

第二章：需求面經濟的驅動者：變革中的通路

人類歷史上第一次在零售方式上的革命是百貨公司的出現，當時每年營收佔整體零售業很大的比重。第二次世界大戰結束後，曾經代表第一次零售革命的百貨公司時代已逐漸成為過去，大型零售商的出現開始取代傳統零售與百貨公司的販售型式。戰爭時期因軍事需要所累積的科技，戰後開始應用或移轉至民生工業，使得民生用品的生產力與生產技術大幅提升，供給不但逐漸擺脫大戰時期的匱乏狀態，在生產活動大量投入日常生活的情況下，也開始呈現過度生產的情況。

在上述社會結構變遷的條件下，相較於傳統零售業，大型零售商由於規模不斷擴張，且挾其大量採購與大量銷售的力量，開始在全球資本主義社會的生產與消費場域上產生影響力。大型零售商同時在生產與消費場域上所產生的影響力，不但影響生產場域的利潤分配、成本結構和組織行動，在建構及定義市場需求的過程中，也重新形塑了消費場域的運作結構和行為模式。有別於過去傳統零售業的疆界限制，大型零售商在改變資本主義支配結構的過程中，其影響力早已突破疆界，對全球的生產活動及消費行為皆產生影響。

因此，在本文所界定的市場概念之意義上¹，本章描述了在當今社會之市場情境變遷下，通路發生的變革。重點著墨於全球零售產業的變革發展中之雙重角色中介需求行動者即大型零售商的興起，透過描述大型零售商的經營模式與經營策略，試圖探討大型零售商的權力構成，從而為後續章節探討面板產業之市場形塑與市場結構變遷中，研究大型零售商之支配力及其向度，奠定基礎。

第一節、大型零售商的興起及社會影響

一、促成需求面經濟成為可能的工業革命：從賣方到買方市場

社會經濟、政治、技術的發展，使得構成市場的各場域行動者在生產、交換

¹ 見第一章第三節第六點有關名詞界定。

與消費行為方式上發生改變，市場情境隨之亦產生變遷，從而在其行為互動中改變了場域之間的權力關係。亦即當生產場域的權力主導市場時，就是通常所說的「賣方市場」；反之，則為「買方市場」。

十八世紀末的工業革命使得消費場域的權力膨脹，導致市場從賣方市場變為買方市場。十八世紀工業革命前的社會在工業生產方面由於「大量生產」方式尚未出現，因此日常生活的消費品容易成為「奢侈品」。之所以稱之為奢侈品是由於以人力生產的方式造成產量上的限制及較高的單位成本，在供不應求與價格過高的情況下，商品的交易往往是一種賣方市場。於是，在整體經濟活動一直處於生產者導向的時代，增產與品質之提升仍是企業基本的生存之道，且產量的提升是展現一國經濟力的表徵。

這個現象可以說是十八世紀工業革命與後來福特主義、泰勒主義形成的重要原因，不只是技術與科學工藝進展的企圖心所使然。而在此社會背景下，古典社會學理論甚至是當代社會學的探討重點集中在工業生產上，以供給面為理論論述的出發點，其理論關懷集中在資本主義「生產」所衍生的問題與現象上之研究取向也就不難理解。

然而隨著工業革命到來，工業工程技術的不斷革新，生產力不斷提升，到了二十世紀初，以美國為主的工業國家的生產系統開始變遷，所謂的大量生產系統逐漸形成。大量生產的主要原理是，產品只要可以用機器來取代人工生產，生產成本就得以大量地降低。除了保留大量生產系統原有的特性外，亨利福特增加一些新的原則，並完全地推廣實施於自己的企業——福特汽車公司，典範的大量生產系統於是誕生。

工業革命以後乃至於二十一世紀的工業生產建立在大量生產與生產者眾多的情況下，以大量生產為目標的生產模式，使得產品發展、銷售、配送、以及服務的成本得以降低，造成生產產品的時間得以大量縮短（周碩彥 2006），產品

生命週期縮短，產品品質差異減少，而供給量大於需求量，奢侈品遂成為「一般的日常生活消費品」。於是，消費者的消費代價減少，產品選擇性增加。此外，結合現今經濟和社會環境的變遷，除極少數例外產業²，賣方已不再是主導消費的一方，消費者竄升為經濟活動中的主角，消費場域的權力膨脹，買方市場因而成形，幾乎所有產業的市場都從賣方市場轉變成為買方市場。

增產與品質之提升雖仍是企業基本的生存之道，但如何將產品與服務快速精準的送達消費者手中，就成為廠商競爭力躍升的重要方法之一。在傳統企業管理中，通常將企業的功能分為生產、行銷、人事、研發、財務及資訊等，物流始終位在邊陲，被視為是支援性質的活動。直至 Michael Porter 提出價值鏈的概念，並將物流置於其間，自此物流成為企業經營不可或缺的要角。簡言之，物流即是物品的流動，不論是原料、半成品及製成品，經運輸與儲存過程送至製造商、批發商、零售商最終至消費者手中，這一連串的活動即是物流（許美玉 2003）。

因此，時至今日，如何將產品與服務快速精準的送達消費者手中，就成為廠商競爭力躍升的重要方法之一。同時，大量的產品面對市場中的消費者，賣方與買方之間已不再是一種「一對一的配對(match)過程」，而是一種「多對一的配對過程」，賣方與買方之間的資訊不對稱造成必須有一種機制來進行配對。此外，市場由賣方市場變為買方市場，消費者不再只是從企業提供的少許選擇性商品中選購，消費行為多變，需求的穩定性逐漸消失，需求成為了不確定量，此時誰來定義有效需求？凡此種種，誰來完成上述所例舉的職能？這就是交換場域內的行動者，亦即本研究所言之通路，而其中的行動者就是通路商³。

市場情境變遷，作為市場中的一個構成——交換場域即通路結構亦在變遷，檢視、探究「變革中的通路」就成為產業研究中不可缺少的環節。惟本文研究對

² 這裏涉及產品特性、產品品牌層級與層級變遷問題，如炫耀性消費品與一般性日常消費品。惟產品品牌層級的變遷，實際上反映了需求之層級性。而需求層級性的形成也涉及到消費場域中行動者之互動行為。關於此點，本文擬在本章第二節加以討論。

³ 見第一章第三節第二點：通路商的角色與位置。

象為零售產業之大型零售商，因而下文僅就通路結構變遷中的全球零售業變革加以描述⁴，重點探究大型零售商之經營模式，發現大型零售商之權力構成，以為面板產業市場結構形塑之後續研究奠定基礎。

二、通路結構變遷之全球零售變革發展史

由於消費行為多變、商品生命周期縮短、服務專業化與生活型態改變等因素，零售業呈現多變且多元的發展，並形成通路主導的現象。零售業的發展狀？不但可反映整體經濟的榮枯，也代表一國人民生活品質的指標。從 Kotler (1999) 對零售業的定義可瞭解到零售業的範疇很大，只要是直接將產品或服務售予最終消費者，均屬於零售業；另一方面從消費者需求的角度來看，隨時又可能出現新的零售商類型。因此，零售業中的綜合商品零售業，包括百貨公司、購物中心、便利商店、量販店以及超級市場等業態，上述產業的經營管理型態多來自於國外，這些經營方式的引進改變了當地的消費方式與習慣。

零售業又稱零售中間商 (*Ibid*)，通路由各類通路商或稱為中間商所構成，通路結構變遷中，通路商之業態也在不斷變革如直銷商戴爾(Dell)的出現。零售商屬於通路商之一，而大型零售商屬零售業態之一，惟本文僅以面板產業市場結構中的主要通路角色大型零售商作為重點描述對象⁵。

(一)零售產業分類及零售商類型

儘管零售業發生變革，零售方式、零售商類型亦在不斷變化，但絕不是一種方式取代另一種方式的變革，由於各地經濟、文化等社會結構因素之差異，因此造成零售業呈現各類零售商並存的多樣化情形。

一般言，綜合商品(非工業品)零售業為：百貨公司、便利商店、連鎖店、量

⁴ 因為在本文中，通路即交換場域，交換場域之行動者分為兩類：中介需求與非中介需求，零售產業屬於前者。惟前者是本文重點之研究對象，比如中介需求者之一：零售業之大型零售商。

⁵ 至於為何是主要通路，將在第三章面板產業通路構成中進行論述。

飯店、超級市場、以及購物中心等業態，但這不算是業態的分類，很多僅是名稱上的不同。主要還是以進貨/銷售量大小、或以進貨/銷售對象、或進貨/出貨方式，來區隔、稱呼各零售商之業態別。依此，業界或學界習慣將零售業態分為：零售商、連鎖店(即批發兼零售)，而如今超級市場、購物中心或量販店也都是連鎖店在世界各地之不同稱呼。但此分類，事實上可以看作是根據零售業之經營模式不同而劃分的，亦即可將進貨/銷售對象、或進貨/出貨方式、進貨/出貨量等作為變項納入零售商之經營模式，簡言之，即商品採購方式與商品銷售方式。簡單觀之，如所謂百貨公司的經營模式：

生產商(或製造商)⁶←批發商←中、小盤商←百貨公司→消費者

如此，我們還可發現有趣的一點是，上述零售業態實際上亦是在市場情境為賣方市場下之分類，而沿用至今，其強調的是生產商與批發商的權力。晚近，在買方市場之市場情境下，亦出現了以強調零售商因素亦即商品銷售面向的另一分類方式，主要是以零售商之店面有無、所售商品種類多寡、商品特性等作為分類變項，所謂業種別、業態別(見圖 2-1)。零售產業之研究取向轉移由此亦可見一般。

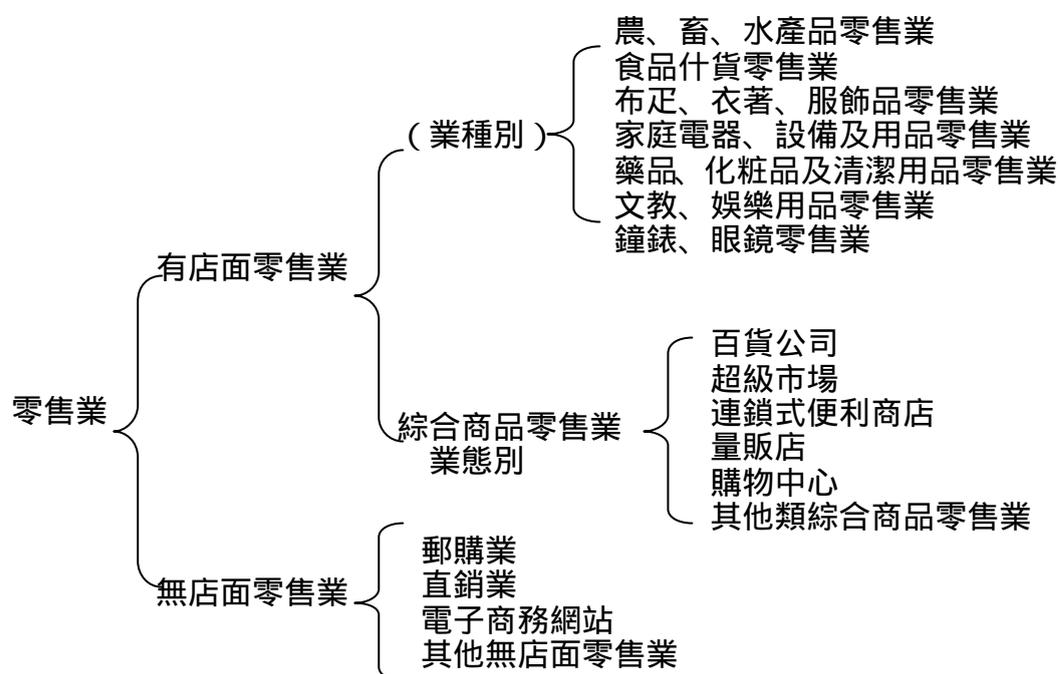
惟本文認為：應當在場域區隔與角色分析的基礎上，以零售商之經營模式，為主要變項對零售業進行分類，如此可以更好地動態考察零售產業與其他場域行動者的行為關聯及零售產業之變革趨勢。惟本章議題變革中的通路之探究重點，不在零售產業分類、管理、趨勢等產業性研究，而是在於透過對與通路結構變遷相關連之各類行動者行為之探究，發現其中的經營機制以及通路之掌控者。而檢視零售產業的變遷主要是其經營模式的變遷，可發現當今市場情境下通路結構之支配機制。

鑒此，本章第二節將主要從商品採購與銷售方式研究面向，來探究大型零售

⁶ 此處不用供應商或賣者，以避免本文第一章所述概念之意義混淆。如全球商品鏈中的買者(採購者)、賣者(生產者、供應商、零售商)。

商之經營模式及主要經營策略。下面先描述全球零售產業的變革。

圖 2-1：零售產業分類



資料來源：行政院 2006

(二)全球零售產業變革：大型零售商出現

李飛 (2003) 分析人類歷史上先後出現的八次零售革命變化，分別為 1852 年世界上第一家百貨商店的誕生，爾後在 150 年的過程中分別出現一價商店、連鎖商店、超級市場、購物中心、自動販賣機、步行商業街回潮和網路商店等演變。

人類歷史第一次零售革命出現在百貨公司，百貨公司屬於綜合商品零售業的一環，是販賣流行、時髦、具品牌、多樣化和高價值商品之賣場，屬於資本、人力、資訊情報密集與需完善設施和裝潢的產業。發展大多集中在大都會區，其發展與整體經濟活動力、社會繁榮程度相關，素有「經濟櫥窗」之稱，每年總營收佔零售業很大的比重，幾乎以一定比例在成長。百貨公司嶄新的購物概念，曾經掀起一波零售革命，但隨著年月變遷，百貨公司吸引力已大不如前，近年來，新興的銷售方式包括新式專賣店、組合式商場、購物中心及量販店等大型零售商，

使原居綜合商品零售業龍頭地位之百貨公司逐漸感受到威脅（陳雯雅 2003）。

從世界零售業發展的現狀來看，曾經代表第一次零售革命的百貨公司時代已逐漸成為過去，大型連鎖零售量販店佔據絕對主導地位，其銷售額佔到 50 強銷售總額的 35%，而百貨公司只佔到 14%（姜防震 2004）。西方大型零售商的興起與其相對應的社會結構條件密不可分，例如戰後嬰兒潮的出現使得消費人口大增，以及在都市化壓力下造成郊區廉價土地陸續被開發，更適合需要大面積的大型零售賣場成立。從全球市場來看，零售業的多元化已十分普遍，進入《財富》全球 500 大的零售商共有 53 家，其中單純經營百貨業的零售商僅為 9 家，佔總數的 17% 左右，其餘 46 家為大賣場（傅蘇 2001）。

李飛（2003）所言人類歷史發展的八種零售變革現象確實都存在過，也都深刻地影響人們的消費行為與產生不同的社會經濟現象，但大型零售商的出現相較於過去乃至於更為新興的零售方式而言，仍然是對人們消費行為模式與產業供應鏈結構產生最巨大衝擊的一環。

同業之間的競合也使得整體市場暗潮洶湧，競爭更有白熱化的現象，因而全球零售業的發展由於連鎖化而出現從競爭到寡佔的趨勢。二十一世紀零售業出現跨國連鎖經營、商店功能多樣化、百貨公司走細分化與個性化的道路，以及綜合性大型零售量販逐漸流行等趨勢。傳統的百貨公司佔的市場比例將逐漸萎縮，取而代之的是連鎖綜合大賣場等新興產業。不同類型的消費品市場成了如假包換的戰場，有了外包、供應鏈和專業採購等委外廠商的經濟型態之助，許多大型零售商才能在傳統雜貨店、百貨公司及一般商品零售商的夾攻之下，以比競爭對手還要低的毛利率殺出一條生路（Silverstein and Butman 2006）。這些公司正是以身兼零售商和製造商的身份，主導了一場通路業革命，降低整個產業的成本，使得零售商在每個消費商品類型中都能佔有一席之地（見表 2-1）⁷。

⁷ 2004 年上榜有名的零售企業，比起 1970 年規模成長了 7 倍，相較於其他的領域，如娛樂業、消費產品和交通的兩倍成長，幅度高出許多。想要登上美國 2004 年零售業排行榜，必須擁有至

表 2-1：1970 和 2008 年美國零售業排名

1970 年美國零售業排名		2008 年美國零售業排名	
名稱	營業額(億美元) 以 2004 年幣值表示	名稱	營業額(億美元)
Sears	433	Wal-Mart	3787
J. C. Penney	194	Home-depot	773
K-Mart	122	CVS Caremart	763
F. W. Co.	118	Kroger	702
McCrorry	107	Costco	644
Grant	59	Target	633
Genesco	58	Walgreen	537
Federated	57	Sears	507
May Department Store	55	Lowe's	482
Daytn Hudson	46	SUPERVALU	440
Macy's	42	Safeway	422
Spartans	40	Best Buy	400
Associated Dry Goods	37	Macy's	263
Pfc. Adr.	36	Rite Aid	243
Walgreen	35	Publix	230
Interstate Stores	32	McDonald's	227
TJX	32	Ahold USA	210
Broadway	31	J. C. Penney	198

資料來源：國際貨幣基金會 2005；波士頓顧問集團分析 2005；<http://www.askci.com/>，中商情報

以美國零售市場為例，在過去十五年，Wal-Mart 的業績從 100 億美元，成長到超過 700 億美元，商品售價比超市大約便宜了 10%。他們的全球供應網提供了技術優勢和較低的後勤成本，同時針對各種營運因素提供複雜的分析，是少數幾家回歸「大幅提升原始盈餘」這個概念的美國企業⁸。

以台灣的零售業態變革來看，台灣由早期的農業社會進入工商社會，在經濟自由化與市場國際化的政策引導下，國外資金陸續投入服務業，促進流通產業的變革，商品的流通通路亦隨著經濟的發展而逐漸多元化。主要以兩種形式展現，

少 150 億美元的年營業額。

⁸ 空間速度優勢：每平方呎的毛利高於同業 50%，換算成獲利則是 4 倍。

一為便利商店、超市等連鎖店之蔓延，二為量販店之興起（吳昭彥、古世豪 2006：3）。2001 年以前台灣的通路以批發商為主宰，俗稱「中盤商」，批發通路屬於傳統儲運，往後則以連鎖系統之零售商為主，如連鎖量販店及便利商店，零售通路則屬於店配物流。這樣的轉變意味著商品的流通由「大量少樣少點次」的儲運需求逐漸轉化為「少量多樣多點次」的儲運新需求。

國內量販店業於 1989 年由荷商 Makro 與豐群來來百貨公司合資成立萬客隆 (Makro)，在桃園開設第一家店時正式引進。在多樣化商品、低價等訴求下，逐漸打開消費者潛在需求，很快成為最大的零售通路系統，並在商品批發與零售市場間掀起一場通路革命。由於當時萬客隆批發倉儲屬於一種全新概念的大型店，市場上尚無同類型的商店可供比較，又因其行業型態、建地、賣場、停車場面積、倉儲量和營業額等在法令上尚無統一的衡量標準，故主管單位與消費大眾均將此類型賣場統稱為量販店或大賣場 (*Ibid*)。另有學者主張，軍公教福利中心可謂國內大賣場的濫觴，並為量販式採購行為奠定基石（陳浩文 2002）。但本文認為因其銷售對象僅限於軍公教人員而非量販店係針對一般消費大眾，且低價策略之所以可能的背後運作邏輯例如國家補貼，也不同於現今大型零售商所引進的大量採購與降低成本之現代化經營體制，故軍公教福利中心不能算是真正的大型量販店。

量販店係以供應一般日用品為主力商品之民生消費型零售業，具有銷售商品品項較多、經營型態大型化和連鎖化等特色。量販店在賣場及經營上具有以下幾種特色：1、商品週轉率高、營業利益率低：為吸引消費者大量採購，量販店業係採薄利多銷的銷售型態，使其獲利空間較便利商店、超市等其他零售業態為低，一般而言，營業利益率約在 6%-8% 間；2、提供購物專用的免費停車空間：大部分量販店賣場位於市郊，為吸引消費者或小額零售商前來採購，業者都會提供購物專用的免費停車場；3、員工人數相對較低：因其營業時間較長，多採輪班制，但幾千坪賣場內僅需動用二至三百名員工，相較於其他零售業態，量販店

業員工人數較低，人事成本通常約佔營業額之 2%-8%；4、採自助購物方式：由於賣場面積大，商品種類多，加上低價銷售策略，致毛利較低，故量販店業者多採自助購物方式，提供較少的直接服務，有別於百貨業者採面對面的銷售方式。事實上，台灣在量販店發展初期，多非法利用郊區工業區土地，設店從事批發零售行為，其後在政府實施「工商綜合區」政策，業者得以批發倉儲業的身份就地合法化（候君儀 2001）。

相較於台灣的發展，就量販業發展較為成熟的美國市場而言，大致區分為三種型態：分別為類似 K-Mart 的折扣商店(discount store)；類似 Wal-Mart 的超大型超級市場(hyper market)；以及位於郊區的倉庫型商店(warehouse store)。這些類型的商店可依商品價格由高至低、賣場面積由小至大、商品種類由少至多加以區分，區位由市中心向外延伸，且因其幅員廣大，大小商圈區分鮮明，不同類型的量販店自有其市場區隔。相較於地狹人稠的台灣，當國際業者爭相進駐各大都市內，高重疊性的商圈特色勢必使不同類型的量販店相互競爭，甚至連帶影響其他零售業種，如百貨公司、超市、小型零售店等 (Ibid)。

由於大型零售業有別於百貨公司、超級市場及便利商店之高價位定位，以低價位方式切入零售市場，並憑藉其大幅縮短產品通路的促銷能力，使得消費者對此大量採購方式趨之若鶩 (Ibid)。從萬客隆與家樂福在市場上所締造的佳績，不難看出大型零售商在二十一世紀的今天仍對經濟結構具有銳不可當的支配性。

三、零售變革對社會的影響力表現

社會經濟的發展與科技的進步都會深刻地影響人們的消費行為，並且產生了不同的社會經濟現象。但本文認為，大型零售商的出現相較於過去乃至於更為新興的零售方式而言，仍然是對人們消費行為模式與產業供應鏈結構產生最巨大衝擊的極其重要一環。

(一)對消費場域的影響力表現：消費行為模式改變

隨著社會由生產主導型轉化為消費主導型，賣方市場向買方市場轉變，消費對生產發展及經濟增長所起的作用愈來愈大。在這種情況下，開始以刺激消費促進生產，倡導一種新的消費觀念和消費行為（包松 2003）。

大型零售商不能只是被看成一個消費的場域，它扮演著教育消費者與改變消費行為的角色，其存在的地方也有背後相互配合的社會文化意義⁹。偏好與意願不能自動產生行為，受到社會經濟因素、個人因素、產品因素與店頭行銷等四個因素的影響，而產生計畫性購買、非計畫性購買、照往例購買或不購買等四種不同的行為。因此，消費行為之改變並不能只是從個人因素來理解，而是受到大型零售商興起此一新的社會經濟因素所形塑。

零售業當中儘管存在著不同的品類殺手(category killer)，但其經營模式卻是大同小異。我們可以看到販賣不同商品的零售商其操作模式都是不斷複製相同的型態，例如多樣化、建立特色、規模大、低價、大量採購以及用高營業額來彌補低毛利等，改變了過去的利潤和成本結構，同時也改變了個人的消費模式與對消費的定義，這種消費模式對消費者會成為一種經驗與習慣。大型零售商的低價促銷策略、多樣選擇易於比價和一次購足日常生活所需等多重便利性，使得消費行為模式產生改變，寧可犧牲格調，也要換取低價商品，因而壓縮精緻賣場、傳統小型零售商店及雜貨店的生存空間。

例如，Wal-Mart 每年幫美國消費者節省大約 200 億美元，而它所造成的連帶影響，總計幫美國家庭節省了大約 1000 億美元。它的人性化零售方式，使得購物成為一種享受與樂趣，它的價格策略，則讓這個貧富差距擴大的時代裡，低收入者能夠以低價購得日常之所需，同時也大大縮小了通貨膨脹的風險。而它那種零售的經營方式，被引進像中國、巴西、阿根廷那種後進大國，對原來的傳統零售業及由此而形成的消費生活方式，則不啻為一場大革命 (Slater 2004: 10)。

⁹ 以全球最大的 Wal-Mart 為例，在中國大陸與日本營運不佳的主要原因就是無法與既有的社會文化形式產生接連進而導致脫節，因此才會收購中國大陸的「好又多」連鎖零售商店。

就產業研究視角觀之，這些經營方式的引進不但改變了當地民眾的消費方式與習慣，而且使得大型零售商在整個產業市場結構中的影響力日增。而大型零售商在市場形塑中之作用力以及其過程為何？正是本章後續擬探討之焦點。

(二)對全球經濟結構的影響力表現

1990 年代中期，在財富全球 500 強排名中，我們看不到零售商的身影。惟今日，已然有 50 家零售企業進入了排名，而零售行業的領導者 Wal-Mart 更是連續 4 年位居榜首，大型零售商對全球經濟結構的影響力已經日益展現¹⁰。

一直以來，銷售通路的力量總是掌握在供應鏈的上游，如菲利普摩里斯 (Philip Morris)¹¹和 Sara Lee¹²等品牌行銷公司。過去二十年來，這種銷售力量有很顯著的消長，銷售勢力從供應商轉移到下游的批發商與零售商。零售商力量的興起，源自於水平採購聯盟及巨型商店的誕生，如品類殺手及超級商店等。此外，與併購風潮也有關係，像荷蘭的 Ahold、法國的家樂福及美國的 Wal-Mart 等大型量販店，目前的全球營收已經超越那些領導品牌製造商。隨著銷售通路的鞏固，少數幾個客戶就佔了製造商營收的龐大比重。2000 年時一份針對 37 家消費性商品製造商所做的調查顯示，平均而言，他們的前五大跨國客戶就佔了 32% 的營收比重，這個比重 5 年前只有 21%，5 年後已超過 50%。當全球前五大零售商佔了供應商超過 50% 的營收比重時，談判力自然大大凌駕供應商 (陳淑芳 2005)。

以持續蟬連全球食品雜貨店銷售商的 Wal-Mart 為例，1962 年創立於美國，而後持續擴張，它對全球製造商來說，影響甚為深遠。Wal-Mart 得以持續成長，成為全球最大零售商的主因在於其擁有兩項重要的核心能力，一是長期低價，另一是掌握消費者習性。超大型零售商也模糊了市場劃分，全世界頂尖的零售商正迅速擴張，橫跨不同的地理區域和產品 / 服務範疇，不但使得市場劃分的界線變

¹⁰ 資料來源：<http://haiyuan.mofcom.gov.cn/aarticle/zhongyaozt/200609/20060903152745.html>

¹¹ 子公司包括菸草公司、卡夫食品及米樂啤酒公司等。

¹² 銷售產品包括食品、咖啡與茶、家用品和清潔用品及服飾等。

得模糊，也攫取了龐大的市場佔有率 (Ibid)。

由於零售商全球定價策略壓力對製造商企業營收有全面性威脅，因此，最高領導者往往會自己跳下來全力應付跨國零售議題。為了落實全球客戶管理，供應商和跨國零售伙伴必須發展出一套「關係建立」的觀念 (Ibid)。如圖 2-2 所示，強勢製造商(如寶鹼)和零售商(如 Wal-Mart)的關係已從「品牌的惡霸」轉變成為「戰爭的牽引者」，而最終的目的則是將關係轉變成「策略性伙伴」。

圖 2-2：製造商與零售商關係轉換三階段

		零 售 商				
		弱勢	?	強勢且可與之抗衡	?	強勢且合作
製 造 商	弱 勢	機會式謀合		貨架空間競爭者		各種商品種類提供者
	? 強 勢	品牌的惡霸		戰爭的牽引者		策略性夥伴

資料來源：Kumar 2004

四、品類殺手：大型零售商對傳統銷售通路的取代與寡佔

過去二十年，美國紛紛興起經營特定品類的大型專賣店¹³。這些零售業者視主宰所有品類與滅絕其他競爭者，從傳統的「柑仔店」、地區小型連鎖店到大型的綜合超市乃至綜合折扣店為終極目標，因而贏得品類殺手的封號。Spector (2005) 認為，品類殺手是美國零售業與所有相關產業領域中最具衝擊與顛覆意義的概念。這些專攻特定品類的零售業者，不只改變了零售業的本質，譬如由過去依據經銷管道或功能屬性的產品分類方式，逐漸轉變為依據生活型態的分類方式，也拓展消費大眾市場規模，促進消費文化的民主化過程。

過去由一些缺乏組織的專賣店與雜貨店所構成的零售業系統，缺乏有效率的

¹³ 如 Home Depot、玩具反斗城、Circuit City、Office Max、PETsMART、Barnes & Noble。

貨品配送系統，而品類殺手便是在這樣的情勢下冒出頭來，也使得那些眾多小店老闆失業、破產而遭受非議。品類殺手成功的關鍵在於，提供都會區中產階級方便的購物場所，讓消費者能以負擔得起的價格，選擇多樣化的優質商品，應有盡有，任何人都可以在此找到想買的東西，而這些優勢並非是傳統銷售通路所能及的。

品類殺手控制了某種商品通路而形成寡佔局面，使該類商品通路控制在特定的品類殺手身上，通路市場變成了一種非自由競爭的狀態。這些特定的品類殺手例如便利商店、書店、辦公室文具、玩具、傢俱、咖啡、藥妝等，消費者也樂於並習慣到這些地方進行採購，使得一些販售這類產品的傳統商店無法與這些品類殺手競爭而倒閉，最終造成品類殺手寡佔了特定產品的通路控制權。

五、全球零售業之變革發展趨勢

下面簡單介紹全球主要發達國家或地區，零售業的主要幾類發展趨勢。

美國，正在興起以下主要四種零售模式：超級零售商如 Wal-Mart 以低價策略和齊全的產品種類來控制市場的模式；「一站式」解決方案商店如 Home Depot 擁有家庭裝潢所需的所有產品，透過規模，產品種類，價格和服務向各種需求提供類別齊全的解決方案，小型專業店將被取而代之；「生活方式」店例如 Urban Outfitters，不僅僅為他們的消費者提供產品，並且還提供如何生活的概念和創意；「網上門店」如 Amazon 透過電子商務通路來滿足現代消費者的各種需求。在日本，零售商正漸漸扮演起生產廠商的角色，從事服裝或消費品銷售的各種零售商，正在重新設計他們的價值鏈以達到整合生產環節的目的。如 Muji(無印良品)，Uniqlo(優衣庫)，Askul 和 Otsuka Kagu 等日本專業的服裝自有品牌零售商。值得密切關注並細細體會的是，歐洲的一些生產廠商正逐漸扮演起零售商的角色，例如 Zara、Bata、Conforama 和 Geox 這樣的生產商，目前都擁有廣泛的品

牌認知度，這些都是生產商向價值鏈下游延伸的結果¹⁴。凡此種種，惟對個中變化的具體結構因素之探究，正是本文後續研究之重點。

第二節、大型零售商的經營模式與經營策略

本節及下一節將在場域區隔與角色分析的基礎上，透過對大型零售商經營模式及經營策略之考察，檢視與通路結構相關連的各類行動者之行為互動，探究通路結構變遷及其通路掌控者，以發現大型零售商之權力構成。而後續章節擬以面板產業所處市場空間為例，藉由此章之研究結論，動態觀察大型零售商與其他場域行動者之權力關係，嘗試發現當今市場情境下的資本主義支配結構是否出現轉型。

所以，本節將透過對大型零售商此一雙重角色者即供給者與需求者之角色分析，主要從其經營模式之商品採購方式與銷售方式兩個面向，考察大型零售商之主要經營策略，亦即從其營運流程面與經營策略面來檢視大型零售商與市場中其他行動者之互動，從而可以探究及發現其影響力或權力之構成。

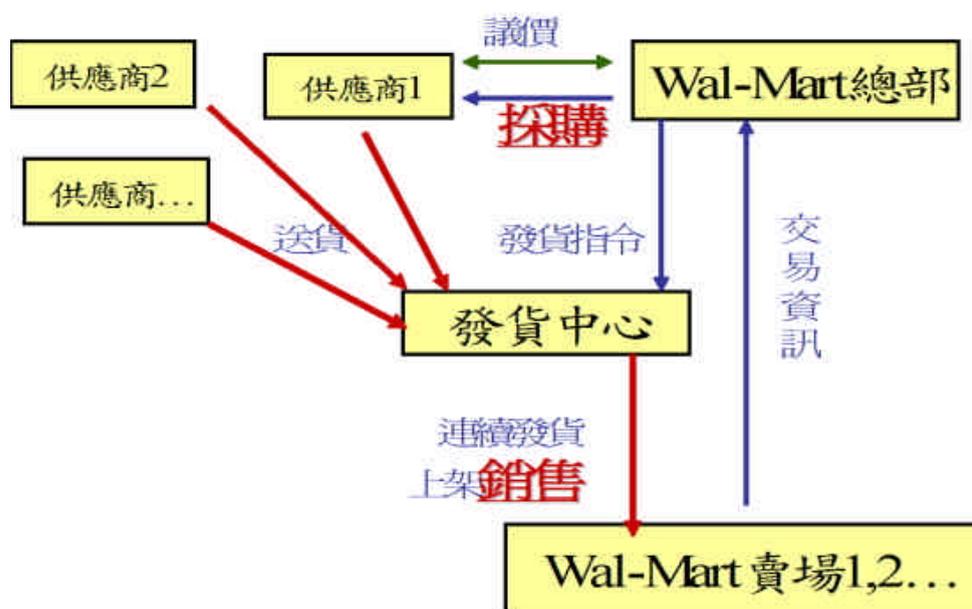
一、經營模式

二次大戰結束後的復興時期，由於物質較缺乏，所強調的是「商品庫存，大量堆積」的企業經營；到了高度成長時期，所強調的是「大量生產、大量庫存」的企業經營；接著到安定成長時期，則追求的是「低價格商品提供」的企業經營，一直到物質充裕的時代，進入消費者導向時期，才強調所謂「低成本作業模式」的企業經營。而在這個時期對於物流的觀念，可說是真正進入追求所謂「Logistic 志向、物流先進型、顧客滿意重視型」的企業經營模式（李孟熹 2007）。在面對全球化趨勢，成長戰略的一大武器所指為何？簡單地來說，物流從競爭企業間差別化之要因，變身為戰略性投資對象，必須是跨區、跨國的整合業務，就拿世界

¹⁴ 資料來源：<http://haiyuan.mofcom.gov.cn/aarticle/zhongyaozt/200609/20060903152745.html>

第一的零售業者 Wal-Mart 其經營戰略做個例子說明(見圖 2-3)。他們經由全世界的採購網，而佔有優勢的戰略要點便是在於物流運籌中心與資訊機能。在店鋪區域範圍裡設置物流中心，然後由這個物流中心集中要配運往各家店鋪的貨品，如此一來、就可以實現每天最低價(everyday low price)的訴求，而之所以能夠獲得如此佳績，全賴當初他們早已設立物流中心 (Ibid)。

圖 2-3：Wal-Mart 營運模式示意圖



資料來源：本文自製

大型零售商透過價值鏈各個成員所蒐集到有關最終消費者的消費行為的資訊，並將此一資訊送價值鏈的各個成員。「市場資訊蒐集」對於產業整條價值鏈均會產生影響，例如影響製造商該製造哪些商品、產業成員爭取某些商品擁有權是否有利、如何作最有效的商品組合、適時適地配送、適當的設點位址、庫存哪些銷售較好的商品、行銷的活動設計、品牌形象的塑造、是否符合通路所提供的服務效用¹⁵，各種消費資訊成為產業成員極欲掌握的訊息。銷售時點管理系統(POS) 電子定貨系統(EOS)等，已是業者掌握資訊 追求作業效率化的必備工具。經由資訊系統蒐集來的資訊，透過電腦的處理及加工，可快速取得各種資訊，如：

¹⁵ 時間效用、選購效用及價格效用等。

顧客購買什麼商品、購買量、何時購買、價格多少等資訊，利用這些資訊可供作管理決策之用，同時可以使整個體系的運作更具效率（陳友情 2001：6）。

二、低價策略

低價成為可能的因素首先是從低勞動成本的國家進口商品，這造成美國製造商紛紛外移生產線來因應低價市場的競爭，而且零售商也不斷向製造商施壓，讓製造商之間不斷以低價競價來取得接單機會；另一個因素是消費者已養成心理上的價格上限或等待價格的低點時機；第三為強大的銷售與採購能力使任何商品都能被大幅砍價；第四是供應商為了陳列機會願付零售商一筆減價費用以保障零售商利潤，這也使零售商在調降滯銷商品售價後仍有利可圖，供應商也藉由這筆費用來確保自家產品在賣場中的陳列位置；第五則是自助式購物的低人事成本在產品售價上的反映。

（一）改變製造商原有的利潤和成本結構

在長期低價的作法上，從前的商品零售價格，主要的決定者乃是製造商與獨立的批發商，它們造成了一種不完全的自由競爭局面，使的零售價格的變動幅度有限，縱使大型連鎖零售商店，也在這樣的情況下相沿成習。但 Wal-Mart 自它創立起，即採薄利多銷的原則，將利潤來源設定在銷售數量上。而後隨著它的規模擴大，尋找貨源和進貨議價能力更增，使得商品零售價格的決定權日亦往通路這邊移動（南方朔 2004）。

除此之外，由於它陸續引進新科技的物流管理及會計方法，如「可攜式條碼閱讀機」、「零售連線(retail link)」、「加速結帳系統」，以及「無線視頻辨識系統 (RFID)¹⁶」等，使的跨國擴張及管理更有效率，對降低成本、壓低價格也更為有

¹⁶ 由感應器(reader)和 RFID 標籤(tag)所組成的系統，其運作的原理是利用感應器發射無線電波，觸動感應範圍內的 RFID 標籤，藉由電磁感應產生電流，供應 RFID 標籤上的晶片運作並發出電磁波回應感應器。Wal-Mart 要求其前 100 大上游供應商在貨品的包裝或棧板上裝置 RFID 標籤，以便追蹤貨品在供應鏈上的即時資訊，可降低成本及提高產品資訊的透明度。

利。而更重要的乃是它從 1990 年代起快速國際化，更開拓出無數新的廉價貨源。例如，在 1998 年它自中國大陸採購的商品僅 20 億美元，2001 年增至 100 億美元，2003 年增至 150 億美元，到 2005 年已達 250 億美元，美國每年自中國大陸的進口總額中，有十分之一以上都落在它的名下 (*Ibid*)。

當大型零售商規模愈來愈大時，可能會引起獨立零售商或供應商的抵制。原因在於連鎖零售商改變了供應商的利潤結構，但供應商又變得愈來愈依賴連鎖零售商強大的銷售能力和精密的庫存管理能力。低價策略造成賣場必須在每個環節上壓低成本，因此庫存控管變得很關鍵。勢力龐大的零售業者可以要求供應商只能在必要時進貨，因此庫存資金的積壓就得由供應商承擔，這也迫使供應商必須在庫存控管系統上能與零售商取得一致如無線射頻辨視系統。

Wal-Mart 以它的價廉質優、物流管理和國際化創造出了零售帝國，並以它的銷售佔有率和管理能力，重塑「生產-消費」關係。它以高度的市場佔有率而對生產者造成議價壓力，使得生產者再以不完全的自由競爭為利潤條件，而必須以高度的管理和效率為主要的利潤來源 (Slater 2004: 10-11)。

(二) 製造商之間降低生產成本以低價競爭取得大型零售商訂單

低價成為可能的因素首先是從低勞動成本的國家進口商品，這造成美國製造商紛紛外移生產線來因應低價市場的競爭，而且零售商也不斷向製造商施壓，讓製造商之間不斷以低價競價來取得接單機會。

大型零售商為了彌補低價策略下所造成的單位商品利潤降低，就必須大量採購各種不同品牌的產品，那個品牌能夠符合大型零售商的價格要求就能取得大型零售商大量的訂單，而各個品牌製造商又不得不依賴大型零售商的銷售通路能力。因此，製造廠商的因應對策就是降低產品成本以及提高出貨量，和大型零售商的經營模式一樣用大量銷售來彌補較低的單位毛利。

三、大量採購與大量銷售

(一)捨棄經銷商直接向製造商大量採購

大型零售商的主要經營策略是低價，藉由不斷降低產品售價來刺激需求成長，使得單位商品利潤較低，因此通常都是以大量採購和大量銷售的方式來彌補較低的單位商品利潤。此外，大型零售商的經營模式是直接向供應商而非經銷商採購，這使得非常優惠的價格成為可能，而背後的基礎在於大量採購與大量銷售，這使得供應商對大型零售商愛恨交織。例如 Wal-Mart 針對中國大陸的擴點需求，就在當地成立了全球採購中心，除了能就近進行採購外，也能跳過經銷商向製造商直接採購以降低成本。

大型零售商由於購買的產品品項多，且每一產品品項的採購規模大，又絕大多數業者越過批發商或代送商，而向供應商直接進貨。不僅減少一層剝削、節省一次運送，也因規模大，所以能提高其在採購上的談判力，所以能夠爭取低價進貨，降低進貨成本，進而提供消費者低價的產品。

(二)部份商品以組合包裝形式提高銷售量

為了彌補單位商品毛利較低的困境，大型零售商通常會將一些商品以包裝成一整組的方式進行販售，或是以購買較多數量的同一商品，其售價會比只購買一件來得優惠許多，藉以提高商品銷售量，如此一來就能夠以大的營收規模來彌補較低的利潤水準。消費者在大型零售商進行採購時，往往受限於業者的策略不得不一次購買較多量的同一商品，例如一組三枝的牙刷及六包一組的食品飲料等，或者為了較多的折扣，而選擇購買較多數量的同一商品，使零售成為一種量販的型式。

(三)以大量銷售的高營收彌補低的商品毛利

既然大型零售商必須以大量銷售的高營收來彌補低的商品毛利，那麼大量銷

售之所以可能被後的邏輯就是競逐規模的遊戲。2002年4月，財星雜誌公布全美五百大企業排行榜，Wal-Mart以2198億美元的營收，不僅打敗了資產密集的石油公司、汽車公司以及超級多角化經營的奇異公司，首度登上財星五百大的龍頭寶座，更成為全球第一大的私人企業。更有趣的是，Wal-Mart這間以連鎖零售為主的單一企業，竟然可以創造出將近全球半導體產業產值1.5倍的營收，其經營規模之龐大，恐怕也創了企業經營的歷史。

大型零售商一直試圖找出運用經濟規模的方式來增加獲利率，一方面試著投入更多資金，另一方面，擴張與併購就成為大量銷售的不二法門。1990年代期間，Wal-Mart的國際計畫飛速成長，對公司整體財務的重要性也迅速擴大。從設在墨西哥的第一家商店開始，到2002年4月，Wal-Mart在國外已擁有1186家商店，員共總數達到30萬人。2001年，Wal-Mart國外營業額超過350億美元，比2000年增加將近10.5%。2001年，國際計畫銷售額占Wal-Mart總體營收將近16%，營業利潤為14億美元，比前一年躍增31.1%。Wal-Mart已出現在九國個家，包括墨西哥、加拿大、阿根廷、巴西、英國、德國、中國大陸、南韓和日本(Ibid: 208-209)。

四、以低的營運成本減少商品毛利率低的衝擊

為了迅速擴大市場佔有率並掌握通路，殺價是最常見的策略。但無論大型零售商如何殺價，其愈來愈低的銷售毛利必然要能平衡營運成本，否則儘管表面上產品因低價促銷而使銷售量迅速增加，但在營運成本居高不下的情況下，產品賣得愈多虧損也就愈大。就算大型零售商為了市場佔有率的考量，不計一切地割喉輸出，長期下來也沒有任何一家中間商能承受得了，不僅無法提升獲利水準，反而使虧損不斷加大。毛利的不斷下滑是目前市場的趨勢，不思營運成本的不斷下降，有朝一日競爭優勢就會出現問題。

(一)低運費的優勢

大型零售商能夠減少商品毛利率低的衝擊，主因在於營運費用比其他對手低，且必須有顯著的差距性。大型零售商在建構物流體系之初，必須以建立處理大量的能力為要求，如果業務規模較小，使得營運費用佔營收的比率遠高於其他傳統零售業者，且物流部分的成本甚至高於其他業者，那麼大型零售商的獲利能力就會產生問題。然而一旦業務達到經濟規模，物流體系的效益逐漸發揮出來，營運成本反而遠低於其他傳統零售業者。

(二)低薪資的非專業性員工

賣場低價化趨勢造成日益低下的勞工薪資，這種低薪勞工不是過去只出現在製造部門而已，而是在賣場這一服務部門的員工身上，也影響了製造部門的勞工薪資水準。以 2001 年為例，Wal-Mart 的售貨員平均時薪 8.23 美元，平均年薪 13860 美元，低於貧窮線的 14630 美元。儘管 Wal-Mart 宣稱，它的員工流動率已由 1999 年的 70% 降為目前的 45%，藉以證明員工的滿意和向心力，但這個數字所顯示的可能只是員工迫於失業壓力，而不得不做出的屈服與忍耐 (*Ibid*: 11-12)。這種高流動率的非專業員工被後的低薪資支出成本結構，使得大型零售商能夠以降低毛利換取低價商品來吸引消費者。

(三)非精緻化及自助式的消費空間

由於低價策略所造成的低毛利，人力成本的支出上必須被控制在極低的程度。因此，許多消費者在大型零售商購物皆須以自助式的方式進行產品搜尋和取物，而沒有專門的服務人員，甚至美國有些大型零售商在結帳時也採取自助式的模式，毫無服務的感受。消費者高於賣方對交易過程的興趣，和尋找實惠交易而不斷訪價的心態，使得過去完全固定價格以使消費者感覺公平的經營策略愈來愈不可行。因此在賣場的經營上，低價遂成為比格調更重要的部份。

(四)經營通路商品牌

大型零售業者在通路上販售的品牌有很多的相似性，使提供相似產品特色的

業者難以創造差異化。透過本身通路品牌的建立，對業者產品差異化的形成有很大的影響力，而通路的品牌資產也會影響商品取得的難易程度。品牌影響商品取得的情況分為兩種，一種是因品牌的資產，致使商品的採購、退貨擁有較高的談判力；另一種是因前一種的情況的好處，致使通路商的自有品牌不僅能壓低成本，也能減少多層次運輸被剝削的利潤（陳友情 2001：6）。

1929 年開始的經濟大蕭條給製造商及其品牌帶來新的挑戰，某些批發和連鎖零售業者伺機而動，他們認為製造商品牌的商品零售價格和毛利太高，所以推出自己的零售品牌，並以低廉的價格訴求消費者日漸枯竭的荷包。而且為了提升營運效率，不少零售商刪減上架的商品品牌個數，有一些製造商品牌也因此被淘汰掉。由於零售商比製造商更接近最終消費者，而且擁有寶貴的銷售空間，許多零售商一直虎視眈眈，也想發展自己的品牌。相較於製造商品牌或全國性品牌，經銷商或零售商自行發展的品牌稱為私有品牌(private label)、商店品牌(store brand)、零售商品牌(retailer brand)或通路商品牌(channel brand)。企業打造品牌最重要的原因之一，在於賺取更高的價格溢酬，由於製造商打造品牌投入很多經費，造成製造商品牌的價格比零售商品牌昂貴，低價就成為零售商自創品牌的首要切入點（Kumar and Steenkamp 2007: 9）。

經營自有通路品牌的好處有降低運送、行銷及廣告成本，可以在低價策略下仍創造更高利潤來彌補販售知名品牌時較低的利潤，另一方面不需支付仲介費給中間商，也能掌控商品價格。而形象好的零售商也能讓消費者成為自有品牌的愛用者或讓自有品牌成為知名品牌，關鍵在於顧客對零售商的忠誠度。上述現象反映大型零售商為了避免在低價策略下危及自身的獲利能力，仍必須用其他策略來提高獲利除了在售價上的調高之外。

五、商品選美會場

(一)陳列多樣化商品供消費者選擇比較

由於大型零售商同時匯聚了不同品牌的相同產品，大型零售商讓商品成為一種類似「選美大會」的場域，使得消費者的比較成為可能。「比較」這個動作使得消費者能夠瞭解某種產品在市面上有哪些品牌，其價格差異為何，消費者就如同在選美會場上的評審般能夠決定自己心怡的對象。這就不同於傳統的零售店，消費者只能夠在有限的品牌中被迫挑選出得以接受的產品。

在產品異質性縮小之際，價格成了唯一可供比較的基礎，而為了取得消費市場的親睽，生產者在供應價格上就必須往下修正。至於生產者降價背後的方式由自己承擔，大型零售商只須提出價格要求即可，因為這是一個眾多相同產品的生產者面對一個大型零售商的不對稱情況。

(二)消費者比價造成品牌效應遞減

大型零售商競爭激烈，彼此同形程度高，消費者的忠誠度相對就非常低。所以大型零售業者開發努力自有品牌，且多以品牌忠誠度不高價格導向的民生必需品為切入點，委託製造商代工，而其強大的通路力量帶來高的談判力，使之能夠增加對自有商品價格的主控權。

低價策略與消費者比價造成品牌失去差異化，這是由於各知名品牌紛紛在各大零售通路推出每日低價的結果，品牌就無法做為賣場吸引顧客的原因，因此許多大型零售商便藉由自有品牌商品的區隔來因應競爭。上述現象反映大型零售商為了避免在低價策略下危及自身的獲利能力，仍必須用其他策略來提高獲利除了在售價上的調高之外。

儘管品牌形象與品牌忠誠度確實會影響消費者的決策過程，但當大型零售商所陳列的各種產品品牌在功能、品質甚至是品牌形象之間的差異不是那麼顯著，再加上大型零售商是一個陳列各種產品讓消費者公開比較的場域時，售價的高低而非品牌就成為產品銷售業績的關鍵因素。大型零售商的低價策略以及消費者在實際的消費過程中對各品牌產品的比價行為，造成產品的售價不斷下降並衝擊品

牌廠商的獲利水準。

第三節、大型零售商的權力構成與優勢

從需求面的角度來看面板產業之發展，可以發現全球零售方式的演變，亦即採購中間商力量(intermediary force)的興起，一方面改變消費者的採購方式，另一方面的影響則表現在全球製造供應商的競爭生態。例如低價成為可能的因素之一是大型零售商從低勞動成本的國家進口商品，這就造成製造供應商紛紛外移生產線至較低勞動成本的國家，把生產成本降低以因應低價市場的競爭。

在一個消費者所驅動的市場裡，生產者或供應商的競爭優勢變成與大型零售商關係的建立，誰能取得與大型零售商的長期穩定合作關係，誰就能在生產者或供應商間產生競爭優勢。由於現今是需求面主導的市場，加上大型零售商在售價、規格乃至於掌控消費通路的強大權力，使得生產者或供應商即使受到中間商的權力控制或剝削也不得依附大型零售商，因此大型零售商成為在資本主義結構中具有支配性的行動者。因此，面板價格由誰主導？是面板供應商、品牌供應商或是大型零售商？三者之間的關係如何？

儘管大型零售商之間的價格競爭壓力連帶衝擊到品牌供應商，使得品牌供應商在產品價格上讓步，進而受到衝擊的又是替品牌供應商代工的業者，但大型零售商的力量是否就足以解釋全部問題？因此必須說明清楚大型零售商與製造商如何接連、關係如何、透過什麼機制接連及經營，也就是必須把面板產業從「生產？消費」或「供給？需求」的產業鏈軸線弄清楚，以解釋營收與獲利能力之間的落差原因。不過，在瞭解生產者或供應商的競爭優勢來源隨著需求面市場的興起如何產生改變後，我們必須更進一步瞭解在眾多具有同質性的大型零售商同時存在並相互競爭的市場情境中，大型零售商的競爭優勢又是從何而來的問題。

一、生產端到消費端的接連成為可能：功能及經營模式決定了位置

大型零售商藉由資訊提供，即所謂搜尋及配對，使生產到消費的接連成為可能，而且大型零售商也同時具有供給與需求者的雙重身份。對消費場域的消費者而言，大型零售商提供加值及便利等服務，刺激了消費慾望而誘發有效需求，此為供給者；對生產場域的產品製造廠商而言，由於大型零售商具有集聚或聚合需求的能力，此為需求者。

回到 Braudel 的脈絡中，他強調交換，誰能掌握交換的優勢，誰就能掌握到利潤的管道。大型零售商本身不是生產者，也不是終端消費者，但它卻位於生產者與終端消費者之間的一個制高點。它一方面決定要賣誰的東西，賣什麼東西，賣多少東西，賣什麼價格；另一方面它把生產者所看不到的潛在消費者集中在一個地方，因此大型零售商是一個當代資本主義社會主導交換的場域。生產與消費之間的配對並不是自然形成的，而是有一個掌控機制，這就和過去自由派的市場經濟觀點有所不同。生產者必須依賴大型零售商來尋找消費者，消費者必須在大型零售商中來瞭解某類產品有哪些生產者和品牌，大型零售商成為解決生產者與消費者之間資訊成本的重要單位。

而更重要的，乃是它的物流管理模式，具有高度的合理性，使得資本主義生產-消費這個鎖鏈扣合得更為緊密，生產的效率大為提高，而商品的浪費則巨幅減少。Wal-Mart 其實已不只是一種零售商業而已，它所帶動出來的，乃是人類資本主義消費文明的大改變 (Slater 2004: 10)。

二、同時掌握生產端與消費端的制高點位置：位置決定了權力構成

當零售通路被 Wal-Mart 這樣的大通路商佔據時，通路便可以倒轉過來影響供給與需求 (Ibid: 13)。中間商站在制高點，具有主導性，在一端它掌握了生產端，而在另一端它掌握了消費端，也就是通路。它決定販售商品的內容，甚至決定價格的調升或下降，製造業在這裡可以說是對於需求的回應(response) (高承恕 2004)。在全球化的過程裡，由於全球大型零售商已成了最大的採購者，使得它

介入個別國家經濟活動的籌碼漸增，同時掌握生產端與消費端的制高點位置，等於跨國公司的全球角色又再次的深化。

過去福特主義時代導引市場需求的方式，是生產者以標準化的方式進行大量生產，在能夠有效降低生產成本的情況下，便能以較低廉的價格來引導市場的大量需求。因此，過去由生產者導引市場需求的方式，現在則變成大量生產的推動力、對市場需求及價格的控制是來自大型零售商的導引。32吋之所以能夠成為液晶電視市場上的主流尺寸，原因可能和過去是由生產者所導引的原理不同。因此，規模論者認為發展中國家必須在規模上取勝以取得競爭力的做法，已無法解釋並解決台灣面板產業規模大但獲利能力不佳的問題。

面板產業似乎沒有歷經過高度的成長期，儘管不斷投入產能，但需求就一直無法相應而起。從需求面的角度來看，生產製造此端在市場中的力量不斷弱化，而大型零售商在市場中的力量卻愈來愈強。大型零售商力量的興起，導因於兩種因素：第一，因為消費者此端的自主性不斷提高，消費者可以有更多的選擇，跟手機市場或其他消費性電子產品一樣，市場競爭性愈來愈激烈；第二，這類產品的需求必須藉由一個中介者來引導和匯集，否則產品對消費者而言仍停留在慾望而非需求的層次。

本文並非意指大型零售商對生產者的關係是一種絕對支配關係進而形成一場零合遊戲，而是現今社會學對於產業研究必須開創一種全新的視野觀。供給面不再是絕對支配經濟社會經營的主因，看到需求面的重要性可以對過去社會學的產業研究觀點進行反省，例如國家理論、產業群聚及技術成本誘發，甚至能對同一現象產生截然不同的解釋。特別是過去談必須由代工朝向自創品牌以取得價格或價值主導權的觀點實有修正的必要，品牌現今已不再是高獲利的萬靈丹，例如許多知名品牌產品在屈服於大型零售商所特有的優勢下不得不下殺售價。對品牌供應商而言，大型零售商最大的優勢就是幫供應商匯集龐大消費者與大量銷售的力量，使得大量銷售成為可能，而大量銷售是每一生產者所希望得到的。

(一)對生產端的數量規格要求與議價能力

介於供給(製造端)和需求(消費端)的大盤商或中介(wholesale),在這個體系中的支配力愈來愈大。舉個例子來說,就像 HP、IBM 等公司,國內就像 Nova,燦坤等廠商。他們的議價能力愈來愈大,同時也往生產端傳遞預期的需求數量和規格,在這個過程中往往決定了廠商的成本和利潤。

Wal-Mart 上的價格不是生產者決定,但也不會是消費者。消費者就如同羊群般的散戶,他們沒有形成有組織的網絡,在交易的過程中只能決定購買與否。那麼大型零售商為什麼有能力決定商品價格?首先是透過有組織的網絡(organized network),加上無線視頻辨識系統技術的輔助,使得供貨系統得以做到零庫存,這種組織過的網絡對他們來說變成是一種透明狀態;此外,因為大型零售商站在制高點。以前經濟學的定價是由供應與需求隨機制定,但是這裡的定價並不是供需兩條曲線交叉的那一點。本文並不否認經濟學所談的需求、消費與供給,相當程度而言,價格是被大型零售商操控出來的(manipulated)。

Wal-Mart 為了市佔規模可以採取低價策略,由於大型零售商的制高點位置,因而可以從市佔率與低價策略的運用來產生議價能力。所以說,不是生產端,也不是消費端,而是站在制高點的大型零售商,在面對鬆散的個別消費者與供應商都能產生議價能力。特別是隨著資本主義生產技術的發達,生產這一端有充足的供應來源,這讓中間商更有力道。在這些條件的共構下,很多供應商對於 Wal-Mart 是又愛又恨,不跟它打交道,沒有訂單;打交道的話,價格又被破壞。

(二)產業通路的掌控者

從歷史的角度來看,二十世紀前半葉全球處在戰爭或是革命狀態,在這種歷史條件下,生產就變成是最關鍵的一環。從技術發展來看,十八到二十世紀這兩百年,生產技術的發展速度遠超越過去人類歷史的總和。特別是在二十世紀初戰爭結束後,因為戰爭的需要累積了大量工業生產技術,但是當二十世紀後半葉戰

爭結束後，昔日所累積的生產技術或發明就必須應用在日用民生。由於這種歷史因素，民生消費和通路的重要性才得以被彰顯出來。戰爭和革命時期，民生工業和通路並不是首要，不可能快速且正常的發展。簡言之，隨著人類歷史的轉變，通路在經濟與社會的發展上勢必是一個關鍵，即使不是唯一，也是具有支配性的一個力量。因此，通路或者中介這些東西，目前變成是一個極具支配性的部門，而這些是過去社會學比較沒有關注到的現象。

Wal-Mart 能夠成長到世界最大，其關鍵就在於通路的掌握。大型零售商在生產和消費之間扮演了一個核心的角色，眾多製造商已經集成了下游的零售功能，如 Zara；同時，許多零售集團開始向上游的生產環節延伸，如宜家。愈來愈多的消費品廠商將不得不從零售的角度重審各自的成長戰略，否則他們將遭遇失去消費者的風險¹⁷。這些中介者和生產者其實處在資訊、權力不對稱的情況，因而能夠產生一些操縱的空間。社會經濟行為從來沒有對稱過，就像 Braudel (1999) 曾經說過資本主義從來沒有對稱過，反而存在層級性的結構，只有在「物物交換」的下層才有可能存在對稱與透明的社會經濟行為。所以，社會學的功能在於對現今面板產業現象能夠提供更宏觀的理解方式，透過對生產、交換與消費三者運作關係的分析，產生不同於其他學科的解釋。

(三)決定商品上架內容

大型零售商能夠決定商品上架的內容及商品要擺置在哪個架上進行販售。就前者而言，大型零售商在一定的週期時間內會盤點賣場中各種商品的銷售成績來決定哪些商品要進行下架，又有哪些商品要增加放在架上的數量。哪些品牌和商品最受消費者親睞，需求量最大，大型零售商在這方面的訊息優勢遠勝於製造供應商，也就是說大型零售商最能夠掌握市場的實際需求。就後者而言，商品放在不同的架櫃通常會影響銷售的成績，位置最顯目及方便拿取商品的架櫃能夠吸引消費者的注意，往往帶來較佳的銷售量，大型零售商往往將欲促銷的商品放置在

¹⁷ 資料來源：<http://haiyuan.mofcom.gov.cn/aarticle/zhongyaozt/200609/20060903152745.html>

這類架櫃上。因此，大型零售商所具有的這種特色反而影響了製造供應商的銷售量，也影響了某種商品在市場上的需求結果，而不只是製造供應商在品質上的因素使然。

(四)具有定義有效需求的能力

Coase (1973) 以「廠商存在的本質」一文榮獲 1992 年的諾貝爾經濟學獎，或許我們也可以如法炮製，問一個看似簡單的問題，為何在市場交換過程當中需要大型零售商的存在？當友達生產出的面板為何不直接銷售到消費者手上，還需輾轉透過大型零售商去銷貨，還讓其多賺一手，奇美為何不學一些如安麗、或是 Dell 直銷商一樣，透過直銷的型態，直接把大型零售商這道看似多餘的流程內部化？雖然 Williamson (1981) 順著 Coase 再往前推，認為廠商與市場作為一種交換機制存在著交易次數、交換不確定性以及資產專屬性的變項。簡單地說，當交易不確定性、次數和資產專屬性高時，廠商便有存在的空間，可以把不確定性高、交易頻繁和專屬性大的活動內部於廠商之中來交易，反之就可藉由市場機制來完成。上述理論某種程度確實解釋了「廠商存在的本質」，但是對於市場的交換過程，以及供需如何產生價格依然交代不清楚。

在資本主義社會中，有效需求似乎一直沒有跟上生產技術快速發展的步調，因此有效需求和技術創新之間始終保有落差。以液晶電視為例，映像管電視在還能繼續使用的情況下為什麼要捨棄，另外花錢再去買液晶電視？需求面始終沒有像供給面那樣被要求創新。當中，可以發覺到生產技術的門檻似乎已經降低，用技術阻絕競爭者進入的策略也愈來愈不管用，甚至問題也不在於組織內部化。重點反倒是必須不斷地詢問市場需求在哪？而這些面板又要銷售給誰？

大型零售商不從事也不介入生產，而是直接賣給終端消費者，但又要面對市場的需求型態。大型零售商和有效需求之間的關係是交互影響的，市場的有效需求影響大型零售商向品牌廠商的採購結果，但是大型零售商的銷售策略同時又影

響了市場有效需求的型態。

許多產品的興起不是因為「需要」(need)而起，它是「慾望」(desire)，慾望的形成表現在從需求到有效需求的轉折。傳統產業可以歷久不衰就是因為它是需要而不是慾望。但對液晶電視這種新產品而言，在市場上初期是否能夠喚起消費者的慾望，進而形成有效需求，大型零售商就扮演了推波助瀾的角色。大型零售商在定義與導引有效需求時會鑽研消費者資料，並針對客戶區塊，進行全方位的分析，以掌握消費者的身分、偏好、消費方式、購買的理由、決定要買的價值原因以及上述要件因消費場合不同所產生的差異。有些人映像管電視可以使用好幾十年，那麼即使市場上出現了液晶電視，但對這個人而言效用仍然不高，液晶電視對這些人而言就無法構成有效需求。一旦大型零售商不再架上陳列映像管電視，並且在架上展示各種價格頗為優惠的液晶電視時，大型零售商就能將消費者從需要導向慾望，讓消費者換購液晶電視。

第四節 小結

大型全球零售商佔有全世界零售銷售額的三分之一¹⁸，而且正在快速增加當中，他們組織協調了消費物資需求、供應以及消費市場。除了過去對東亞經濟體在區域上的生產整合扮演關鍵角色外，他們同時也是目前全球經濟整合的導引者，以致於所有在全球販售的商品大多是在亞洲特別是中國製造。因此，全球大型零售商是協調當前全球經濟分工的重要行動者。

本文之所以將面板產業當成一個研究策略點，是因為在需求尚未明朗的情況下，供給方面似乎已經產生困境。若從需求面來重新看待資本主義及其支配結構轉型，甚至是台灣的面板產業，其未來的決勝優勢究竟在哪裡？我們不能再像過去社會學在產業研究上僅從供給面來進行分析，雖然供給面的分析仍具有顯著意

¹⁸ 前 250 零售業者在 8 兆美元的採購金額中就佔有 2.6 兆美元。

義及關鍵性，諸如人力素質、資金來源、設備成本差異、產品技術與生產端的整合方式等，但與目前我所關懷的從需求面來看問題的方式卻是有所不同。

從需求面來看，分析台灣面板產業的發展必須瞭解大型零售商與製造商如何接連、關係如何、透過什麼機制接連等諸多問題。面板產業未來的競爭優勢可能不再僅止於供給面因素，誰能夠與大型零售商取得好的接連誰就能夠脫穎而出。但是，我們不能一味地相信大型零售商具有絕對的權力，也不能只是說誰支配誰或相互關係的問題，取而代之的是我們必須對不同場域之間行動者的合作與矛盾關係進行總體性的理解。此外，我們也必須弄清楚在面板產業的發展過程中，除了國家與市場之外還有什麼東西在進行主導。

過去面板產業研究關心的產業鏈比較是製造端之內如何有效進行整合的問題，也就是面板製造商如何與設備廠商、關鍵零組件廠商以及技術廠商形成有效垂直或水平整合的問題。這些議題對面板或其他產業研究，甚至是經濟社會學在產業研究上而言皆有其重要性。只不過當生產端的整合方式如同制度論者所言，因為儀式主義而開始趨於同質，或者憑藉差異化也無法形成競爭優勢時，在面板產業的研究方向和議題上，所要觀察的是生產或供應商將產品連結至消費端的經營方式有何差異性。亦即不再只是製造端之內如何整合的問題，而是製造端與消費端之間如何整合的問題。

經濟行動者的行動關係是如何使這個結構成為可能，也就是使供給和需求得以透過雙方行動者的能動性連接起來。若要從需求面來理解台灣面板產業，對供需雙方行動者互動關係的動態分析，仍是重要的一環，而不能將此供需關係僅僅看成是既存或自然形成的靜態結構。