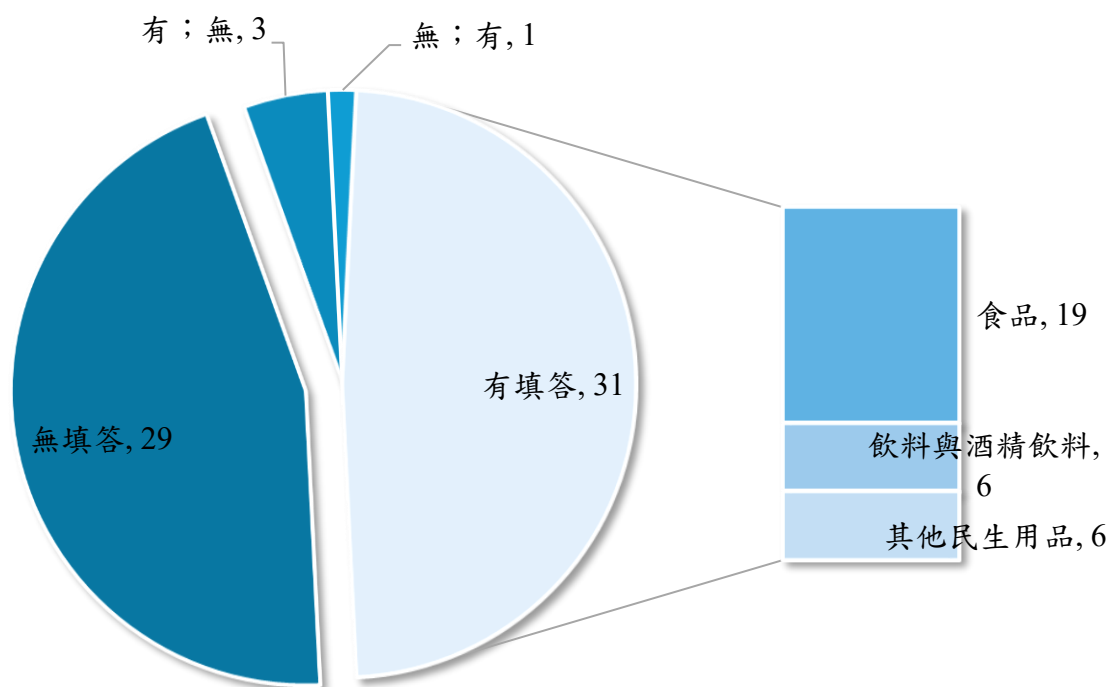
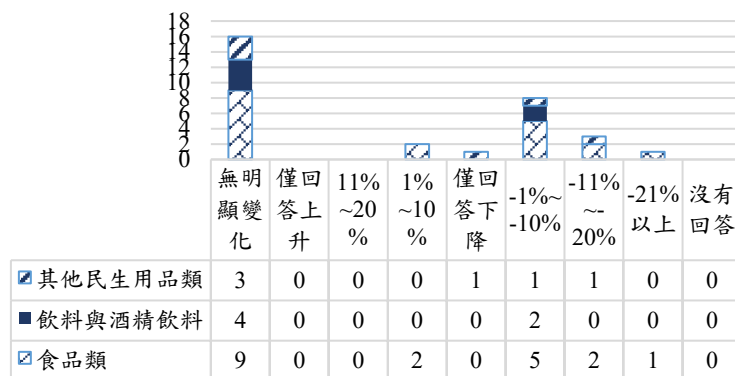
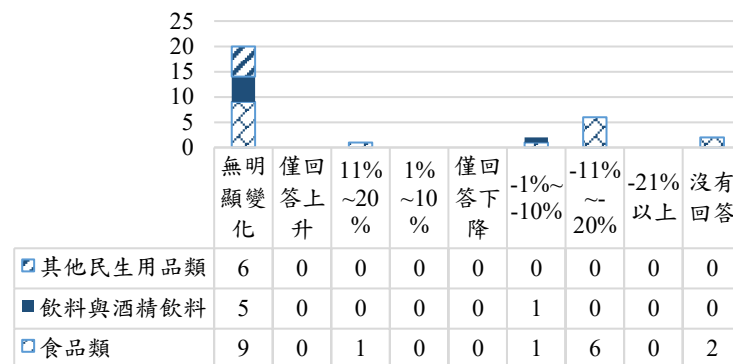


圖 6-18 題號四－（三）回答情形統計

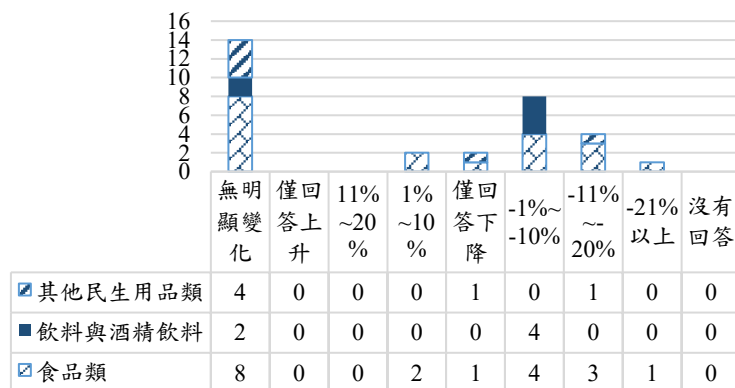
供貨價格變化(家數)



售價變化(家數)



毛利變化(家數)



銷售模式變化(家數)

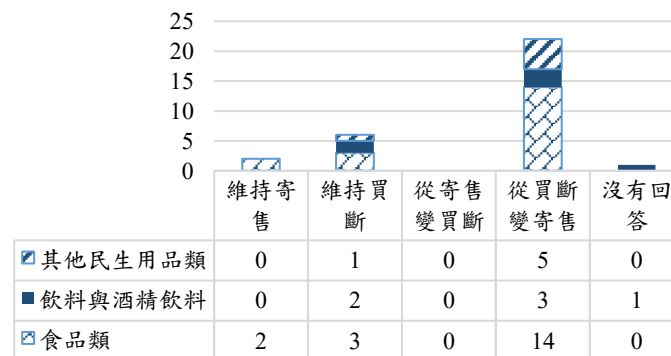
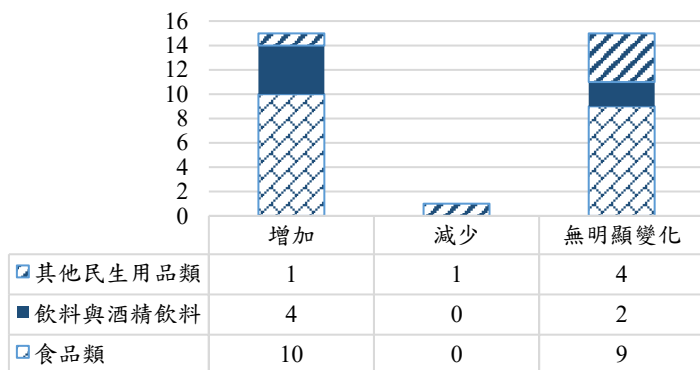
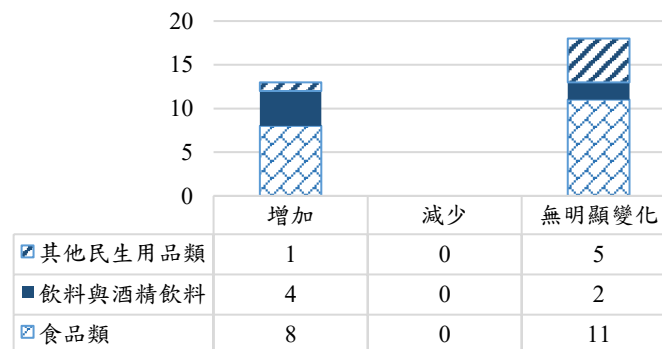


圖 6-19 題號四一(三)併購事件對供貨給大潤發的供應商影響統計

交易條件變化(家數)



上架/退貨條件變化(家數)



保證最低價變化(家數)



保證毛利變化(家數)

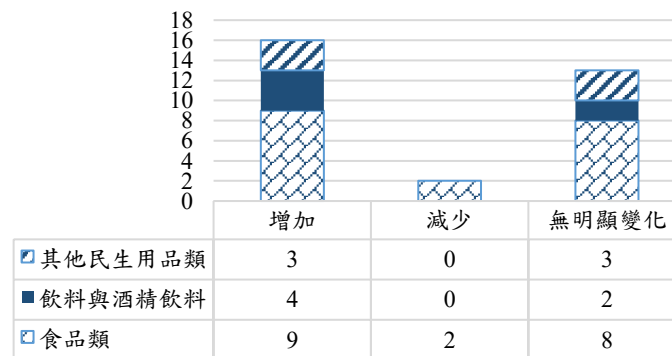


圖 6-20 題號四－(三) 併購事件對供貨給大潤發的供應商影響統計

（四）對「家樂福」供應商的影響

為觀測併購事件是否產生市場溢出之效應，本研究亦調查了家樂福供應商的交易條件變化（題號四－（四）），在 39 家填答廠商中，有 36 家表示在併購前後「皆有」供貨。

分析結果（見圖 6-22、圖 6-23）顯示，併購事件並未對家樂福的交易條件產生立即且廣泛的影響，絕大多數持續供貨的供應商（29 至 32 家）回報，其「供貨價格」、「售價」、「毛利」、「交易條件費用」、「上架/退貨條件」、「保證毛利」及「銷售模式」（32 家維持買斷）均呈現「無明顯變化」。

儘管如此，仍有少數廠商回報相關的負面變化，例如 6 家供應商表示其「保證毛利減少」，各有 5 家供應商表示其「交易條件費用增加」、「上架/退貨條件增加」；另外有 5 家供應商表示被家樂福「從無到有」要求提供保證最低價。

除上述統計外，針對曾經、仍然或新供貨給家樂福的 38 家供應商，所回覆其整體成本在併購前後所發生的變化統計中，絕大多數（31 家）表示「無明顯變化」，僅 7 家表示「增加」。此數據表明，全聯併購大潤發所整合的市場力量，在本次調查的執行期間，尚未顯著擴散至家樂福與供應商中。

表 6-16 題號四－（四）回答情形統計

單位：家	食品	飲料與酒精飲料	其他民生用品	合計
皆有	22	6	8	36
有；無	1	0	1	2
無；有	1	0	0	1
無回答	21	2	2	25
合計	45	8	11	64

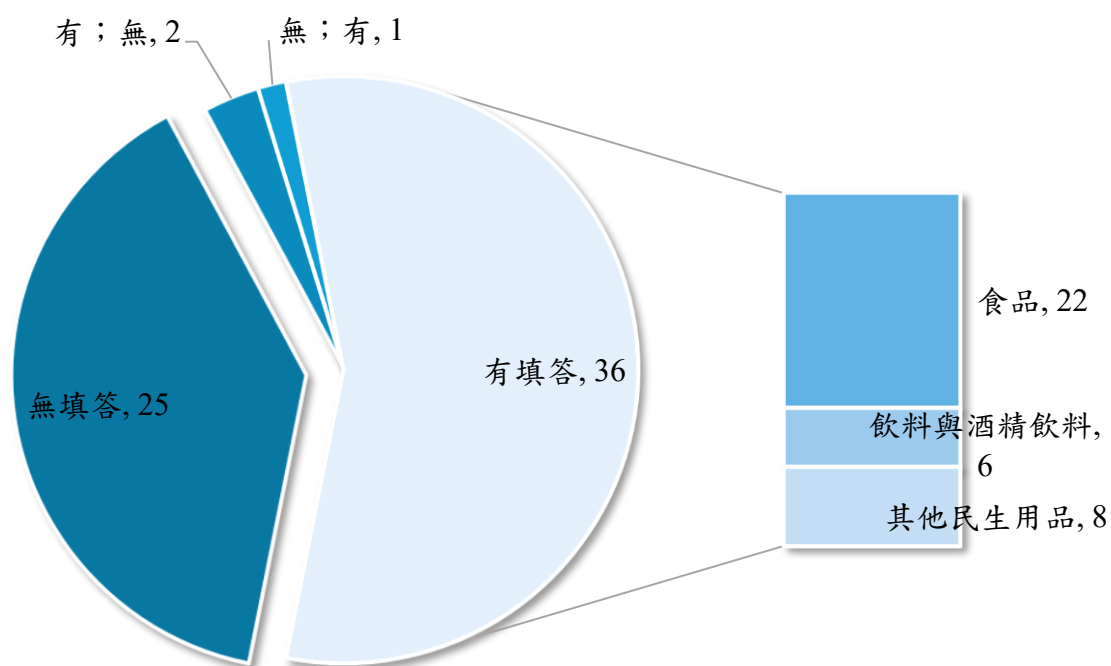
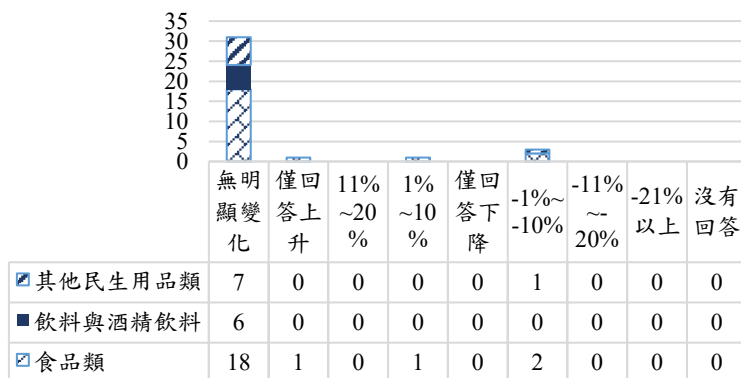
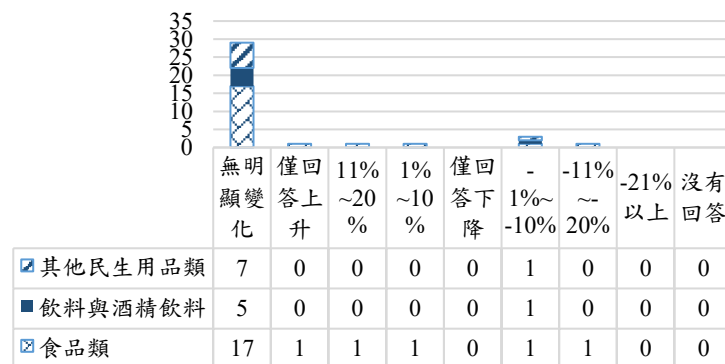


圖 6-21 題號四－（二）回答情形統計

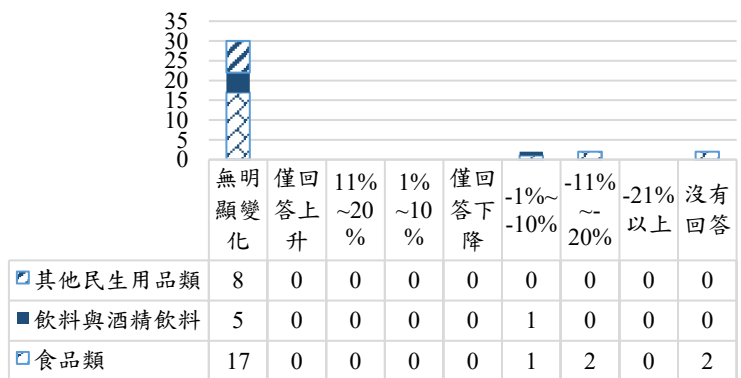
供貨價格變化(家數)



售價變化(家數)



毛利變化(家數)



銷售模式變化(家數)

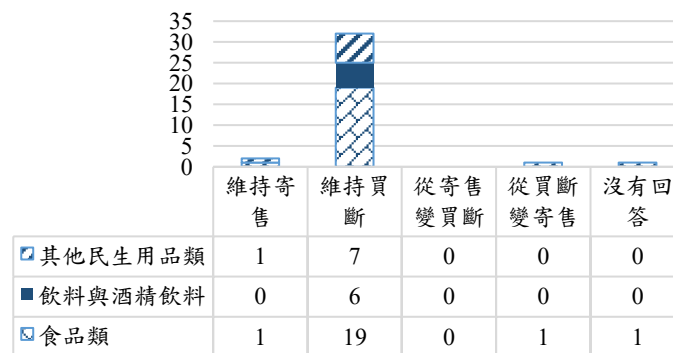


圖 6-22 題號四－(三) 併購事件對供貨給家樂福的供應商影響統計

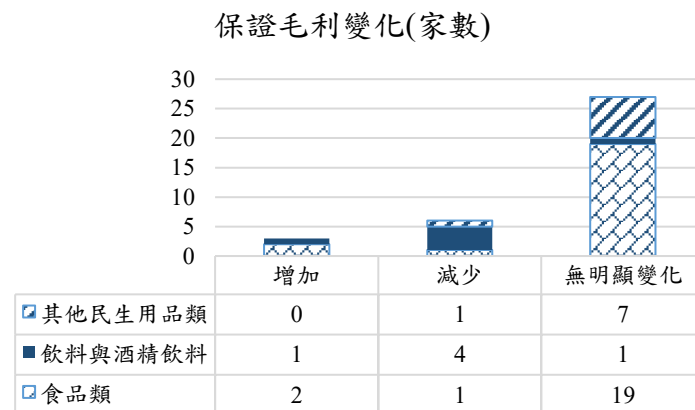
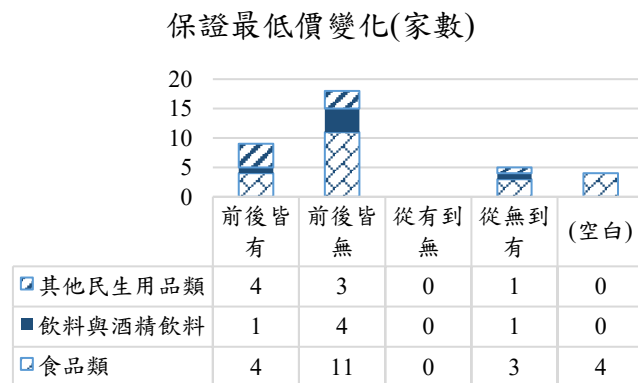


圖 6-23 題號四－（三）併購事件對供貨給家樂福的供應商影響統計

（五）對「未與三大通路交易」供應商的影響

最後，本計畫分析了 21 家在併購前後皆未供貨給全聯、大潤發、家樂福的供應商，共計 10 家（9 家食品、1 家其他民生用品）回覆了此題，下表為題號四－（五）的回答情形統計。

表 6-17 題號四－（五）回答情形統計

單位：家	食品	飲料與酒精飲料	其他民生用品	合計
有回答	9	0	1	10
無回答	9	2	0	11
合計	18	2	1	21

相關結果如下表 6-18 所示，這些供應商皆表示其幾乎未受併購事件影響，10 家廠商中有 9 家的「供貨價格」與「售價」無明顯變化；10 家廠商的「毛利」皆無明顯變化；僅有 1 家食品廠商回報其供貨價格上升 15%，售價上升 6%。

表 6-18 題號四－（五）影響變化統計

單位： 家	供貨價格變化		售價變化		毛利變化	
	食品	其他民生用品	食品	其他民生用品	食品	其他民生用品
無明顯變化	8	1	8	1	9	1
上升	1 (+15%)	0	1 (+6%)	0	0	0
下降	0	0	0	0	0	0
總計	9	1	9	1	9	1

註：（）內為其填寫之變動程度。

五、供應商因應通路低價策略之分析

本計畫亦探討當通路要求供應商配合「低價策略」或「補跟價價差」時，供應商可能採取的因應措施（題號五），在此可複選題項中，共計有 57 家廠商提供了有效回答，其中食品類共計 40 家，占整體的 62%；飲料與酒精飲料類 7 家（11%）；其他民生用品類 11 家（16%），詳細回答情形請見下表 6-19 及圖 6-24 所示。

表 6-19 題號五回答情形初步統計

單位：家	食品	飲料與酒精飲料	其他民生用品	合計
有填答	40	7	10	57
無填答	5	1	1	7
合計	45	8	11	64

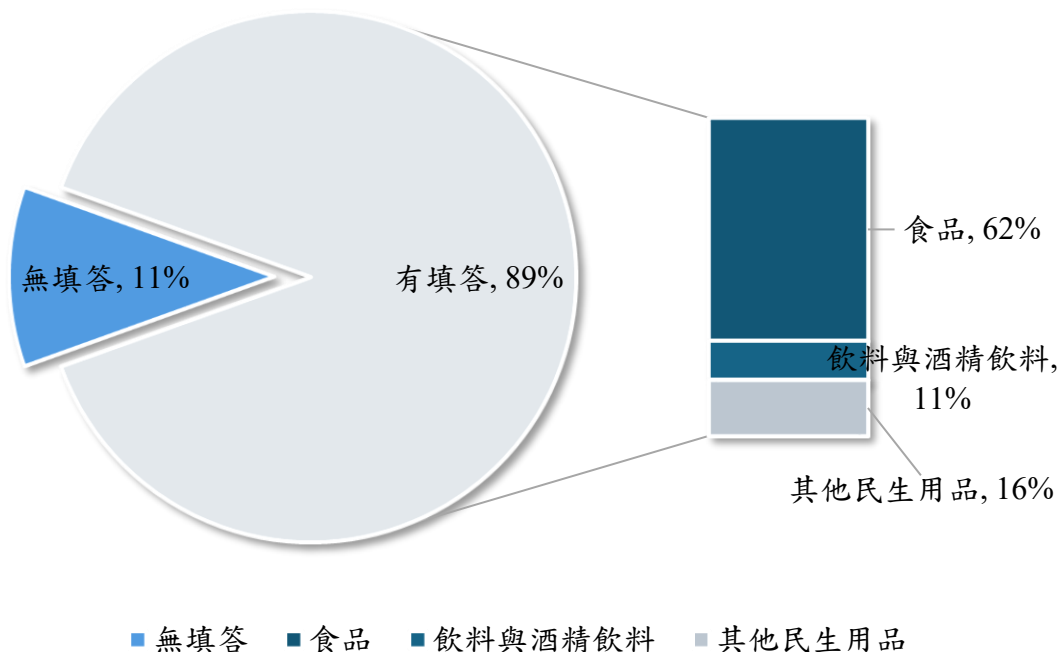


圖 6-24 題號五回答情形初步統計

根據整體統計結果，如下表 6-20 及圖 6-25 所示，供應商在面對通路要求配合「低價策略」或「補跟價價差」時，最優先採取的因應措施為「推出新產品提升獲利」，共獲得 30 家供應商勾選；其次為「減少配合促銷檔期」與「協調其他交易條件」，兩者均獲得 26 票，並列第二。

此結果顯示，供應商在面臨通路造成的價格壓力時，傾向於採取積極（如開發新品）或協商（如協調交易條件、減少促銷）的方式來維持利潤空間，而非立即採取如削價競爭或退出該通路（14 票）等較為被動的因應措施。

若進一步進行類別交叉分析，則可觀察到不同產品別的策略優先序亦有所不同，各供應商因應策略統計排名如下表 6-21 所示：

在食品類供應商中，最主要的策略是「推出新產品提升獲利」(20 票)，其次為「協調其他交易條件」(16 票)，再者是「調整產品數量或規格」(15 票)。相較之下，飲料與酒精飲料類以及其他民生用品類的策略則呈現出一致性，最優先的策略均為「減少配合促銷檔期」(分別獲 5 票與 8 票)；在次要策略上，飲料與酒精飲料類為「協調其他交易條件」(4 票)，其後則由「調整產品售價」、「降低其他生產成本」及「推出新產品提升獲利」三項並列(皆獲 3 票)；而其他民生用品類則依序為「推出新產品提升獲利」(7 票)與「協調其他交易條件」(6 票)。

綜整上述分析，可見不同類別的供應商在面臨價格壓力時，其優先策略存在顯著差異。「食品類」供應商顯著傾向於採取積極的「產品導向策略」，以「推出新產品」及「調整產品規格」為主要因應手段。相較之下，「其他民生用品類」與「飲料與酒精飲料類」則更傾向於採取「防禦性或協商導向的策略」，兩者的首要措施均為「減少配合促銷檔期」，此數據表明，面對通路價格壓力時，食品業的核心反應是調整產品本身，而其他類別則優先從行銷及交易條件上尋求解方。

表 6-20 題號五：供應商因應策略統計

單位：家	食品	飲料與酒 精飲料	其他民生 用品	合計
調整產品原料	6	1	0	7
調整產品數量或規格	15	0	4	19
調整產品售價	14	3	2	19
降低其他生產成本	7	3	2	12
退出該通路	13	0	1	14
減少出貨至該通路	9	0	1	10
減少配合促銷檔期	13	5	8	26
增加配合促銷檔期	3	1	0	4
推出新產品提升獲利	20	3	7	30
協調其他交易條件	16	4	6	26
尋求其他單位協助	3	0	0	3
聯合抵制	2	0	0	2
其他	4	0	1	5

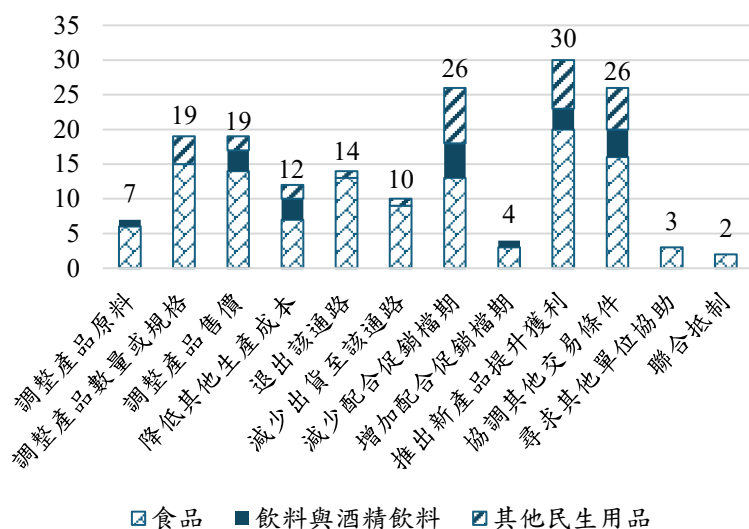


圖 6-25 題號五：供應商因應策略統計

表 6-21 題號五：供應商因應策略排名彙整

排名	食品	飲料與酒精飲料	其他民生用品	整體
1	推出新產品 提升獲利 (20)	減少配合促銷檔期 (5)	減少配合促銷 檔期 (8)	推出新產品提升 獲利 (30)
2	協調其他交 易條件 (16)	協調其他交易條件 (4)	推出新產品提 升獲利 (7)	減少配合促銷檔 期 (26)
3	調整產品數 量或規格 (15)	調整產品售價 (3) 降低其他生產成本 (3) 推出新產品提升獲 利 (3)	協調其他交易 條件 (6)	協調其他交易條 件 (26)

註：()內為次數統計值。

六、結果綜整及未來建議

（一）重要結果

本次計畫成功回收 64 份有效問卷，樣本結構以「食品」類供應商為絕對多數，占 70.31%。

1. 在通路策略方面，本計畫歸納出三項關鍵發現：

（1）通路選擇的關鍵驅動因素

供應商在選擇實體通路時，普遍將「通路規模」（42 票）、「通路知名度」（38 票）與「商品曝光度」（35 票）列為前三項考量，此結果表明，通路能否讓消費者更為便利地接觸與購得其商品，是供應商在通路決策上最為重視的核心。

（2）通路布局的「全聯」主導性

此一決策偏好亦反映在實際的通路布局上，「全聯」不僅是供應商鋪貨最廣的通路（34 家），更被視為銷售額占比最高的「主力通路」，顯示其在市場上的絕對主導地位。

（3）因應壓力的策略分歧

在面臨通路價格壓力時，不同類別的策略應對出現顯著分歧，「食品類」供應商傾向採取積極的「產品導向策略」，以「推出新產品提升獲利」（20 票）為首選；然而，「飲料與酒精飲料類」及「其他民生用品類」則轉向防禦性的「協商導向策略」，均以「減少配合促銷檔期」為首要措施。

2. 在「全聯併購大潤發」事件衝擊方面，本計畫的核心發現集中在交易條件的劇烈轉變：

(1) 「大潤發」供應商的全面衝擊

此併購事件對「大潤發」的既有供應商造成了劇烈且全面的交易條件轉變，最顯著的改變為 22 家供應商被迫「從買斷變寄售」。同時，供應商普遍面臨「毛利下降」（15 家）、「供貨價格下降」（13 家）、「保證毛利增加」（16 家）及「交易條件費用增加」（15 家）等多重利潤壓縮。

有關銷售制度轉變一事，根據通路訪談「制度改變」需由供應商提出申請、由通路來評估是否進行轉換；又，根據供應商訪談，其普遍表達制度轉變的協議中供應商幾乎處於較為被動的一方。關於雙方說法上之差距，根據本研究觀察，供應商在與通路協商時會將對通路的依賴程度納入考量，傾向配合通路商的需求而去改變原先的銷售模式。

(2) 「全聯」與「家樂福」供應商的穩定

相較之下，「全聯」的既有供應商交易條件維持高度穩定，僅在「保證毛利」上感受到部分壓力（9 家表示增加），而此一併購的市場力量亦未顯著溢出至「家樂福」的供應鏈，其 38 家供應商中絕大多數回報整體交易成本「無明顯變化」。

本計畫調查結果指出，「全聯併購大潤發」事件的實質影響，除了通路據點的擴張外，也存在強勢通路交易模式的擴散，原「大潤發」體系的供應商，被要求轉換至全聯的交易框架（如寄售制、高保證毛利、補跟價價差等），讓併購方實現了採購議價能力的擴大，直接導致了供應商，特別是原大潤發體系者，面臨了利潤空間壓縮與營運成本上升的狀況。

然而，此一增強的市場力量在調查期間展現了其侷限性，該壓力主要

集中於併購體系（全聯與大潤發）內部，尚未對主要競爭對手（家樂福）的供應鏈產生顯著的溢出效應。

最後，本計畫亦發現，供應商的因應策略與其產品屬性高度相關，食品類供應商以「推出新產品」為首要策略，此舉或可被視為，在強勢通路主導且利潤固定的結構下，為尋求利潤增長所必須採取的手段。

（二）未來建議

本研究為進一步聚焦訪談核心議題，設計訪談問卷以各公協會之會員為發放對象，期間委請公平交易委員會及各公協會協助，總計發放 835 份、回收 64 份問卷。回顧整體調查過程，以下將根據執行經驗所面臨之狀況提出相應的未來建議，希望可以作為日後類似調查研究之參考。

1. 問卷回覆意願較低

供應商普遍擔心其提供的真實資訊，特別是涉及通路營運和交易條件等敏感資訊，可能會導致通路的懲罰或報復，因此對提供真實的問卷答覆持有部分顧慮，降低了他們的回覆意願。即使本研究採取完全匿名的方式，在有個資保護的前提下，對於可能洩露其在商業結構中相對弱勢地位的資訊，廠商仍傾向於保守或不予作答。同時，匿名回收的方式也使得本研究難以針對未回填之廠商進行再次催收，難以提升回收率。

為解決上述信任和意願低落的問題，建議可以委託具備公信力的公會或行業協會來協助市場問卷調查，由公協會統一向會員廠商發放和收集問卷答覆，擔任中介的角色，對收集到的數據進行統整，以高度匿名和彙整總體數據的方式，提供問卷結果給研究單位進行研究分析。不過，這將使得研究團隊無法取得第一手的數據資料，或將影響分析細節與準確性。

2. 價格資訊保留

在回收的問卷數據中，與「價格」相關資訊的填答表現較不理想，由於價格是供應商的核心商業機密及垂直交易的關鍵條件，其對於揭露敏感價格數據抱持高度的保留態度。本研究在問卷設計上要求廠商填寫精確數字，可能容易引發其對資料外洩的顧慮。

為提高價格資訊的有效回收率和真實性，建議可從問卷設計和資料來源整合兩個層面著手。在問卷設計優化方面，採用區間勾選或級距選擇取代精確數字填答，模糊單一廠商的數據，保障其商業機密。另一方面，針對總體經濟層面的價格議題分析，建議政府機構間可進行跨部會整合，利用主計單位執行的既有物價調查，在不額外增加行政成本的情況下，取得長期且連續性之價格資料。

3. 供應商產品差異大

本次問卷調查的發放對象涵蓋了與消費者日常生活較為密切的產品類別供應商，主要包括食品、飲料、酒精飲料及其他民生用品。然而，不同產品類別的供應商在市場競爭態勢、營運模式、通路選擇及成本結構等方面存在差異。由於本研究在初期接觸與試填階段，主要以食品類供應商之回饋與建議來修改問卷，導致最終問卷的內容與框架可能難以完全貼合飲料、酒精飲料及其他民生用品等三個類別的營運特徵與數據需求，間接使得這三種類別的供應商的回覆意願較低，造成問卷回收率偏低的情況。除此之外，飲料、酒精飲料及其他民生用品這三種類別的供應商數量相較於食品類更少，存在更高的數據洩露或資訊被回溯識別的風險擔憂

未來進行產業調查時，建議可依照產品特性（如食品、飲料、酒精飲料等）規劃不同的問卷模組或框架，以更精確地反映各類別供應商的實際營運困境、特有成本結構與市場競爭模式。

第四節 我國流通事業垂直競爭關係分析

彙整第五章流通事業五力分析及第六章供應商意見後，針對我國流通事業及其供應商之間的垂直競爭關係，本研究提出以下見解：

一、垂直協議模式趨向多元化

實務上，我國流通事業同時面臨量販超市以及便利商店業市場趨於集中，但線上/線下平台全通路發展多元，線上平台競爭激烈等不同業態間的分歧發展，垂直協議的模式已無法如文獻上之分類予以明確區隔，對於市場競爭的影響也會因產品屬性、通路市場定位、通路集團營運方針、供應商品牌經營等多重因素，而產生差異。在此情況下，即使市場趨於集中，龍頭事業具有市場影響力，也未必代表所有供應商議價能力普遍較低。

二、密集的展店數量及龐大的會員數使供應商高度依賴

在超級市場及便利商店的競爭中，密集的展店數量與龐大的會員數代表其架上商品觸及消費者的機率較高，這是供應商選擇通路最重要的決定性因素。因此，擁有超過四成量販超市市占的全聯，以及超過五成便利商店市佔的 7-11，皆是供應商高度依賴的通路。高依賴性限縮了供應商的議價能力。

三、保有通路商價格調整權利之寄銷制協議限制了供應商定價權

在目前的寄銷制協議契約中，為了配合平抑物價政策，賦予通路在約定範圍內調整價格的空間，這種協議等於將定價權由供應商部分移轉至通路商。搭配保證毛利的協議，通路將是較有利的一方。所幸，通路的替代性仍然存在，消費者面對的零售價格不致明顯上升，也因此銷售過程產生的成本，更多比例將由供應商來負擔。這也使得 Wang and Wright (2017) 提到的「收益共享模式讓對異質下游企業進行最適差別取價」，藉由供應商

「推出新產品」並訂定差異化價格的調整策略而實現。最終，消費彈性所彌平的價格上漲與供應商差異化定價帶來的價格提升，究竟會使零售價格增或減，仍無法獲得明確的證據。

四、訪價/跟價搭配最惠待遇的實務做法提供價格僵化潛在機會

現有訪價/跟價搭配最惠待遇的實務做法，促使供應商必須透過更嚴謹的通路管理，來確保自身產品不會在不同通路之間產生水平競爭，同時藉由推出新產品的做法，來維持產品價格，於是價格僵化就此產生並阻礙市場競爭。惟新產品是否在最惠待遇中被認定為不同商品，又新產品價差是否足以彌補舊產品損失之利潤，則與產品本身屬性、消費彈性等因素有關。

五、供應商「額外費用負擔」不對等地增加交易成本並損害經濟效率

在供應商面對缺貨罰款、活動檔期費用以及活動成本分擔等不對等的要求下，交易成本高昂。為確保在通路上架的權利，使供應商難以根據價格訊息，以有效率的方式分配產品與資源，而必須負擔這些交易成本，或者選擇違約，或選擇代工生產模式。這導致市場出現失靈，缺乏產品創新動能，同時讓社會福利受到損害。

綜合上述，我國流通事業特別是量販超市業，訪價/跟價搭配最惠待遇的情況確實存在，亦因此存在價格僵化的疑慮。在寄銷協議契約中保有通路調整價格的權利，亦可能促使供應商對不同通路採取產品差異化之差別定價。市場競爭將因此而受阻，最終，零售市場價格是否因此而上升，仍難以論斷。

第七章 「最惠待遇」在競爭法上之評價

第一節 公平法就最惠待遇之規範現況

事業分別使用「寄銷」或「買斷」之銷售模式並搭配最低價等低價策略進行銷售時，該項行為所產生的限制競爭效果。具體來說，亦即流通事業採取「最惠待遇」等定價策略時，其所可能產生的限制競爭效果為何。

流通事業對交易相對人所為之「最惠待遇」限制，在公平交易法中最有可能適用的條文規範，乃是公平交易法第 20 條：「有下列各款行為之一，而有限制競爭之虞者，事業不得為之：……五、以不正當限制交易相對人之事業活動為條件，而與其交易之行為」之規定¹¹⁹。

由於公平法第 20 條以「有限制競爭之虞」作為要件，在適用此一規定之適用時，必須分為兩個層次進行討論：首先，依照公平會第 1267 次委員會議決議，認定事業是否具有有一定之市場地位。其次，若事業具備前述地位，再針對行為所產生之影響，分析是否會產生限制競爭之虞。

由於事業是否具有有一定市場占有率，乃是藉由市場界定進行分析後，可得到之認定結果。此一部分較不涉及對市場競爭造成影響之實質分析，且在先行研究中已有針對此一要件累積相當研究成果¹²⁰，故並非本研究之目的。相對地，本次研究的目的，主要在於針對進入第二階段分析時所探討的「限制競爭之虞」的要件進行分析，提供主管機關在處理個案時能有較為明確的經濟分析，得以認定違法行為所造成之損害究竟為何。

¹¹⁹ 在數位經濟競爭政策白皮書中，也有提及可能適用公平法第 20 條第 4 款之規定，處理此一類型。公平交易委員會，數位經濟競爭政策白皮書，頁 158, 160。然而，針對第 20 條第 4 款之「其他不正當方法」在同款中「脅迫」與「利誘」之例示下，是否應該採取同等程度的理解，在公平法上不無爭議餘地。故本研究中以垂直交易限制之第 5 款概括規定作為適用之規範依據。

¹²⁰ 吳秀明、牛曰正，競爭法上「安全港條款」之研究，公平交易季刊，第 27 卷第 4 期，45-50、79-90（2019）。

儘管基於本研究以上之經濟分析，可以得知流通事業所採「最惠待遇」之策略，可能使得市場中之價格上升。亦即，在流通事業間原先存在的競爭關係，會因為事業使用此種行為而實質停止。足以肯認其效果係相當於停止市場競爭之「垂直限制競爭」行為。在此一脈絡下可從競爭停止的觀點界定「最惠待遇」在競爭法上的評價。但以往包涵公平會在內的各國競爭法實務，並非皆係以此一觀點加以說明。因此，本文以下，將從我國公平法、日本獨占禁止法、歐盟競爭法實務執法的案例中，如何論述「最惠待遇」之限制競爭效果出發，分析各國不同的執法觀點以及其中的轉變。最後分析在公平法中，可以基於何種觀點解釋公平法第 20 條「限制競爭之虞」的要件。

在過去實務上，公平會曾經在公處字第 110066 號處分書中，針對富胖達所涉及之「須與店內價格一致」，及限制餐廳「不得拒絕顧客自取」之行為，裁罰富胖達 200 萬元。在該案中，公平會論述富胖達之行為所產生的限制競爭效果時，強調該項行為要求「店內價」與「平台價格」一致，屬於一種「狹義最惠客戶條款」。該行為的限制競爭效果，主要則分成 4 點：①限制直接銷售管道（餐廳）與平台銷售管道（富胖達）間之競爭、②使各種消費者必須共同平分平台之成本、③賦予平台更強的定價能力、④產生類似跨平台價格等同性協議之效果¹²¹。

在幾項理由中，如限制直接銷售管道（餐廳）與平台銷售管道（富胖達）間之競爭和④產生類似跨平台價格等同性協議之效果之部分，在處分中有強調店內價通常是餐廳之「地板價」，故該案之「狹義最惠客戶條款」仍有可能產生跨平台的競爭停止效果¹²²。至於其他理由，則似乎是在於強調其所產生的榨取或是阻礙競爭之效果。

¹²¹ 公處字第 110066 號處分書，五、(五)、1；頁 17

¹²² 公處字第 110066 號處分書，五、(五)、2；頁 18

另外，近年最典型涉及「最惠客戶待遇」的案例，乃是公處字第 113025 號處分書全聯案。儘管該案中，公平會也提及公平法第 20 條第 5 款適用之可能性，以及全聯所涉及的「最惠客戶待遇」之類型。儘管在處分書中也有提及公平法第 20 條第 5 款適用之可能性，但由於該案主要還是藉由公結字第 111001 號結合決定書之未履行為由進行裁罰，因此對於公平法第 20 條第 5 款之解釋，較難直接產生啟發。因此，此一案例的分析，在本研究中割愛之。

第二節 日本及歐盟競爭法就最惠待遇之執法

在我國法最早期之文獻，有從醫療市場的觀點針對市場競爭進行研究，便已經提到最惠客戶條款對於強化市場地位、對於聯合訂價所可能帶來的疑慮，並針對當時美國實務案例進行分析¹²³。其後，特別是受到美國蘋果電子書案的影響，近年國內也有直接針對最惠客戶條款之重要案例進行之研究¹²⁴。

儘管前述討論對於美國法重要案例已累積相當程度之研究成果，但主要多半集中在美國法重要案例。雖也有將討論範疇納入 Booking.com 在法國、義大利、瑞典、日本之適用成果¹²⁵。但針對歐盟法的研究，尚未將 2024 年歐盟法院（court of justice）的案例納入討論。針對日本法之研究的數量

¹²³ 陳志民，醫療市場競爭規範之建立初探，第七屆競爭政策與公平交易法學術研討會論文集，頁 475-512（2000）。

¹²⁴ 楊智傑，最優惠條款與競爭法之案例研究，公平交易季刊，第 23 卷第 3 期（2015 年 7 月），頁 47-91。何晴，電子出版業適用反托拉斯法疑義-從蘋果電子書案觀察，公平交易季刊，第 24 卷第 3 期 2016 年 7 月，頁 45-79。

¹²⁵ 邱敬淵、陳嘉雯、李素華，競爭法多邊平台經濟分析之研究，111 年委託研究報告 4，頁 320-338。

也仍屬有限¹²⁶，故本研究以下針對日本法與歐盟法之重要案例與規範進行分析。

一、日本

（一）規範概要

針對最惠國待遇的要求，在日本競爭法中進行分析時，主要有兩種用語。在 JFTC 官方使用的文獻資料中，主要強調最惠國待遇是行為主體要求交易相對人提供「最為優惠（most favored）」的條件或是與競爭者之交易條件具有「同等性（parity）」，而將此種行為稱為「同等性條件（同等性条件）」的設定，並不特別使用「最惠國」或「最惠」等用語。在學說上，受到歐美競爭法的影響，因此在討論上也多半以「最惠國待遇」或「最惠待遇」之用語，進行相關討論¹²⁷。

在適用的規範上，主要違反的獨占禁止法第 2 條第 9 項第 6 款第 4（二）目與「不公平交易行為」（不公正な取引方法，平成二十一年十月二十八日公正取引委員会告示第十八号。一般也稱此告示為「一般指定」）第 12 項共同定義之「附帶拘束條件之交易¹²⁸」。一般指定第 12 項之規定為「除該當獨占禁止法第 2 條第 9 項第 4 款或前項之行為外，與交易相對人

¹²⁶ 顏廷棟，「日本因應數位平臺經濟發展之競爭政策及法制運用概觀（下）」，公平交易委員會電子報，第 205 期，頁 1-5（<https://www.ftc.gov.tw/upload/1111019-1.pdf>）。

¹²⁷ 例如，本多航＝和久井理子，「最惠待遇条項（MFN 条項）と独禁法」，立教大学法学研究，47 号，1-56（2015）、和久井理子，「最惠待遇条項（MFN）・価格均等条項と独占禁止法（上）ープラットフォーム事業者による拘束を中心に」，NBL，1093 号，19-27（2020）、伊永大輔，「最惠国待遇条項（MFN 条項）の現在地－EU における同等性条件の違法性判断からの示唆」，NBL，1239 号，13-19（2023）。強調最惠待遇可能也包含競爭阻礙與競爭停止的可能性之觀點，參閱白石忠志，独占禁止法（第 4 版），頁 465。

¹²⁸ 參閱和久井理子，「デジタル・プラットフォームによる「市場の組織化」と経済法」，NBL，1248 号，14（2023）。一般指定第 12 項原文為：「12 法第二条第九項第四号又は前項に該当する行為のほか、相手方とその取引の相手方との取引その他相手方の事業活動を不当に拘束する条件をつけて、当該相手方と取引すること。」

交易時，不當地添加條件限制交易相對人與其交易相對人間之交易，或其他交易相對人之事業活動」

針對一般指定第 12 項之適用，在「通路及交易習慣處理原則」（流通・取引慣行に関する独占禁止法上の指針）之「第 2 非價格限制行為」（第 2 非価格制限行為）中例示許多適用的行為類型。在該處理原則 2017 年修正之討論過程中，也曾經就是否納入最惠待遇條款進行討論。但最終由於對此種行為之評價欠缺更進一步的分析，故在該處理原則中並未加以規範¹²⁹。

值得注意的是，違反獨占禁止法第 2 條第 9 項第 6 款第 4（二）目與一般指定第 12 項者，雖然受到同法第 19 條規定之禁止，依照同法第 20 條規定 JFTC 得停止該行為。但由於違反第 2 條第 9 項第 6 款第 4（二）目與一般指定第 12 項之行為，並不適用同法第 20 條之 2 至第 20 條之 6 有關罰鍰繳納之規範。故 JFTC 無法針對違法行為作成罰鍰繳納命令（課徵金納付命令），僅能以停止命令（排除措置命令）之方式停止違法行為。

（二）案例分析

1. Amazon JP 商店街案（2017）

2017（平成 29）年 6 月，JFTC 針對 Amazon JP 要求供應商遵守最惠待遇之約定進行調查後，基於 Amazon JP 所提出的自發性措施，發布停止

¹²⁹ 參閱佐久間正哉，「流通・取引慣行に関する独占禁止法上の指針の改正について（特集 2 「流通・取引慣行に関する独占禁止法上の指針」の改正）」，公正取引，803 号，頁 32（2017）

進一步調查 Amazon JP 相關行為之公告¹³⁰。本件可以認為是首次基於近年受到重視的最惠待遇觀點下所進行的執法動向。

在公告中指出，Amazon JP 要求供應商在契約中確保「①價格同等性」與「②品項完整度（品揃え）同等性」。易言之，對於購買商品的消費者而言，供應商必須確保消費者在 Amazon JP 之購買條件與價格，與其他通路中最優惠者相同，或是在 Amazon JP 所提供之條件與價格達到最為最有利之程度。就品項完整度而言，凡是在其他通路銷售的商品的顏色與尺寸，也都必須在 Amazon JP 上架¹³¹。

針對此一行為對競爭所造成的疑慮時，JFTC 在公告中分別以：①「限制供應商在其他通路降低價格或是擴充產品品項」等限制供應商事業活動之效果。②Amazon JP 在電子商店街之競爭中即便不加以努力，也能確保在商店街中上架之商品為最便宜之價格、商品種類也最為豐富，扭曲礙經營電子商店街的事業間的競爭。③即便其他經營電子商店街之事業降低向供應商收取之手續費，對於商品價格或是商品種類多樣性也不會產生助益，

¹³⁰ 針對本案中 JFTC 之案件處理，在調查官解說中特別指出，本案並非不違反獨占禁止法，也並非欠缺證明違法行為事證，而是因為 Amazon JP 自發性採取的措施足以認為消除違法疑慮，因此結束審查。本案也並非首次採取此種案件處理模式的案件，過去在 2004（平成 16 年）年 10 月 21 日的キャノン（Canon）案、2005 年 10 月 21 日的オーバーチュア（Overture）、グーグル（Google）案中，都曾採取類似的執法模式。栗谷康正，「アマゾンジャパン合同会社に対する独占禁止法違反被疑事件の処理について」，公正取引，801 号，頁 87（2017）。然而，以オーバーチュア（Overture）、グーグル（Google）案為例，在該案之調查官解說中卻是強調該案是因為違法事實不存在（違反事實なし）所以結束審查。山本佐和子，「オーバーチュア株式会社及びグーグル・インクに対する独占禁止法違反被疑事件の処理について」，公正取引，662 号，頁 63（2005）。在當時 JFTC 審查局管理企畫課課長所撰寫的年度執法狀況中，也同樣強調該案「不認為有違法事實（違反する事実が認められなかった）」。山田昭典，「平成 17 年度における独占禁止法違反事件の処理状況」，公正取引，668 号，頁 32（2006）。由此來看，JFTC 前後立場似乎不完全一致。

¹³¹ 公正取引委員会，「アマゾンジャパン合同会社に対する独占禁止法違反被疑事件の処理について」，注 3 及注 4（網址：https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/h29/jun/170601_files/1706011.pdf，最後瀏覽日：2025/06/17）。

因此使得電商平台業者的創新誘因與市場的參進受到阻礙¹³²。

儘管針對本案，JFTC 僅作成非正式的公告而未正式作成處分，但公告內容仍有幾點值得注意。第 1，在新聞稿中所強調的①之疑慮「限制供應商事業活動之效果」，主要考量的問題似乎並不在於行為對市場競爭造成整體影響，關心重點似乎較近似於使供應商「從事交易之自由」受到限制。然而，若對照 JFTC 所公告之「通路交易習慣處理原則」（流通・取引慣行に関する独占禁止法上の指針）第 1 部、3、(2)之說明，處理原則中強調限制競爭效果必須考量對於市場整體造成的影響，僅是認定造成限制尚不足以認定行為之限制競爭效果¹³³。如此一來，僅是造成交易自由受到限制，似乎並不應該認為有違法性。

第 2，關於扭曲電商平台間之競爭之論述，在②的部分主要關心的問題在於 Amazon JP 可以不付出勞力的享有最惠待遇，扭曲其他電商平台業者之競爭。由於 JFTC 公告中並未論及其他電商平台事業採取何種停止競爭的作為，因此指出競爭受到停止似乎並非 JFTC 在本案中之關切重點。從而，學說認為此一論述背後的想法，應在於關切競爭者在競爭活動上受到之阻礙¹³⁴。

第 3，在③之論述，其論述雖然也指出競爭者即便降低手續費，但仍無法對商品價格或是商品種類多樣性產生助益，此一論述討論的重點在於對於市場參進造成阻礙。但採取最惠待遇造成市場參進受到阻礙的論證關

¹³² 公正取引委員会，「アマゾンジャパン合同会社に対する独占禁止法違反被疑事件の処理について」，第 1、5（網址：https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/h29/jun/170601_files/1706011.pdf），最後瀏覽日：2025/06/17）。

¹³³ 滝澤紗矢子，「同等性条件がもたらす競争上の懸念が自発的措置により解消された事例」，ジュリスト，1510 号，6（2017）。

¹³⁴ 滝澤紗矢子，「同等性条件がもたらす競争上の懸念が自発的措置により解消された事例」，ジュリスト，1510 号，6-7（2017）。

鍵，應在於採取該行為的事業（亦即本案中之 Amazon JP）在市場上已受到相當需求者之青睞，但在公告中也並未就此一事實是否存在有所交代¹³⁵。

因此，學者指出，有別於一般在最惠待遇中所關切的電商平台事業間的競爭受到停止，或是供應商間從事競爭的誘因受到最惠待遇的影響而停止的問題，在 Amazon JP 商店街案中並未明確地將討論的限制競爭效果聚焦在此一層面進行討論¹³⁶。由此來看，儘管論述的理由並不相當完整，但 JFTC 在本案中所著眼的限制競爭疑慮，主要似乎來自於對於交易相對人榨取以及對於競爭活動造成的阻礙。

2. Amazon JP 電子書案（2017）

2017（平成 29）年 8 月 15 日，JFTC 針對 Amazon JP 要求電子書籍的出版社和通路約定同等性條件進行調查，由基於 Amazon JP 所提出的自發性措施，停止針對 Amazon JP 進行進一步的調查。

該案中，Amazon JP 要求出版社和通路針對①向一般消費者進行銷售之價格、②向 Amazon JP 供貨之批發（卸壳）價格、③進行促銷活動時之零售價格、批發（卸壳）價格、產品、④產品完整度（品揃え）、⑤訂閱制或租賃等經營模式（ビジネスモデル）、⑥操作性等機能，都必須與其他電子書籍通路商或經營電子書籍通路之平台提供同等性條件¹³⁷。

¹³⁵ 滝澤紗矢子，「同等性条件がもたらす競争上の懸念が自発的措置により解消された事例」，ジュリスト，1510 号，7（2017）。

¹³⁶ 滝澤紗矢子，「同等性条件がもたらす競争上の懸念が自発的措置により解消された事例」，ジュリスト，1510 号，7（2017）。

¹³⁷ 公正取引委員会，「アマゾン・サービスズ・インターナショナル・インクからの電子書籍関連契約に関する報告について」，第 1、1（網址 https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/h29/aug/170815_files/170815.pdf，最後瀏覽日：2025/06/17）。

針對此一行為所產生的限制競爭效果，JFTC 強調以下 3 點。①限制出版社在其他交易中降低電子書籍價格或改善服務品質等事業活動、② Amazon JP 在電子書籍之競爭中即便不加以努力，也能確保在電子書籍平台上架之電子書籍為最便宜之價格、服務品質也最為優良，扭曲礙經營電子書籍供給事業間的競爭、③即便提升與電子書籍出版社之交易條件，也不會使得電子書籍價格降低或是改善服務品質，因此使其他電子書籍業者之創新意圖或是市場參進受到阻礙¹³⁸。

本案中，JFTC 就限制競爭效果之分析，與 Amazon JP 商店街案中之論述相當類似。由此來看，JFTC 所關切的限制競爭效果，主要仍在於交易自由的限制及電子書籍平台產業之競爭受到阻礙，電商平台間的競爭或是供應商間的競爭是否受到停止，則並不是著眼的重點。

3. 樂天旅遊案（2019）

最早有關最惠待遇條款的案件，皆與涉及 Amazon JP 之電商平台市場有關。但在 JFTC 於 2019（令和元）年 4 月對線上訂房網站發動搜索（立入檢查）後¹³⁹，最惠待遇條款的適用開始轉向線上訂房網站市場。

在 JFTC 針對線上訂房網站事業樂天旅遊（楽天トラベル）與旅宿業者就「住宿費用」和「提供之房間數量」約定同等性條件之行為進行調查後，由於樂天承諾採取相關措施，故在 2019 年 10 月 JFTC 認定其並無違

¹³⁸ 公正取引委員会，「アマゾン・サービシズ・インターナショナル・インクからの電子書籍関連契約に関する報告について」，第 1、2（網址 https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/h29/aug/170815_files/170815.pdf，最後瀏覽日：2025/06/17）。

¹³⁹ 「平成 31 年 4 月 10 日付 事務総長定例会見記録」
https://www.jftc.go.jp/houdou/teirei/2019/apr_jun/kaikenkiroku190410.html

反獨占禁止法規範¹⁴⁰。

依據 JFTC 所公開之資料，樂天要求在「樂天旅遊」網站上架的旅宿業者，必須保證在樂天旅遊網站所提供的價格與房間數量與其他通路相同，或是提供樂天旅遊更為有利的方案¹⁴¹。值得注意的是，從 JFTC 就承諾認定所公開的資訊來看，樂天所要求的同等性條件，並未區分比較對象是「其它線上訂房網站」或是「旅宿業者自身之官方網站」。又有關限制競爭效果之說明，有別於前述 Amazon JP 所涉及案件中曾試著說明限制競爭疑慮為何，在本案中 JFTC 並未明確說明是基於何種依據認定本案行為所產生的限制競爭效果¹⁴²。在本案之調查官解說中，也並未就此進行說明¹⁴³。

4. Booking.com 案（2022）

儘管 JFTC 在 2019 年 4 月同時也針對 Booking.com 和 Expedia（エク

¹⁴⁰ 本案係首次因當事人之承諾受到認定而中止案件調查的行政處分，與前述 2 則案件有所不同。此一區別在於，獨占禁止法上的「承諾」（日文原文為「確約（かくやく）」，JFTC 官方採取之英譯為“commitment”）認定程序，係在 2016（平成 28）年 6 月於國會通過修法（平成 28 年法律第 108 号），並自 2018（平成 30）年 12 月施行。因此，在 2017 年之 Amazon JP 所涉及之案件中，承諾認定程序尚未施行，故無從依循改制度進行處分。介紹獨占禁止法上之承諾程序的我國文獻，可參閱劉姿汝，「簡介令和元年日本獨占禁止法之修正-從確約程序到課徵金制度之變革（上）」，公平交易通訊，108 期，頁 1-5（2022）。又針對承諾所為之認定，在性質上是否屬於正式的行政處分，在早期的 JFTC 文件中並未正式給予定性。但學說上已有認為應將其評價為行政處分。白石忠志『独占禁止法（第 3 版）』617 頁（2016）。其後，在（令和 3）年 3 月 12 日的 BMW（ビー・エム・ダブリュー株式会社）案中，JFTC 首次強調承諾認定乃是行政處分。公正取引委員会「ビー・エム・ダブリュー株式会社から申請があつた確約計画の認定について」頁 1（2021）。

（https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2021/mar/210312files/210312_honbun_r.pdf）

¹⁴¹ 公正取引委員会，「楽天株式会社から申請があつた確約計画の認定等について」，3。（網址：https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2019/oct/yonjyo/191025_1.pdf，最後瀏覽日：2025/06/17）。

¹⁴² 對於本案就限制競爭效果的討論不足之質疑，參閱平山賢太郎，「楽天株式会社から申請があつた確約計画を公取委が認定した事例」，速報判例解説（法学セミナー増刊），27 号，235-236（2020）。

¹⁴³ 參閱吉留宏樹、橋本康「楽天株式会社から申請があつた確約計画の認定について」，公正取引，832 号，77-81（2020）。

スペディア・ロッキング・パートナー・サービスズ・サール）進行搜索，但有別於樂天在 2019 年 10 月便已達成承諾認定，Booking.com 所涉及之最惠待遇條款的處分，係在 2022（令和 4）年 3 月之承諾認定才正式作成。

在 Booking.com 案中，Booking.com 針對在自身官網上架的旅宿業者，要求其承諾在 Booking.com 網站提供的「價格」與「房間數量」，必須與其他通路達相同程度，或是提供 Booking.com 更為有利的條件。然而，針對該旅宿業者在其自身網站上所提供的價格與房間數量，則不包含在此一限制之內¹⁴⁴。

JFTC 在本案中針對行為所造成的限制競爭效果之分析，值得矚目。在本案中，JFTC 認定 Booking.com 之行為使與其他線上訂房平台間之競爭關係受到改變。JFTC 並以 2 項具體的事證例示，說明 Booking.com 行為之影響。第 1，平台 X 曾經有意自行負擔差額而使旅宿業者提供較為優惠之住宿方案，但在促銷活動公開後，該旅宿業者承受來自 Booking.com 之壓力，要求旅宿業者必須在 Booking.com 上以同樣條件提供方案，因此使得旅宿業者要求平台 X 停止優惠方案。第 2，平台 Y 曾經為了吸引顧客而針對在該平台上架的旅宿設施提供優惠方案，希望以期間限定的方式降低金額，儘管旅宿業者認同此種方案可以使平台增加特定客群的使用，但是由於 Booking.com 要求必須在該平台提供相同條件的住宿方案，故拒絕參加此

¹⁴⁴ 公正取引委員会，「Booking.com B.V.から申請があつた確約計画の認定等について」，2。（網址：https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2022/mar/220316files/220316_1.pdf，最後瀏覽日：2025/06/17）。

一方案¹⁴⁵。

針對本案中對限制競爭效果之分析，值得注意之處有三點。第 1，本案的最惠條款類型，有別於針對向來分類上典型的「廣義」與「狹義」的二種類型。在本案中，**Booking.com** 並未要求旅宿業者保證提供給線上訂房網站之價格與其自身的官方網站之價格相同，或是必須保證必須比自身網站的價格更為優惠。因此，此一最惠待遇僅涉及「線上訂房網站」間的競爭¹⁴⁶。

第 2，雖然 JFTC 舉出兩則案例說明行為之影響，但並未更具體地將這兩則案例實際的法律評價進行分析。在就本件之調查官解說中，強調此 2 項行為將阻礙平台業者基於創新所為的競爭活動，使進行差別化之誘因受到減弱¹⁴⁷。由此來看，因最惠待遇條款的導入，使得競爭者停止原本可能發生的競爭，應該是 JFTC 所關切的限制競爭效果之所在¹⁴⁸。

第 3，在 JFTC 所舉案例中，並未針對「房間數量」之同等性條件進行分析。針對此點，在調查官解說中說明此一條件之功能在與確保價格同等性之約定得以有效運作，並未在公告中提及此點的理由則是在於僅論述「價格」之同等性條件便足認定行為該當一般指定第 12 項規定，故無須再論述

¹⁴⁵ 公正取引委員会，「**Booking.com B.V.**から申請があった確約計画の認定等について」，3。（網址：

https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2022/mar/220316files/220316_1.pdf，最後瀏覽日：2025/06/17）。

¹⁴⁶ 參閱吉川泰宇、古川博一、村田利紀，「**Booking.com B.V.**から申請があった確約計画の認定について」，公正取引，861 号，71-72（2022）。

¹⁴⁷ 吉川泰宇、古川博一、村田利紀，「**Booking.com B.V.**から申請があった確約計画の認定について」，公正取引，861 号，73（2022）。

¹⁴⁸ 強調本案之行為使競爭受到迴避之類似理解，參閱土田和博，「オンライン宿泊サイトと同等性条項（**Booking.com** 確約措置計画）」，速報判例解説（法学セミナー増刊），32 号，264（2023）。在文中也特別指出，**Booking.com** 與樂天旅遊、**Expedia** 皆採取此種最惠待遇條款之約定，因此線上訂房網站中所顯示的房型金額在理論上很有可能會變得一致。但此點在 JFTC 之公告中並未特別受到提及。土田和博，同前註，頁 265。

此點。

另外，在 Booking.com 所承諾的事項中，除不再要求旅宿業者提供同等條件外，Booking.com 也承諾不再以排序演算法（ranking algorithms）等決定旅宿業者排列順序之方法使旅宿業者給予同等性條件¹⁴⁹。此一承諾，除使 Booking.com 必須停止一切直接或間接取得同等條件的可能性外，某種程度上也代表利用排序演算法使交易相對人提供同等條件之行為，在競爭法上同樣具有相同或類似的限制競爭效果的可能性，值得注意。

5. Expedia 案（2022）

緊接在 Booking.com 案後，JFTC 同樣針對 Expedia 要求旅宿業者針對住宿費用和提供之房間數量提供同等性條件之行為進行調查，因 Expedia 承諾採取相關措施，故 JFTC 於 2022（令和 4）年 6 月認定其並無違反獨占禁止法規範¹⁵⁰。

該案中，Expedia 針對在自身官網上架的旅宿業者，要求其承諾在 Expedia 網站提供的價格與房間數量，必須與其他通路提供同等或更為有利的條件。但針對該旅宿業在自身網站上所提供的價格與房間數量，則不包含在此一限制之內¹⁵¹。此一限制的內容，與 Booking.com 案大致相同。

¹⁴⁹ 公正取引委員会，「Booking.com B.V.から申請があつた確約計画の認定等について」，4。（網址：

https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2022/mar/220316files/220316_1.pdf，最後瀏覽日：2025/06/17）。

¹⁵⁰ 或因 Expedia 案與 Booking.com 案作成時間點密切，JFTC 實際上的行文具有高度類似性。但由於係屬於不同的兩件案例，故本文仍將 Expedia 案獨立作為一案例進行解說。

¹⁵¹ 公正取引委員会，「エクスぺディア・ロジング・パートナー・サービシーズ・セールから申請があつた確約計画の認定等について」，2。（網址：

https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2022/jun/220602files/220602_1.pdf，最後瀏覽日：2025/06/17）。

JFTC 在本案中，同樣以 2 則具體的案例作為例示，說明 Expedia 如何造成影響。第 1，平台 X 曾經有意自行負擔差額而使旅宿業者提供較為優惠之住宿方案，但在促銷活動公開後，該旅宿業者承受來自 Expedia 之壓力，要求旅宿業者必須在 Expedia 上以同樣條件提供方案，因此使得旅宿業者要求平台 X 停止優惠方案。第 2，平台 Y 曾經為了吸引顧客而針對在該平台上架的旅宿設施提供優惠方案，希望以期間限定的方式降低金額，儘管旅宿業者認同此種方案可以使平台增加特定客群的使用，但是由於 Expedia 要求必須在該平台提供相同條件的住宿方案，故拒絕參加此一方案¹⁵²。

雖然 JFTC 舉出上述兩則案例說明行為所造成的影響，但和 Booking.com 案相當類似地，並未更具體地將這兩則案例實際的法律評價進行說明。在就本件進行調查之承辦人員所撰寫之案件解說中，強調此 2 項行為將阻礙平台業者基於創新所為的競爭活動，使進行差別化之誘因受到減弱¹⁵³。由此來看，和 Booking.com 案相同，藉由最惠待遇條款所產生的競爭停止效果，乃是 JFTC 在本案中所關切的限制競爭效果之所在。

又在本案中，和 Booking.com 案相同，Expedia 所要求的最惠國待遇排除了旅宿業者在自家網站上所提供之方案，因此旅宿業者在自家網站上所提供的優惠方案，有可能比在訂房網站中的條件來得更為優惠。因此，Expedia 之行為主要限制的乃是線上訂房網站間的競爭，而並不包含與旅宿業者間之競爭關係。此一有別於「廣義」或「狹義」最惠國待遇之契約

¹⁵² 公正取引委員会，「エクスぺディア・ロジック・パートナー・サービシーズ・セールから申請があった確約計画の認定等について」，3。(網址：https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2022/jun/220602files/220602_1.pdf，最後瀏覽日：2025/06/17)。

¹⁵³ 吉川泰宇、大黒一憲、堀夏子，「エクスぺディア・ロジック・パートナー・サービシーズ・セールから申請があった確約計画の認定について」，公正取引，863 号，64 (2022)。

條件，在本案審查官解說中也特別受到強調¹⁵⁴。但整體而言，Expedia 案的狀況，與 Booking.com 案並無太大之不同。

（三）日本法上最惠待遇之規範分析

以上針對日本法上的最惠待遇的規範及案例進行分析，但必須注意到的是以下兩點研究限制。首先，截至目前為止 JFTC 之執法皆係以公告、承諾確認程序處理。在此類程序下所作成的文書不如以停止命令（排除措置命令）、罰鍰繳納命令（課徵金納付命令）等形成作成之處分書完整詳細，因此藉由以上案例僅能掌握 JFTC 目前大致上之觀點，具體的論理內容仍然較不完整。

再者，獨占禁止法就最惠待遇適用時之法律效果，與公平法也有很大區別。針對最惠待遇、同等條件限制之行為，在獨占禁止法第 2 條第 9 項第 6 款第 4（二）目與「不公平交易行為」（不公正な取引方法，平成二十一年十月二十八日公正取引委員会告示第十八号。一般也稱此告示為「一般指定」）第 12 項共同定義之「附帶拘束條件之交易¹⁵⁵」之規範下，法律效果最多僅能命令事業停止違法行為。相對於此，無論是基於公平法第 20 條或第 25 條進行執法時，多半皆以罰鍰作為主要的違反效果。因此兩者在法律效果上有所不同。因此，在參考日本對於執法之論述內容時，也必須意識到此點，在論述內容的強度上或許必須有更為詳盡的分析。

儘管存在著前述研究限制，但藉由以上案例之分析，仍可以發現近年日本執法有幾點特色。

¹⁵⁴ 吉川泰宇、大黒一憲、堀夏子，「エクスペディア・ロジック・パートナー・サービス・セールから申請があった確約計画の認定について」，公正取引，863 号，64（2022）。

¹⁵⁵ 參閱和久井理子，「デジタル・プラットフォームによる「市場の組織化」と経済法」，NBL，1248 号，14（2023）。

第 1，涉及最惠待遇之交易行為，包含商品（亞馬遜商店街）與服務（電子書、訂房網站）之數位平台交易行為。在日本法上最早產生最惠待遇違法爭議的類型，是涉及 Amazon JP 的線上電商平台，包含一般商品與電子書。但在 2019 年後執法開始轉向關心線上訂房網站的問題。在最惠待遇執法上，存在涉及實體商品的交易，此點與我國以往針對外送平台的執法經驗類似。

第 2，針對限制競爭效果產生的理由，可以發現日本在執法上存在著不同立場的轉變。在早期 Amazon JP 商店街與電子書案中，關切的重點相當廣泛，考量交易相對人交易自由的限制、電商平台競爭者或潛在競爭者從事競爭之可能，但在執法轉向線上訂房網站後，在 Booking.com 案和 Expedia 案中，論述限制競爭效果的關鍵，似乎變成著重停止市場中之競爭的論點。此一執法理由的改變，也值得關切。

第 3，在「廣義」與「狹義」最惠待遇的類型區別外，在 Booking.com 案和 Expedia 案中，線上訂房網站並未限制住宿業者在自身的官方網站上提供更為優惠的條件，而僅是針對線上訂房平台間之競爭加以限制。由等案例可以發現的是，除了典型的廣狹類型外，仍然有其他的可能性。因此，與其僵硬的以形式上廣義與狹義的觀點進行定義，不如實質的分析究竟行為產生何種影響，而不宜將最惠待遇限縮在廣義與狹義的二分法。

第 4，有關最惠待遇的正當理由，到目前為止雖然在學說上有所討論¹⁵⁶，但在個案中仍並非考量的主要關鍵。因此在執法上得以借鑑的部分，仍較為有限。

¹⁵⁶ 學說上有指出，針對防止「搭便車」的正當理由，雖然並不排除阻礙行為之違法性。但必須考量實際上有無嚴重的搭便車的現象存在、該搭便車的問題是否會造成交易模式無法進行、以最惠待遇之手段避免搭便車是否屬於最小侵害手段等問題。參閱土田和博，「オンライン宿泊サイトと同等性条項（Booking.com 確約措置計画）」，速報判例解説（法学セミナー増刊），32 号，265-266（2023）。

二、歐盟

最惠國待遇在歐盟幾個國家所面對的執法，在我國的先行研究中已經有進行整理分析，因此本研究中不再蛇足贅述，以下僅針對歐盟近年的規範中與最惠國待遇有關的執法動向進行介紹與分析。

（一）最惠國待遇之規範概要及早期動向

1. 歐盟競爭法與相關規則的適用

最惠國待遇之限制競爭效果評價在歐盟競爭法的討論中，被認為有可能弱化競爭並促進勾結（**soften competition and facilitate collusion**），也有可能對於新進事業或中小企業的參進或是擴張產生封鎖效果¹⁵⁷（**foreclose entry or expansion by new or smaller providers**）。從而，因行為所產生的限制競爭效果的不同，在規範上有可能違反 TFEU 第 101 條或第 102 條之規定。

儘管最惠國待遇或是同等性條款有違反 TFEU 第 101 條或第 102 條之疑慮，但該行為並不能完全排除其必然不具有正當理由。在 Regulation (EU) 2019/1150（P2B Regulation）第 10 條中，要求線上平台業者在採取同等性條款時，必須解釋其主要經濟、商業或是法律上的考量¹⁵⁸。

由於歐盟理事會（Council of European Union）Regulation 19/65 第 1 條授權歐盟執委會就 TFEU 第 101 條第 3 項之適用進行集體除外¹⁵⁹，在 2022 年歐盟執委會訂定 Regulation 2022/720（VBER 2022）。雖然 VBER2022 第 2 條明確排除垂直交易適用 TFEU 第 101 條第 1 項規定，但 VBER2022 第

¹⁵⁷ Whish Richard and David Bailey, Competition Law, p726 (11th ed., 2024).

¹⁵⁸ Regulation (EU) 2019/1150 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on promoting fairness and transparency for business users of online intermediation services, OJ L 186, 11.7.2019, p.74.

¹⁵⁹ Regulation No 19/65/EEC of 2 March of the Council on application of Article 85 (3) of the Treaty to certain categories of agreements and concerted practices, OJ 36, 6.3.1965, p.533.

3 條將可適用集體除外之適用門檻設定為市占率未超過 30%之情形¹⁶⁰。

若市占率超過 30%，依據 VBER 2022 前言第 9 點之說明，代表的僅是不推定具有客觀的利益（objective advantages），並不因此推定行為違反 TFEU 第 101 條第 1 項或必然不能構成 TFEU 第 101 條第 3 項。此種情形下，仍必須進行個案判斷行為之違法性¹⁶¹。

又儘管 VBER2022 之集體除外適用於所有垂直交易限制，但在 VBER2022 第 4 條排除核心限制（hardcore restrictions）之適用，又在 VBER2022 第 5 條中，也規定了幾種排除集體除外的行為類型。其中，有別於 VBER2010 第 5 條第 1 項僅列出 3 種排除類型，在 VBER2022 第 5 條第 1 項第(d)款將「跨平台同等性義務（across-platform retail parity obligation）」新增為一種排除集體除外的行為類型¹⁶²。

在 VBER2022 中雖然有上開規定，但針對同等性條款更為明確的執法觀點之闡述，可見於 2022 年垂直交易限制處理原則（Guidelines on vertical restraints）中。在 2022 年垂直交易限制處理原則中，先指出所有類型的同等性條款都適用 VBER2022 之集體除外¹⁶³，但也指出此一集體除外並不適用於廣義或跨平台同等性條款的類型¹⁶⁴，又即便採取狹義同等性義務，仍然有可能會減損直接銷售管道所形成的牽制，若在市場中的競爭者較為有限，此行為仍有可能會產生類似跨平台同等性條款之減損競爭的效果¹⁶⁵。

2. 歐盟法院 Booking.com 案前的動向

¹⁶⁰ Commission Regulation (EU) 2022/720 of 10 May 2022 on the application of Article 101(3) of the Treaty on the Functioning of the European Union to categories of vertical agreements and concerted practices, OJ L 134, 11.5.2022, pp. 8-9.

¹⁶¹ Whish Richard and David Bailey, Competition Law, p741 (11th ed., 2024).

¹⁶² Whish Richard and David Bailey, Competition Law, pp. 754-755 (11th ed., 2024).

¹⁶³ Guidelines on vertical restraints, para 254.

¹⁶⁴ Guidelines on vertical restraints, para 359.

¹⁶⁵ Guidelines on vertical restraints, para 370-371.

針對同等性條款的行為，歐盟執委會在 2017 年曾經針對 Amazon 進行調查後，與 Amazon 達成和解（commitment）的決定。在該案中，歐盟執委會主要是在 TFEU 第 102 條的規範下，分析同等性條款的行為是否以非效能競爭之手段，使得市場的參進變得困難甚至不可能¹⁶⁶。而在個案中，針對同等性條款的限制競爭效果，歐盟執委會憂心其將會阻礙電子書通路的替代商業模式的出現¹⁶⁷。或是減損潛在競爭者進行差異化之可能¹⁶⁸。但由於 Amazon 採取相關措施，故歐盟執委會與其和解。

儘管此一論述的內容不盡完整，但由歐盟 Amazon 電子書案可以發現，同等性條款對於競爭可能造成的阻礙或封鎖效果，乃是當時歐盟執委會在執法時主要考量的範疇。

（二）歐盟法院 Booking.com 案（Case C-264/23）

歐盟法院在 2024 年 9 月，針對 Booking.com 所採取的最惠待遇條款的適法性首次表達了意見。

該案中，荷蘭阿姆斯特丹地方法院（District Court, Amsterdam, Netherlands）請求歐盟法院表達意見的爭點在於，線上訂房網站平台（online hotel reservation platforms）與旅宿業者（providers of accommodation services）間所締結的同等性條款（parity clauses）是否屬於契約條款的附屬（ancillary）條款，而不屬於歐盟機能條約（TFEU）第 101 條第 1 款的適用範疇¹⁶⁹。

在法律適用的準則上，ECJ 強調基於在向來的案例（case-law）中都認為，一項對競爭影響為中立或是有積極作用的經營或活動（operation or activity），並不受到 TFEU 第 101 條第 1 款的規範（is not covered by the

¹⁶⁶ Case AT.40153, paras. 70-73.

¹⁶⁷ Case AT.40153, paras. 78-80.

¹⁶⁸ Case AT.40153, paras. 89-90.

¹⁶⁹ Booking.com v 25hours Hotel Company, Case C-264/23, para 50.

prohibition rule laid down in Article 101(1) TFEU)。若一項限制對於該經營或活動的運作而言是客觀上必要 (objectively necessary) 並且在比例上與其追求的目標相稱 (proportionate to the objectives)。若該限制無法和該經營或活動分離，那就必須連同該項限制所附屬 (ancillary) 的經營或活動一併進行評價¹⁷⁰。

在判斷限制是否屬於附屬行為時，必須考量：(1) 作為主要部分、本質上並不限制競爭的經營行為的運作，是否會因為該限制的不存在而變得不可能 (impossible)。此一判斷，並不是僅是使得經營的運作變得困難 (difficult) 或是獲利降低 (less profitable)。以及 (2) 限制與追求的目標間是否具有比例性 (proportionality)。為了反駁限制具有附屬性的本質，競爭法主管機關可以檢驗是否存在其他對競爭較小侵害的現實替代手段¹⁷¹ (realistic alternatives which are less restrictive of competition)。因此，若一項限制乃是附屬於對競爭影響為中立或是有積極作用的經營或活動，不同於必須進行衡量的 TFEU 第 101 條第 3 款之處理必須進行利益衡量；一項不屬於 TFEU 第 101 條第 1 款適用範疇的行為，無須再就限制的促進競爭與限制競爭效果進行衡量¹⁷²。

儘管判斷是否客觀上是否必要乃是實際進行審查、提出先決問題的法院 (referring court) 的任務，但歐盟法院在大方向上指出一項重要的判斷準則：此一工作乃是一般性、抽象的判斷，並不要求事實分析¹⁷³。因此，針對本案的具體內容，首先，歐盟法院針對本案主要的經營行為 (operation) 乃是屬於中立甚至對競爭有積極作用的行為。其所提供的服務，因使消費者能接觸更廣泛的選項，同時也能簡易迅速地基於多樣性的標準進行比較

¹⁷⁰ Booking.com v 25hours Hotel Company, Case C-264/23, paras 51-52.

¹⁷¹ Booking.com v 25hours Hotel Company, Case C-264/23, paras 53-54.

¹⁷² Booking.com v 25hours Hotel Company, Case C-264/23, para 55.

¹⁷³ Booking.com v 25hours Hotel Company, Case C-264/23, para 58.

篩選；同時也使供給者能獲得更多曝光率（**visibility**）並增加潛在顧客，從而帶來顯著的效率（**significant efficiency**）。但進一步在考量客觀必要性與比例性時，價格同等性條款的内容並未建立其對於主要營運的運作有其必要，且並未說明在此限制與追求的目標間是否具有比例性¹⁷⁴。

又針對禁止旅宿業者在其自身網站或其他線上訂房網站平台提供更為優惠之方案的「廣義同等性條款（**wide parity clauses**）」，歐盟法院指出其對於線上訂房服務提供而言客觀上並不具有必要性，且對於其所追求的目標而言也並不合乎比例。產生顯著限制競爭疑慮的廣義同等性條款與線上訂房平台服務的營運間不緊欠缺本質上的連結（**intrinsic link**），此種條款除了減少平台業者間之競爭外，還會產生排除小型平台和新參進事業的風險¹⁷⁵。

另一方面，針對禁止旅宿業者在其自身網站提供更為優惠之方案的「狹義同等性條款（**narrow parity clauses**）」，也具有同樣的問題。雖然其限制較前者來得小，而且具有避免搭便車的意義，但仍欠缺客觀的必要性。

儘管在本案中同等性條款被主張具有防止不當使用線上訂房平台增加曝光度以及確保平台投資之回收可能性的功能。但歐盟法院也重申在以往案例中，判斷一項行為是否因屬於「附屬限制」而完全排除 TFEU 第 101 條第 1 項之適用時，必須依照 TFEU 第 101 條第 1 項的標準進行考量；此一考量，與依據 TFEU 第 101 條第 3 項判斷除外適用的審查有所不同。在依照 TFEU 第 101 條第 1 項的標準進行考量時，重點並不在於該限制是否用來確保經營行為（**operation**）在商業上能夠成功，而在於該項限制在個案中是否對於經營行為的運作不可或缺（**indispensable to the implementation of the operation**）。因此，在判斷一項限制屬於附屬限制時，必須是經營行

¹⁷⁴ Booking.com v 25hours Hotel Company, Case C-264/23, paras 59-60.

¹⁷⁵ Booking.com v 25hours Hotel Company, Case C-264/23, paras 61-62.

為的運作會因為限制的不存在而必然地受到損害，才能將該限制理解為附屬限制。易言之，必須是該限制對於經營行為的可能運作具有本質上的必要，才能解讀為附屬限制¹⁷⁶。

儘管若同等性條款不存在，可能對於線上訂房平台的獲利表現帶來一些負面影響，但這並不代表這些限制在客觀上是必要的。從而，在 TFEU 第 101 條第 1 項的脈絡下，不能將其評價為附屬限制。然而，這些考量，還是可以在 TFEU 第 101 條第 3 項的判斷中藉由利益衡量受到考量¹⁷⁷。

在本案中，針對行為所產生的限制競爭效果，法院從「減少平台業者間之競爭」以及「排除小型平台和新參進事業」之觀點加以分析。此一觀點，一部分的修正了僅從 Amazon 和解決決定中僅強調市場參進變得困難的觀點，更強化了同等性條款所產生的競爭停止之效果。此一轉變，值得注意。

又本案主要討論的內容，其實在於同等性條款是否屬於一種「附屬限制」而可直接從歐盟競爭法的適用範疇加以排除。由歐盟法院的觀點來看，雖然否定其作為附屬限制的可能，但並未否定其在 TFEU 第 101 條第 3 項的判斷下，基於利益衡量而認定不違反 TFEU 第 101 條第 1 項之規定。儘管此一論述，並未直接針對利益衡量進行判斷。但由於歐盟法院指出，就線上訂房平台的商業模式建立而言，同等性條款並不具有必要性。因此，即便同等性條款對於線上訂房平台而言，可避免因搭便車而造成獲利減少。

然而，若此一手段不是商業模式成功所必然需具備的必要手段，在利益衡量之「手段必要性」的判斷時能否通過審查、限制之目的僅在於經營者獲利程度的確保而無法回饋給消費者，仍必須在個案中進行分析。此一

¹⁷⁶ Booking.com v 25hours Hotel Company, Case C-264/23, paras 64-67.

¹⁷⁷ Booking.com v 25hours Hotel Company, Case C-264/23, para 73.

啟示，值得注意。

（三）數位市場法之特殊規範

在 2022 年制定、2023 年施行的數位市場法（**Digital Market Act, Regulation (EU) 2022/1925**）第 5 條第 3 項規定「守門人不得禁止營業使用者提供同樣的產品或服務給使用者時，於第三方中介平台或是其直接線上銷售管道，提供有別於在守門人之線上中介服務不同的價格或條件¹⁷⁸」此一規範，禁止了被指定的數位平台（守門人）採取狹義或是廣義同等性條款的可能¹⁷⁹。但對於未被指定為守門人之數位平台而言，則不受到此限制。

在 DMA 立法後，在 2024 年 5 月 13 日 **Booking** 成為被指定的數位平台，並在 6 個月的法律遵循期間後，在 2024 年 11 月提出首年度的數位市場法律遵循報告（**Digital Markets Act Compliance Report**）。其中特別強調在歐洲經濟區（EEA）中將對交易相對人所涉及之同等性條件的要求全部移除。因此，所有 **Booking** 平台的商業使用者（亦即其交易相對人）不須再向 **Booking.com** 提供與其他任何線上或實體管道相同或更優惠的價格與條件¹⁸⁰。

在 DMA 的要求下，可以看到 **Booking** 確實採取了改變其行為的動向。但由於其行為係在 DMA 之特別法規範下所採取的行為，相關措施中也並沒有看到基於限制競爭效果的分析觀點。因此，對於公平法的適用而言所能帶來的助益，在現況下仍較為有限。

¹⁷⁸ The gatekeeper shall not prevent business users from offering the same products or services to end users through third-party online intermediation services or through their own direct online sales channel at prices or conditions that are different from those offered through the online intermediation services of the gatekeeper.“

¹⁷⁹ Whish Richard and David Bailey, *Competition Law*, p725 (11th ed., 2024).

¹⁸⁰ Booking Holdings, *Digital Markets Act Compliance Report*, p2.
<https://www.bookingholdings.com/wp-content/uploads/2024/11/DMA-Compliance-Report.pdf>

第三節 最惠待遇與「限制競爭之虞」

借由本研究以上之分析，可以發現以「最惠待遇」或「同等條件」為名之限制，在外國競爭法上分析其所造成的限制競爭效果時，在個案中可能從三種不同的角度進行分析。

第 1，從「限制交易相對人之事業活動自由」（日本 Amazon JP 商店街案、日本 Amazon JP 電子書案）的觀點界定為一種「榨取」交易相對人的行為。

第 2，從「不付出任何努力即可確保自身商品價格最為便宜、種類最為豐富」（日本 Amazon JP 商店街案、日本 Amazon JP 電子書案）、「阻礙競爭者降低手續費以爭取價格或是商品之多樣性」（日本 Amazon JP 商店街案、日本 Amazon JP 電子書案）、「使市場的參進變得困難甚至不可能」（歐盟 Amazon 和解決定）、「使市場進入變得不可能」（歐盟 Amazon 和解決定）「排除小型平台與新參進事業」（歐盟 Booking.com 案）的觀點界定為一種「阻礙競爭」行為。

第 3，從「競爭者即便願意自行承擔差額從事優惠促銷，但由於最惠待遇之要求，使競爭者不得不停止優惠促銷」（日本 Booking.com 案、Expedia 案）、「停止平台業者間之競爭」（歐盟 Booking.com 案）的觀點界定為一種「停止競爭」的行為。

若將這三類最惠待遇條款在競爭法上所形成的限制競爭效果，放置於公平法進行評價，又應該認為應置於何規範下分析其違法性？若與本研究第六章以問卷調查所進行之分析進行合併觀察，是否能夠得到一些實證觀察結果，以分析通路採取最惠待遇條款時限制競爭效果？

一、因垂直限制所生之競爭停止

首先，針對競爭停止的部分，由於通路與供貨商間之最惠待遇條款屬於一種「交易相對人間」所達成之約定，因此性質上屬於一種「垂直」交易關係中所產生的行為。此種垂直交易關係中所形成的限制，若造成市場競爭之停止，最有可能違反作為垂直交易關係中的概括規定的公平法第 20 條第 5 款規定¹⁸¹。其適用範圍，可能涵蓋阻礙競爭、榨取以及停止競爭的行為。

在公處字第 110066 號處分書富胖達案中，公平會之分析中所指稱之「限制直接銷售管道（餐廳）與平台銷售管道（富胖達）間之競爭」，即類似於強調最惠待遇所產生的停止競爭之效果。

然而，垂直交易關係中所存在的限制態樣多元，為何一項限制將產生競爭停止的影響、結果，必須透過行為的質化或量化分析，才能理解與確認。

在本研究中，儘管受限於研究方法的限制，本研究並未能確認通路以訪價、跟價所形成的最惠待遇條款，是否使得終端消費者的價格上昇。但藉由對於供貨商、公協會等事業團體的問卷調查的分析，發現了以下兩點特色。第 1，供應商在面對大型通路商要求配合「低價策略」或「補跟價價差」時，有可能減少配合促銷檔期¹⁸²。此舉所代表的是，在低價、補跟價價差等最惠待遇條款的存在下，原先可能存在的促銷活動會因此而減少。

¹⁸¹ 參閱蘇永欽，私法自治與公平法的管制，收錄於：走入新世紀的私法自治，頁 187。

¹⁸² 儘管在問卷中也有提到「推出新商品提升獲利」是選項之一，但由於問卷調查方法的局限性，本研究難以藉此明確判斷供應商是否是開發「新種類商品」。但由於供應商也有指出會進行「產品開發的策略性區隔」，亦即透過不同規格、包裝、配方，避免直接比較。並且對於「新品上市」會採取較為謹慎的策略。由此來看，此處之新商品，並非真正的新種類商品，而只是透過不同規格、包裝、配方進行區隔以避免比價跟價的形式上新商品而已。

因此，可能減少消費者取得低價商品的機會。

第 2，藉由全聯／大潤發結合後，供應商配合通路商而從買斷制改為寄銷制所帶來的影響，可以看到供應商對於「新品上市」採取較為嚴謹的策略。由此來看，在最惠待遇條款導入後，確實使得市場中的競爭弱化。

因此，儘管本研究並未能確認若大型通路採取最惠待遇條款將使終端需求者（消費者）必須支付更高的價格，但藉由本研究前方之實證分析，仍可得出競爭受到停止的可能性存在。從而，就大型通路商所為的最惠待遇或同等性條件之約定，確實有可能認定其構成公平法第 20 條之「限制競爭之虞」的要件，並進而認定其構成違反第 20 條第 5 款規定¹⁸³。

二、榨取交易相對人

（一）市場地位的認定：依賴性的存在

一項榨取交易相對人的行為，在公平法中有可能涉及公平法第 20 條第 5 款與第 25 條規定¹⁸⁴。由於在認定榨取行為是否產生第 20 條「限制競爭之虞」或有第 25 條之剩餘不法內涵時，皆須以行為人具有市場地位作為前提。因此，分析行為人的市場地位有其必要¹⁸⁵。

在以往實務上，認定事業具有相當市場地位後，在一些情形下仍會進一步地基於該事業與交易相對人間是否具有「足夠且可期待之偏離可能

¹⁸³ 因此，即便不以結合決定書之附款作為依據，而是基於公平法第 20 條第 5 款規定分析公處字第 113025 號處分書全聯案時，若可確認全聯採取最惠待遇或是同等性條件等方式，要求上游供應商必須提供與其他通路相同的價格或品項等條件，似乎同樣能得出該行為有停止競爭之限制競爭疑慮。

¹⁸⁴ 參閱吳秀明主持，公平交易法國內重要案例之評析一以欺罔或顯失公平行為為例，公平交易委員會 109 年委託研究報告 5，185-188（2020）。

¹⁸⁵ 儘管近年在數位經濟競爭政策白皮書中，有意限縮第 20 條第 5 款之適用範圍，但向來公平會之見解並未排除在第 20 條之規範下考量相對市場優勢地位的問題，故本研究中依循以往之執法觀點進行分析。

性」，判斷交易相對人對於該事業是否具有學說上所稱「依賴性」。對於市場占有率未達一定標準之事業，也會直接考量其與交易相對人間是否具備前述依賴關係，進而認定「相對市場優勢地位」之存在¹⁸⁶。

在本研究中，針對供應商進行問卷調查後，也可以發現許多供應商對於全聯與家樂福等特定大型「主力通路」會形成高度依賴。接著，在本研究中又以全聯／大潤發結合前後進行比較，在大潤發上架商品的供應商進行訪談。訪談結果可以發現，原先在大潤發上架商品的供應商，在兩事業結合後遇到顯著的毛利減少。易言之，即便面臨獲利顯著減少之結果，供應商仍然無法抗拒、無法選擇不在通路進行上架。因此，若以本研究所為之問卷調查結果作為基礎，似乎有可能認為供應商對於大型通路，確實可能不存在足夠且可期待之偏離可能性。

（二）搾取行為：買斷、寄銷與最惠待遇條款

在供應商對於大型通路所具備的高度依賴關係下，大型通路所採取的最惠待遇條款，有可能形成對於供應商的搾取行為。以公處字第 110066 號處分書富胖達案為例，公平會之分析中所指稱之「使各種消費者必須共同平分平台之成本」之觀點，則類似強調消費者受到平台業者之搾取。

而在本研究中，為觀察全聯／大潤發結合案所帶來的變化，訪談供應商後發現，在結合後交易條件由原先大潤發所採取的「買斷」轉變為全聯特有的「寄銷」交易模式，加上全聯要求供應商提供的最低價保證、並以訪價跟價等措施確保最惠待遇條款的落實。許多原先在大潤發體系下的供應商，因此面臨了利潤空間壓縮與營運成本上升的情況。因此，無論是以公平法第 20 條第 5 款或是第 25 條作為依據，皆有就此種搾取交易相對人

¹⁸⁶ 參閱牛曰正，「相對市場優勢地位於競爭法上之意義與功能」，公平交易季刊，第 28 卷第 4 期，117-125（2020）。

之行為的違法性進行檢討的可能。

（三）間接阻礙競爭的效果？

在日本法上，針對榨取濫用行為，有以「間接阻礙競爭」的觀點，強調榨取行為之所以受到規範，乃在於其對於採取榨取行為的事業較為有利，使其他競爭活動上脫穎而出；反之，未採取榨取行為之事業則落入不利的競爭條件，故有規範必要。然而，但學說上也質疑此種觀點過於迂迴的解釋，且若推導至極端情形，市場中所有的事業都（或是唯一的獨占事業）採取榨取行為時，是否即不禁止此種榨取行為？因此認為採取間接阻礙競爭的觀點，論述榨取規範的必要性，有欠妥適¹⁸⁷。

在本研究中，雖然可以發現供應商在最惠待遇條款採用下所面臨的榨取；但同樣地，受限於研究方法的限制，並未能從整體市場競爭的結構是否有受到影響進行評估。至於在榨取濫用的規範運作上，是否以該行為實際上造成競爭受到間接阻礙，也有待實務進一步的發展。

三、有關正當理由抗辯的採用

另一方面，儘管在歐盟法上也有就最惠待遇之正當理由進行探討，而一項限制是否屬於「不正當限制」也確實是公平法第 20 條第 5 款之要件。然而，實際上在個案中最惠待遇是否能產生經濟利益，必須因應個案進行分析，並非本研究所能管窺。

又即便存在著避免搭便車等經濟利益，誠如 ECJ 在 Booking.com 案中之分析，該利益是否對於經營活動具有必要性，在進行利益衡量時也必須從手段必要性的觀點進行評估。相關討論，仍有待未來在個案中更進一步發展。

¹⁸⁷ 白石忠志，独占禁止法，第 4 版，有斐閣，471-472（2023）。

第八章 結論與建議

本研究透過系統性分析零售通路產業的競爭態勢與供應商困境，揭示了當前市場結構下的多重問題。首先於第三章闡述當前的綜合零售市場趨勢分析，在便利商店業、百貨公司業及超級市場業推動之下，我國綜合零售業營業額於 2024 年達到 1.5 兆之規模，其中在全聯與大潤發、統一與家樂福的跨業併購之下，讓市場趨於更為集中的型態；同時電商平台快速成長，在跨國電商藉由價格戰擴張市占、企業併購等多重影響下產業競爭更形激烈。其次，於第四章則針對水平樣態、垂直樣態及水平、垂直交互之下的競爭與協議模式之相關文獻進行系統性統整。

進一步連結台灣當前的實務狀況，於第五章中針對目前流通事業水平競爭樣態進行市場策略及五力分析，不同業態之通路面臨不同程度的競爭壓力，依據本文所建之判斷指標，綜合而言線上購物呈現最為激烈的競爭狀態，依序則是量販業、超級市場業、便利商店業。除此之外，供應商與通路間的垂直關係亦為本文關注的焦點議題，第六章深入探討供應商所面臨之困境，其普遍面臨寄銷制度造成的金流壓力、通路訪價與跟價行為導致的定價權流失、過高的費用分攤負擔，以及因通路跨業併購而產生的結構性議價劣勢。為因應此困境，供應商發展出差異化策略、強化通路管理、加速新品推出、策略性調整價格、代工生產等多元營運策略。第七章則從公平交易法的角度出發，透過國內外案例比較分析，建立榨取行為、阻礙競爭與停止競爭三個面向的判別框架，藉以評估通路優勢地位可能對市場競爭秩序與消費者福祉造成的影響。

第一節 研究結果

一、水平競爭現況

- (一) 論流通事業之市場結構，便利商店業集中度日益提高，超市量販業在企業整併後亦趨於集中，使得市場中具備競爭能力者已難以復見，潛在競爭者若非借助跨業或境外資金的協助，難以突破市場參進門檻。
- (二) 所幸在多元創新的時代，除民生消費必需之外，商品彼此間的替代性相當高，造就電商平台的激烈競爭現況，而品牌識別度高且便利服務特徵使便利商店維持其高度競爭優勢，雖然業態內企業家數少且集中，但在高門店密集度的情況下，企業間與企業內的微型競爭讓品牌創新得以蓬勃發展。

二、垂直競爭現況

- (一) 由於業態間的界線已逐漸模糊，雖然量販超市的價格策略與交易條件讓供應商感受到壓力，但調整產品特徵與營運策略，仍提供供應商在跨業態及跨通路的經營上一個彈性的策略調整空間。過去習慣的寄銷/買斷銷售模式，也隨著業態間的整併及集團企業的垂直整合，逐漸交錯應用而難以完全歸類，這也使得寄銷制由供應商定價的遊戲規則出現隨商品或活動而彈性調整的轉變。
- (二) 訪價、跟價以及諸多操作細節的交易條件，進一步限縮了超市量販業供應商的議價能力與市場影響力。「最惠待遇」或「同等條件」在以平抑物價為前提的市場策略中，透過反應市場動態的方式，傳遞給供應商進行調整。

- (三) 供應商面對市場環境變化，其因應策略與商品屬性高度相關，食品類供應商以「推出新產品」為首要策略，此舉或可被視為，在強勢通路主導且利潤固定的結構下，為尋求利潤增長所必須採取的手段。

三、消費者影響及限制競爭之虞

- (一) 綜合上述，訪價、跟價以及細緻的交易條件確實限制了量販超市業的市場競爭，但目前未能觀察出這個競爭策略對消費市場價格造成明顯影響。相對地，目前的市場價格差異或溢價，更多來自通路提供的品牌、商品或服務的差異化、通路的客制化服務等。
- (二) 儘管本研究並未能確認若大型通路採取最惠待遇條款將使終端需求者（消費者）必須支付更高的價格，但藉由本研究訪談及問卷結果，仍可得出競爭受到停止的可能性存在。從而，就大型通路商所為的最惠待遇或同等性條件之約定，確實有可能認定其構成公平法第 20 條之「限制競爭之虞」的要件，並進而認定其構成違反第 20 條第 5 款規定。
- (三) 許多供應商對於全聯與家樂福等特定大型「主力通路」會形成高度依賴。其次，即便在全聯／大潤發結合案後面臨獲利顯著減少之結果，供應商仍然無法抗拒、無法選擇不在通路進行上架，有可能認為供應商對於大型通路，確實可能不存在足夠且可期待之偏離可能性。其三，該結合案後轉變為全聯寄銷模式，同時以訪價跟價措施確保最惠待遇，使原先在大潤發體系下的供應商面臨利潤空間壓縮及營運成本上升，無論是以公平法第 20 條第 5 款或是第 25 條作為依據，皆有就此種榨取交易相對人之行為的違法性進行

檢討的可能。

- (四) 就事業所為的最惠待遇或同等性條件之約定，確實足以認定其構成公平法第 20 條之「限制競爭之虞」的要件，並進而認定其可能構成違反第 5 款概括規定之行為。然而，實際上在個案中最惠待遇是否能產生經濟利益，必須因應個案進行分析，並非本研究所能管窺。

第二節 研究限制與建議

一、研究限制

- (一) 欲觀察市場價格，需要累積長期且區分通路、門市地點、標準化商品種類之查價資料。在目前的研究中，由於無法取得相關統計資料，亦無法在有限資源及時間內進行查價，因此難以分析消費市場的變動。
- (二) 供應商與通路間的交易條件無法完全在契約中呈現，雖然透過訪談可以彙整出現況與脈絡，但仍難以系統性地進行資訊彙整，也較難以相互比較。
- (三) 雖然研究中嘗試針對五力分析建構分級指標，但適當的指標有時難以量化，可量化的指標有時又無法表達完整衝擊，文獻上雖然也出現過類似概念，但最終仍受限於資料取得，僅得由市場集中度進行分析。因此後續可就競爭程度衡量指標，進行較具系統性的分類，必要時輔以質性問卷調查。

二、研究建議

- (一) 建置更完善的市場價格資料庫，採行跨通路、區域與品項的定期查價機制，以提升分析消費市場變動的精確度；可尋求與其他政府單位的跨部會合作、運用既有的行政資源來取得市場價格，或與零售商、數據平台合作，取得更完整的歷史定價與促銷資料。
- (二) 規劃統整年度產業與市場調查，先行向通路及供應商公告，減少其業務上之不便，並提升調查回覆之回收狀況。

- (三) 建立多層級、兼具量化與質性資的競爭程度衡量指標，使分析更完整且具可操作性，必要時輔以質性問卷調查或專家問卷，使五力分析更加可測量與可比較。

附錄

附錄一、「便利商店 A」訪談紀錄

- 訪談日期：2025 年 6 月 20 日上午 10 時
- 訪談對象：便利商店 A
- 出席成員：楊晴雯副主任、賴怡靜輔佐研究員
- 訪談紀錄：賴怡靜輔佐研究員

一、 請問 貴公司主要市場定位？這個市場定位在面臨國內市場重整及消費習慣的變遷過程中，如何進行調整？

公司核心市場定位仍以「便利性」為基礎，並進一步強調「消費者情緒停留的場域」與「提供多樣性與鮮食商品」為特色。同時也重視自有品牌商品的差異化策略，藉此建立獨特性。商品種類經營上「追求廣度」，以約 3,000 項以上的商品廣度盡可能回應消費需求。面對市場變動，則透過調整商品結構、導入新商品來回應。

門市設立方面，過去主要在郊區、市區邊緣設立店面；近兩年積極擴展門市，並以都會熱區為首選，目標為每個鄉鎮皆可以有品牌門市。

二、 請問 貴公司在前述市場定位下，如何擬定競爭策略（價格、產品差異、會員制度、服務設計、促銷活動及其他）？市場中的主要競爭者包括哪些？是否存在潛在的競爭者？如何確保競爭優勢？目標客群與行銷策略如何跟隨調整？

目前主要客群以 40-50 歲壯年客群為主，相較於其他通路在 30 歲以下的年輕客群較具劣勢；以「全客群」經營為目標，為提升年輕客群的消費占比，觀察其喜愛新品的特性，加強新品推出的頻率與數量，

並嘗試固定新品陳列位置，提高消費者記憶點與固定查看新品的習慣。

關於新品的推廣策略，包含(1)推廣：於門市的最佳視覺位置布置海報、(2)合購：搭配強勢產品推出合購優惠，強強聯手、(3)陳列：集中陳列加強視認性、聚焦主打產品。

而在產品差異化策略方面，區分長、短期商品，長期商品不斷精進咖啡、鮮食、果昔的品質，維持商業模式上的競爭及創新；短期商品則不間斷選擇流行性商品與限時吸睛活動，設定銷量目標，達成後即見好就收，再以優惠價格回饋給消費者，連接下一檔短期活動，並透過線上平台推廣相關活動。目前推出過的產品及活動包含內容物為台積電股票的年節福袋、與知名 IP 合作推出盲盒及一番賞、過年前家電產品等。其中家電產品在定價策略上參考「當時通路最低價」，搭配合作信用卡銀行優惠，提高消費意願。另一方面，也積極找尋多元的產品服務，提升產品「廣度」，如提供無咖啡因茶、穀物茶類等獨家產品，區隔與其他通路之差異，提升消費者前往萊爾富消費動機。

目前約有 740 萬名會員，消費滲透率約 32%，其創立獨特的「會員分級制」，將會員分為黑卡、白金卡、金卡三等級，定期給予各級會員不同門檻之購物金，以穩定會員貢獻。在 O2O 或全通路整合策略上，共有三途徑：APP 會員、LINE 地推群組、LINE 官方帳號。APP 會員每天推播 1-2 則行銷資訊，涵蓋線上線下通路行銷活動。LINE 地推群組於疫情時具有極佳的效益，其由各分店店長創立、邀請門市熟客進入，由總公司統一設計商品檔期、推播圖片與文案，傳遞至分區辦公室專責單位，再發送至各分店長端；公司目前共有 1,700 間門市，擁有對應的 1,700 個地推群組，成為強大的行銷途徑，配合主動推播線上平台資訊，同時也補充其他行銷途徑資訊，以避免資訊的遺漏。其將線上銷售視為是實體門市的加分項目，未將自身與其他大型電商比較、競爭。

三、 請問目前的合作夥伴包括哪些（供應商、電商、品牌、代理經銷商或其他）？合作夥伴是否都能跟隨 貴公司競爭策略調整的腳步？如何與夥伴進行溝通協調（特別是定價策略上）？

目前合作的供應商有統一、光泉等老牌製造商，以及專門進口國外食品（如韓國、東南亞品項）的經銷商或代理商。若有自有品牌產品的需求，也會尋求代工廠的合作。互動上，製造商為盡可能提高自身產品在市面上的普及率，通常會主動來與通路洽談合作，長期合作下，雙方會互相關注彼此動向，通路也會定期與製造商開會、確認當年度產品規劃。而當通路想要在產品上進行差異化，通常會主動尋找經銷商、購買特別的商品，固定合作後亦有可能由經銷商主動詢問通路產品銷售規劃。

在採購方面，內容涵蓋銷售計劃與退貨管理，並無統一的洽談模式。而寄銷或買斷的銷售模式選擇，多半取決於該供應商的產品性質與迴轉率，迴轉率低的產品（如沖調品、部份日用品等）可能傾向採取寄銷，或包含可退貨的合約條件。

由於便利商店業的整體售價較為固定，不存在特定通路最低價的情況，通常較有可能是促銷活動輪流推出。是故，上下游整合的優勢主要展現在「搶先上市」，如統一超商可能具有茶裏王特定茶類優先上市 6-12 個月的情况。而公司與其他供應商合作的優勢可透過多元的促銷組合操作來呈現一定的價格優勢。

四、目前的國際經貿波動（如關稅、匯率、貿易與航運等）是否已經對貴公司產生影響？影響的層面有哪些？面對這些風險（特別是成本與內需風險），貴公司如何因應？是否與合作夥伴進行整體供應鏈風險控管？是否影響貴公司的市場定價策略？

國際經貿波動的匯率對於便利商店業較無直接影響，僅短期進口商品的成本影響較為明顯，尤其是專案型進口商品。若為長期合作採購，匯率波動與運價調整已納入成本控管當中，較不易反映在實際的商品售價中。

若產品進口成本大幅上升而須調整售價，則配合市場機制調整，並與供應商共同商討促銷活動，維持商品競爭力，其漲幅經評估消費者難以接受者，將擴大替代類型商品採購，以補足需求缺口。

五、在面對總體經貿環境、市場競爭以及夥伴合作等種種挑戰下，貴公司認為目前的市場競爭相關法規有哪些可以再斟酌考慮的地方？對於公司經營與風險控管還需要哪些即時資訊協助？

有關政府法規建議，包括外籍移工的規範調整及藥品販售規定。建議可以放寬外籍移工投入物流作業（如揀貨），以因應嚴重人力短缺問題；藥品販售部分，希望可以允許讓便利商店販售基本成藥（如感冒藥），香港、日本等已有執行的經驗。

附錄二、「超級市場 A」訪談紀錄

- 訪談日期：2025 年 8 月 5 日下午 2 時
- 訪談對象：超級市場 A
- 出席成員：楊晴雯副主任、賴怡靜輔佐研究員
- 訪談紀錄：賴怡靜輔佐研究員

一、 請問 貴公司主要市場定位？這個市場定位在面臨國內市場重整及消費習慣的變遷過程中，如何進行調整？

整體而言，公司追求「新鮮、便利、品質」的核心理念。營運目標聚焦於「滿足消費者的三餐需求」，藉由母公司的優勢，自上游便可針對農產品生產進行全程照顧與觀察，採購過程中則透過長期投入的農產品檢驗量能篩選好的產品，針對農藥、瘦肉精進行檢驗，其中蔬果產品為 100% 檢驗，其嚴格的把關標準也受到農試所的肯定，為國內唯一連續 19 年獲得「農藥殘檢極特優」的通路品牌。銷售端以寬敞、簡潔的產品陳列供消費者選擇購物，不刻意設計複雜的陳列路線來延長消費者停留的時間，目標希望讓消費者可以在 15 分鐘內即可完成購物。

其目標客群為負責料理三餐的消費者，除了提供品質穩定的食材，也觀察到消費者烹調習慣的變化，開始提供可以快速料理的食材包；另一方面，也逐步增加熟食品項，讓消費者可以快速滿足飲食需求。

二、 請問 貴公司在前述市場定位下，如何擬定競爭策略（價格、產品差異、會員制度、服務設計、促銷活動及其他）？市場中的主要競爭者包括哪些？是否存在潛在的競爭者？如何確保競爭優勢？目標客群與行銷策略如何跟隨調整？

為了維持產品新鮮與品質等優勢，並不採行低價策略，其產品中約有 50%為生鮮產品，略高於其他全國性超市通路。除此之外，還具備「顧客連結」的優勢，長期培養顧客關係，展現在會員占比 75%的成果上，也利用此項優勢建立線上結合線下的「團購群組」，由各門市經營、邀請常客進入，每個門市約負責 1,000-1,500 位的群組消費者，提供線上下單、門市取貨的服務，其棄單率極低，顯示顧客對於通路的信任度。在團購群組的行銷上，圍繞「料理三餐」的核心目標，分享團購食材的各式料理方式，提高消費者購買欲望。

公司亦推出許多自有品牌產品，主打品質、特殊、平價，品項包含鮮奶、雞蛋、食品等種類，為維持產品新鮮度，自有品牌鮮奶與雞蛋僅會上架 4 天，遠優於政府之規定。其自有品牌產品皆有很好的銷售額，多數產品皆為該品項的第一名，但通路仍保有其他品牌的同質性產品，以滿足消費者不同需求。

將其他超市品牌、量販店、便利商店視為是競爭者，面對鄰近門市的其他超市通路，堅持新鮮與品質的核心優勢，於臺灣區域市場中仍占有一席之地。在據點擴展方面，採取穩健拓點的步調，逐步向北發展，過去及早投入建立的物流系統能夠支撐倍數成長的拓點規劃，但仍保持穩定營利的目標，不因快速搶占市場占有率而採取大量布點、犧牲利潤的策略。

三、 請問目前的合作夥伴包括哪些（供應商、電商、品牌、代理經銷商或其他）？合作夥伴是否都能跟隨 貴公司競爭策略調整的腳步？如何與夥伴進行溝通協調（特別是定價策略上）？

目前的供應商多為長期且固定合作的廠商，以確保產品品質的穩定。其中，有許多廠商為在地小農或小型供應商，透過與地方政府農漁業部門的合作，共同支持與推廣在地小農。供應商會主動與公司分享年度產品計畫，公司也會展現通路的主要功能、反映消費者想法，基於「互惠互利」的原則共同商討銷售策略。

在挑選供應商方面，會親自派員與供應商洽談，將實際互動的經驗納入合作的參考依據。為維持核心理念，不因價格去挑選最便宜的產品，品質仍為採購的首要考量。

在銷售模式上，生鮮為主要的產品，約占通路 50%的產品比重，並採用買斷制；至於流行性的產品則採用不買斷方式，協助廠商快速汰換產品。

四、 目前的國際經貿波動（如關稅、匯率、貿易與航運等）是否已經對 貴公司產生影響？影響的層面有哪些？面對這些風險（特別是成本與內需風險），貴公司如何因應？是否與合作夥伴進行整體供應鏈風險控管？是否影響 貴公司的市場定價策略？

國際經貿的波動對於通路而言，相較於供應商更容易藉由調整產品與策略來因應。面對關稅不確定性，公司會協助供應商將受影響的出口產品轉而銷售於國內市場，向其採購品質好、價格優惠的產品販售給消費者。

對零售業而言，影響較大的是關稅不確定性導致的消費緊縮，須待情況穩定後才會慢慢回穩，但對通路而言就是順勢調整產品品項。

五、 在面對總體經貿環境、市場競爭以及夥伴合作等種種挑戰下，貴公司認為目前的市場競爭相關法規有哪些可以再斟酌考慮的地方？對於 公司經營與風險控管還需要哪些即時資訊協助？

在營運方面，有許多法令愈趨嚴格，如食安、公安與消防法規等，前述規定的立意良善，作為企業皆願意配合及調整。期望政府可以維持市場公平、合理的競爭環境，對於不公平甚至違法之行為進行有效的約束，產生相關個案的決策前亦應審慎評估帶來的影響。

附錄三、「超級市場 B」訪談紀錄

- 訪談日期：2025 年 8 月 11 日上午 9 時 30 分
- 訪談對象：超級市場 B
- 出席成員：留浩洋副分析師、賴怡靜輔佐研究員
- 訪談紀錄：賴怡靜輔佐研究員

一、 請問 貴公司主要市場定位？這個市場定位在面臨國內市場重整及消費習慣的變遷過程中，如何進行調整？

超級市場 B 為地區型中型超市，主打地區型的服務，目前共有 18 間門市，皆為直營形式，其門市大多設立於郊區，著重於滿足社區消費者的飲食需求，於通路中約有 7 成的商品為食品類，其餘 3 成為日常用品類。將傳統市場的服務移到室內場所，透過溫度（冷藏、冷凍）的掌控來保持食物的新鮮度與品質。

公司內部的經營團隊穩定，管理層變動較小，具備長年的營運經驗，整體而言經營策略較為保守，創新部分稍嫌不足，採取穩健的營運步調，以五年展 2 店的速度逐步擴展規模。

觀察到消費者於線上消費的習慣，如網購與外送，已有針對相關服務進行評估，但因較為保守的營運態度，考量當前的營業狀況，目前還未實施任何對外的線上購物服務。

二、 請問 貴公司在前述市場定位下，如何擬定競爭策略（價格、產品差異、會員制度、服務設計、促銷活動及其他）？市場中的主要競爭者包括哪些？是否存在潛在的競爭者？如何確保競爭優勢？目標客群與行銷策略如何跟隨調整？

經營上主要採取低價策略，將全聯視為是主要對手、家樂福視為是次要對手，內部組織訪價小組，負責調查主要對手及次要對手的價格，特別是促銷活動時的產品售價，將 90%的超市產品售價盡可能調整至與對手一致。又，因採行低價策略，毛利率較低，是故較為重視產品的迴轉率，以提升獲利。

生鮮食材為主要的銷售品項，於各分店皆有設立生鮮處理區，就近提供新鮮的食材產品。在生鮮食材銷售方面，並不跟隨其他通路的即期特價策略，而是會管理食材期限，於到期前兩天將食材進行二次加工，製作成其他產品販售，對於其所提供的產品服務與品質相當有信心。

曾經嘗試發展自有品牌，但因規模較小，向廠商的議價能力不高，目前暫時沒有自有品牌產品。在擴展方面，各店營運績效穩健，以五年 2 間店的速度持續增加門市數量，在選址上首要評估該地商圈的人口數，次要判斷地段、地點與坪數，擴店仍以郊區為主，並盡可能提供停車服務。

三、 請問目前的合作夥伴包括哪些（供應商、電商、品牌、代理經銷商或其他）？合作夥伴是否都能跟隨 貴公司競爭策略調整的腳步？如何與夥伴進行溝通協調（特別是定價策略上）？

供應商多為國內廠商，且具備長期合作之經驗。雙向的交易氛圍佳，於前一年度之年底即會簽訂隔年的合作契約，售價、促銷價、海報促銷次數等皆會提前敲定，後續產品的銷售按照合約條件來進行。

結算方式則採取月結，協助廠商維持一定的金流，有助於雙邊的合作。

銷售模式以買斷制為主，多數瑕疵品皆可以退貨給廠商，另一部分廠商則給予不退貨獎金（約為進貨額之 1.5-2%），經統計產品不良率約為 0.38%，由通路自行吸收瑕疵品損失以領取不退貨獎金對通路而言更為划算。

四、目前的國際經貿波動（如關稅、匯率、貿易與航運等）是否已經對貴公司產生影響？影響的層面有哪些？面對這些風險（特別是成本與內需風險），貴公司如何因應？是否與合作夥伴進行整體供應鏈風險控管？是否影響貴公司的市場定價策略？

因通路大多採購本土產品，少有進口產品，因此國際的經貿波動對於公司而言衝擊較小。回顧過去的新冠疫情影響，雖然來客數減少 10%，但客單價提高 20%，整體來說營業額增加。

五、在面對總體經貿環境、市場競爭以及夥伴合作等種種挑戰下，貴公司認為目前的市場競爭相關法規有哪些可以再斟酌考慮的地方？對於公司經營與風險控管還需要哪些即時資訊協助？

目前政府相關法規對於通路營運少有造成困擾，惟當前營運管銷成本不斷上升，在人事支出方面，希望在颱風假的評估上可以更為嚴謹，因颱風前為超市的忙碌高峰期，更需要人力維持營運。

附錄四、「超級市場 C」訪談紀錄

- 訪談日期：2025 年 8 月 22 日下午 1 時 30 分
- 訪談對象：超級市場 C
- 出席成員：葉俊顯研究員、楊晴雯副主任、劉昱彤輔佐研究員、賴怡靜輔佐研究員
- 訪談紀錄：賴怡靜輔佐研究員

一、 請問 貴公司主要市場定位？這個市場定位在面臨國內市場重整及消費習慣的變遷過程中，如何進行調整？

超級市場 C 前身為公務員福利機構，專為軍公教人員提供商品服務，而後轉型為超市型態，但仍保持照顧國民的核心，持續配合政府平抑物價的政策，例如近年配合政策辦理衛生紙、雞蛋等民生必需品的穩定供應，以及設立「平抑物價專區」，視市場流通狀況供應產品服務。

面對當今流通事業的結構改變，認為臺灣地狹人稠，資訊快速流通、走幾步路就有一家商店是世界上數一數二密集，是一個淺碟市場，臺灣的超級市場、量販店、便利商店等商品重複性與店家分佈密集度皆高；實體通路跟非實體通路之間，因運費便宜常常免運、網購到貨也很快，差異也越來越小；買斷實際上常搭配可退貨制，跟寄銷也差不多，這也是併購後才知道的，因此，各業態定位模糊，消費者之所以選擇在某一家超市購物而非轉角另一家便利商店或網購，可能基於停車方便、集點活動等諸多因素，這跟幅員廣大、住商分離的國家如美國，之所以發展出量販店、超級市場、便利商店、線上購物等差異業態及相關學理，背景顯然不同，臺灣的消費市場僅是消費需求在各

家之間「重分配」的變化，而非結構的改變，超級市場 C 是聚焦思考消費者要甚麼、要引入甚麼商品來充實貨架，而非先想要做甚麼業態，畢竟這在臺灣很難區分，是故當併購案發生後也不需要做出重大的策略改動。仍然專注於瞭解及滿足消費者的需求，積極扮演消費者與供應商之間「資訊傳遞平台」的角色，將消費者的想法傳達給供應商，讓供應商在超級市場 C 架上的商品可以順利售出，這過程中，供應商也可以掌握消費需求動向據以自行調整產銷策略，只是說併購後，店面較大，可以販售的商品種類自然變多元。

超級市場 C 主要提供民生商品，過去尤其是乾貨為主，因應消費習慣的改變，近年有賣進口牛肉縮體包等生鮮商品，也嘗試設立旗艦店，提供較為乾淨、寬敞與方便一站購足商品的購物環境，以上架更為多元的商品服務，例如生鮮之外，也觀察到現今的「毛小孩」經濟，供應較多的寵物用品等，關於訪談問到旗艦店是否客群不同、定價較高，實際上沒有因旗艦店的設立調整經營方針，也沒有聽聞「變貴」這樣的普遍性回饋，只能推測也許是商品品項不同了有牛肉、或消費者也許因店面較大較新而感覺買到的商品較不廉價，實際上售價就是反映市場行情或是政府物價政策。整體策略就是瞄準民生消費習慣與時俱進，重在滿足消費大眾的需求，不停留在軍公教時代賣乾貨，會透過行銷單位、數據分析等，看消費者喜歡甚麼就讓採購單位等去調整。

二、 請問 貴公司在前述市場定位下，如何擬定競爭策略（價格、產品差異、會員制度、服務設計、促銷活動及其他）？市場中的主要競爭者包括哪些？是否存在潛在的競爭者？如何確保競爭優勢？目標客群與行銷策略如何跟隨調整？

超級市場 C 長期主打忠實反映消費大眾需求提供物美價廉的產品、透過傳遞市場資訊給供應商達到貨暢其流的競爭策略，也回應經營者長期以來貫徹的照顧消費者及本土產業的精神，因公司沒有上市、也沒有外商投資人這些壓力，是非常少數的本土通路，故可以將經營者為盡社會責任而「讓利」的精神展現在產品售價上，同時也欲反轉「低價等於品質不好」的印象，持續提升產品品質與提供差異化的產品服務，前者包含生鮮產品包裝技術的革新應用與咖啡採用小農鮮乳等原料；後者包括提供現烤直送的烘焙產品，以及因應一人經濟所祭出的單人產品包裝等。

除此之外，近年投入發展實體電商及外送服務。其中，線上的產品品項以實體販售的商品為主，儘管線上與線下的營運成本有所差異，但公司藉由犧牲本身利潤讓線上與線下購物的價格統一，而超級市場 C 本身為超級市場業，店型較量販店小，易於揀貨成為發展實體電商的優勢之一。外送平台則主打生鮮食品的即時外送服務。電商這塊大家都有在做，但就是依據各通路本業而有不同擅長領域，像是博客來主要販售的是文創類、PC Home 主要是電子類，超級市場 C 做到的就是實體店有販售的民生商品。

另一方面，超級市場 C 也推出會員制度與電子支付系統，以鞏固既有客群及維持金流。在會員制度方面，除了消費累積點數外，祭出點數換購知名品牌廚具等活動，吸引原有消費者持續至超級市場 C 購物，在與量販品牌整併後，會員權益亦同時整併，可對點交換並換購其他產品。電子支付的使用更不侷限於自身通路，在其他通路也可以使用，並享受消費換點數的回饋，盡可能強化品牌黏著度。

面對流通事業的市場競爭，如同前面提到的想法，其實在臺灣，各業態的區分很模糊，各零售通路都是在零售市場競爭，但超級市場 C 經營者的理念一直都是優化營運、自己跟自己比，我們走的就是自

己的路－即前述忠實反映消費大眾需求提供物美價廉的產品、透過傳遞市場資訊給供應商達到貨暢其流的競爭策略。所以訪談問到是否因應其他集團併購案等競爭同業動向而調整，老實說超級市場 C 並沒有因此改變經營方針。仍專注於自身的突破與革新，採全直營模式並持續提升產品及服務品質。雖然觀察到市場上各通路發展方向不同，有些通路像好市多是收會員費、賣場空間大但品項少，只賣特定選品；有些通路像 7-11 有做垂直整合而兼營通路與製造、貨架幾乎都放統一集團商品，甚至基於策略選擇性不在超級市場 C 上架特定產品（如麥香紅茶等飲料、來一客泡麵），但超級市場 C 就是照向來的經營方針，扮演供應商與消費者間的資訊傳遞平台，不發展自有品牌跟供應商爭利也不收上架費，也沒有跟消費者收會員費，講求的就是貨暢其流，商品售出跟供應商才能結算分潤，並輔以盡可能在差異化方面持續發展。

關於訪談聊到，是否美廉社、7-11、全聯跟家樂福通路功能不同，7-11 可能有點像區域性寡占，是賣一個方便、貴了消費者不買可以不要去消費，而不會影響到整體價格？超級市場 C 認為，如同前面提到的，臺灣市場有其特性，世界各地的量販店、超市、便利商店都是採總部制，各國超市通常只在發跡區營運生意就做不完了，不太會跨區，有餘力就會經營跨國市場而不是在國內跨區，但臺灣這種分界不明顯，超市跟便利商店很難區分，兩者在市區都是兩三步就一家，現在便利商店也越開越大間，而市區內的超市也只能小小間，所以並不認同便利商店不影響整體價格這樣的觀點，如果去觀察十年來飲料價格就可以發現，其實漲很多，尤其是垂直整合的結果更可以只賣自家產品，對於零售市場的影響其實很大。

三、 請問目前的合作夥伴包括哪些（供應商、電商、品牌、代理經銷商或其他）？合作夥伴是否都能跟隨 貴公司競爭策略調整的腳步？如何與夥伴進行溝通協調（特別是定價策略上）？

超級市場 C 身為消費者與供應商的資訊傳遞平台，在與供應商的合作上，設立「關貿系統平台」，讓供應商可隨時登錄平台觀察目前的進貨、存貨與銷貨狀況，藉由透明化的資訊來協助供應商進行產品的調配。就市場定價的末端價，由供應商視其生產成本制定，再依據消費者狀況來討論定價的調整，盡可能達到貼近消費者需求、讓貨暢其流的核心精神。且多數產品採取「寄銷制」，相較於買斷制通路會有逢低買進、囤貨的動機，商品必須要售出，才會用末端價依分潤比例算出通路利潤，末端單價及銷量才會影響營收，超級市場 C 沒有囤貨誘因。且貨架上商品售出前都是供應商所有，供應商可以根據透明化的資訊決定價格，超級市場 C 沒有權利自行決定售價，比較不會出現通路買斷後自行決定售價、供應商可能會覺得價格破盤的爭議。

在銷售制度方面，超級市場 C 不收取上架費，讓小型供應商或是新的品項可以更容易上架與被消費者看見，貨銷出去之後通路才會分到利潤；鮮食與生鮮食材則採取買斷制。至於受超級市場 C 併購的通路品牌原先採用「買斷制」，是否改為寄銷制是由供應商提出申請、超級市場 C 進行評估，並依據產品性質決定是否更改為寄銷制，在生鮮產品及電器產品等品項上仍維持買斷制度。兩家的合併讓原本就同時上架的供應商洽談窗口得以統一，有助於議價流程的簡化。

除了被動等待供應商來洽談產品上架事宜，超級市場 C 也會主動探尋新的採購對象，其組織「田間巡訪員」定期到各地方尋找在地小農，發展「地產地消」，會視小農生產能力及配送機制討論產品上架區域，後再依供貨量能提升的情況逐步擴大上架範圍。而超級市場 C 也

具備自身的食安單位，抽驗產品以進行食品安全的把關，同時也會協助小農進行產品包裝與行銷，於門市設立「小農專區」，甚至邀請小農到上架門市親自介紹產品，提供曝光機會。

另一方面，有別於其他通路品牌，超級市場 C 不針對銷量較好的品項或較常使用的民生必需品尋找製造商來開發自有品牌產品，不與供應商搶生意以維護供應商的持續營運，確保有充實的貨架品項。超級市場 C 就是一個平台，怕的是斷貨，但供應商是否願意供貨，公司也只能尊重供應商選擇，前面提到，採取寄銷制而不會去逢低買進囤貨，就像是先前衛生紙之亂，政府單位有請公司協助解決貨架上沒有衛生紙的問題，但超級市場 C 就有說明，必須要供應商願意在通路上架才行，所以向來努力跟供應商維持合作夥伴關係。而超級市場 C 對於小農的支持也展現在，門市所提供的咖啡產品即使用小農鮮乳像是吉蒸牧場，持續扶植小型供應商的發展營運。

附錄五、「量販店 A」訪談紀錄

- 訪談日期：2025 年 9 月 5 日上午 10 時
- 訪談對象：量販店 A
- 出席成員：楊晴雯副主任、留浩洋副分析師、賴怡靜輔佐研究員
- 訪談紀錄：賴怡靜輔佐研究員

一、 請問 貴公司主要市場定位？這個市場定位在面臨國內市場重整及消費習慣的變遷過程中，如何進行調整？

量販店 A 主打提供多元商品的組合，希望可以滿足消費者一站式購物的需求，進而提高消費者到量販店 A 購物的頻率，其定位並未因受到集團的併購而有所調整，仍維持量販規模的營運模式。

觀察到現今消費者尋求「便利性」的消費習慣，與超市相比量販業較無法提供快速購物的時間便利性，但仍可提供一次購足的購物便利性，因此專注於原有定位，盡可能提供多樣的商品讓消費者挑選。

在面對當今家庭平均人口數逐漸降低的情況，開始思考是否仍要持續提供大包裝商品，並以消費數據分析為依據，與供應商進行討論、協調更改包裝數量，以滿足小家庭的購買需求。

二、 請問 貴公司在前述市場定位下，如何擬定競爭策略（價格、產品差異、會員制度、服務設計、促銷活動及其他）？市場中的主要競爭者包括哪些？是否存在潛在的競爭者？如何確保競爭優勢？目標客群與行銷策略如何跟隨調整？

在過去零售業之間的價格競爭較為激烈，為了持續保有價格優勢，許多時候會因此犧牲品質，造成消費者、流通事業雙輸的局面。現今有愈來愈多消費者追求產品品質，價格不再只是唯一的考量因素，因此量販店 A 也順應消費者觀念的改變，兼顧商品品質的追求。

前述策略也應用在量販店 A 自有品牌的發展上，針對日常使用的民生必需品為主要發展項目，以最優惠的價格（通常以市場上二三線產品價格為定價基準）提供最好的品質（委託知名品牌製造商製作），同時達到價格策略與差異化策略的應用。除此之外，在差異化策略方面，量販店 A 也會主動去創造消費者需求，如推出「非籠飼雞蛋」，結合企業社會責任（CSR），向消費者推廣保護動物福利的優秀產品，同時也能與其他通路做出區別，並且達到模糊價格競爭的效果。

就定價而言，與一地區的競爭狀況有關，而一地區的競爭狀況則又與人口相關。人口密集將提升一地區的市場競爭態勢，特別是區域型的人口流入（如新型開發區）會吸引其他通路品牌進駐，其不僅限於量販品牌，包括超市及超商皆會開設新據點，轉變為跨業態的事業競爭。整體而言，量販店 A 所販售的產品會有全國一致的基礎定價，後再依據各地區的競爭狀態及對手促銷價格來調整售價，公司也有負責查價的同仁會週期性到其他通路品牌針對特定產品進行訪價。

三、 請問目前的合作夥伴包括哪些（供應商、電商、品牌、代理經銷商或其他）？合作夥伴是否都能跟隨 貴公司競爭策略調整的腳步？如何與夥伴進行溝通協調（特別是定價策略上）？

量販店 A 採取買斷制的交易模式，目前不會因為其他模式可能較有優勢而轉換現有的營運方式，轉換的前提是供應商是否有配合的意願。在與供應商接洽上，主要和供應商直接洽談，較少透過經銷商協調進貨事宜。

合約的部分主要針對未來一年可預期的狀況進行協商與簽約，產品價格設定也會與供應商討論，其範圍包括量販店、超級市場及線上平台之價格，相關的物流費則是一併於洽談時討論分攤的金額。

量販店 A 所推出的自有品牌雖可能壓縮到供應商的銷售量與獲利，但以製造層面來看，量販品牌的委託製造可以提升供應商的設備使用效率，在盡可能提升稼動率的情況下，對供應商而言是另一種獲利的途徑。

在生鮮產品方面，主要採取契作的方式，以保證採購價格、保證採購量與農民合作，建立長期的信任關係。量販店 A 也嘗試和小農進行合作，以非籠飼雞蛋為例，在其號召下有愈來愈多農民採取保護動物福利的方式，間接擴大非籠飼雞蛋的產品量能。

四、目前的國際經貿波動（如關稅、匯率、貿易與航運等）是否已經對 貴公司產生影響？影響的層面有哪些？面對這些風險（特別是成本與內需風險），貴公司如何因應？是否與合作夥伴進行整體供應鏈風險控管？是否影響 貴公司的市場定價策略？

通路的進口產品比例較少，尤其是雜貨類型的產品，目前尚沒有遇到供應商因關稅問題提出調整價格之相關需求，漲價的狀況大多是因為原物料上漲而調整。

五、在面對總體經貿環境、市場競爭以及夥伴合作等種種挑戰下，貴公司認為目前的市場競爭相關法規有哪些可以再斟酌考慮的地方？對於 公司經營與風險控管還需要哪些即時資訊協助？

公平交易法已實施 30 餘年，部分條文內容較不具體，通常依靠行政規則或命令來補充作為公平會執法的依據，包含市場認定、附加費用收取標準認定等大多僅在個案裡進行討論與決定，未將相關標準訂定為正式的法規命令，致使企業難以預期公平會的執法狀況，而難以準備相關資料。希望將符合現行狀況的規定制定為正式的法條，或揭示於統一的公告，讓企業可以參照與評估，以減少不必要的資源浪費。

附錄六、流通事業供貨商訪談問卷

本問卷為公平交易委員會委託辦理之研究計畫——「流通事業之寄銷制及買斷制等銷售模式與低價策略對市場競爭之影響」之一環，旨在瞭解供貨商與流通事業（如量販店、超市、便利商店等）間之交易模式、定價策略與市場互動情形，以作為後續政策研究與建議之參考。

問卷內容主要針對貴公司與流通通路間的合作方式（如寄銷、買斷等）、價格設定機制、促銷與折扣安排以及對市場競爭的觀察與看法。您所提供的寶貴意見將有助於我們更深入理解現行市場運作情形，並提升政策的實務參考價值。

本問卷採匿名方式進行，所有資料僅供研究分析使用，不會對外揭露任何足以識別特定受訪者或公司之資訊，請放心填答。誠摯邀請您撥冗協助，提供寶貴經驗與意見。如您對本問卷或研究內容有任何疑問，歡迎隨時與研究團隊聯繫。

感謝您的支持與協助！

問卷填答完畢後，請於 114 年 9 月 30 日前寄回：

中華經濟研究院（106 臺北市大安區長興街 75 號）

賴怡靜（電話：02-27356006 分機 6363；電子郵件：yclai@cier.edu.tw）。

中華經濟研究院 副主任 楊晴雯

輔佐研究員 賴怡靜

填寫日期： 年 月 日

一、貴公司主要銷售產品種類

☐食品 ☐飲料（不含酒精） ☐飲料（酒精） ☐其他民生用品

二、所有產品項目中第一大主力產品

品項：_____

銷售額：_____（千元）

銷售量：_____（單位：_____）

占公司全年（2024 年）銷售額比例：_____（%）

以下題項請針對「第一大主力產品」回答

三、通路選擇

（一）實體通路與網路通路之占比

量販業 _____% 超級市場業 _____% 便利商店業 _____%
電商平台 _____% 其他 _____% 出口 _____%

（二）「第一大主力產品」的通路上架情形

超市、量販店			
好市多	銷售額占比：_____%	☐ 寄銷	☐ 買斷
家樂福	銷售額占比：_____%	☐ 寄銷	☐ 買斷
大潤發	銷售額占比：_____%	☐ 寄銷	☐ 買斷
愛買	銷售額占比：_____%	☐ 寄銷	☐ 買斷
全聯	銷售額占比：_____%	☐ 寄銷	☐ 買斷
美聯社	銷售額占比：_____%	☐ 寄銷	☐ 買斷
楓康	銷售額占比：_____%	☐ 寄銷	☐ 買斷
自由聯盟	銷售額占比：_____%	☐ 寄銷	☐ 買斷
其他	銷售額占比：_____%	☐ 寄銷	☐ 買斷

便利商店			
7-11	銷售額占比：_____%	☐ 寄銷	☐ 買斷
全家	銷售額占比：_____%	☐ 寄銷	☐ 買斷
萊爾富	銷售額占比：_____%	☐ 寄銷	☐ 買斷
OK 超商	銷售額占比：_____%	☐ 寄銷	☐ 買斷

其他	銷售額占比：_____ %	☐ 寄銷	☐ 買斷
線上平台			
MOMO	銷售額占比：_____ %	☐ 寄銷	☐ 買斷
PChome	銷售額占比：_____ %	☐ 寄銷	☐ 買斷
東森	銷售額占比：_____ %	☐ 寄銷	☐ 買斷
蝦皮	銷售額占比：_____ %	☐ 寄銷	☐ 買斷
自有平台	銷售額占比：_____ %	☐ 寄銷	☐ 買斷
其他	銷售額占比：_____ %	☐ 寄銷	☐ 買斷

*銷售額占比：於該通路銷售的金額占總銷售額之比例

*寄銷：銷貨付款，商品委託給通路進行販售，商品所有權仍屬於供貨商

*買斷：進貨付款，供貨商將商品的所有權以進貨價格賣斷給通路進行販售

(三) 選擇「實體通路」之考量因素（可複選）

- | | | |
|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ 據點多寡 | ☐ 交易條件 | ☐ 產品本身之性質 |
| ☐ 通路規模 | ☐ 容易進入 | ☐ 其他：_____ |
| ☐ 通路知名度 | ☐ 獲利性 | |
| ☐ 通路地理位置 | ☐ 成長潛力 | |
| ☐ 商品曝光度 | ☐ 上架費 | |

四、「全聯併購大潤發且交易條件發生改變」對貴公司營運及價格的影響：

（請針對「第一大主力產品」回答）

（一）請問整體而言，「全聯併購大潤發且交易條件發生改變」是否影響貴公司營運：

市場占有率	☐ 上升_____ %	☐ 下降_____ %	☐ 無明顯變化
銷售額	☐ 上升_____ %	☐ 下降_____ %	☐ 無明顯變化
淨利	☐ 上升_____ %	☐ 下降_____ %	☐ 無明顯變化
成本	☐ 上升_____ %	☐ 下降_____ %	☐ 無明顯變化

(二) 若您是**全聯** (或曾經是) 的供貨商，請問供貨給全聯的價格與交易條件變化：

☐ 合併前有供貨全聯，合併後不再供貨給全聯			
☐ 合併前未供貨給全聯，合併後才開始供貨給全聯			
☐ 合併前後皆有供貨全聯 (請續答 2-1 及 2-2)			
2-1			
供貨價格	☐ 上升_____%	☐ 下降_____%	☐ 無明顯變化
售價	☐ 上升_____%	☐ 下降_____%	☐ 無明顯變化
毛利	☐ 上升_____%	☐ 下降_____%	☐ 無明顯變化
2-2			
銷售模式	☐ 維持寄售 ☐ 從寄售變買斷 ☐ 維持買斷 ☐ 從買斷變寄售		
交易條件費用*	☐ 增加	☐ 減少	☐ 無明顯變化
上架/退貨條件	☐ 增加	☐ 減少	☐ 無明顯變化
保證最低價	☐ 前後皆有 ☐ 前後皆無 ☐ 從有到無 ☐ 從無到有		
保證毛利	☐ 增加	☐ 減少	☐ 無明顯變化
整體而言，上述交易條件成本是否增加：			
☐ 上升_____% ☐ 下降_____% ☐ 無明顯變化			

*交易條件包括上架費用、促銷費用、贊助費用、傭金等項目

(三) 若您是**大潤發** (或曾經是) 的供貨商，請問供貨給大潤發的價格與交易條件變化：

☐ 合併前有供貨大潤發，合併後不再供貨給大潤發			
☐ 合併前未供貨給大潤發，合併後才開始供貨給大潤發			
☐ 合併前後皆有供貨大潤發 (請續答 3-1 及 3-2)			
3-1			
供貨價格	☐ 上升_____%	☐ 下降_____%	☐ 無明顯變化
售價	☐ 上升_____%	☐ 下降_____%	☐ 無明顯變化
毛利	☐ 上升_____%	☐ 下降_____%	☐ 無明顯變化

3-2			
銷售模式	☐ 維持寄售	☐ 從寄售變買斷	
	☐ 維持買斷	☐ 從買斷變寄售	
交易條件費用*	☐ 增加	☐ 減少	☐ 無明顯變化
上架/退貨條件	☐ 增加	☐ 減少	☐ 無明顯變化
保證最低價	☐ 前後皆有	☐ 前後皆無	
	☐ 從有到無	☐ 從無到有	
保證毛利	☐ 增加	☐ 減少	☐ 無明顯變化
整體而言，上述交易條件成本：			
☐ 上升_____ % ☐ 下降_____ % ☐ 無明顯變化			

*交易條件包括上架費用、促銷費用、贊助費用、佣金等項目

(四) 若您是**家樂福**（或曾經是）的供貨商，請問供貨給家樂福的價格與交易條件變化：

☐ 合併前有供貨家樂福，合併後不再供貨給家樂福			
☐ 合併前未供貨給家樂福，合併後才開始供貨給家樂福			
☐ 合併前後皆有供貨家樂福（請續答 4-1 及 4-2）			
4-1			
供貨價格	☐ 上升_____ %	☐ 下降_____ %	☐ 無明顯變化
售價	☐ 上升_____ %	☐ 下降_____ %	☐ 無明顯變化
毛利	☐ 上升_____ %	☐ 下降_____ %	☐ 無明顯變化
4-2			
銷售模式	☐ 維持寄售	☐ 從寄售變買斷	
	☐ 維持買斷	☐ 從買斷變寄售	
交易條件費用*	☐ 增加	☐ 減少	☐ 無明顯變化
上架/退貨條件	☐ 增加	☐ 減少	☐ 無明顯變化
保證最低價	☐ 前後皆有	☐ 前後皆無	
	☐ 從有到無	☐ 從無到有	
保證毛利	☐ 增加	☐ 減少	☐ 無明顯變化
整體而言，上述交易條件成本是否增加：			
☐ 上升_____ % ☐ 下降_____ % ☐ 無明顯變化			

*交易條件包括上架費用、促銷費用、贊助費用、傭金等項目

(五) 若您在全聯併購大潤發前後皆未供貨給前述三大通路(全聯、大潤發、家樂福)，請回答以下項目的影響：

供貨價格	☐ 上升_____ %	☐ 下降_____ %	☐ 無明顯變化
售價	☐ 上升_____ %	☐ 下降_____ %	☐ 無明顯變化
毛利	☐ 上升_____ %	☐ 下降_____ %	☐ 無明顯變化

五、 供應商因應策略

若通路要求貴公司配合其「低價策略」或「補跟價價差」，貴公司可能的因應措施為？(請勾選，可複選)

- | | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| ☐ 調整產品原料 | ☐ 退出該通路 | ☐ 推出新產品提升獲利 |
| ☐ 調整產品數量或規格 | ☐ 減少出貨至該通路 | ☐ 協調其他交易條件 |
| ☐ 調整產品售價 | ☐ 減少配合促銷檔期 | ☐ 尋求其他單位協助 |
| ☐ 降低其他生產成本 | ☐ 增加配合促銷檔期 | ☐ 聯合抵制 |
| ☐ 其他措施 | | |

--

六、 廠商基本資料 (2024 年)

員工人數(人)	
聯絡人姓氏	先生/小姐

聯絡電話	
所屬公協會	

*聯絡人資訊僅供後續回訪聯繫使用，將不會揭露於分析結果及計畫報告中，亦可透過所屬公協會聯繫

七、意見交流

--

參考書目

一、中文文獻

BOXFUL 電商物流，2025 電商物流白皮書（2025）。

Harris Chang，「酷澎 Coupang 的市場野心：挑戰 MOMO，補貼戰主導臺灣 B2C/D2C 的關鍵戰役」，Tenten（2025），<https://tenten.co/learning/coupang-taiwan-market-share/>，最後瀏覽日期：2025/9/30。

MIC 產業情報研究所，「【零售電商消費者調查系列一】6 成網友愛用蝦皮 24h、momo 行動 App 購物冠軍為蝦皮 10 大網購數位科技 消費者最重視電子支付、跨平台比價」，<https://mic.iii.org.tw/news.aspx?id=621>，最後瀏覽日期：2025/11/1。

OOSGA，「中國電商市場概況：2023 年電商市場發展、零售趨勢、平台分佈」，<https://zh.oosga.com/e-commerce/chn/>，最後瀏覽日期：2025/11/1。

OOSGA，「日本電商市場概況：2023 年電商市場發展、零售趨勢、平台分佈」，<https://zh.oosga.com/e-commerce/jpn/>，最後瀏覽日期：2025/11/1。

OOSGA，「台灣電商市場概況：2023 年電商市場發展、零售趨勢、平台分佈」，<https://zh.oosga.com/e-commerce/twn/>，最後瀏覽日期：2025/11/1。

OOSGA，「美國電商市場概況：2023 年電商市場發展、零售趨勢、平台分佈」，<https://zh.oosga.com/e-commerce/usa/>，最後瀏覽日期：2025/11/1。

PwC，「2024 消費者之聲調查」，PwC（2024），<https://www.pwc.tw/zh/publications/global-insights/voice-of-the-consumer-survey.html>，最後瀏覽日期：2025/10/24。

公處字第 110066 號處分書。

牛曰正，「相對市場優勢地位於競爭法上之意義與功能」，公平交易季刊，第 28 卷第 4 期，117-125（2020）。

王子建，智能無人商店的創新服務模式研究，臺灣大學管理學院碩士在職專班資訊管理組（2022）。

王仲豪，臺灣便利商店產業之經營與發展策略探討：以全家便利商店為例，臺灣大學管理學院商學研究所（2020）。

王莞甯，「統一超打造最大 O2O 熟客生態圈 7-11 智能團購平台上線」，鉅亨（2021），<https://news.cnyes.com/news/id/4688684>，最後瀏覽日期：2025/6/27。

未來流通研究所，「【商業數據圖解】2024 臺灣「零售&電商」產業市占率英雄榜」，未來流通研究所（2025）。

未來流通研究所，「2025【商業數據圖解】臺灣「零售次產業」六都門店數&門店密度解析」，未來流通研究所（2025）。

未來流通研究所，「2025【商業數據圖解】臺灣近十年「家庭消費結構變化」六都數據解析」，未來流通研究所（2025）。

全聯福利中心，2023 年永續報告書，全聯福利中心（2024）。

江明晏，「量販超市本土雙強 統一吃下家樂福對戰全聯」，中央社（2022），<https://tw.stock.yahoo.com/news/%E9%87%8F%E8%B2%A9%E8%B6%85%E5%B8%82%E6%9C%AC%E5%9C%9F%E9%9B%99%E5%B7-%E7%B5%B1-%E5%90%83%E4%B8%8B%E5%AE%B6%E6%A8%82%E7%A6%8F%E5%B0%8D%E6%88%B0%E5%85%A8%E8%81%AF-172005507.html>，最後瀏覽日期：2025/7/21。

吳秀明、牛曰正，「競爭法上「安全港條款」之研究」，公平交易季刊，第 27 卷第 4 期（2019）。

吳秀明主持，「公平交易法國內重要案例之評析—以欺罔或顯失公平行為為例」，公平交易委員會 109 年委託研究報告 5（2020）。

吳家豪、何秀玲，「PChome 通過私募案 統一持股 30%成最大股東、取 2 席董事」，中央社（2024），<https://www.cna.com.tw/news/afe/202410230383.aspx>，最後瀏覽日期：2025/6/28。

吳師豪，「年收 1400 億元、全球店王在臺灣，分析 Costco 全球策略本地化心法」，經理人（2025），<https://www.managertoday.com.tw/columns/view/70961>，最後瀏覽日

期：2025/9/30。

张苗苗，「新零售背景下电子商务与中国传统零售业的应用与融合研究」，电子商务评论，2025，14(2): 522-527（2025），<https://doi.org/10.12677/ecl.2025.142551>。

周友刚，张立垭，「中国电商平台可持续发展路径探析」，社会科学理论与实践，2024,6(5):50-61（2024），<https://doi.org/10.6914/tpss.060505>。

林苑卿，「電商續戰雙 11》整軍 4 年 物流、支付、生態圈全到位！淘寶叫陣，臺灣電商板塊將出現什麼變化？」，財訊（2024），<https://www.wealth.com.tw/articles/8ec3c452-1727-424b-ad0b-92fa063acd8b>，最後瀏覽日期：2025/11/1。

邱敬淵、陳嘉雯、李素華，「競爭法多邊平台經濟分析之研究」，公平交易委員會 111 年委託研究報告 4（2022）。

邵元婷，「全支付擠下街口變電支冠軍，但真正大魔王還沒上場」，商周（2025），<https://www.businessweekly.com.tw/business/blog/3019464>，最後瀏覽日期：2025/6/30。

侯詠晴，「酷澎大手筆攻台！「火箭速配」能搶下電商市場龍頭嗎？「1 種行業」恐死得比 momo、蝦皮還快」，風傳媒（2024），<https://www.storm.mg/lifestyle/5065078>。

洪雅珍，臺灣便利商店經營策略之評估-以全家便利超商為例，明道大學管理學院企業管理碩士班（2019）。

徐雅慧、汪志勇、王震宇，「從競爭法觀點探討流通事業行銷策略與消費者需求分析」，公平交易季刊，第 25 卷第 2 期，公平交易委員會（2017）。

商益，「臺灣人最愛去超商買拿鐵！2022 上半年 7-11、全家銷售排行曝光，熱門必買品項一次看」，風傳媒（2022），<https://www.storm.mg/article/4672631#wholePage>，最後瀏覽日期：2025/7/20。

許俊雄，「軸輻式共謀」，公平交易委員會電子報，第 76 期，公平交易委員會（2017）。

陳佑寰，「電商平台體現軸輻式架構 樞紐業者須防涉嫌壟斷」，網管人，
<https://www.netadmin.com.tw/netadmin/zh-tw/viewpoint/F21E1CAF7BBD416CAEABB01D765519C7>（2023）。

陳志民，「醫療市場競爭規範之建立初探」，第七屆競爭政策與公平交易法學術研討會論文集（2000）。

陳韻珊，「訂價演算法與卡特爾」，公平交易委員會電子報，第 79 期，公平交易委員會（2017）。

黃欣彤，「直播電商和社交裂變營銷在低線市場的成功實踐——以拼多多為例」，電子商務評論，2025, 14(3): 641-646（2025），
<https://doi.org/10.12677/ecl.2025.143750>。

富邦媒體科技股份有限公司，2024 永續報告書，富邦媒體科技股份有限公司（2025）。

程倚華，「2500 店撒數位看板吸睛！全家 RMN 拚個人化行銷，串接社群、App 催廣告財」，數位時代（2024），
<https://www.bnext.com.tw/article/78349/familymart-retail-media>，最後瀏覽日期：2025/9/17。

程倚華，「RMN 是什麼？momo、全家都在做！「零售媒體聯播網」能拯救低毛利困境嗎？」，數位時代（2024），
<https://www.bnext.com.tw/article/78347/retail-media-cookie>，最後瀏覽日期：2025/9/17。

黃韋仁，「連鎖咖啡業之全通路零售策略研究-以統一星巴克為例」，觀光與休憩管理期刊，第 8 卷第 1 期，頁 17-27（2020）。

黃敬翔，「品牌力大爆發、從低價殺到高端！便利商店自有品牌商品之戰」，食力（2022），
<https://www.foodnext.net/news/industry/paper/5975679039>，最後瀏覽日期：2025/9/19。

楊家寧，臺灣零售產業之競爭優勢與策略分析-以全聯超市為例，清華大學經營管理碩士在職專班（2017）。

楊海倫，全聯實業以購併為成長策略之研究，政治大學企業管理研究所（2022）。

楊智傑，「最優惠條款與競爭法之案例研究」，公平交易季刊，第 23 卷第 3 期（2015）。

何晴，「電子出版業適用反托拉斯法疑義-從蘋果電子書案觀察」，公平交易季刊，第 24 卷第 3 期（2016）。

溫子豪，「統一複合店變「大七」 集結 4 大品牌台南啟航」，卡優新聞網（ 2024 ），
<https://tw.news.yahoo.com/%E7%B5%B1-%E8%A4%87%E5%90%88%E5%BA%97%E8%AE%8A-%E5%A4%A7%E4%B8%83-%E9%9B%86%E7%B5%90%E5%A4%A7%E5%93%81%E7%89%8C%E5%8F%B0%E5%8D%97%E5%95%9F%E8%88%AA-202457828.html>，最後瀏覽日期：2025/6/25。

經理人，「擁抱 O2O 新零售浪潮，超商積極發展「線上買、跨店取」創新服務」，經理人（ 2020 ），
https://www.managertoday.com.tw/articles/view/62214?utm_source=copyshare?utm_source=copyshare，最後瀏覽日期：2025/6/27。

經濟部統計處，「批發、零售及餐飲業經營實況調查報告」，經濟部統計處（2024）。

經濟部統計處，「當前經濟情勢概況：實體零售業與電子購物業近年網路銷售發展趨勢分析」，經濟部統計處（2024）。

臺灣經濟新報，「國內電商大混戰，誰是最終贏家？」，臺灣經濟新報（2024），
<https://www.tejwin.com/insight/%E5%9C%8B%E5%85%A7%E9%9B%BB%E5%95%86%E5%A4%A7%E6%B7%B7%E6%88%B0%E8%AA%B0%E6%98%AF%E6%9C%80%E7%B5%82%E8%B4%8F%E5%AE%B6/>，最後瀏覽日期：2025/9/30。

劉耀瑜，「酷澎 6 大倉速配臺灣，今年營收料超車 PChome！拆解韓國「物流極客」的精算魔法」，數位時代（ 2025 ），
<https://www.bnext.com.tw/article/83376/coupang-delivery>，最後瀏覽日期：2025/11/1。

數位時代，「統一、全聯陣營勢力圖一次看！通路整合到電支戰場，兩大霸主佔據哪些地盤？」，數位時代（ 2022 ），
<https://www.bnext.com.tw/article/73266/2022-top2-retail-22>，最後瀏覽日期：2025/6/30。

錢成思，零售業併購對於全通路整合之影響：以蘇寧收購家樂福（中國大陸）及統一收購家樂福（臺灣）為例，臺灣大學管理學院國際企業學系（2024）。

聯合新聞網，「不敵連年虧損和食安危機 松青超市經營近 30 年被全聯收購」，聯合新聞網（2024），<https://udn.com/news/story/120910/7960651>，最後瀏覽日期：2025/6/25。

顏廷棟，「日本因應數位平臺經濟發展之競爭政策及法制運用概觀（下）」，公平交易委員會電子報，第 205 期（2022）。

魏杏芳，「論合意證明的溝通證據—由預拌混凝土處分案談起」，公平交易季刊，第 29 卷第 2 期，公平交易委員會（2021）。

嚴雅芳，「超商鮮食年營收挑戰千億元！7-11、全家搶餐飲版圖 台鐵便當也被超車」，經濟日報（2025），<https://money.udn.com/money/story/5612/8874032>，最後瀏覽日期：2025/8/20。

蘇永欽，「私法自治與公平法的管制」，走入新世紀的私法自治（2002）。

二、外文文獻

Allain, M.-L., M. Bourreau and J. L. Moraga-Gonzalez, “The Agency and Wholesale Models When a Platform Can Charge Entry Fees.” *Working paper*, https://www.cresse.info/wp-content/uploads/2024/09/2024_ps16_pa3_MORAGA_GONZALEZ.pdf. (2024).

Arvitrida, N. I., Candra, A., Siswanto, N., and Yuwana, L., “The effect of pricing strategies on retailers: An agent-based modeling approach”, *9th International Conference on Operations and Supply Chain Management, Vietnam* (2019).

Bishop, S. “Vertical agreements - unfinished business: the new approach to

- assessing vertical restraints,” *Intereconomics*, ISSN 0020-5346, Springer, Heidelberg, Vol. 37, Iss. 1, pp. 12-18 (2002).
- Boik, A. and K. S. Corts, “The effects of platform most-favored-nation clauses on competition and entry.” *Journal of Law and Economics* 59 (1): 105-134(2016).
- Bonnet, C. and Dubois, P., “Inference on vertical contracts between manufacturers and retailers allowing for non Linear pricing and resale price maintenance,”. *CEPR Discussion Paper* No. DP6918, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1307508> (2008).
- Booking Holdings, Digital Markets Act Compliance Report, p2. <https://www.bookingholdings.com/wp-content/uploads/2024/11/DMA-Compliance-Report.pdf>
- Brouthers, K.D., van Hastenburg, P. and van den Ven, J. “If Most Mergers Fail Why Are They So Popular?” *Long Range Planning*, 31, 347-353.[http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80002-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80002-2) (1998).
- Commission Regulation (EU) 2022/720 of 10 May 2022 on the application of Article 101(3) of the Treaty on the Functioning of the European Union to categories of vertical agreements and concerted practices, OJ L 134, 11.5.2022, pp. 8-9.
- Davis, S., Gerstner, E., and Hagerty M. “Money back guarantees in retailing: Matching products to consumer tastes,” *Journal of Retailing* 71(1):7–22. (1995).
- Edelman, B. G. and J. Wright, “Price coherence and excessive intermediation, ” *Quarterly Journal of Economics* 130: 1283-1328. (2015).
- Ellickson, P. B., and Misra, S, “Supermarket pricing strategies”, *Marketing Science*, 27(5):811-828 (2008).

- European Commission. “Evaluation support study on the EU competition rules applicable to vertical agreements in the VBER and the Guidelines” (2020).
- Faiqoh, D. N., Riyadi, S., Lestari, S. D., and Mudjijah, S. “Implementation of pricing strategies to increase sales in the digitalization era”, *Maneggio* 1(6), December 2024. E-ISSN: 3032-7652, <https://nawalaeducation.com/index.php/MJ/index>. DOI: <https://doi.org/10.62872/7278s763> (2024).
- Gans, J. “Mobile application pricing,” *Information Economics and Policy* 24: 52-59. (2012).
- Gaudin, G. and A. White, “On the antitrust economics of the electronic books industry,” *Working Paper*. (2014).
- Gaudin, G. and A. White, “Unit vs. ad valorem taxes under revenue maximization,” *Working Paper*. (2014).
- Gaudin, G. “Vertical bargaining and retail competition: What drives countervailing power?” *DICE Discussion Paper*, No. 195, ISBN 978-3-86304-194-6, Heinrich Heine University Düsseldorf, Düsseldorf Institute for Competition Economics (DICE), Düsseldorf. (2017).
- Han, J., Shen, Y., and Leszczyc, P. T. L. P. “Short- and long-run competition of retailer pricing strategies”, *International Journal of Business*, 22(2): 125-142. (2017).
- Johnson, J. P. “The Agency Model and MFN Clauses,” *The Review of Economic Studies*, 84(3 300), 1151–1185. <http://www.jstor.org/stable/45106775>(2017).
- Kelly Leger, “Retailers, Brands Tap Into the Power of Retail Media Networks,” *The Wall Street Journal*, <https://deloitte.wsj.com/cmo/retailers-brands-tap-into-the-power-of-retail-media-networks-b3bd5078> (2024), last visited on

date: 2025/11/2 ◦

- Kim Daekwan, Jung Gang Ok, Park Hyo Hyun, “Manufacturer's retailer dependence: A private branding perspective,” *Industrial Marketing Management*, Volume 49, 2015, Pages 95-104(2015).
- Kim, S. and C. K. Chi. “Platform's Market Power and the Most-Favored-Nation”. *The Korean Journal of Industrial Organization*, v.32, no.3, 2024, pp. 35-84 (50 pages), <https://doi.org/10.36354/KJIO.32.3.2>, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4973990> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4973990> (2024).
- Koen Pauwels and Ladipo Fagbola, “Understanding retail media: Perspectives and implications for stakeholders,” *Journal of Retailing*, Volume 101, Issue 3. (2025).
- Kopalle, P., Biswas, D., Chintagunta, P. K., Fan, J., Pauwels, K., Ratchford, B. T., and Sills, J. A., “Retailer pricing and competitive effects”. *Journal of Retailing* 85(1, 2009): 56-70. (2009).
- Lafontaine, F. and Slade, M. “Exclusive Contracts and Vertical Restraints: Empirical Evidence and Public Policy.” *Working Paper*. https://economics.ubc.ca/wp-content/uploads/sites/38/2013/05/pdf_paper_margaret-slade-exclusivecontracts-verticalrestraints.pdf (2005).
- Lal, R., & Villas-Boas, J. M. “Price promotions and trade deals with multiproduct retailers.” *Management Science*, 44(7), 935–949. <https://doi.org/10.1287/mnsc.44.7.935> (1998).
- Li, C., Huang, T, and Huang, Y. “Product Return Policies: The Impacts of Vertical Bargaining and Contracting with Retail Competition” (March 04, 2025). *Manufacturing & Service Operations Management, Forthcoming*,

- Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=5182639> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5182639> (2025).
- Mathewson, G. F. and R. A. Winter. “The economics of franchise contracts.” *Journal of Law and Economics* 28 (3): 503-526. (1985).
- McKinsey & Company, “What is e-commerce?” McKinsey & Company (2025).
- OECD, “Implications of E-commerce for Competition Policy - Background Note”. Retrieved from [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP\(2018\)3/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP(2018)3/en/pdf). (2018).
- OECD, “Session II: Efficiency Analysis in Vertical Restraints – Background Note by the Secretariat.” *Latin American and Caribbean Competition Forum*, 20-22 September 2021. (2021).
- Park, I., Jung, I., and Choi, J., “Market competition and pricing strategies in retail supply chains,” *Managerial and Decision Economics*, John Wiley & Sons, Ltd., vol. 41(8): 1528-1538, December. (2020).
- Parvasi, S. P., Taleizadeh, A. A. & Thaichon, P. “Price optimization for manufacturers in a competitive retail market: imported products and online crowdfunding option.” *Journal of Revenue and Pricing Management* 24: 12–29 (2025). <https://doi.org/10.1057/s41272-023-00471-5>.(2025).
- Regulation (EU) 2019/1150 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on promoting fairness and transparency for business users of online intermediation services, OJ L 186, 11.7.2019.
- Regulation No 19/65/EEC of 2 March of the Council on application of Article 85 (3) of the Treaty to certain categories of agreements and concerted practices, OJ 36, 6.3.1965.
- Sandy Gosling, Isabelle Pan, Loraine Li, and Sandeep Shenoy, “What do US consumers want from e-commerce deliveries?” McKinsey & Company,

[https://www.mckinsey.com/industries/logistics/our-insights/what-do-us-consumers-want-from-e-commerce-deliveries.\(2025\)](https://www.mckinsey.com/industries/logistics/our-insights/what-do-us-consumers-want-from-e-commerce-deliveries.(2025)).

Schlütter, F. “Managing seller conduct in online marketplaces and platform most-favored nation clauses.” *The Journal of Industrial Economics* 72(3): 1139-1194. (2024).

Shepard, A. “Pricing Behavior and Vertical Contracts in Retail Markets, ” *The American Economic Review*, 80(2), 427–431.
[http://www.jstor.org/stable/2006613\(1990\)](http://www.jstor.org/stable/2006613(1990)).

Villas-Boas, B. S. “Vertical Contracts Between manufacturers and Retailers: An Empirical Analysis,” *Working Paper*, University of California Berkeley. (2003).

Wang, Z., & Wright, J. “Ad valorem platform fees, indirect taxes, and efficient price discrimination.” *The RAND Journal of Economics*, 48(2), 467–484.
<http://www.jstor.org/stable/26305420> (2017).

Whish Richard and David Bailey, *Competition Law*, (11th ed., 2024).

土田和博，「オンライン宿泊サイトと同等性条項（Booking.com 確約措置計画）」，速報判例解説（法学セミナー増刊），32号（2023）。

公正取引委員会，「Booking.com B.V.から申請があつた確約計画の認定等について」，
https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2022/mar/220316files/220316_1.pdf，最後閲覧日：2025/06/17。

公正取引委員会，「アマゾン・サービスズ・インターナショナル・インクからの電子書籍関連契約に関する報告について」，
https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/h29/aug/170815_files/170815.pdf，最後閲覧日：2025/06/17。

公正取引委員会，「アマゾンジャパン合同会社に対する独占禁止法違反被

疑 事 件 の 処 理 に つ い て 」 ，
https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/h29/jun/170601_files/1706011.pdf ， 最後瀏覽日：2025/06/17。

公正取引委員会，「エキスペディア・ロッキング・パートナー・サービス・サールから申請があつた確約計画の認定等について」，
https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2022/jun/220602files/220602_1.pdf ， 最後瀏覽日：2025/06/17。

公正取引委員会，「楽天株式会社から申請があつた確約計画の認定等について」 ，
https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2019/oct/yonjyo/191025_1.pdf ， 最後瀏覽日：2025/06/17。

平山賢太郎，「楽天株式会社から申請があつた確約計画を公取委が認定した事例」，速報判例解説（法学セミナー増刊），27号，235-236（2020）。
本多航、和久井理子，「最恵待遇条項（MFN条項）と独禁法」，立教大学法学研究，47号，1-56（2015）

白石忠志，独占禁止法（第4版）（2023）。

伊永大輔，「最恵国待遇条項（MFN条項）の現在地—EUにおける同等性条件の違法性判断からの示唆」，NBL，1239号，13-19（2023）

吉川泰宇、大黒一憲、堀夏子，「エキスペディア・ロッキング・パートナー・サービス・サールから申請があつた確約計画の認定について」，公正取引，863号（2022）。

吉川泰宇、古川博一、村田利紀，「Booking.com B.V.から申請があつた確約計画の認定について」，公正取引，861号（2022）。

吉留宏樹、橋本康「楽天株式会社から申請があつた確約計画の認定について」，公正取引，832号（2020）。

佐久間正哉，「流通・取引慣行に関する独占禁止法上の指針の改正について」

て（特集2 「流通・取引慣行に関する独占禁止法上の指針」の改正）」、公正取引，803号（2017）

和久井理子，「デジタル・プラットフォームによる「市場の組織化」と経済法」，NBL，1248号（2023）

和久井理子，「最恵待遇条項（MFN）・価格均等条項と独占禁止法（上）ープラットフォーム事業者による拘束を中心に」，NBL，1093号（2020）

滝澤紗矢子，「同等性条件がもたらす競争上の懸念が自発的措置により解消された事例」，ジュリスト，1510号（2017）。

流通事業之寄銷制及買斷制等銷售模式與低價策略對市場競爭之影響

摘 要

關鍵詞：流通事業、銷售模式、定價策略、市場競爭

本研究嘗試針對國內流通事業現況以及發展趨勢進行分析，以便掌握各業態市場競爭狀態及龍頭事業可能採行的競爭策略。規劃透過流通事業之龍頭企業與地區型通路訪談，了解企業從集團事業佈局、對流通事業之服務定位、目標客群、主要供應商、當前及未來採行的銷售模式與定價策略等之規劃與考量。同時，亦針對通路之主要供應商邀請訪談，以及輔以訪談問卷，了解對應通路之要求，供應商本身對通路的依賴程度，以及在市場中的影響力，並探討其因應通路銷售與定價要求時可能採取的因應措施。

透過系統性分析零售通路產業的競爭態勢與供應商困境，揭示當前市場結構下的多重問題。首先於第三章闡述當前的綜合零售市場趨勢分析，在便利商店業、百貨公司業及超級市場業推動之下，我國綜合零售業營業額於 2024 年達到 1.5 兆之規模，其中在全聯與大潤發、統一與家樂福的跨業併購之下，讓市場趨於更為集中的型態；同時電商平台快速成長，在跨國電商藉由價格戰擴張市占、企業併購等多重影響下產業競爭更形激烈。其次，於第四章則針對水平樣態、垂直樣態及水平、垂直交互之下的競爭與協議模式之相關文獻進行系統性統整。同時，對照臺灣流通事業所採行之銷售模式現況，其中多數通路以買斷制為主、寄銷制為輔，並搭配相關的可退貨條件或不退貨獎金；僅全聯體系在歷史淵源下主要採取寄銷制、次要採取買斷制，而同一企業採行模式之差異則以商品特性為考量依據。

進一步連結台灣當前的實務狀況，於第五章中針對目前流通事業水平競爭樣態進行市場策略分析及 Michael Porter 所提出之五力分析。就本文之歸納，目前流通事業採取了併購策略、O2O 虛實整合、全通路布局、零售媒體網絡（RMN）、差異化經營等發展策略。又，不同業態之通路面臨不同程度的內、外部競爭壓力，本文嘗試針對「現有競爭者、潛在競爭者、替代品威脅、消費者議價能力、供應商議價能力」建立判斷指標，包含市場集中度、軟硬體需求程度、銷售商品集中度、消費者觸及度、商品數量及通路選擇性等面向，作為判斷量販業、超級市場業、便利商店業、線上購物四大業

態的相對競爭態勢，綜合而言線上購物呈現最為激烈的競爭狀態，依序則是量販業、超級市場業、便利商店業。

除此之外，供應商與通路間的垂直關係亦為本文關注的焦點議題，藉由供應商與公協會訪談，輔以訪談問卷調查，於第六章深入探討供應商所面臨之困境，其普遍面臨寄銷制度造成的金流壓力、通路訪價與跟價行為導致的定價權流失、過高的費用分攤負擔，以及因通路跨業併購而產生的結構性議價劣勢。為因應此等困境，供應商發展出差異化策略、強化通路管理、加速新品推出、策略性調整價格、代工生產等多元營運策略。而根據供應商訪談問卷顯示，全聯為調查對象中最普遍上架之通路，並有多個供應商有對全聯存在高度依賴單一通路之情形；針對全聯併購大潤發所帶來之影響，大潤發（現大全聯）在銷售模式、定價策略以及交易條件皆逐漸朝向全聯模式整合，尚無法透過問卷調查觀察到消費市場與價格之變動。

第七章則從最惠待遇（MFN）及競爭法之角度出發，本研究蒐整了日本及歐盟在競爭法就最惠待遇之執法案例，包含若干線上平台的最惠待遇執法情形。綜合而言，「最惠待遇」所造成的限制競爭效果可就榨取行為、阻礙競爭與停止競爭三個面向建立判別框架，藉以評估通路優勢地位可能對市場競爭秩序與消費者福祉造成的影響，並且連結臺灣公平法第 20 條第 5 款的「限制競爭之虞」作為一個垂直交易關係中的概括規定。

綜合前述內容分析，本文有以下幾點結論。就水平競爭現況而言：（一）論流通事業之市場結構，便利商店業集中度日益提高，超市量販業在企業整併後亦趨於集中，使得市場中具備競爭能力者已難以復見，潛在競爭者若非借助跨業或境外資金的協助，難以突破市場參進門檻。（二）所幸在多元創新的時代，除民生消費必需之外，商品彼此間的替代性相當高，造就電商平台的激烈競爭現況，而品牌識別度高且便利服務特徵使便利商店維持其高度競爭優勢，雖然業態內企業家數少且集中，但在高門店密集度的情況下，企業間與企業內的微型競爭讓品牌創新得以蓬勃發展。

就垂直競爭狀況而言：（一）由於業態間的界線已逐漸模糊，雖然量販超市的價格策略與交易條件讓供應商感受到壓力，但調整產品特徵與營運策略，仍提供供應商在跨業態及跨通路的經營上一個彈性的策略調整空間。過去習慣的寄銷/買斷銷售模式，也隨著業態間的整併及集團企業的垂直整合，逐漸交錯應用而難以完全歸類，這也使得寄銷制由供應商定價的遊戲規

則出現隨商品或活動而彈性調整的轉變。(二)訪價、跟價以及諸多操作細節的交易條件，進一步限縮了超市量販業供應商的議價能力與市場影響力。「最惠待遇」或「同等條件」在以平抑物價為前提的市場策略中，透過反應市場動態的方式，傳遞給供應商進行調整。(三)供應商面對市場環境變化，其因應策略與商品屬性高度相關，食品類供應商以「推出新產品」為首要策略，此舉或可被視為，在強勢通路主導且利潤固定的結構下，為尋求利潤增長所必須採取的手段。

再根據水平及垂直競爭狀況，進一步連結至消費者影響及限制競爭之虞：(一)訪價、跟價以及細緻的交易條件確實限制了量販超市業的市場競爭，但目前未能觀察出這個競爭策略對消費市場價格造成明顯影響。相對地，目前的市場價格差異或溢價，更多來自通路提供的品牌、商品或服務的差異化、通路的客制化服務等。(二)本研究並未能確認若大型通路採取最惠待遇條款將使終端需求者(消費者)必須支付更高的價格，但藉由本研究訪談及問卷結果，仍可得出競爭受到停止的可能性存在。從而，就大型通路商所為的最惠待遇或同等性條件之約定，確實有可能認定其構成公平法第20條之「限制競爭之虞」的要件，並進而認定其構成違反第20條第5款規定。(三)許多供應商對於全國性大型「主力通路」會形成高度依賴。其次，即便在全聯／大潤發結合案後面臨獲利顯著減少之結果，供應商仍然無法抗拒、無法選擇不在通路進行上架，有可能認為供應商對於大型通路，確實可能不存在足夠且可期待之偏離可能性。其三，該結合案後轉變為全聯寄銷模式，同時以訪價跟價措施確保最惠待遇，使原先在大潤發體系下的供應商面臨利潤空間壓縮及營運成本上升，無論是以公平法第20條第5款或是第25條作為依據，皆有就此種榨取交易相對人之行為的違法性進行檢討的可能。然而，實際上在個案中最惠待遇是否能產生經濟利益，必須因應個案進行分析，並非本研究所能管窺。

在本研究執行過程中，有以下幾點研究限制：(一)欲觀察市場價格，需要累積長期且區分通路、門市地點、標準化商品種類之查價資料。在目前的研究中，由於無法取得相關統計資料，亦無法在有限資源及時間內進行查價，因此難以分析消費市場的變動。(二)供應商與通路間的交易條件無法完全在契約中呈現，雖然透過訪談可以彙整出現況與脈絡，但仍難以系統性地進行資訊彙整，也較難以相互比較。(三)雖然研究中嘗試針對五力分析

建構分級指標，但適當的指標有時難以量化，可量化的指標有時又無法表達完整衝擊，文獻上雖然也出現過類似概念，但最終仍受限於資料取得，僅得由市場集中度進行分析。因此後續可就競爭程度衡量指標，進行較具系統性的分類，必要時輔以質性問卷調查。

因此，未來研究上可（一）建置更完善的市場價格資料庫，採行跨通路、區域與品項的定期查價機制，以提升分析消費市場變動的精確度；可尋求與其他政府單位的跨部會合作、運用既有的行政資源來取得市場價格，或與零售商、數據平台合作，取得更完整的歷史定價與促銷資料。（二）規劃統整年度產業與市場調查，先行向通路及供應商公告，減少其業務上之不便，並提升調查回覆之回收狀況。（三）建立多層級、兼具量化與質性資的競爭程度衡量指標，使分析更完整且具可操作性，必要時輔以質性問卷調查或專家問卷，使五力分析更加可測量與可比較。