

目錄

緒論.....	2
壹、 從消費行為分析零售業態間之替代性.....	3
貳、 從製造商配銷組合（Distribution Mix）分析零售業態間之替代性.....	9
參、 從商圈競爭分析零售業態間之替代性.....	12
肆、 C V S 市場權力的探討.....	17
伍、 Market Structure 或 Market Conduct.....	19
陸、 靜態結構或動態效率.....	22
柒、 選擇的自由.....	28
結論.....	29
參考書目.....	31

緒論

獨占的市場結構是否必定會帶來經濟資源的浪費和經濟福利的損失，多年來在學界爭論不休，至今仍無定論。傳統經濟學的分析顯示獨占的廠商在進行利潤極大化時，其選擇的產量小於完全競爭下的產量，價格則高於完全競爭下的價格，並且產生社會福利的淨損失（Dead-Weight-Loss）。在這個推論之下，政府對獨占廠商進行制裁是無可厚非的。但自熊彼得（Joseph Alois Schumpeter）以降，賦予獨占廠商存在及發展的正當性——創新。他認為自由社會存在自由市場的機能，長期下自由競爭的本質存在，真正的競爭是公司與公司間的「生存競爭」，每個獨占廠商都是經由創新及研發、不斷競爭的過程萃瀝出來的，之所以能成為獨占廠商是因為它們具有出眾的創新及研發能力，並且為保持獨占地位會持續不斷地從事創新及研發，因此對經濟社會具有正面意義。

僅就靜態的觀點看，市場結構中呈現獨占的廠商會從事損害社會福利的產量及訂價策略；但自動態的觀點看，競爭之後的廠商自眾多角逐者間脫穎而出，代表其具有他人所不及的經營效率，更能夠為消費者及供應商所接受，故能占有整個市場並持續保有競爭優勢。對消費者或供應商而言，只有一個高效率的廠商比有多個低效率的廠商更能提昇其效用，因此在經過長期的調整下選擇強者淘汰弱者，留下了最後的單一獨占廠商。若市場結構是寡占的，除潛在競爭者的威脅外，還有產業內及替代性產業的競爭者覬覦這片市場，更加深了其增加經營效率的必要性及急迫性，促使其朝向更高水準的服務品質邁進；再加上企業進行教育訓練及創新研發等長期活動所需要的規模考量，激烈競爭及適度規模所形成的市場結構，方能為消費者帶來最好的服務並且持續進步，而這種市場結構正是寡占的市場結構。

在進行加盟便利商店市場的界定及其行銷通路的探討時，先由三個角度來看零售業態間的替代性——消費者、製造商及商圈競爭，分別在第壹、貳、參節分析；接下來關心的是其市場權力的方面，將在第肆節進行分析；第伍節討論市場結構（Market Structure）或市場行為（Market Conduct）；靜態結構或動態效率的分析則放在第陸節；最後以「選擇的自由」總結。

壹、從消費行為分析零售業態間之替代性

企業的生存條件為創造價值，而消費者是價值的認知者。任何經營活動最終裁判均是消費者，利用其選擇權力決定讓一個企業繼續生存或淘汰出局。是故，市場結構的演變及各業態間的消長是消費者需求的真實反映，企業立基於使消費者效用提昇的價值創造活動，方能生存及發展。

● 交易的基礎——價值

經濟學的基本法則建立於經濟資源的稀少性，因此經濟活動應追求價值的最大化——反映在廠商行為面是利潤極大化；反映在消費行為面是效用極大化。價值是透過交易而產生，交易的雙方——生產者與消費者——各得其最大價值：對生產者而言是取得利潤，對消費者而言由是獲取效用。交易之所以能達成是建立於交易兩造均能透過交易獲得更高價值，經濟活動的意義即在於創造價值。消費者既是商品價值的認知者，生產者的經營活動需賴消費者的接受方能創造價值，故以消費行為觀之，消費活動的選擇主要有兩個考量——低價格與高品質。低價格降低顧客的購買成本，消費者只花費較少的成本獲得相同的品質，達到較高的效用水準；高品質提昇顧客的效用，在同一價格水準下，品質愈高則使消費者獲得愈高的效用。在消費行為的降低成本及提昇效用兩項需求下，價值的可定義為「泛指所有能夠為顧客減少成本或增加效用的事物」；價值的創造則建立在經營活動達成價值目標——降低成本或增加效用——的程度上。

● 消費者考量——效用

效用是指「消費者使用種財貨或勞務，所得到的滿足感」。消費者的選購行為受其對效用的評估構面所影響，也就是說，消費者願意進行交易的因素取決於這項交易對消費者的效用是否增加。一般而言，效用的分類有許多不同的考量，有學者認為效用應分為型態、地方、時間與擁有等四種效用（林英峰等，民 85）；也有學者認為應分為實體、心理、時間、地點與選購等五種效用。現就與零售業較相關的效用來源分類如下：

1. **實體效用**——商品的實體效用來自於商品本身能滿足消費者基本需求層次的屬性，用以解決消費者生理需求或生活問題的基本功能。此種效用以不同程度存在於所有商品中。
2. **心理效用**——消費者除了實體效用的基本需求層次外，還希望得到社會群體的認同、接納和尊敬。因此，具有「社會地位表徵」和「炫耀屬性」的商品亦能為消費者帶來效用。此種效用多存在於品牌商品中。
3. **時間效用**——商品必須要在消費者最需要的時機出現，才能為消費者帶來最高效用，這便是時間效用。
4. **地點效用**——消費者會因在不同的地點取得商品而有不同的效用。這種效用一般在兩方面表現：一為購物地點，如觀光名勝地的名產；一為購物環境，如百貨公司的裝潢亦能讓消費者享受較高的效用。
5. **選購效用**——消費者的消費行為本身便能創造出效用。如購買過程中的搜尋、鑑賞、比較與選擇等，對顧客而言亦是一種滿足。此種效用對喜愛逛街購物的消費者較為顯著。

除效用形式外，由於消費者本身方是價值的認知者，故消費者的「購買標準」亦是消費行為的重要考量。購買標準可分為使用標準與象徵標準兩項，前者指「顧客能透過此種指標，實際衡量投入成本與可得到的產品價值間之比，具體的指標包括產品品質、產品特性、送貨時間、售後服務等」；後者則指「顧客無法直接判斷產品的價值，須透過其它輔助的指標來判斷，如廣告、店面陳列與聲譽等」。將顧客的消費行為的效用及選購標準相結合，可發現具體的使用標準源於實體、地點與時間效用的追尋；若較重視的是心理或選購效用，則會傾向藉由象徵標準選購商品。

若以消費群分析，可將消費者分為較重視低價格、降低購買成本的經濟消費群及較重視效用、便利性的便利消費群。經濟消費群的選購活動主要考慮為價格的經濟性及產品本身的品質；便利消費群則以地點、時間效用為主要考量。前者價格敏感度高，傾向到倉儲批發或折扣優惠等處購物，寧願多花交通成本也要購得單價低的商品，犧牲便利性以換取低價商品，並且由於交通成本高，一次購足的傾向較明顯；後者則在意便利性的要求，對較高的單價不以為意，認為是反映在價格上的便利成本。

● 零售業業態

零售業業態可概分為便利商店、倉儲批發（量販店）、百貨公司、超市、雜貨店及特殊通路（如軍公教福利社）等。便利商店如C V S等，市場定位為便利性考量，提供方便的服務以滿足消費者的時間效用及地點效用，前者如夜間營業；後者如遍佈的營業據點。倉儲批發或量販店提供大量、低價、不同型態的消

費品讓顧客享有較高的效用／價格比及一次購足的需求，另外品目繁多的商品亦為顧客帶來當程度的選購效用，大量購物的消費型態促使倉儲批發業必須考量顧客停車位問題。百貨店以高品質為訴求重點，滿足消費者對品牌需求的心理效用，較高的單價吸引消費傾向偏好炫耀性商品的顧客群。超市的市場定位則界於便利商店、倉儲批發及百貨店之間，具有多門市的便利性、較便利商店為低的單價及如倉儲批發般的多種不同型態商品。特殊通路則指如軍方國防部福利總處轄下的營站、軍公教福利中心、全聯社等，其特質除了所屬主管單位不同外，消費群亦有特別界定，提供商品有單價低的特性。一般雜貨店在商品單價及便利性均和便利商店類似，訴求重點為其店家附近的住戶，親切服務及地緣關係為其主要競爭力。

將上述業態依商品價格、地點、產品完整性、開放時間、品牌知名度、品質、停車位及親切服務等因素分析，並探討各項特質所反映到消費者的效用類型，如表一所示：

表一 由消費面分析零售業態間的特性

	便利商店	倉儲批發	百貨公司	超級市場	雜貨店
價格	中	低	高	中	中
地點	多	少	少	中	單一
產品完整性	中	高	高	中	低
開放時間	長	中	短	較長	中
品牌知名度	中	中	高	中	低
品質	中	中	高	中	低
停車位	無	有	無	無	無
服務親切	中	低	中	中	高
主要消費群	便利消費群	經濟消費群	便利消費群	界於便利和經濟消費群	傳統消費群
購買標準	使用標準	使用標準	象徵標準	使用標準	使用標準
滿足效用	<ul style="list-style-type: none"> ● 實體效用 ● 時間效用 ● 地點效用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 價格效用 ● 實體效用 ● 選購效用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 心理效用 ● 選購效用 ● 地點效用 	包含價格及實體效用，但程度較低	<ul style="list-style-type: none"> ● 實體效用 ● 地點效用

其中便利商店及雜貨店所具備的地點效用指的是其所在位置對消費者便利性的滿足所產生的效用；百貨公司的地點效用則是指其裝潢、氣氛等因素使顧客進行消費時，透過購物環境所產生的效用。

● 消費者行為與零售業態間的替代性

由以上的分析可以發現各個零售業態所具備的主要競爭力為何。現將不同業態的主、次要競爭優勢歸納如下：

- 1.便利商店——主要競爭優勢為據點多；次要競爭優勢為開放時間長。
- 2.倉儲批發（量販店）——主要優勢為低價；次要優勢為產品完整性。
- 3.百貨公司——主要競爭優勢為產品品質及品牌；次要競爭優勢為產品完整性。
- 4.超級市場——市場定位界於便利商店、倉儲批發業之間，並無明顯與其它業態不同的競爭優勢。
- 5.雜貨店——主要競爭優勢為地緣關係。

以各種業態所吸引的主要消費群分析，業態的競爭優勢即是其進行替代其它業態的主要武器，亦是防止其它業態進入侵蝕利潤的防具。各業態間的競爭，先是從面對相同消費群中的業態間展開，其次爭取不同消費群、與另一批業態進行競爭。將消費群分為經濟消費群、便利消費群及傳統消費群三種，分析各個零售業態主要訴求消費群為何，可分類如下：

- 1.經濟消費群——倉儲批發（量販店）
- 2.便利消費群——便利商店、百貨店
- 3.傳統消費群——雜貨店

其中超市的市場定位是界於各種業態間，兼具部分的便利性及經濟性，唯其特徵都不明顯，亦即真正的經濟或便利消費群都不會選擇價格、品質及便利性都是處於中地位的超市；傳統消費群為一過渡型態的消費群，消費行為「習慣」向雜貨店買東西。

若加入消費者選購標準的考量，可分為著重使用標準或象徵標準兩方面，將消費群分為四個象限，橫軸為便利／經濟消費群，縱軸為使用／象徵標準，並將傳統消費群依其便利性及實體效用等特性歸納為便利消費群／使用標準內；超市則在四個象限的中間位置。如表二所示：

表二 以消費群及購買標準分析零售業態

	便利消費群	經濟消費群
使用標準	● 便利商店 ● 雜貨店	● 倉儲批發
象徵標準	● 百貨店	

位於同一市場區隔的業態最易進行替代，即替代性最強的是便利商店和雜貨店。由於獨資、小型的雜貨店並無其它有利因素，故將隨傳統消費群的衰退而逐漸被市場淘汰。在其它三種業態的替代性間，因便利商店擁有便利性、倉儲批發擁有價格優勢、百貨公司提供心理效用等不同訴求，故替代性較不明顯。但其它特殊業態和目前規模較小的業態亦會對上述三者造成不同程度的衝擊，如軍公教福利中心、郵購之於倉儲批發；單一產品群專業商店（如麗嬰房）之於百貨公司等，均存在替代性競爭的壓力。

● 消費者行為與 C V S

競爭之所以被經濟學界推崇，主因即在於透過競爭可使廠商從事最有效率的經營活動，提供消費者真正需要的商品及服務。廠商為求生存，必須提昇核心優勢以面對各方接踵而來的競爭，因應之道主要有規模經濟和差異化。差異化以產品策略和市場區隔為基礎，在零售業中便利商店、倉儲批發和百貨店即是相當明現的市場區隔；規模經濟意味著廠商可藉由規模的擴大獲取較低的平均成本，以便提供更低價的產品及服務。Coase(1937)在廠商的本質(The Nature of the Firm)一文中運用交易成本的觀點探討廠商規模擴大的原因及極限，提到「廠商規模會擴大到處理多一筆交易所增加的成本等於該比交易所節省的市場交易成本」，亦即「邊際替代」的觀念。若擴張能降低成本，廠商便會進行擴張，消費者也希望廠商進行擴張。運用在加盟事業便利商店上，擴張能使廠商的銷管費用、廣告及促銷活動達到更高的效率，此即規模經濟的推動；亦能使消費者更容易辨視通路商，降低購買物品時的交易成本，如通路品牌的建立使通路商扮演「幫消費者選購最好的商品上架」的角色，讓消費者由相信品牌或無從選擇轉為相信通路商，畢竟反映在消費者負擔的價格上，通路品牌比起商品品牌要便宜得多。所以對消費者而言，便利商店進行結合將透過規模經濟的達成及交易成本的降低使顧客享受消費時更高的效能／價格比，且規模擴張的邊界因邊際替代的概念，將在效率最高點停止，長期下市場只剩高效率的規模廠商。基於這個的理由，倉儲批發、百貨店加開分店即是明例。但這兩種業態在便利性上均不如便利商店，便利商店的價格也不如倉儲批發般的優勢。便利商店的訴求是便利，愈多的分店代表便利性愈強、服務的顧客也愈多。其中最主要的是，有更多的消費者運用其「金錢選票」支持便利商店或其它量販店的擴張，便代表了通路商的擴張直接嘉惠消費者。

由需求面的消費者觀點看零售業態，主要考量因素為業者所能提供給顧客的「價值」——包括下列四項：

1. 產品品質和特性
2. 產品最終使用目的
3. 產品價格的相似性
4. 消費者的感受、態度及交易習慣

實證資料顯示，以產品別分類看消費者最常購買地點的理由如表三所示：

表三 消費者最常購買地點的理由（單位：％）

		理由		
		方便／距離近	賣價合理	商品種類多
產品別	飲料	75.9	19.6	22.3
	食品	57.6	29.7	29.7
	日用品	44.6	39.2	34.2

資料來源：精實市場研究顧問公司

可見方便性仍為消費者的主要考量之一。但以交易成本的觀點而言，若商品存有不易腐敗、可儲藏的特性，則消費者可藉由降低交易頻次，以少次大量購買的方式減少交易頻次帶來的交易成本，也就是到大型量販店購買大批量低價商品放在家中庫存，取代多次少量的購賣方式，如每幾天到便利商店購買便利但較高價的同類型商品。這種消費者自發進行的「消費替代」現象一般常見的諸如到量販店或軍公教福利社購買一袋六包裝的衛生紙、整箱的飲料放在家中慢慢使用等即是，亦是價格敏感性高的「經濟消費群」的消費型態。

貳、從製造商配銷組合(Distribution Mix)分析 零售業態間之替代性

零售業除了「消費者之購買代理者」功能外，尚具備「製造商之銷售代理者」的功能。後者涵蓋廣告、展示等推廣所供應商品功能，以及訂價、產品規劃意見之提供等行銷組合之運用。製造商在進行通路決策時，考量因素主要有交易量、市場集中度、通路商服務能力等。若交易量不大，製造商不會傾向自行開設行銷通路，而假手其它通路商達到銷售目的；若市場分散，則必須藉由通路商所具有的行銷網進行產品銷售。前二者決定了製造商是否會尋求通路商代銷產品，而要選擇何種業態、哪一家通路商進行合作，則取決於通路商的服務能力。

通路商的服務能力包含其所掌握顧客群的多寡、銷售能力、形象與待銷品的配合度及要價的高低等。一般而言量販店所能涵蓋的產品廣度最高，能容納不同型態、品牌的產品能力最強；便利商店的產品廣度最小，以日常用消費品為主。故以製造商的角度觀之，若其所生產的產品為非日常用消費品，如傢俱，其所選擇的零售業態為量販店或專業精品店，不考慮便利商店。故分析以日常生活必需品為對，藉以顯現便利商店、倉儲批發、百貨公司等三種業態間的替代性。

行政院公平交易委員會在民國 86 年 6 月的研究結果顯示，以供應商的角度而言，C V S 對傳統雜貨店的替代能力最強：一家便利商店可以取代 3 至 4 家雜貨店；超市與量販店則因其業態、商圈與購物特性均與傳統雜貨店有別，故替代性較弱。以業態的獨立性而言，便利商店的確有別於超市或量販店。便利商店對供應商的主要貢獻是商品周轉率及曝光率高，有助於新產品迅速建立知名度、廣告效果明顯、鋪貨率高，且能有效吸引青少年消費群、有利消費者資訊的收集。但由於據點數目眾多、鋪貨較為困難，在收取「上架費」時易引起供應商的抱怨（單驥等，民 86）。

從供給面分析零售業態間的替代性，可下列幾個方面著眼：

1. **生產技術的相似程度**——技術特質可決定產業的進入障礙，而進入障礙的高低決定了產業中廠商的市場結構，依據產業經濟學中的「S-C-P」或「S-P」學派的看法，市場結構、行為及績效間會有當的關聯性。是故，界定便利商店市場範圍時應將超市及量販店等生產技術相似的業態納入，以整個「零售業」為分析對象，不僅表現各業態間高度競爭的事實，亦反映由於技術相似性的情況下各業態間業者的流向——直到各業態的超額利潤率相當時達到移動性均衡。
2. **相似技術廠商的產能**——產能決定了產業中個別廠商的市場力量。由於短期內產能不能充分擴大；長期下產業又會達到移動性均衡的狀態，因此可以產業中各業態的產能反映供給面觀點下的各零售業態的關係。零售市場各組織營業額如表四所示，明顯可見單以便利商店的產能並無法獨占整個零售市場；也就是說，若以產業（零售業）的觀點而言，若身為便利商店業態中的一員（如統一超商）濫用其市場力量進行不當競爭時，勢必遭其它業態的排擠反噬——各業態間的制衡力量可使零售業達到競爭性均衡。

表四 「日常百貨零售市場」各種賣場組織營業額

		年度			
		83	84	85	86
賣場組織別	傳統通路	3835(77.1%)	4165(75.4%)		
	1.百貨公司			1131	1094
	2.其 它				
	超級市場	378(7.6%)	411(7.4%)	454	447
	便利商店	319(6.4%)	377(6.8%)	457	489
	量販店	439(8.8%)	569(10.3%)	677	697
合計		4971(100%)	5522(100%)		

資料來源：經濟部統計處商業動態調查

註：86年為1—11月統計資料

以製造商配銷組合的觀點來看零售業態間的替代性，由於各業態間技術的同質性高，使零售業中各業態間的替代性也高。也就是說，以供應商的角度來看，零售業中的各個業態均能提供製造商所需要的服務，即把商品賣到消費者手中，進而維持零售業的競爭程度，使長期下產業達到移動性均衡的狀態；也由於產能的限制，使各業態均無法獨占市場，任一業態中的任一廠商若想對消費者或製造商進行不公平競爭，則消費者及供應商可輕易轉移到產業中其它業態消費或配

銷，使產業藉由業態間的制衡力量達到競爭性均衡。也就是說，分析如統一超商的市場力量時，不應僅就其在 CVS 中的占有率考慮，應以具有明顯替代性、競爭激烈的零售產業做全盤考量，方能完全反映產業中單一業態的廠商所具有的市場力量。如此，則可發現統一超商在零售產業中所佔的市場占有率並不高，也無所謂高度的市場力量可言，若其欲進行不公平競爭獲取超額利潤，必遭其它業態的反擊並喪失市場地位。此即藉由業態間的競爭達到產業競爭性均衡的意義。

參、從商圈競爭分析零售業態間之替代性

商圈特性亦會影響零售業的市場範圍界定。商圈是指商店所能吸引顧客前來消費的範圍，主要意義為地理區上的位置及大小。商店所在的經濟及人文地理背景會影響區域消費者的消費行為，如經濟因素的所得、人口、性別、年齡及人文因素的教育水準等，反映了該商圈中消費者的購買力及偏好。高所得者有較高的預算線，擁有較高的購買力，能支付高價以獲取高效用的商品；人口的多寡直接影響商品的銷售量及周轉率，尤其反映在日常用的消費品方面；性別的影響反映在商品取向上，如生理用品或刮鬍刀等；年齡可劃分不同的消費層，如嬰兒用品、胸罩等；教育水準會影響雜誌、報紙、文具用品等的銷售；住宅區或商業區影響日常用品或辦公用品的銷售。自然環境及交通則直接影響商圈的劃分，蓋因商圈的定義起因於消費的便利性，如河道可成為商圈劃分時的邊界。行政區亦是商圈劃分的邊界，因不同行政區可能有不同的租稅規費制度，廠商進行據點佈署於將其列入考量。

商圈內各業態的競爭情況會依該商圈內現有業態及新進入者而有所不同。如一商圈內原本只有分佈最廣的便利商店，如統一超商，佔有該商圈相當大的銷售額；但若新開一家量販店，如萬客隆，則此商圈中各業態所佔的市場比率均會有所變動。也就是說，以商圈競爭的觀點看各零售業態間，存在有某種程度的替代性，在新進入業態加入競爭時此替代效果尤其明顯。這種情況明白地顯示業態間的替代性的競爭，為求滿足消費者不同的需求型態而有不同的訴求，提供諸如低價、便利、一次購足等不同的服務，但若其中一種業態或通路商未達效率的最大，則將被其它業態及消費者淘汰。此種激烈的競爭正是市場機制的本質。

實證資料顯示，量販店的開設對同處於該商圈中的便利商店將有明顯衝擊。以統一超商經驗來看，量販店開設的衝擊對門市平均日營業額方面如表五、表六所示；在門市成長率方面的影響如表七、八、九所示，可明顯看出在商圈中存在其它零售業態（如量販店）時，對便利商店的實際衝擊不小，反映出商圈競爭下零售業態間的替代性。

表五 量販店存在對高屏區統一超商日營業額的影響

門市	平均日營業額 (元)	高屏地區平均 日營業額(元)	門市／高屏地 區比(%)	量販店名稱
憲政	38626	56224	65.49	家樂福大順店
大順	30126	56224	53.58	家樂福大順店
天山	33057	56224	58.80	大樂民族店
心平	40414	56224	71.88	大樂民族店
德智	50571	56224	89.95	家樂福十全店
南榮	46759	56224	83.17	萬客隆
河東	33703	56224	59.94	家樂福河東店
平均	39037	56224	69.43	

資料來源：統一超商股份有限公司

表六 量販店存在對彰中區統一超商日營業額的影響（以 86 年 12 月為例）

門市	平均日營業額 (元)	彰中地區平均 日營業額(元)	門市／彰中 地區比(%)	量販店名稱
屯北	45063	53588	84.1	大買家北屯區
新屯北	42487	53588	79.3	大買家北屯區
鹿鼎	33986	53588	72.8	大廣三
頭家	36881	53588	68.8	中興倉儲潭子店
崇太	47002	53588	87.7	家樂福北區
崇行	33655	53588	62.8	家樂福北區
精富	63663	53588	118.8	家樂福北區
海濱	44150	53588	82.4	福元清水店
平均	39037	53588	82.1	

資料來源：統一超商股份有限公司

表五所示的為高屏區商圈中家樂福、大樂、萬客隆等量販店開設對統一超商門市日營業額的影響，量販店開設後門市平均日營業額僅佔同商圈日營業額的 69.43%；表六所示的為彰中區商圈中開設大買家、大廣三、中興倉儲、家樂福、福元等量販店對統一超商門市日營業額的影響，量販店開設後門市平均日營業額僅佔商圈日營業額的 82.1%。由此變化可明顯看出零售業中的其它業態對便利商店確實存有替代性。

表七所示的為大買家量販店於 84 年 8 月開設對商圈內統一超商的潭子、昌平門市的影響，其中以門市平均日營業額除以商圈平均日營業額即為期趨勢變化。資料顯示，在 1~7 月時門市營業額呈上昇趨勢，但子 8 月份大買家量販店開

幕後，統一超商潭子、昌平門市的月趨勢變化即轉為下降趨勢。

表七 大買家量販店 84 年 8 月開幕對商圈內門市之影響

月份	門市	日營業額	月趨勢變化	門市	日營業額	月趨勢變化	同商圈營業額
1	潭子	74396	128.7%	昌平	67716	117.1%	57826
2	潭子	79203	124.6%	昌平	65402	102.9%	63583
3	潭子	68873	119.1%	昌平	67706	117.1%	57829
4	潭子	76895	123.0%	昌平	75289	120.5%	62495
5	潭子	73791	116.4%	昌平	80786	127.4%	63389
6	潭子	80842	121.9%	昌平	89296	134.7%	66305
7	潭子	81731	116.1%	昌平	86032	122.2%	70408
8	潭子	79124	119.7%	昌平	75563	114.3%	66121
9	潭子	79062	116.1%	昌平	76490	112.3%	68121
10	潭子	75086	116.3%	昌平	71341	110.5%	64572
11	潭子	67790	112.9%	昌平	67774	112.9%	60049
12	潭子	66084	111.7%	昌平	66967	113.2%	59180

資料來源：統一超商股份有限公司

表八所示的為 85 年 8 月樂福河東店開設對統一超商門市日營業額的影響。量販店開設前，統一超商門市日營業額大都呈成長趨勢；但在量販店開設後，日營業額成長率即呈下降趨勢。由表五、六、七、八綜合研判，顯見量販店的開設對便利商店門市營業額確有影響，會抑制便利商店的成長並削弱其在商圈中營業額的比例，足證零售業中不同業態間（量販店、便利商店）確實存有替代性。

表八 家樂福量販店開設對統一超商的影響

門市	85 年 1~8 月 日平均營業額 (元)	與 84 年同期 比較成長率 (%)	85 年 9~12 月 日平均營業額 (元)	與 84 年同期 比較成長率 (%)	量販店開設前 後平均日營業額 比例 (%)
市中	64501	4.60	53985	-11.4	83.69
北金	47366	-3.93	45138	-4.53	95.29
建強	53585	17.14	49492	5.91	92.36
河濱	61321	15.95	52892	-0.80	86.25
賢西	66575	2.29	59870	-1.77	89.68
鼓波	64503	3.76	49149	-18.40	76.19
臨海	68829	0.39	59877	-10.86	86.99

資料來源：統一超商股份有限公司
 說明：85年8月家樂福河東店開始營業

表九 北二區量販店對門市營業額之影響

門市	86年日 平均營業額 (元)	86年同 商圈日 平均營業額 (元)	門市/ 商圈比 (%)	85年日 平均營業額 (元)	85年同 商圈日 平均營業額 (元)	門市/ 商圈比 (%)	量販店 名稱	介入順序
縣府	111224	63493	175	66480	63451	105	家樂福	門市先
大潤	39354	63493	62	----	63451	----	大潤發	門市先
家福	72967	63493	115	45463	63451	72	家樂福	門市後
溪崑	43335	63493	68	38136	63451	60	板聯社	門市後
文聖	54011	63493	85	48351	63451	76	板聯社	門市後
湯城	37141	63493	58	----	63451	----	家樂福	門市後

資料來源：統一超商股份有限公司

表九顯示的為北二區量販店對統一超商營業額的影響。藉由商圈形成特性及商圈競爭的情況，可進行如下的差異分析：

- 1.北二區量販店之門市其營業額較商圈平均值之比高低皆有，主要原因為商圈因素。
- 2.若商圈為新開發區域，如新竹區縣府門市，量販店進駐反而能帶來人潮，帶動商圈成長，故門市營業額不降反昇。
- 3.若商圈為商業區，則因經營業態方式不同，剛開始時雖有較大影響，但長期來說，門市經營、顧客關係之維持方是業績好壞關鍵。
- 4.來客層對價格之敏感度亦是關鍵，都市地區來客以方便性為主要考量，所以初期影響大，長期則趨於平常。
- 5.若商圈屬於都市區，如家福門市，量販店進駐雖帶走部分來客，使成長率趨緩，但營業額仍在商圈平均值之上，長期則可藉由便利性訴求持續成長。
- 6.若商圈屬於鄉間，如溪崑門市，則消費群多屬經濟消費群，價格敏感度較高，故在量販店之後進駐的便利商店營業並不理想，雖有少量成長，但營業額僅佔商圈平均值的六至七成。
- 7.門市是需要長期經營，而量販店雖有較大價格優勢，但其需要大量、計劃性購買，且需要較長購物時間的特性將削弱其對便利消費群之吸引力；門市則以方便、快速及親切服務為致勝關鍵。

藉由商圈競爭分析零售業態間的替代性可以發現，便利商店與其它業態間的替代性亦是著眼於消費者本身的選擇，如都市中消費者傾向為注重方便性、價格敏感度低的便利消費群，則量販店開幕對便利商店的影響較小；若是在鄉村間消費者價格敏感度高，則量販店對便利商店的衝擊較大，由此可看出城鄉差距與零售業的業態替代及消長有一定的關係。另一方面，零售業的競爭並非僅是「零和競局」，藉由新商圈的開拓、不同業態紛紛進駐時可以發現，各種賣場集中吸引人潮的力量可能大於競爭下分散營業額的力量，在量販店進駐後反而提昇其它業態如便利商店的營業額。若以零售業業態「食物鍊」的觀點而言，超級市場在市場定位中居於以價格優勢為主要導向的量販店及以便利性為訴求的便利商店的中間地帶，故受量販店進駐商圈直接影響者應為超市，間接影響目標市場較具差異性的便利商店，亦即量販店與超市的市場區隔較為接近，而與便利商店的差異較大；若超市無法抵禦量販店的競爭導致關門歇業的話，則對便利商店會有正面助益，其原因乃在於便利商店的直接競爭來自超市而非量販店，量販店由於訴求主題不同，對便利商店而言僅是間接競爭者，但實證資料顯示仍有相當程度的影響力。

肆、CVS 市場權力之探討

市場權力指廠商因其市場地位而擁有的市場力量。一般的市場力量包含價格決定能力、產量決定能力及策略執行能力，如搭售。以 French 和 Raven 的分類為基礎，可歸納通路商的力量為下列五種：

1. **強制力量**——指通路商向上威脅製造商、向下威脅消費者。如製造商不合作時，則斷絕其進貨或解除合約以為報復；如消費者不合作時，則藉由終止商品的提供以達成威脅目的。
2. **獎酬力量**——指若上游供應商或下游消費者依照通路商要求的行為規範，則提供某些優惠或服務以資獎勵。
3. **法定力量**——指通路商與供應商依據契約中所明載之各種義務，強制供應商進行某種作為或不作為。
4. **專家力量**——指當供應商認定其行銷能力，或消費者認定其供貨能力時，此種權力即可存在。
5. **參考力量**——指當通路商成為業界模範或積極合作的對象時，此種力量即可存在。

加盟事業便利商店因其擁有優越的行銷能力及穩定的顧客群，且藉由加盟的方式達到經濟規模，有效節省銷管費用，同時降低供應商的銷售成本和消費者的交易成本，其權力乃因其貢獻而形成。供應商需要 CVS 為其鋪貨、消費者需要 CVS 為其服務，CVS 的權力於焉產生。

即使 CVS 具有力量，也會受環境中其它力量的牽制，如供應商議價力、消費者議價力、同業及替代性產業競爭力等。這些牽制力量的存在，促使經濟個體即使具有某種程度的權力，也不致於過分濫用，因為濫用權力本身便會傷害其權

力。如廠商濫用其獨占力進行剝削式訂價時，同業的競爭力量便會給予適當的制裁，如銷貨量驟減等；消費者議價力亦會進行排斥購買的行動。各種牽制力的交互作用使經濟社會處於「變動中的均衡」狀態，任何一個經濟個體的濫用權力行為均會引起經濟社會中其它個體力量的圍剿。換句話說，經濟社會本身在市場權力的均衡方面，存在有自動安定機能。各種力量的調和使社會福利最佳化。

社會所關切的不是C V S是否具有權力，而是它是否濫用權力。部分策略的行使本身便是基於權力的不當行使的，如強制搭售即是。雖然不當行為透過長期替代作用的效果可以使不當行為消滅而歸於均衡，但短期的損失在所難免。為降低短期中社會的調整成本、增加資源的使用效率，對於加盟事業便利商店的市場行為方面應注意其是否已達濫用市場權力的程度。以公交會 86 年 6 月的研究顯示，在進貨方面考量交易目的及必要性、交易程序之合理性、交易價格之合理性、付款條件之合理性等；營業費用考慮運費、廣告費、管理費、包裝費及其它費用等；行銷獎金、營業外收入、銷貨收入及物品變質補償等諸多因素，目前的C V S尚無明顯濫用市場權力的現象。

以「消費者——通路商——供應商」整體連動的市場觀點來看，通路商居於中介地位，其市場力量增加對社會經濟福利可能有正面效果。通路商的存在是因為消費者選購的需求，而供應商與消費者間的交易又因成本過高而使直接交易有所困難，因此透過通路商進行交易。通路商的使命是以顧可偏好的型態提供消費者所需要的商品，可視為消費者的「選購代理人」，幫助消費者適時適所獲得商品。因此在作為上，通路商有必要進行商品的篩選過濾，以期提供最有效率的服務，如統一超商嚴格的下架規定即是「利用有限的空間創造最有效率的服務」，在十幾坪的有限店面內留下消費者最需要、周轉最快、最有效率的商品，其它商品則予以下架淘汰。透過身為消費者「選購代理人」的通路商本身效率的提昇，要求供應商提供消費者所需商品的談判能力增加，削弱原本由供應商佔有的獲利空間，使供應商獲利率下降；供應商為求生存，必須提高其生產能力以滿足消費者需求（通路商需求即消費者需求），故通路商的效率能間接提昇供應商的效率，如統一超商提高下架標準，供應商為求商品能順利在統一超商的通路中銷售，則必須以增加效用或降低售價的方式以滿足消費者需求、增加其購買意願，此即是透過通路商的議價能力要求供應商提昇生產效率。另一方面，消費者以其效用的滿足與否決定與哪一個通路商進行交易，透過選擇的力量使通路商發揮效率以滿足消費者需求，如早期青年商店、味全純青便利商店等，均因效率的不足未受消費者歡迎。通路商的地位及力量來自於消費者的信賴，間接受權通路商進行與供應商的議價，刺激供應商生產效率的提昇。整體而言，藉由通路商市場地位的提昇，能增加消費者效用及供應商生產效率，提昇社會整體經濟福利。

伍、市場結構或市場行為？

市場結構或市場行為的討論主要關心的是：廠商表現在現實經濟社會的現象是源於市場結構（Market Structure），或是其自發性的市場行為（Market Conduct）？

● 市場結構（Market Structure）

市場結構指市場的組成狀況，一般分為完全競爭、完全獨占及不完全競爭三種，不完全競爭中有可分為寡占及獨占性競爭兩種。市場結構是經濟社會經過長期競爭的動態調整後所達到的靜態均衡狀況，古典經濟學者認為以價格機能運作即可達成靜態均衡。唯自凱因斯以降，「皮鞋成本」及「菜單成本」等社會調整成本的考量使價格機能的有效性受到考驗，即是短期的調整成本與於長期的均衡之間仍存有不小的社會損失；價格機能的浮動調整可能為社會帶來難以估計的成本負擔。

完全競爭和完全獨占的市場結構是兩個相對的典範，位於市場結構連續帶的兩端，但都是理論情況，實際上並不存在。完全競爭市場中的完全資訊、完全理性、因素自由移動、廠商自由進退出甚至價格浮動調整等假設在現實社會中均難以達成；完全獨占的無替代品假設亦是。實際的市場結構多處於完全競爭和完全獨占間的不完全競爭連續帶上，因其獨占力量的不同而趨向不同端點的市場結構。

進入障礙的存在使市場結構處於不完全競爭。以連鎖便利商店為例，其進入障礙主要有地點（如三角窗）、管理技術（如 Know How）、規模經濟與商譽等。由於通路業有高昂的固定成本，因此據點數目的增加意味著銷售量的提昇，等於將固定成本作最有效率的運用，將固定因素報酬的準租發揮到最大，此即規模經

濟的進入障礙；商譽的建立則有賴長期的交易關係，短期的廣告效果若無長期信譽的維繫亦難發揮效用，這對新進入者而言是相當的競爭劣勢，因此商譽亦構成連鎖便利商店的進入障礙。愈高的進入障礙使新進入者必須負擔愈高的進入成本，亦使原有廠商在進入障礙的保護下進行不完全競爭。

古典經濟學依照廠商行為的利潤極大化原則，取一階條件下邊際收益等於邊際成本對應到需求曲線的產量和價格作為決策準則，推導出不同市場結構的廠商作為及對社會的影響，如獨占廠商生產較少的產量、訂較高的價格、對社會經濟福利造成淨損失等。但現實狀況中，廠商無時無刻不在面對環境衝擊，決策準則也不一定就是著眼於目前的短期考量。因此，廠商會進行研發或管理效率提昇等投資，期望累積核心競爭力以維持長期生存，故其調整的持續的、動態的，並非處於穩定的靜態均衡中而不作為。市場結構亦是如此，隨著潛在競爭者的進入等因素改變競爭狀態，進而改變市場結構。

● 市場行為 (Market Conduct)

依 Richard Caves (1986)、Shepherd (1997) 的定義市場行為是「廠商面對商品市場和競爭對手的策略」，主要包含的構面為：

1. **訂價策略**——指廠商的訂價模式。在寡占市場結構中場商的訂價模式有拗折需求曲線、價格領導模型（強力廠商模型）及 Bertrand 模型、Edgeworth 模型等。
2. **產品策略**——包括產品（或服務）本身的改變及行銷活動，前者如差別化或功能、品質提昇；後者如廣告和促銷活動。
3. **對競爭對手的策略**——包含進入防禦（構築進入障礙）、勾結等。

● 由不同的市場結構分析市場行為

市場結構會引導廠商進行某種市場行為。在市場結構的分析中即有關於廠商訂價活動的討論。現就不同市場結構下分析廠商的市場行為如下：

1. **完全競爭市場結構**
 - (1) 訂價策略——無。在完全競爭市場中，所有廠商均是價格接受者（Price Takers），無訂價策略存在。
 - (2) 產品策略——無。在完全競爭市場中，所有廠商的產品均是同質品，無產品策略存在。
 - (3) 對競爭對手的策略——無。完全競爭市場中，所有廠商均是在相同價格下生產相同產品，且個別廠商均無法與市場力量抗衡，無對競爭對手的策略存在。
2. **完全獨占市場結構**

- (1) 訂價策略——為價格決定者 (Price Maker)。獨占廠商遵循使本身利潤極大化的訂價策略，即 $MR=MC$ ，將導致比完全競爭市場下較高的價格和較低的產量。
- (2) 產品策略——市場之所以獨占乃是由於該產品市場中的商品與其它市場不同並缺乏替代性，故獨占廠商的產品策略為進行產品差別化，降低其它替代品市場威脅其獨占地位之可能性；並經由差別化的進行構築進入障礙，降低潛在進入的威脅；並有使需求彈性降低、需求曲線右移等效益。
- (3) 對競爭對手的策略——無。因獨占市場結構中並無競爭對手。

3. 寡占市場結構

- (1) 訂價策略——寡占的廠商訂價模型如上所述種類繁多，依所選取的猜測變量的不同而有不同的訂價模式。
- (2) 產品策略——寡占廠商的產品策略除了產量模式遵循猜測變量的經濟模型外，差別化的競爭策略和獨占結構下的廠商行為類似；在品質、功能提昇方面較獨占為佳。
- (3) 對競爭對手的策略——通常常用的競爭策略包括價格戰、差別化等，前者以成本為基礎；後者以收益為考量。由於寡占的市場結構下的廠商規模較大，故較能有效執行並控制其策略，競爭狀態也較完全競爭市場結構下小廠林立、均不具策略能力的狀態為激烈。除競爭的策略外，寡占廠商也可以考慮藉由勾結的達成獲取更高的超額利潤。

● 公平交易與市場行為

廠商可以利用市場力量進行違反公平交易原則的市場行為。為求社會經濟效率最大化，應設一專責機構負責監督不當的市場行為。其中的關鍵在於監督的對象是「不當市場行為」而非「不當市場結構」，因為市場結構上並無所謂適當與不當，亦無適用任何產業、任何環境因素下的最佳市場結構，古典經濟理論以完全競爭的市場結構為最佳結構是忽略市場失靈狀況的結果，而普遍存在於經濟社會中的規模經濟與自然獨占、資訊不對稱、資源流動不完全、運輸成本、法令規範、外部性、公共財、所得分配問題、經濟穩定問題等，均會造成不完全競爭。是故，監督的對象應為諸如欺騙、勾結、強制搭售等不當市場行為，而非靜態的市場結構。

陸、靜態結構或動態效率？

經濟社會是在動態調整下達到靜態均衡。在持續變遷的環境因素衝擊下，愈來愈多的課題圍繞在動態調整的效率問題上，也就是效率的達成與否不侷限在單一時間片斷面的結構上，而是在時間序列上所呈現的動態效率。誠然，結構的形成是動態調整的結果，但廣泛複雜的環境因素讓靜態結構一再面臨再調整的壓力。企業所面對的動態調整壓力以 Porter 的觀點有供應商議價能力、消費者議價能力、替代品的威脅、潛在競爭者威脅及產業內競爭者等五力。除產業內競爭者外，另四力共同壓迫廠商進行最有效率的經營活動，即使在獨占的市場結構下亦然。加入時間考量的動態模型下，這五力因素更能說明現實狀況下的廠商面對怎樣的競爭——不只是市場中可標出的競爭者，更包含其它將因環境因素的轉變而直接間接威脅廠商生存的競爭者。

● 靜態結構

市場的靜態結構可分為完全競爭與完全獨占兩個理論上的端點，其中的連續帶上散佈著現實社會中常見各種競爭結構，一般歸類為不完全競爭，以獨占力的度量決定該市場結構是趨近於完全競爭或獨占。不完全競爭的市場結構中包含獨占性競爭及寡占等兩種較特殊的結構，而後者較能描述現今國內的消費品市場競爭狀況。

寡占型競爭的市場結構下對社會福利傷害最大的是聯合行為；聯合行為中使社會淨損失最嚴重者為因素壟斷下的聯合行為，如 O P E C 佔有油源，此為不可取代（或極難取代）且需求彈性極小的資源，或是土地等不可移動的資源獨占。或聯合行為的標的物是可取代的，則聯合行為的效果將大打折扣甚至毫無作用，因為消費者可以很低的轉換成本便能取得其替代品，此時聯合行為將因無利可圖而不會發生。值得注意的是，若消費者的轉換成本仍高，如短期內不易取得替代

品或取得成本較高的情況下，聯合行為或廠商利用其市場地位抬高價格的行為雖然在長期動態調整下仍會因替代品的威脅、潛在競爭者的進入等競爭效果使超額利潤下降而達到均衡，但短期內的調整成本勢必會增加社會的負擔。

聯合行為的另一面為企業的水平擴張。企業進行水平擴張的理由有追求規模經濟效率、整合的需要（如行銷網路的擴張是基於讓生產部門的產能順利去化，追其生產的規模經濟而不只是行銷的規模經濟）、提昇市場占有率以提高長期競爭優勢及獲取市場力量等。

● 動態效率

市場的動態效率主要反映在技術進步上。依熊彼得(J. A. Schumpeter)的「創新假說」認為：「真正的競爭是廠商和廠商之間的生存競爭，著眼點是自社會中的自由市場。自由競爭市場機能健全的本質存在，使每個廠商經由不斷地 R&D、不斷競爭、不斷獲勝而邁向獨占。所以獨占是經由 R&D，是技術進步、發揮效率的結果」。R&D 活動主要分為以下三個層面：

1. 發明 (invention) ——發展新觀念，任何規模的廠商均可進行。
2. 革新 (innovation) ——將新觀念商品化，需要大規模的廠商，存在於獨占或寡占型市場結構中。
3. 技術傳播 (diffusion) ——將新的技術擴散到其它不同領域或產業中競爭者處。

以動態效率的觀點而言，為求不斷的研發及創新，產業需要大型的廠商以便進行「商品化」R&D 的功能。

透過專利權的誘因可以有效激發創新，此即創新假說的實際應用，有普遍被產官學界採納。成熟型產業由於技術發展已臻飽和，故以因素驅動為發展型態，成為因素占有者的優勢，如中國大陸、東南亞的勞力密集產業，因其提供產業所需要素——低薪的人力的能力極佳。但因素的擁有與否多賴自然環境的秉賦，資本趨動的資本需要長時間累積；唯一不侷限於自然條件的便是創新。創新的範圍不只是產品的創新，服務、技術、管理方法等的創新亦能帶來豐厚的收益，而其收益來源即是滿足社會的潛在需求、資源使用更具效率。享有專利權的產品必定是獨占品，以短期、靜態的經濟理論來看似乎傷害了經濟效率，但以長期、動態的觀點來看，每一個研發成果提出了社會所需要但以前沒有的產品、服務、技術或管理方法，在每一個研發成果問世的時點均使經濟效率向上彈昇、都使資源使用及配置效率更大。

● C V S 的動態效率

靜態觀點下，每一個市場結構的時間片面中的不完全競爭均會使經濟效率降

低，如統一超商的水平擴張應考量「相關上下游市場與同業間競爭是否已造成不公平競爭，以及對市場制序產生排擠效果始否造成限制競爭之不利益」（便利商店申請結合與公平交易法規範之研究，行政院公平交易委員會，民 86）等的負面影響；動態觀點下則應考量其「專業化、系統化、效率化與資訊化的縮短物流通路、降低流通成本、達到經濟規模對於整體經濟之利益及產業發展昇級的貢獻」（便利商店申請結合與公平交易法規範之研究，行政院公平交易委員會，民 86）等的正面影響。

● 動態效率的實例——統一超商

過去，位居行銷組合四大元素之一的通路相較於它行銷功能而言，一直被視為「黑暗大陸」，未受到應有的重視，使國內通路配送體系長期缺乏效率，多家廠商的產品促銷優勢明顯不復存在。基於提高本身競爭能力，同時改善國內通路的效率，自六〇年代末期起，國內多家廠商先後跨足通路體系的實際經營，一時群雄並起，其中以食品業最為顯著。當時食品業的兩大巨人——統一與味全各於六〇年代末期、七〇年代初期介入零售業經營。

依據 1995 中華民國連鎖店年鑑的描述，我國連鎖便利商店的發展可分為下列四個階段：

(1) 醞釀期（民國 66—67 年）——青年商店

最早期的連鎖便利商店是青年商店。民國 66 年由中國農村復興委員會、台北市政府建設局及行政院青年輔導委員會為了改善零售食品衛生條件、改善食品零售系統與規模、補足新社區未設置零售市場之缺陷、並幫助青年創業以及進一步組織連鎖零售店，而與各生產地之農會或合作社共同運銷，作為直接交易之先驅，而聯合輔導青年成立青年商店。

(2) 導入期（民國 67—72 年）——統一超商、味全純青

統一超商成立於民國 67 年 4 月 1 日，初期成本為 1 億 9000 萬元。於民國 68 年 5 月設立 14 家門市，並於同年 10 月與美國歷史最悠久、規模最大之南方公司技術合作，正式成立 7-Eleven 連鎖便利商店。但在三年內共虧損了 1 億餘元，在民國 72 年統一超商被併回母公司，成為統一企業的一個事業部。經過長期的重整、改變策略、淘汰不理想及區位不佳的店面，並將目標市場由家庭主婦改為青少年、上班族、夜間人口及職業婦女，地點改選在人口流量大的街道及三角窗口店面，自民國 73 年起才開始有轉機。

同一時期，味全公司為避免行銷通路為統一企業所壟斷，推出 5 家直營商店，並於民國 70 年將經營不善的青年商店併入。民國 72 更與日本「全日食」技術合作，引進自願加盟體系，短期內擴張成 250 家之多，即是純青便利商店。

(3) 成長期（民國 73—75 年）

民國 73 年我國國民所得已達 3000 美元，生活型態及素質已逐漸趕上歐美等先進國家，各種休閒娛樂場所亦紛紛興起，都市生活型態的轉變，夜間活動人口不斷增加，強調便利性的連鎖便利商店才逐漸為國人所接受。統一超商在歷經多年的虧損後，終於在民國 75 年轉虧為盈，以後每年皆穩定成長。

(4) 競爭期（民國 76 年至今）

民國 76 年，國民所得達 5000 美元，民眾已具足夠的消費能力，使得便利商店如雨後春筍地發展起來。繼統一超商快速發展後，第二家進入市場的是日光連鎖便利商店，是萬海航運與日本 Niko Mart 合資設立。後於民國 79 年由泰山集團接替萬海航運的服務權，繼續與日本 Niko Mart 合作，成立福客多便利商店。同時期味全公司鑑於純青便利商店經營不佳，遂於民國 77 年與美國 ARCO 公司合作，成立安賓超商（AM/PM），以銷售味全公司產品主，後於民國 83 年底宣佈與美國 ARCO 解約，與聯華食品公司合作經營引進日本迷你超市的構想亦未成立。

豐群集團於民國 77 年 10 月與美國 Circle-K 公司技術合作，成立富群超商（OK），完全採直營方式，並是連鎖便利商店中第一家開設五金商品專櫃者。民國 77 年底，國產汽車、日本 Family-Mart 以及伊藤忠商社共同出資成立全家便利商店，自日本引進 Family-Mart 的經營技術，初期以直營店及都市地區為主，至民國 79 年 5 月共開設 53 家店，為直營店，且都分佈在台北地區，並於民國 79 年下半年起加強吸收加盟店，以加速擴大經營的範圍。同時期中，原為麵包專賣店的統一麵包亦成立統一麵包加盟店，屬於自願加盟連鎖體系，亦是國內第一家自願加盟連鎖系統，於民國 77 年 11 月 16 日 66 家店開幕，由統一公司麵包事業協助輔導。

台灣本土化的便利商店除統一麵包外，尚有萊爾富個性商店，由光泉集團集資之萊爾富股份有限公司於民國 78 年開始經營；台灣巨蛋超商於民國 78 年發展，至 83 年 8 月已有 114 家店，唯同年 11 月發生財務危機，民國 84 年 1 月由中日集團接手經營，改稱中日超商。翁財記瓜子公司於民國 79 年成立翁財記便利商店。民國 82 年，新東陽繼發展

惠陽超市後，開始發展新東陽便利商店系統。民國 83 年，台糖公司與日本 Little Link 株式會社技術合作，於民國 83 年 8 月成立台糖便利商店。其它尚有界揚超商、掬水軒便利商店及滋滋脆便利商店等連鎖系統，紛紛進入此一業態。

統一超商在民國六十七年四月成立，六十八年十月由美國南方公司引進技術，並於六十九年二月在台北開設第一家中美技術合作的長安門市，初期目標市場為家庭主婦。後經幾番波折、歷經艱辛的學習過程，其中曾在民國七十一年九月虧損達一半，後由統一企業收回經營權；七十三年一月將七十五家門市撤為四十家、麥當勞侵入等負面衝擊。之後的十年統一超商營運漸入佳境，超越競爭對手如味全松青超市、安賓超商、九九超市，甚至在在民國七十年超越遠東百貨，成功的因素很多，如連鎖配銷網路的作業管理、厚基組織的人力資源、企業文化與組織氛圍、產權體制變革等，但都離不開動態效率的展現。

競爭的結果是留下最有效率的廠商。統一超商能在激烈的競爭中突圍而出，在對手虧損時仍享有不錯的利潤，主要來自於許多方面的努力：

1.連鎖配銷網路的作業管理——作業的效率

- (1) 推動卡式管理——使各門市標準化、規格化。
- (2) 檯帳作業的革新——引進 EOS 系統降低成本，並進一步開發 POS 系統，使長期困擾零售業的進貨、銷貨兩者間緊密結合。
- (3) 物流效率化——基於 JIT 的理念，引進儲物區與檢貨區分離、儲位管理、貨品管理及電子輔助檢貨系統 (CAPS) 等四項物流技術，以達公平性、效率化及人性化的工作成效。
- (4) 規模經濟的配銷系統——零售業少量銷售的特色，使配銷更形困難，統一超商藉由捷盟的幫助，有效降低缺貨率 (由 15% 降至 0.8%)，並將效率展現在貨品陳列上；另一方面藉由大量採購、商品開發與銷售等的配合，達到配銷的規模經濟。

2.厚基的人力資源——學習的效率

- (1) 完善的考評制度——要使員工能充份發揮潛能，須有標準化與績效考核、晉昇階梯的結合，方能有效引導員工行為趨向組織期望。
- (2) 教育、訓練與發展——透過教育制度的訓練中心、講師手冊等的推動，達成公司標準化的目標。

3.企業文化與組織氛圍——內部一致性的效率

- (1) 透過內部價值觀、經營理念的溝通，內部刊務的推動，使企業文化與氛圍趨向統一，凝聚和諧的向心力，並舉辦 7-Eleven Day 活動使組織上下團結一心，充份發揮內部一致性的競爭力。
- (2) 積極從事公益活動，克盡企業身為社會一份子的責任。

4.產權體制變革——擴張效率

藉由加盟制度的建立及推行，達到迅速且品質不變的擴張效率。(李仁芳，民 84)

統一超商的經驗，足以顯示企業在時間中的競爭，是動態效率的積極展現——擁有動態效率的方是贏家；只在一個時點上領先、擁有靜態結構優勢的未必能保有利潤。在統一超商的案例中可以明顯看出其積極創造、蓄積核心競爭能耐，而資源基礎說的能耐正是長期動態效率的濫殤。企業透過高階學習增進組織的知識基礎，進而決定企業的經營疆界，由不斷的學習及修正中找尋最有效率經營方式，再藉由有效的連結執行力推動及建構企業網路，著重全方位的組織學習及內部訓練、厚基的知識基礎及長期眼光，才是能在競爭中屹立的主要原因。相同的策略野心，卻有截然不同的執行成效，關鍵在於組織運作的厚基或淺盤。熊彼得的創新假說為此下了一個註解，競爭的展現在於動態效率的達成，和靜態結構無關。

柒、選擇的自由！

經濟自由的主要意義即在於「選擇的自由」。選擇的自由存在於市場的每個層面中，包含供應商、消費者、潛在競爭者、員工等。傳統的經濟理論認為極致的獨占廠商將損害選擇的自由：因為它在消費品市場上是獨占者，所以消費者選擇的自由被剝削；因為它在因素市場是獨占者，因此供應商選擇的自由被剝削；因為它在勞動市場是獨占者，所以員工選擇的自由被剝削；因為它有龐大、不可逾越的進入障礙，所以潛在進入者選擇的自由被剝削。

選擇的自由是否受限端看替代性的有無及程度。以C V S為對象分析選擇的自由可以發現，供應商選擇通路的對象有量販店、超市、傳統雜貨店及便利商店，其替代性隨著各個業態的市場行為而顯現，如便利商店要價過高，供應商認為收益不如成本，則可以選擇其它的業態做為通路；便利商店的組成並無嚴苛的限制，故潛在進入者選擇進入的自由並不因法令規範而被侵犯，而進入障礙的克服本即是潛在進入者考慮進入與否的選擇條件，自然形成、較高的進入障礙反而能提供較穩定的經濟狀態，也迫使新進入者追求更高的經營效率；通路商身為消費者的「選購代理人」，便應盡力配合消費者的各種需要，保護消費者選擇的自由，以求消費者效用的最大；員工、伙伴（如加盟商）的選擇端賴其本身的評估和認定，無強制脅迫的情況即代表其選擇的自由受到應有的保障。

選擇的自由為經濟社會注入活力，也趨動了經濟社會進行動態調整以達長期的最適化。業態間的消長、供應商利潤率的變動、消費者效用的提昇均是選擇的自由發揮的結果。市場上最終裁判是握有「金錢選票」的消費者，藉由其經濟自由的行使決定了各階層廠商經濟行為的有效性，亦反映了經濟的基本命題——價值極大化。

結論

通路業可視為消費者選購商品的「代理人」。由於量販店、超商、便利商店等通路業者的規模日漸擴大，議價能力也逐漸提昇，致使供應商遭受較以往嚴苛的供貨條件，損及其利潤率。但以另一個角度來看，身為消費者選購代理人的通路商議價能力的提昇，相當於廣泛存在於社會各階層的消費者透過通路商的整合，自供應商處獲取更大的福利水準。也就是說，過去供應商所享有經濟社會的超額利潤，藉由其下游通路商議價能力的提高而下降，此即供應商所認為其蒙受「不公平」待遇的起源。但對經濟社會整體福利而言，這種狀況是好是壞？

以經濟的角度分析，經濟效率的達成可分為生產效率、配置效率及生產與消費的一致性三方面，而產業經濟學關心的是生產效率。以供應商為生產者，將通路（消費者選購代理人）與顧客同歸納為消費者來看，後者力量的結合、議價能力的提昇使供應商受到較高的利潤威脅，長期而言會加強其生產能力，提高資源效率。亦即消費者議價能力的提昇，會使產業的經濟效率更趨近於最佳化。這種提昇生產效率的方式不需要諸如消費者聯盟形態的團體，只需藉由產業形態的調節即可達成。

在通路商方面，其存在的價值即在於透過整合及過濾商品組合、選擇最有效率的商品及時間、據點等經營活動，降低顧客進行消費的交易成本以獲取與其所降低的經濟社會交易成本等值的利潤。傳統經濟理論中所謂市場機能是立基在資訊完全的情況下，交易雙方藉由價格的上下浮動調整達到經濟效率的極大，但這是在不考慮交易成本的前題下方能實現。實際上，自 Coase 在「廠商的本質」一文中提出交易成本的概念，加上近年來資訊經濟學的發展，資訊不對稱（asymmetric information）所導致的隱藏資訊（hidden information）及隱藏行為（hidden action）——前者如逆向選擇（adverse selection），後者如道德危險（moral hazard）——均會對社會的經濟效率造成損害，但資訊不完全卻是現實社會的常態。當消費者因缺乏決策所需資訊、忍受無法估計的交易成本的同時，「在市場海中浮現組織島」，以降低交易成本為生存利基的經濟組織於焉產生。此即通路

商存在的意義及使命。

經濟活動是將資源轉化及分配的過程。即使資源轉化的生產效率因消費者議價能力的提昇而有改善，消費品的分配效率亦有可能因資訊不對稱而產生不效率。在這方面最需要注意的，是身為消費者選購代理人的通路商是否有代理問題（principal-agent problem）的發生。由於通路商與顧客分別為交易的兩造，但資訊上卻有不對稱的現象，導因於「知識權」的歸屬不是消費者，而是專業通路商。若通路業處於激烈競爭的狀態，各通路商為求其本身利潤的極大，將儘可能提供消費者所需的商品及服務；但若彼此間有勾結的行為，將使社會經濟效率受損。只有單一廠商利用其市場地位進行抬價行為，會因其它競爭者的競爭而受抑制，甚至被逐出市場；但若是產業內所有廠商或較具影響力的廠商進行勾結，由於競爭者皆在勾結之列，對社會整體福利將造成極大的損失，即是將原應屬於消費者剩餘的部分藉由集體哄抬價格轉移成廠商的利潤。為防止這種情況的發生，應著眼於監督機制的建立——利用業外的專責監督單位，進行廠商濫用市場力量及勾結等行為，確保經濟效率及交易公平。

然而監督的標的不是廠商的「市場結構」——那只是靜態的結果，不代表動態效率。監督也需耗用社會資源，因此，監督的原則應是「進行監督活動所耗用的成本等於不採取監督行動下社會所將損失的成本」。監督的標的何在？真正會使經濟社會在長期動態調整的過程中因通路商的不當行為而造成成本損失的活動為何？便是在交易兩造利害不一致及資訊不對稱下所肇生的逆向選擇及道德危險，兩項問題所對應的活動諸如欺騙、勾結等。

規模的擴張本身不是問題，如果那是有效率的。即使對其它業態、供應商等造成威脅，若威脅的來源是更高的經營效率以提昇替代性，則這種威脅正是競爭的本質，可引導其它業態及供應商更努力追求其效率。每一個經濟現象都位在動態調整的時間序列上的一個時點，我們所要關心的是整條動態調整曲線是否在向更高效率的方向前進；所要規範的是增加社會調整成本的不當市場行為，而不是靜態的市場結構。所有的探討都歸因於同一個命題——價值的極大化。

參考文獻

- 朱雲鵬、魏啟林（民 82），「產銷制度與市場機能之研究——由量販店、超級市場及便利商店分析洗髮精市場之通路」，行政院公平交易委員會
- 李仁芳（民 84），縱橫台灣——厚基組織論，遠流
- 單驥、趙義隆、鄭優、邱宏仁、蔡英文（民 86），「便利商店申請結合與公平交易法規之研究」，行政院公平交易委員會
- 林英峰等，商學總論，民 85，麥田
- Caves（1986），American Industry：Structure、Conduct、Performance，Harvard University
- Coase（1937），”The Nature of the Firm”，*Economica*，Nov.1937
- Shepherd（1997），The Economics of Industrial Organization，Prentice-Hall,Inc.