

南華大學社會科學院國際事務與企業學系歐洲研究碩士班

碩士論文

Master Program in European Studies

Department of International Affairs and Business

College of Social Sciences

Nanhua University

Master Thesis

德國麥德龍集團在中國經營策略之研究

A Study of Business Strategy of Germany's

METRO Group in China

許妙如

Miao-Ju Hsu

指導教授：鍾志明 博士

Advisor: Chih-Ming Chung, Ph.D.

中華民國 110 年 6 月

June 2021

南華大學
國際事務與企業學系歐洲研究碩士班
碩士學位論文

德國麥德龍集團在中國經營策略之研究
A Study of Business Strategy of Germany's
METRO Group in China

研究生：許妤如

經考試合格特此證明

口試委員：沈玄池 教授

王憶如 教授

鍾志明 教授

指導教授：鍾志明

系主任(所長)：沈玄池

口試日期：中華民國一〇〇年六月三日

誌謝辭

本論文幸蒙恩師鍾志明教授指導，2021年6月3日正逢台灣 COVID-19 疫情嚴峻，三級警戒台灣人民自我的封城之下，指導教授鍾志明老師，依然協助我依計畫口試的日期完成，兩位口試委員沈玄池教授及王憶如教授，以遠距視訊的方式鉅細靡遺指導論文的內容，兩位老師的指導獲益良多，論文的完成不算什麼，最重要是過程中與您相會機緣的同學、老師或是朋友，心有所感，激發我想以文字方式感謝所有人。

引導我讀南華大學國際事務與企業學系歐洲研究的貴人，應該是鍾志明老師，感動的是，我說：「歐洲我比較不熟悉，所以不敢報名」，老師回答：「就是不懂才要讀啊！」，哇！似乎驚醒夢中人，是啊！有壓力才有動力，是我個人在學習及職業生涯中一直經歷的過程，但學術的嚴謹以為應該是按部就班，應該有大學相關的課程才有機會再往碩士。因此鍾志明教授是我第一位要感謝的人，主要內容有荷蘭或是德國這兩個國家的考量！這樣的機緣使我論文有明確的方向。

張心怡主任鼓勵我海外短期留學的深談過程，最後雖然因 COVID-19 疫情關係無法順利完成，過程中的指導及協助讓我更深一層感受主任對學生的殷切期待，以此表示內心的感謝。邱昭憲老師在教學中，不斷分享論文寫作的內容的起、承、轉、合，提供收集資料的訊息，也讓我受益匪淺。三位教授是學習的榜樣，在南華大學從大學開始到目前已快六年，每天不敢鬆懈的學習，多謝在歐洲研究碩士時需要完成論文，促使我完成過程中，觸動我內心的人、事、物特別多，尤其還有協助我完成以微信訪談的三位老同事，白天工作繁忙，晚上回到家 8 點談到接近 11 點，暢談無阻，只能與三位約定在疫情趨緩後，到大陸親自道謝意。

無形的協助是家人，健康的父母也讓我無後顧之憂，家人的支持是最安定的力量，可以全心全意的當一位全職的學生，最後還要謝謝，同學一起努力相互激勵的學習，當然最辛苦還是指導教授鍾老師，老師犧牲假日，悉心指導方向及細節，一遍又一遍指導我潦草無章論文初稿，我想老師看了眼都花了，慢慢指導論文從主題、章節，到註釋的標註，最終論文格式的編輯，口委老師的安排等等。在此我深深一鞠躬謝謝。

中文摘要

德國零售業巨頭麥德龍銷售方式採取現購自運方式，過去已深耕中國長達 25 年。就全球大型跨國零售業紛紛進軍中國之際，麥德龍中國卻在 2020 年將多數股權出售給中國企業物美集團，雙方成為技術合作夥伴，不論線上線下的整合，中國本地採購與供應鏈的變化，皆為麥德龍注入新的活力，有助於麥德龍中國在競爭激烈的市場取得快速的轉型。此外，歐盟與中國全面投資協定在 2020 年底達成共識，勢將帶給麥德龍集團在中國營運新的契機。在中國全面開放外資零售業前景下，麥德龍集團對全球零售巨擘以及中國本土零售業相互競爭，調整在中國的經營策略乃勢在必行。

本文首先將瞭解歐洲零售批發業在中國投資的概況，深入探討歐盟與中國談判七年所達成的雙邊協議，如何影響歐洲零售業在中國投資經營，以及麥德龍中國的市場行銷、顧客定位、商品採購及開店營運策略之調整。接著分析中國物美集團的實力及資源，對麥德龍集團在中國產生何種改變，有無可能引領中國零售業市場的新格局，以進一步探討其主要競爭對手、以及中國政府政策對外資零售業的影響。本文認為，麥德龍集團出售多數股權給物美集團，主要是在中國市場的經營面臨轉型的需求，而重新定位其市場策略經營模式的結果。

關鍵詞：麥德龍集團、現購自運、零售市場、物美集團、麥德龍中國

ABSTRACT

The German retail giant Metro AG adopts the cash & carry method for sales and has been deeply involved in China for 25 years. While the global large-scale multinational retail industry has entered China, METRO China sold its majority stake to the Chinese company Wumart. Metro AG has been deeply involved in China for 25 years. While the global large-scale multinational retail industry has entered China, Metro China sold its majority stake to the Chinese company Wumart Group in 2020. The two parties have become technology partners. This process involved online and offline integration, which further pushed the reform of Metro China's local procurement and supply chain. As a result, there came a new vitality into Metro AG and the transformation helped Metro China achieved high competitiveness in the global market. Adding to that, the EU-China comprehensive investment agreement reached a consensus at the end of 2020, which is destined to bring new opportunities for Metro AG to operate in China. However, Metro AG will face challenges from other global retail giants and China's local retail industry due to China's full opening of the foreign-funded retail industry. Metro AG will have to adjust its business strategy in China in order to win this battle.

This study will first reveal the situation of European retail and wholesale investment in China. I will discuss in depth how did the European Union (EU) and China reached the bilateral agreement, which took them seven years to negotiate. I will also analyze how does the agreement affects the European retail industry's investment and operation in China, as well as Metro China's marketing, customer positioning, merchandise procurement, and adjustments in the store operation strategy. Second, this article will resolve questions such as: What are the strengths and resources of China Wumart Group? What changes will Metro Group have in China? Is it possible that Metro AG becomes the leader in the new pattern of China's retail market? Solving these questions will further lead to the exploration of Metro AG's main competitors and the impact of Chinese government policies on foreign-funded retail. This research believes that the sale of a majority stake by Metro Group to Wumart Group is mainly the result of Metro AG's repositioning of its market strategy and business model while facing the need for transformation in its operations in the Chinese market.

Keywords: Metro AG, Cash & Carry, Retail market, Wumart, Metro China

目錄

誌謝辭	I
中文摘要	II
ABSTRACT.....	III
目錄	IV
表目錄	VI
圖目錄	VII
第壹章 緒論	1
第一節 研究動機與目的	1
第二節 研究方法與限制	4
第三節 文獻回顧與探討	7
第四節 研究範圍與架構	9
第貳章 外資零售批發業在中國的發展	11
第一節 外資零售批發超市的發展	11
第二節 外資零售業分布在中國	23
第三節 德國零售批發產業之特色與發展	26

第叁章 麥德龍集團在中國之經營策略	37
第一節 麥德龍進入中國市場模式	37
第二節 麥德龍在中國之布局與發展	48
第三節 麥德龍在中國之行銷策略	57
第肆章 麥德龍集團的轉型策略	61
第一節 從中國經濟面向探討	61
第二節 從中國政策面向探討	71
第三節 麥德龍在中國經營困境與挑戰	76
第伍章 結論	87
第一節 研究結果	87
第二節 研究建議	90
參考文獻	91
附錄	97
附錄一：中國與歐盟國家雙邊投資協定日程	98
附錄二：歐盟綠色協議內容	99
附錄三：沃爾瑪全球開店數	100
附錄四：麥德龍總裁一封信	101
附錄五：麥德龍集團全球財務年報	102
附錄六：麥德龍集團全球開店數年報	103
附錄七：訪談授權書	104
附錄八：訪談對象的基本資料	105

表目錄

表 1 家樂福前十國家開店一覽表	16
表 2 特易購在海外營業面積比較彈性	18
表 3 特易購 2008-2021 年全球門店數量	19
表 4 沃爾瑪全球開店數	21
表 5 華東區的範圍	23
表 6 華北區的範圍	24
表 7 華南區的範圍	26
表 8 歐盟零售業營業時間差異	29
表 9 德國經濟預測	30
表 10 歐美各國貿易佔生產總額比例	34
表 11 法、德，美三國對中國的態度	41
表 12 麥德龍在中國各個營運點	52
表 13 歐盟綠色協議與麥德龍中國永續經營項目	55
表 14 大陸 2020 年外貿情勢變化	69
表 15 麥德龍 2012-2016 在中國經營一覽表	70
表 16 外資零售業與內資零售業蘇寧市場佔有率	70
表 17 麥德龍中國在中國零售市場的優劣勢	78
表 18 零售業業態與銷售服務	80

圖目錄

圖 1 零售業業態一覽表.....	9
圖 2 研究流程圖.....	10
圖 3 中國線上銷售總額及增長比例.....	25
圖 4 德國軟實力排行第三.....	32
圖 5 德國企業的軟實力是排行第二.....	33
圖 6 德國消費者信心指數（2019-2020）.....	35
圖 7 麥德龍集團組織圖.....	46
圖 8 麥德龍重要的歷程.....	51
圖 9 文化影響人們消費習性.....	63
圖 10 線上購物使用的工具.....	64
圖 11 中國平均家庭收入.....	65
圖 12 社會網絡對於線上購買的影響.....	66
圖 13 跨境外購物的比例.....	67
圖 14 線上使用行動支付及障礙.....	67
圖 15 法律政策意外變化.....	73
圖 16 政府執法的一致性.....	74
圖 17 累積市場占有率百分比.....	76
圖 18 農產品條碼.....	83
圖 19 中國社會消費品總額.....	84

第壹章 緒論

第一節 研究動機與目的

在十七世紀探險家 Henry Hudson 就曾經想透過「西北路線」進入遠東與中國通商，因為當時的中國是傳聞世界最富足的國家，荷蘭從非洲海岸進入遠東後，或許在當時商人的遠見，以台灣為進入中國的熱點，所以才佔據台灣的理由，¹這也說明荷蘭的零售企業萬客隆（Makro）在 1996 年投資大陸廣州前，1989 年先在台灣設立據點及培養人才，以台灣為開發中國市場的墊腳石，長遠的目標還是以進入大陸市場的布局，二十一世紀的企業似乎也有歷史資本主義時期的延續。尼德蘭為低地的小國家，在世界各國以小國家富庶之一。而荷蘭萬客隆與德國麥德龍在 1968 年麥德龍現購自運在荷蘭設 Makro 商店，邁出了第一步，與荷蘭 Steenkolen Handelsvereniging（SHV）簽署了合作夥伴關係，1964 年第一家麥德龍批發商店在德國米爾海姆/魯爾開業。²

德國麥德龍的創始人是第二次世界大戰的軍人背景，或許是經歷戰爭人特有的性格勇於挑戰新的市場，敢衝敢拚的性格，麥德龍集團創辦人（Beisheim）表示在 Metro 的主要成就是 2006 年該集團的 Real 部門購買了 85 家沃爾瑪。沃爾瑪在德國損失了數十億美元後決定退出德國。³選擇當時改革開放中國大陸市場，批發零售的海外拓展評估後，中國為亞洲的首站。

¹ 黃仁宇（2017），《資本主義與二十一世紀》。台北市：聯經，頁87。

² 麥德龍官方網站，WWW.Metro-cc.com/about/history。

³ 曹工，「沃爾瑪德國市場全線撤退」，大紀元，2006年7月29日，<https://www.epochtimes.com/b5/6/7/29/n1403521.htm>。

1992 年試點局部開放，2004 年的全面開放到 2008 年的大規模開放，外資在中國投資的資本與規模，先進的經營理念與市場的布局，資訊化的管理，展新的經營特點，引起中國國內的零售業者及學者擔憂，造成國有企業的震撼，⁴中國在 2001 年正式加入（WTO）世界貿易組織確保其他國家不受限制投資其經濟核心領域。⁵2015 年成立亞投行至今，提供亞洲電信、能源每年 7300 億的融資，⁶是國家很重要的基礎建設，凸顯中國政府經濟帶動政治，以建設作為外交的手段。然而，零售批發的投資金額較大，尤其投資中國外資零售業者不敢貿然前進中國，以德國麥德龍經過十年的市場調查或荷蘭萬客隆也經過五年的市場調查才進入中國零售市場，謹慎嚴謹的評估後進入中國市場。荷蘭萬客隆在 2006 年撤離中國，⁷德國麥德龍也隨著市場競爭做改變適應中國國情，但還是經營遇到挑戰與轉型。

本文藉著研究德國麥德龍零售批發在中國投資經營過程中，面臨來自全球大型跨國零售業激烈的擴展市場及中國國內零售業的興起，紛紛的投入中國國內的零售批發市場，從中國政策開放外資，採取局部開放到全面性開放以來，全球的外資企業與中國國內具有規模的零售者，在中國的投資環境發生甚麼變化？本文深入探討投資環境、開店成本、人力成本等，以麥德龍為研究主要對象，1995 年，麥德龍與上海錦江集團合作成立錦江麥德龍現購自運有限公司進入中國，麥德龍當時在中國經營有東到上海，西到成都，北起哈爾濱，談到東莞共 23 商場，員工近 6000 人，2003 年，成立了華東、華北、華南、華中四個區域辦公室。

2003 年底，麥德龍在華總投資金額達到了 3.5 億歐元，在華銷售額為 22.5

⁴ 李蕊，「外商在華投資新趨勢及對若干爭議的新解」，中國社會科學院財經戰略研究院，26 卷9期（2012年）頁1-7，頁7。

⁵ Robert W. McChesney (1998), *Profit Over People*, New York: SEVEN STORIES PRESS. NY10013., p. 7.

⁶ 邱昭憲，「中國參與全球多邊治理的競合戰略：（亞洲基礎設施投資銀行）規則與制度化的運作」，遠景基金會季刊，18卷2期（2017年），頁1-44，頁13。

⁷ 萬客隆維基百科，<https://zh.wikipedia.org>。

億歐元，隨著華南總部在廣州後，麥德龍將在廣州開分店，預計三年內珠江三角洲開設 10-12 家店。麥德龍成功的原因為，市場定位明確，電腦數據化的管理，採購品質控管，合作廠商的誠信往來，⁸深入探討中國投資環境對外資影響有多深遠，中國政策是否平等互惠的對待外資及中國國內的零售業。據了解，至 1999 年底，中國政府正式批准中外合資零售業只有 21 家，但實際進入中國的合資零售企業多達 300 家。因此是否透過中國外資投資政策有所異動，而不利於外資零售業的公平競爭。

本文經分析一、外資零售業投入內資興起：中國加入 WTO 後，承諾開放零售批發市場，外國競爭對手勢必會長驅直入，⁹世界各國爭先恐後搶進入中國市場，因為中國除了當時是世界工廠、勞力密集、人工成本較為低廉外，主要吸引的因為是中國具有全球最快的零售市場，1990 年代，中國零售市場平均成長 7%，將較於英國的 4%或是墨西哥的 2%。到了 2000 年，中國的零售市場超越德國、英國及整個拉丁美洲的總和。依照每年成長 7%的速度預估，到了 2010 年，中國零售市場的規模將突破六千五百億美元，相當於日本零售市場的 8%（麥肯錫 2003 年中國投資報告），¹⁰經濟發展快速和對外資零售業全面開放，全球的零售業巨頭均曾經在中國零售市場中佔有一席之地；歐洲有法國家樂福（Carrefour）但最後由中國蘇寧電器在 2019 年收購家樂福 80%股權、歐尚（Auchan）、德國麥德龍（Metro），荷蘭萬客隆（Makro）2006 撤離中國，北美洲有美國（Walmart）、2019 上海剛開業美國的好市多（Costco），泰國易初蓮花（Lotus），臺資企業在中國的零售業有好又多（Trust-mart）由沃爾瑪收購、潤泰集團的大潤發（RT-mart），1997 年頂新集團引進英國的特易購，中國本土的零售批發超市，

⁸ 陳新年、劉可夫，「從麥德龍的經營方式看企業誠信」，*商業現代化*，第36期（2005年），頁 94-95，頁95。

⁹ Jonathan R. Woetzel (2003), *Capitalist China: Strategies for a Revolutionized Economy*, Wiley, pp1-250, p. 50.

¹⁰ 同註 9，p.67. Jonathan R. Woetzel (2003)。

比較具有規模的有北京華聯、聯華超市、華潤萬家等。

再研究探討二、內資零售業併購或收購外資零售業：中國的本土零售業也因大型跨國零售業快速展店，中國零售業吸取先進經營方式下，快速整合重新出發，使得零售批發超市在中國內地競爭激烈，大型跨國零售業一開始開店都是以一線城市為主，在零售市場飽和狀態下，本地的零售業及跨國零售批發業，由一線城市發展到二線、三線城市；一線城市土地取得困難及租金昂貴，二、三級城市短期城市的購買力短期無法達到預期的目標，例如華潤萬家收購家樂福。

最終以本文研究對象為例，德國麥德龍早期進入中國，以投資物業為開店的策略，也取得中國消費者、廠商及政府的信任，在中國複雜激烈競爭下，最後還是售出 80% 股權予物美，雙方合作優勢分析麥德龍在中國發展策略的改變，及在中國主要零售業務的重點，藉以找出跨國零售業箝制不前的真正原因，而提供因應的對策。

第二節 研究方法與限制

（一）研究方法

本文研究的對象是麥德龍集團在中國，在麥德龍進入中國 1996 年的中國零售業對外資的政策必須與中國企業合資，麥德龍集團在中國的全名為「上海錦江麥德龍現購自運有限公司」。本文研究主要以兩種方式分析研究：

1. 文件資料分析法：本文麥德龍中國稱之，它與其他連鎖批發超市不同，因為顧客定位是專業顧客、憑卡入場的會員制的賣場。麥德龍開店的營業面積又必須要 33,00-66,000 坪之大，因此合作的對象在中國的尋找合適的地點顯得特別重要，錦江國際集團是上海國資委全資控股的中國規模最大的綜合性酒店旅遊企

業集團，相關的產業有地產、金融、基礎產業如客運等，也和不同產業的外資合作，影響麥德龍集團在中國的經營策略上的研究。本文以麥德龍中國在中國經營狀況為出發點，同時進行兩個角度的分析，深入探討合資對象對麥德龍集團在中國經營策略影響的分析。另外其他兩大外資美國沃爾瑪、法國樂福與中國內地崛起的零售業者「華潤萬家」的成功之道與外資零售業的優勢值得深入探討。經由外資及內資零售業在中國的發展及經營情況與麥德龍中國分析比較，本文還會以數據及圖表分析麥德龍中國的營運狀況，也採用 SWOT 模式來分析與競爭對手經營的優劣勢。

2. 個案研究法：以即時通訊軟體，微信電訪三位在職的資深管理人員，在麥德龍中國工作經歷有區域經理，商場總經理以及董事總經理，工作年限均12年以上，經歷麥德龍在中國發展的軌跡，對話內容值得作為參考依據，內容：「麥德龍中國開店策略是在城市郊外，在2007年邊緣地區城市更新，麥德龍的周圍全部都是住宅，2008年在南區第二個區開始轉賺，全年大概6家店賺了400多萬人民幣，2009年後都是賺錢」，由此可證，麥德龍在中國已買地不租地很成功的策略。在中國不具優勢有，「產品結構變化速度較慢，購物環境的變化少，外資面臨的問題線上線下整合慢，中國零售市場變化2-3年，麥德龍可能十年時間，銷售形式趕不上中國市場變化新商業模式的市場氣氛」。麥德龍中國政策的優勢有：「2000年零售業大規模開店，麥德龍選定地點市郊，大包裝沒有會員卡，透明發票很多人拿要求退稅，麥德龍是遵守法律，麥德龍集團覺得需要發票，明細很清楚給顧客，2007年麥德龍中國因為這種堅持，在中國的突飛猛進時遇到SARS食品安全衛生，此時麥德龍中國最受益，2005~2006年很多媒體在報導生存環境農藥殘留第一拿到食品安全衛生，那一年在廣州請了副市長帶所有官員，麥德龍賣場學習麥德龍的要求，無形政府幫麥德龍做很大的廣告，在中國發現麥德龍是很優質的企業吸引很多訂單。」（見附錄八）

物美集團是中國最早在1994年在北京創立物美超市，一直致力於中國零售市場引進資訊管理，線上購買APP與零售巨頭沃爾瑪合作。另外麥德龍中國在外資零售巨頭美國沃爾瑪、法國樂福與中國內資零售業華潤萬佳的崛起競爭激烈的環境下，麥德龍集團不得不調整在中國經營的策略，而前後的合作對象對麥德龍中國有影響的作用，選對的合作對象也是成功很大的因素之一，可以從電訪內容分析，「麥德龍整合物美後所帶來的變化，在中國摩拳擦掌後可以複製到其他國家，中國區總裁任命到全球作CEO，麥德龍培養大批零售業的人才，物美是自行摸索，物美選址比較彈性由物美負責，麥德龍維持目前好的體系，以前開店選址資料到德國討論決策，現階段直接在中國決策比較快，物美關注O2O麥德龍針對專業顧客兩方結合對麥德龍中國是好事。合併好線上改造數據化改造，線上比不上物美，物美打造麥德龍APP線上，麥德龍透過多點銷售，物美的品項沒有麥德龍的優勢，麥德龍還是比較豐富，雙方可以互補缺失。」結合麥德龍一直堅持經營理念的現購自運及專業顧客。」（見附錄八）個案研究透過對麥德龍中國工作的資深管理人員的深度訪談，訪談對象有12年的年資，區域的經理管轄區域北二區包括，北京、天津及東北，電訪對象對麥德龍在中國的轉型有參與過程，因此較客觀評論麥德龍與物美合作的優勢及麥德龍中國在未來經營策略。

（二）研究限制

本文研究的對象德國麥德龍現購自運商場，在台灣沒有開店，雖然與荷蘭萬客隆在歐洲是合夥關係，麥德龍和萬客隆經營理念均以現購自運為主，從萬客隆在台灣或中國經營理念可以推論麥德龍的模式，萬客隆在 2006 撤離中國因此文獻參考資料有限。在台灣麥德龍文獻資料以中國知網資料居多，大多數為期刊資料，期刊資料頁數呈現不完整，且內容均是以麥德龍水土不服及經營策略不合適中國消費者，麥德龍在中國經營的策略以麥德龍官方網站為主，自網站上分析麥

德龍集團對中國的永續經營計畫。另外對於家樂福及特易購 100%股權由中國企業收購，因此，所獲得的數據無法更新近幾年。研究上預計訪談尚在麥德龍中國在職的員工對於麥德龍在中國發展的計畫，但由於 COVID-19 無法面對面訪談，以透過微信方式訪談。

第三節 文獻回顧與探討

(一) 文獻回顧

張茹所著〈德國商人的經商智慧〉提到，嚴謹是德國商人的共同特性，分析探討德國企業在中國的經營之道，不同的行業在同樣的中國市場的經營策略，作為麥德龍在中國經營參考。本文參考《當前歐盟對中國的政策》的條文一一剖析兩國的關係，麥德龍為何挑選中國為進入亞洲的首選目標。數據分析資料以中國統計局官方網站的數據，無法只參考中國統計局的數據，本文還參考研究的數據來自尼爾森調查公司對中國的分析資料，確保本研究內容的客觀性。

潘進丁、王家英〈當巷口柑仔店變 Wal-Mart〉主要介紹台灣與日本零售業的成長軌跡很類似，尤其便利店的普及各個社區，零售業必須具備預測未來，美國沃爾瑪是全球零售業排行榜第一位，世界各國的零售業無不將他視為競爭對手和學習的對象，沃爾瑪進入中國零售市場比麥德龍遲，但開店數卻能迎頭趕上。中國經濟更是以跳躍式的成長，歐美零售巨頭靠併購布局全球。Sterwart Howe，〈邁向現代商業王國歐盟零售業結構競爭和表現〉，本文研究對象是德國的零售業的巨頭麥德龍，書中介紹了與零售業發展中很重要的政府政策，其中包括「現購自選的緣由、德國消費者的特點、資訊系統環境、德國零售業的業態種類：專賣店、百貨店、便利店、無店舖經營、折扣店、大型超市、廠商直銷中心、娛樂

中心等等。

德國零售法規的規定與零售業的擴張與銷售額有關，例如：反限制競爭法、商業建築法規、營業時間的規定和銷售折扣及附贈的規定。從德國零售業政策中同理應證麥德龍中國在中國市場所堅持的經營理念不會有所改變。許行《中國經濟改革的探索》詳細記載改革中國經濟體制、加速中國現代化，鄧小平的四個現代化助中國經濟體制改革上很大的轉折點，其中中國 13 億人口，廣大面積各個城市發展各有不同，只有引進外國技術、資本、人才和開放沿海城市，已讓部份人先富起來的概念，有詳盡的資料記載，使得對大陸商業環境不熟悉的外國學者，可以清楚瞭解中國經濟成長脈絡。復旦大學作者田巍（2008）為例，論文研究的主題：「麥德龍中國公司競爭策略存在的問題及對策研究」，內容單方面強調麥德龍經營的特點，存在的問題是麥德龍缺乏變通及彈性，無法適應中國的國情。

（二）零售批發相關概念

零售業在全球的擴張或與競爭對手的重要策略，無不都以併購為主，其中以美國沃爾瑪為例：獨霸全球的沃爾瑪國際布局也是採取併購當地同業，才能快速進入市場，1998年併購德國食品零售商 Wertkauf，成功進入德國市場；在日本則併購西友（Seiyu）。¹¹世界各國零售業的業態除了人口數及消費額，選址的地點也有所不同定義：一、超級市場或大型超級市場，選擇市中心，交通便利，小包裝，方便一班顧客，例如家樂福。二、大型購物中心：獨棟的經營方式，小型專賣店及餐飲業進駐，沒有會員制的限制，因營業面積較大，選擇的地點城市的郊外，例如英國的特易購。三、倉儲式量販店，主要是專業顧客，會員制的賣場，大包裝，銷售品項數約4000種左右，需要的面積較大，停車位的設立，地點以郊外為主，例如：好市多及麥德龍。也隨著在全球擴張版圖而有所創新的新業態，多元化經營的理念隨著不同國度而調整，（如圖 1）。

¹¹ 潘進丁、王家英《當巷口柑仔店變 Wal-Mart》。(台北市：天下遠見，2006)。73頁

圖 1 零售業業態一覽表

國家	零售業	業態	年代	特色
美國	沃爾瑪 (Wal-Mart)	第一家沃爾瑪 Wal-Mart	1962	折扣店低價策略
		山姆會員店 Sam's Club	1983	會員制的倉儲店
		沃爾瑪超級購物中心 surpercenter	1988	大型購物中心包括專賣店
		鄰里社區型 neighborhood	1998	社區型超市
法國	家樂福 (Carrefour)	家樂福 supermarket	1959	一般超市型態
		大型超級市場 hypermarket	1963	大型購物空間
		折扣店 Dia	1979	小型折扣店
英國	特易購 (Tesco)	Tesco store 特易購	1929	雜貨店
		大型超市 supermarket	1956	一般超市
		便利店 Tesco express	1994	便利店
		大型購物商場 Extra store	1997	大型購物中心
德國	麥德龍 (Metro)	麥德龍 Metro	1964	倉儲批發

資料來源：各國零售業的官方網站

第四節 研究範圍與架構

(一) 研究範圍

本文參考文獻的資料主要分為三類：一、來自台灣博碩士論文，以及簡繁體書籍、期刊、中國知網與萬芳數據中的期刊資料；二、有關於數據分析資料以中國統計局官方網站的數據為主；三、關於德國麥德龍在德國或是在中國的背景資料介紹，參考德國麥德龍的官方網站，客觀上從德國與中國的關係探討，本文參考《當前歐盟對中國的政策》，¹²——剖析兩國的關係，麥德龍為何挑選中國為進入亞洲的首選目標。本文持客觀小心求證麥德龍在中國的問題癥結點，採訪在中國麥德龍資深的員工，瞭解在中國的困境問題。

德國為歐盟之成員國之一，歐盟與中國的全面投資協定達成協議的項目，對於歐洲零售企業在中國的發展佈局，中國是歐盟最大的貿易國，德國又是中國最

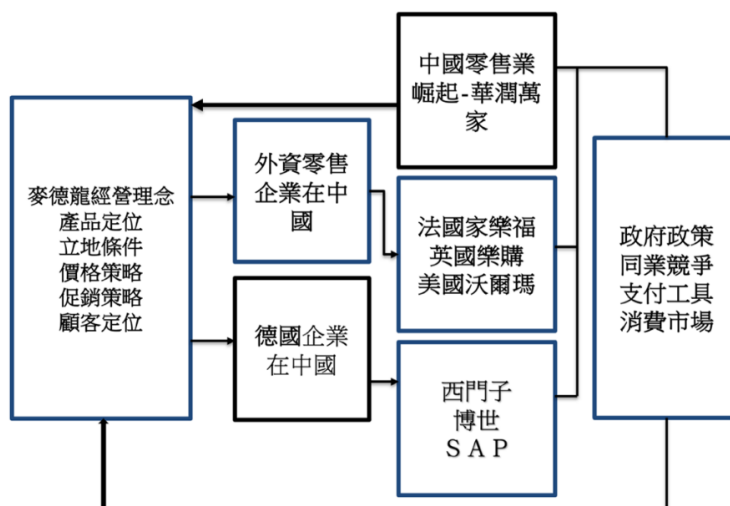
¹² 湯紹成，「當前歐盟對中國政策-兼論對台政策之分析」，**遠景基金會季刊**，第16卷4期（2015年），頁1-70，頁38-42。

大貿易伙伴關係，麥德龍與物美合作夥伴，營銷供應鏈的巨變。當代科技的日新月異的快速變化中，以德國第一大的零售業麥德龍在中國為例，探討外資零售業在中國投資環境變化多端，如何調整在中國零售市場的步伐。希望透過德國麥德龍的案例找出在中國零售市場遇到問題的原因，以三大外資德國麥德龍、美國沃爾瑪、法國家樂福與中國最大的零售業者「華潤萬家」為比較的對象。

研究的流程從收集資料、整理、分析、歸納最後總結外資在中國零售業，文獻的回顧除了參考學術論文、期刊及出版書籍，還包括德國麥德龍官方網站的數據分析及中國統計局的統計資料。章節的結構從麥德龍在德國的背景及麥德龍在中國的背景 資料，另外針對其他外資零售業及中國最大的零售業分析從投資、設立、發展、成長的過程，最後歸納總結德國麥德龍集團在中國 2020 年後經營策略之研究的真正原因，提供外資或中國當地零售業者資料參考。

(二) 研究架構

圖 2 研究流程圖



資料來源：本文研究整理

本研究經由文獻探討建立後，如(圖 2)所示。透過外資企業在中國的國際拓展過程及目前發展的狀況及不同行業的德國企業在中國發展現狀，深入剖析麥德龍集團在中國堅持經營理念所調整策略的研究。

第貳章 外資零售批發業在中國的發展

第一節 外資零售批發超市的發展

(一) 外資零售業在中國

中國對於外資零售業業者，採取漸進式的方式，因此吸引全球零售業者齊聚在中國市場，開放發展可分為四個階段。

1. 全面禁止（1978~1992 年）

在這一個階段中國政府全面禁止外資在中國經營零售企業；中國自 1978 年確定「對外開放」為基本國策後，雖然開始著手利用國外的資金，但對於外資進入中國市場還是有疑慮，因為當時尚未制定作為現代商業組織從事商業行為基礎規範的公司法（中國第一部公司法）直到 1993 年才公布。¹³對於外資進入中國，政府對於國家的主權與利益，採取自由市場經濟，外來的資金還是保留保守態度，另一方面也擔心影響中國國內管理不善的個人或中小型企業。

2. 試點期（1992~1999 年）

這個時期是中國開放外資在幾個大城市經營批發超市零售業的起點，但不全面對外開放；不允許外資獨資經營零售企業，必須與中國企業以合夥方式，¹⁴有計畫鼓勵外資合資企業，要求採購比地及雇用當地員工，積極輔導本地企業創新，吸取西方先進技術。¹⁵例如：荷蘭萬客隆與泰國正大集團及中貿聯在 1996 年的廣州開第一家店；家樂福也與中資企業北京中創商業公司在同年北京開設第

¹³ 吳煜賢（2011），《經濟全球化背景下中國外商投資企業法制的發展：開放與管制政策思維之牽動》。臺北市：臺灣商務印書館，頁140-141。

¹⁴ 閔興征、王夢，「China Business & Trade」，*中國商貿*，北京市：第17期（2011年），頁1-2。

¹⁵ 高長，「中國紅色供應鏈崛起的國際效應」，*遠景基金會季刊*，20卷3期（2019年），頁1-54，頁7。

一家店，德國麥德龍集團與上海錦江國際集團在上海開第一家店，全球零售巨頭在中國的零售市場彰顯新格局。

3. 過渡期（1999~2004 年）

外資零售業進入中國零售市場很重要的階段，主要是中國在 2001 年加入世界貿易組織，被迫於世界貿易組織的規定，必須全面開放零售業市場。2001 年 9 月中國經貿部外資司司長胡景岩先生透露，中國在加入世界貿易組織後必須取消對外資投資企業三項政策硬規定；所謂「當地含量」也就是說外資企業到中國投資，不需要中方資本占一定的比例。「外匯平衡」中國政府不再對外商投資企業，進行外匯管制。「外銷比例」的去除，中國政府不再強制規定外商投資企業產品的外銷比例，市場自由經濟不再干預中國國內零售市場，讓中國市場與國際接軌。¹⁶全球零售批發超市的巨頭，無不虎視眈眈中國市場，舉凡各種不同業態；批發倉儲、量販店、大型購物中心、百貨公司、超市、連鎖店、便利店等有些等待觀望理由，主要等中國政府政策明朗化，不干預市場經濟，在這個階段是外資或是中國內資零售業，獨資，併購，讓購或收購的重要階段。

4. 全面開放（2004 年至今）

2004 年中國履行了加入世界貿易組織，全面取消對外資企業投資中國的限制，而外資企業面對龐大的經濟體，加速腳步展店，在 90 年代初期後天安門事件，經歷一段時間經濟成長二位數成長，外資零售巨頭敏銳度覺察，中國跳躍式的經濟成長不可能出現第二次，2003 年至 2006 年間每年經濟成長率都達到 10%，中國在 2014 年底的外匯存底是 210 億美元，2003 年已經累積到 2 千億美元，到了 2006 年外匯存底超過一兆美元，¹⁷中國政府為中國企業及外國企業直接

¹⁶ 林俊良（2002），《WTO 後的中國投資-投資銀行眼中的機會與風險》。臺北市：商周出版，城邦文化發行，頁226。

¹⁷ Jack Perowski、黃逸譯（2010），*How I'm Building a Billion-Dollar Business in China* by Jack Perkowski. 台北市：遠流，頁16。

投資都創造了很好的環境，自 1980 年以來，政府已頒布 500 條以上經濟的法規，目的在保護外資提供法律保障、主要的政策有「中外合資經營企業法」、「中外合作經營企業法」、「外商獨資經營企業法」至 2007 年底，外國投資設立了 59 萬 1000 家外資企業，全球頂尖企業 450 家在中國投資。¹⁸政策有效打擊仿冒保護智慧財產權為力度。

全球最大的 50 家零售企業中，已經有 40 多家進入中國，如：沃爾瑪、家樂福、麥德龍、歐尚、樂購、好市多、太平洋百貨、百安居等。其中沃爾瑪、家樂福與麥德龍零售三大巨頭，早期開店時在中國零售市場造成轟動，近期的好市多在上海開店也造成一陣旋風，開店四小時後因顧客擁擠而停止營業。¹⁹在 2009 年，中國的零售業百強中有 17 家是外資企業，與 2008 年數字相比外資零售業增長了 32.3%，外資零售業的經營範圍還是以一級城市為主要起點再向外拓展，經營的項目多樣化。現今，2020 年底歐中簽訂全面投資協議，新冠狀病毒自 2020 年籠罩全球，2021 年英國的變種病毒在四月份還無法控制得宜，來自歐洲的零售業在中國經營多一些保障，在中國零售業對歐洲的產品大力推廣給中國消費者，麥德龍專注產品開發，穩定忠實顧客。

（二）法國家樂福

家樂福 (Carrefour) 的歷史始於 60 年前，其創始人弗尼爾 (Marcel Fournier) 在法國開設第一家大型超市。家樂福保留了其開拓進取的精神，並自那時以來不斷進行自我革新。集團發展的關鍵日期。全球零售業排行榜第二的家樂福，它的經營策略發展與特徵值得深入探討，家樂福的歷史始於 1959 年至 1963 年，當時

¹⁸ John Naisbitt and Doris Naisbitt (2009), *China's Megatrends : The 8 Pillars of a New Society*. 臺北市：天下，頁35-36。

¹⁹ 蘇均薇，「好市多上海店開幕爆人潮！開幕才4小時宣布暫停營業」，*今周刊*，2019年8月27日，<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/80392/post/201908270021/>。

擁有兩家新型商場的傅尼葉家族與食品批發商德佛荷家族聯手打造第一家店，兩種不同文化結合的互補，²⁰也是造就家樂福成為全球第二大零售業很重要的起始點。

1. 大事記

1960 年：第一家家樂福超市開業，在 200 平米的銷售區內，來自企業家家庭的 Marcel Fournier 和 Denis Defforey 測試了法式自助服務，然後於 1960 年 6 月在安納西的 Parmelan 大街和 AndréTheuriet 大街的十字路口開設了 850 平米的超級市場。1963 年：開設了第一家大賣場，受美國的啟發，家樂福的創始人於 1963 年 7 月 15 日在法國 Saint-Geneviève-des-Bois (91 區) 開設了法國第一家大賣場。²¹這是法國的第一家大賣場，以低廉的價格提供了種類繁多的產品佔地 2500 平方米的自助銷售區，帶 400 個免費停車位。1981 年：家樂福推出 PASS 卡，家樂福推出了 PASS 卡，既是信用卡又是客戶忠誠卡。三年後，有 20 萬人註冊了 PASS 卡，並記錄了超過 400 萬筆交易。PASS 卡在中國開店時沒有推廣，主要是中國銀聯卡已經具備有借記的功能，消費者直接刷卡扣款，與信用卡最大的差異，信用卡先消費後付款。

1993 年：家樂福繼續向國際擴張，該集團於 1993 年在意大利開設了第一家門店，然後在 1995 年在中國北京開了第一家店。

1999 年：家樂福全球第二大零售企業 1999 年 8 月 30 日，家樂福在 1961 年成立的 Promodès 股票和 Promodès 合併後，成為全球第二大零售商，擁有 240,000 名員工和 9,000 家商店。

²⁰ Christian Lhermie, 陳綦美、李淳慧譯 (2006), *Carrefour ou l'invention de l'hypermarché* 台北縣：木馬，頁11。

²¹ 同註，20。Christian Lhermie, 陳綦美、李淳慧譯 (2006), *Carrefour ou l'invention de l'hypermarché*, p.306.

2. 重要策略

2019年3月，家樂福中國在國內有3000萬會員，經營的規模有210家大型綜合超市、24家便利店以及6大倉儲配送中心，營業面積超過400萬平方米，共覆蓋22省分及51大中型城市。家樂福中國也是最早歐洲零售企業引進中國在1995年與同德國麥德龍同一年。家樂福在北京開店，麥德龍選擇上海開店。2019年：家樂福2022年繼續前進家樂福慶祝成立60週年。根據法國議會通過的「契約」法，該集團在其公司章程中加入了理由。此舉是在2019年6月14日的股東大會上根據董事會的建議採取的，旨在支持家樂福全面實現其在2022年前成為所有人的食品轉型世界領導者的雄心壯志：為我們的客戶提供優質的服務，產品和食品，所有分銷渠道均可使用。得益於我們員工的能力，負責任的多元文化方法，廣泛的領土佈局以及適應生產和消費方式的能力，家樂福的雄心是成為所有人實現食品轉型的領導者。本集團出售其在中國的業務。²²2019年6月22日，蘇寧易購發布公告，公司全資子公司 Suning International Group Co., Limited (簡稱蘇寧國際) 與 Carrefour Nederland B. V. (轉讓方) 及 Carrefour S.A. (簡稱家樂福集團) 簽訂購買協議，家樂福集團出售80%股份給蘇寧國際，蘇寧國際以現金48億元人民幣付給家樂福集團，Carrefour China Holdings N.V. (簡稱家樂福中國) 根據公告家樂福中國100%股份預估為60億元人民幣。²³

3. 走向國際化

自1970年開始家樂福便有邁向國際化的計畫，先從拉丁美洲開始，德佛荷扮演很重要的角色，在1980年代末期到1990年代初期開始，規劃在世界設立據點，邁向國際市場所採取的方式以合夥。在一個國家設立據點，派一位經理及開

²² 家樂福官方網站，1981: Carrefour launches the PASS card, Key dates in Carrefour Groups History, 2021年3月23日, <https://www.carrefour.com/en/group/history>。

²³ 若陽，「家樂福中國出售80%股權給蘇寧2018年虧損5.78億元」，聯商網，2019年6月23日，<http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2019/427188.shtml>。

發專員先進入該國家做市場拜訪，最要找尋合作的對象，入境隨俗結合當地民情風俗最快了解當地的消費者購物習慣。²⁴家樂福居然沒有在美國、英國與德國開店如（表 1）家樂福有五種不同業態在不同國家，對於拓展新店採取彈性策略，成為全球第二大零售業很大的因素之一，而折扣店開得多的國家如：阿根廷、葡萄牙、巴西、土耳其等國家，只重視低價，至於品質的管控沒有很嚴謹，與全球拓展據點的布局有關。²⁵

表 1 家樂福前十國家開店一覽表

國家	第一家開店年	大賣場	超級市場	折扣店	便利店	現收現付
法國	1963	247	1059	897	4237	143
西班牙	1973	200	131	-	593	114
義大利	1993	55	414	-	583	13
比利時	2000	45	445	-	290	-
阿根廷	1982	97	108	398	235	-
葡萄牙	1991	-	-	365	-	-
巴西	1975	241	41	305	87	143
土耳其	1993	73	99	519	-	-
波蘭	1997	86	169	-	662	-
中國	1995	231	-	-	-	-
台灣	1989	64	50	-	-	-

資料來源：家樂福維基百科，<https://en.wikipedia.org/wiki/Carrefour>。

4. 併購風潮

家樂福在 2019 年 6 月 14 股東大會建議通過，到 2022 年成為食品轉型世界領導者雄心，為顧客提供優質服務、產品與食品，適應生產與消費模式的變化，目標是領導食品業者的轉型。球零售業排行第二的家樂福，它最主要的成功三個

²⁴ 同註，20。Christian Lhermie, 陳綦美、李淳慧譯 (2006), *Carrefour ou l'invention de l'hypermarché*, p. 309.

²⁵ John Wiley (2002), *Retail Geography & Intelligent Network Planning*. England: Biddles Ltd.

成功的策略：1. 價格越低賣的越低。2. 自有品牌兼顧品質及價格。3. 跨國合作/併購。²⁶好市多是美國第一大連鎖量販店，擁有 263 個據點，年營業額 180 億美元。1995 年家樂福將 11% 股權在 1997 年賣掉，但家樂福依然有英國好市多股份 20%。²⁷尤其又以併購的方式能快速邁向全世界，當地民俗風情，文化素質，宗教信仰，政府關係的經營等等，這些都可以透過合作方負責協調，而家樂福可以專心在商品及顧客經營上發揮專長。

5. 在中國拓展策略

家樂福作為世界 500 強，雖然家樂福於 2019 年將中國股份出售給蘇寧，但家樂福也是早期進入中國市場的歐洲國家，分析家樂福通過近十年期間在中國穩固拓展市場的營銷策略有四：一迎合地方政府在地化。二遊走政策的邊緣。三將供應商逼到牆角，再給他一些好處；四瞭解在地文化，迎合消費者需求。²⁸家樂福運用的策略很符合中國市場的胃口，尤其懂得走在政策的邊緣的拿捏，地方政府最需要的能配合地方政策，與地方政府保持良好關係，店內安全防衛及勞資關係的處理都可以得到幫助。

（三）英國特易購

特易購第一家在 1948 年以自助式方式開店，創始人為科恩（Jack Cohen），1919 年在倫敦東區的市場銷售食品。特易購這個名稱最早出現 1924 年。來自英國的樂購 Tesco 先布局台灣後到大陸拓展新店，進入中國時外資巨頭以齊聚在中國市場，樂購與台資零售企業大潤發集團樂購合作，樂購在 1996 年的 12 月在英國嘗試網上購物超市，直到 1999 年中期才正式推出，長期測試成功的主要因素，

²⁶ 家樂福官方網站 <https://www.carrefour.com/en/group/history>。

²⁷ 同註，20。Christian Lhermie, 陳蓁美、李淳慧譯 (2006), *Carrefour ou l'invention de l'hypermarché*, p.218.

²⁸ 黃志鵬、張大為聯合推薦 (2006)，《中國華東市場商機與營銷策略》。台北市：北市進出口公會，頁238-240。

樂購有 750,000 註冊在線的顧客，將近每周有 6000 客戶每周訂單總額約五百萬英鎊，再線銷售額超過 250 萬英鎊的不到 1.5%，年度總銷售額 1,800 萬英鎊，網上銷售的渠道成為獲利的地方，樂購的賣場不是很大，在海外營業面積比較彈性

表 2 在中國以特大店及標準店為主，體積龐大可以採取線上購物，倉庫也採取封閉的方式。特易購在英國也可以為客人送貨，也超過了競爭對手，在英國競爭對手（Sainsbury's）送貨的比例是 45%，特易購的送貨的覆蓋的範圍很廣，送貨費比一般店四分之一。²⁹

表 2 特易購在海外營業面積比較彈性

形式	數量	面積（平方英尺）	面積（平方米）	百分比
特大店	175	1212 萬	112 萬	40.9%
標準店	424	1290 萬	119 萬	43.7%
城市店	163	188 萬	18 萬	6.4%
便捷店	827	179 萬	16 萬	6.1%
一站店	513	70 萬	6.5 萬	0.3%
總計	2102	2939 萬	335 萬 5 千	100%

資料來源：樂購維基百科：<https://zh.wikipedia.org>

1. 在中國拓展策略

1997 年由臺資頂新集團將樂購引進中國零售市場，當時在中國經營超市時使用的品牌為特易購（Hymall），2004 年英國 TESCO 耗資 1.4 億英鎊購入 50%

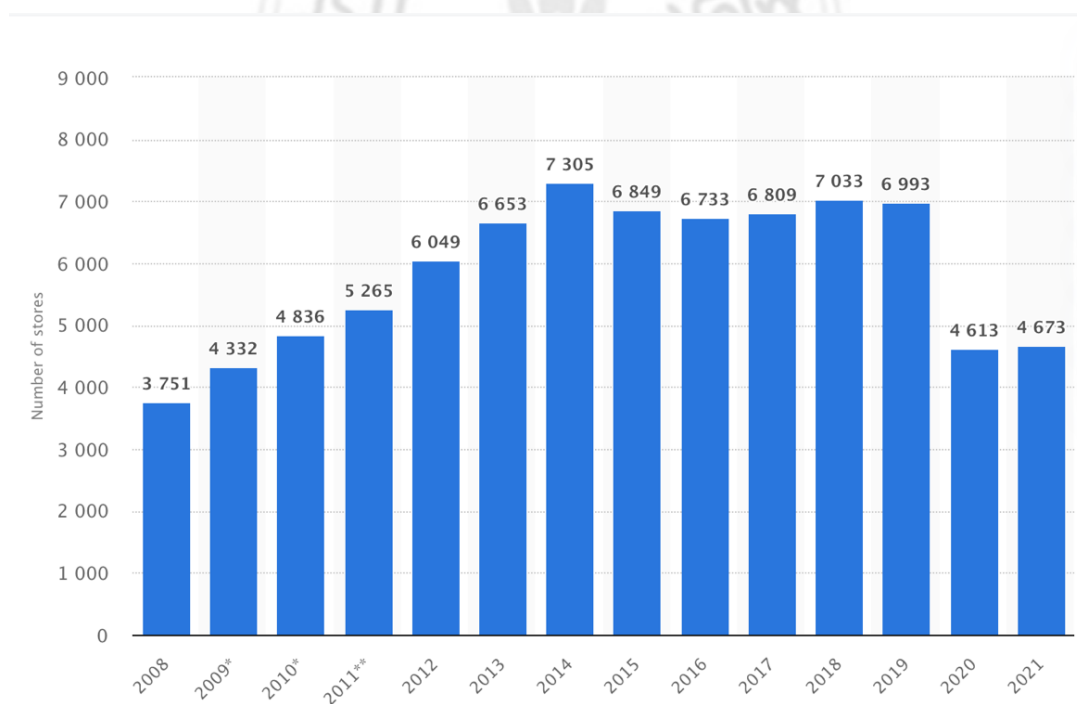
²⁹ Clayton Hirst, "Sainsbury's Crosses North-Divids in Net Grocery" *Independent on Sunday*, 19 Nov. 2000, **Tesco website**, <http://www.tesco.com>.

經營權，當時在中國已經有 105 家店，曾經在台灣以獨資開店以「特易購」名稱，但在 2005 年無法達到經濟規模，台灣所有店轉售給家樂福，在其他國家的業務以合資方式。2006 年 12 月再以 1.8 億英鎊購入 40% 股份，才將品牌名稱改為：「TESCO 特易購」。2009 年底剩下的 10% 股份從頂新集團購入。2013 年英國特易購在將 80% 股份賣給華潤萬家超級市場，在中國也使用華潤萬佳品牌經營市場。直到 2020 年 2 月份特易購將剩餘的 20% 全部出售給華潤萬家，從此撤出中國零售市場。³⁰

2. 走向國際

特易購在 2009 年在中國將頂新集團全數股權買回，全球開店的數量由 2009 年開店數量 4,322 至 2013 年的 6,653，開店成長比例為 54%。

表 3 特易購 2008-2021 年全球門店數量



資料來源：Daniela Coppola, Jun 3, 2021,
<https://www.statista.com/statistics/238667/tesco-plc-number-of-outlets-worldwide/>.

³⁰ 樂購維基百科，<https://zh.wikipedia.org>。

2020 將全數股份出售中國本地零售業華潤萬家前，在 2019 年開店數達到 6,993 時，（表 3）出售在中國門店以 3.57 億美元出售給華潤萬家。³¹英國特易購較晚進入中國市場，開店經營策略與家樂福有共通點，因家樂福在 1995 年已進入中國零售市場，第一家店在北京，經營的型態已深深烙印在中國消費者心中，特易購營運模式與家樂福市場區隔性較小，因此特易購在經營中國零售市場無法獨特之處，導致在中國經營的期間似乎比其他外資零售業時間短。

（四）美國沃爾瑪

1. 重要策略

沃爾瑪定價策略有三：天天低價、現金回饋、本日特價。沃爾瑪全球一致的定價策略，因為賺每一分錢的不容易，以消費者為出發點，保持低價格回饋給消費者另外也期待顧客每一天來店消費。現金回饋：沃爾瑪對消費者的承諾，致力於降低採購成本，直接將差價回饋給消費者。本日特價：限時特價或是限量特價，每天有不同產品標示本日特價，讓消費者每天都有不同的驚喜。³²營運策略：輻射式的物流策略是競爭優勢關鍵。沃爾瑪創辦人在他的自傳中提到「每家店的距離都在物流中心一天內車程距離以內，這樣及時將商品送到店內，以物流中心為主軸，一州一州，一郡一郡，直到市場飽和。」降低物流成本及壓低庫存金額，大大提高商品迴轉率。³³

文化的策略：沃爾瑪建立一套公司文化制度，將員工當成夥伴，店長就像教練一樣，周末早晨晨會呼口號，重視與員工的互動關係，讓員工感受到公司的價值觀，強調微笑服務的重要性，公司有一套完善的教育訓練課程。公司文化對於拓展國際市場時有必要依據當地民俗風情，適度調整沃爾瑪的美式文化，在美國

³¹ 華潤萬家，維基百科，<https://zh.m.wikipedia.org/wiki/華潤萬家>。

³² Michael Bergdahl (2005), *What I Learned From Sam Walton-How to Compete and Thrive in a Wal-Mart World*. Taipei: Merlin, pp. 25-26.

³³ 參考同註32，p. 59。

行得通，但在德國、中國、阿根廷或是日本就不見得行得通。³⁴文化上的差異，沃爾瑪微笑熱情的服務在德國是行不通，也正是如此麥德龍集團在 2006 年收購了在德國的沃爾瑪。

2. 走向國際化

沃爾瑪如何走向國際，沒有一套電腦管理系統，總公司如何有效控管其他分店，因此全球霸主沃爾瑪也是率先使用無線射頻辨識系統 RFID (Radio Frequency Identification) 2005 年 4 月在沃爾瑪美國總部 3 個物流中心、106 家沃爾瑪、36 個山姆俱樂部進行測試，短短一年內就將計畫擴大到 5 個物流中心、五百家沃爾瑪。當然不只是沃爾瑪包括歐、日零售業，其中德國麥德龍集團也使用 RFID。³⁵

表 4 沃爾瑪全球開店數

國家/業態	零售	批發	其他	全部	平方英尺/千計算
非洲	332	91	-	423	24,537
加拿大	408	-	-	408	52,976
中美洲	855	-	-	855	13,724
智利	352	6	-	358	15,932
中國	403	31	-	434	69,312
印度	-	29	-	29	1,569
日本	328	-	-	328	19,570
墨西哥	2470	164	-	2634	101,993
英國	614	-	18	632	37,660
總計	5762	321	18	6101	337,273

資料來源：沃爾瑪財務年報 2021 年 1 月 31 日（見附錄三）

³⁴ 參考同註32， p. 73。

³⁵ 潘進丁與王家英（2006），《當港口柑仔店變 Wal-Mart》。台北市：天下遠見，頁142-145。

沃爾瑪在全球能永遠保持全球零售業第一名，不同國度也採取彈性的開店模式，（表 4）沃爾瑪 1996 年以合資的方式進入中國，以山姆會員店為主，及大型購物中心，馬上符合當地的需求。德國是沃爾瑪第一進入歐洲的國家，但還是在 2006 年德國麥德龍集團，收購沃爾瑪在德國所有的店，但沃爾瑪還是以獨資方式在德國只有一個營業模式「大型購物中心」，因德國政府對零售業的政策，對於沃爾瑪的營業時間、促銷策略、天天低價策略以及要求員工微笑服務在德國最終是行不通。沃爾瑪將重心擺在中國龐大消費市場上。

3. 大事記

1991 年通過與墨西哥零售公司 Cifra 的合資，沃爾瑪走向全球，在墨西哥城開設了薩姆俱樂部。

1994 年沃爾瑪通過購買 122 家 Woolco 商店來擴展到加拿大。

1998 年在阿肯色州的三家商店中引入了鄰居市場格式。沃爾瑪通過收購 Asda 進入英國。

2002 年沃爾瑪（Walmart）首次榮登美國最大公司的《財富》美國 500 強排名。沃爾瑪通過對 Seiyu 的投資進入日本市場。

2010 年合資企業 Bharti Walmart 在印度開設了第一家商店。

2011 年沃爾瑪通過收購 Massmart Holdings Limited 51% 的股份，將業務擴展到南非。

2016 年 沃爾瑪與京東（中國收入最大的電子商務公司）結成戰略聯盟，以更好地為中國消費者提供服務，涵蓋在線和離線零售。

第二節 外資零售業分布在中國

(一) 華東地區

華東經濟發展核心以上海市為主，世界五百強企業已有四百多家，其中上海設計總部和中國總部就有二百多家，長三角經濟主要的動力來自投資與外貿，對外經濟的外貿總額及實際利用外資佔大陸金額比例高達 35%、48%，依賴外資的程度相當大，³⁶（表 5）長三角經濟圈，上海浦東就是當時為了吸引外資企業進駐，填沙灌溉成為新的辦公型住宅區，也建造捷運直通到浦東機場，另外政府也優惠鼓勵進駐到陸家嘴的外資企業，自然吸引世界各國進駐。

表 5 華東區的範圍

	淮海經濟圈	長三角經濟圈	環南京經濟圈
城市	魯：棗莊、濟寧、日照、臨沂 蘇：徐州、連雲港、宿遷 皖：蚌埠、淮北、宿州 豫：商丘	上海市 蘇：無錫、常州、蘇州、南通 浙：杭州、寧波、嘉興、湖州、紹興、舟山	蘇：南京、揚州、鎮江、泰州 皖：合肥、馬鞍山、蕪湖、銅陵、滁州、巢湖、宣城
經濟發展	1. 果蔬農副產品生產加工出口基地 2. 煤炭煉焦能源基地 3. 兩大港口：日照、連雲港	多元化工業基地，以上海為中心現代化運輸網	20 個國家級重點實驗室、科技創新基地

資料來源：根據公開資料整理，梁秦龍，中國區域經濟概論，2010，頁 205-226。

³⁶ 梁秦龍（2021），《中國區域經濟概論》。台北縣：楊智文化，頁221。

(二) 華北地區

北京為中國中央政府所在的城市，外資企業在進入中國商業環境前，先考慮以北京為起點；例如，荷蘭萬客隆將中國總部設立在北京，而德國麥德龍以上海為起點，雙方合作關係共同分散在中國投資的風險。渤西灣經濟區以北京為經濟發展中心也是中國鐵路網中心，（表 6）然而北京多元化的發展：政治、文化、教育、研究、科技、交通、金融、經濟等中心一把抓，吸引越來越多人，文官體制的體系使得財富集中少數人，貧富的差距越來越大，城市發展也產生困難。³⁷ 中國體制的改革各城市的平均發展是很重要。

表 6 華北區的範圍

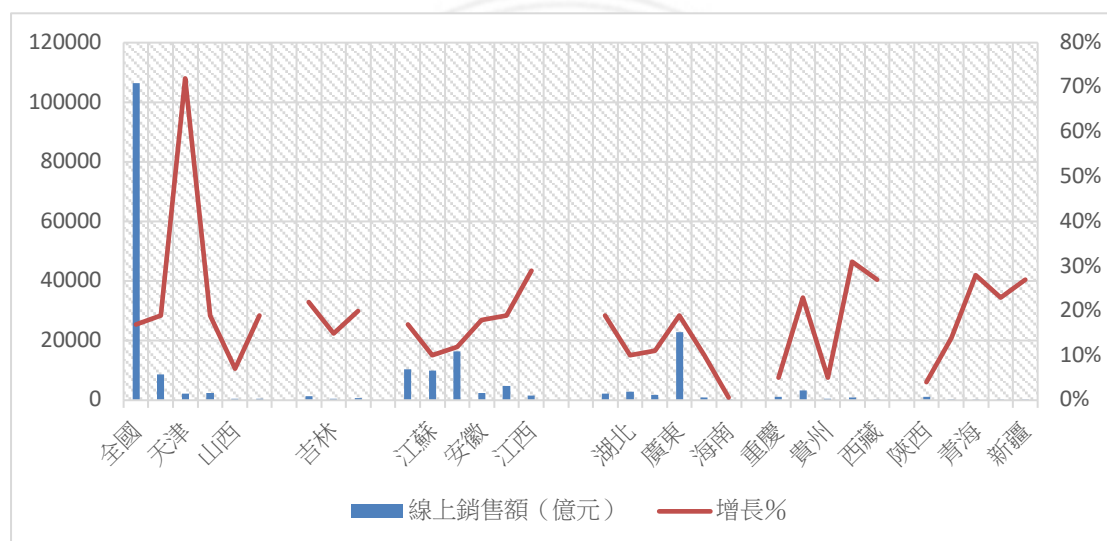
	遼東灣經濟區	渤西灣經濟區	濟青經濟區
城市	遼：瀋陽、大連、鞍山、撫順、本溪、錦州、營口、遼陽、盤錦、葫蘆島	北京市 天津市 冀：唐山、秦皇島、滄州	魯：濟南、青島、淄博、東營、煙台、濰坊、威海、萊蕪、濱州
經濟發展	瀋陽、大連發展經濟中心。亞洲最大、全球第二大豆期貨市場、航空高技術產業基地、船舶製造與軟體出口基地	北京市為經濟發展中心，天津港 2008 年貨物輸送量達 3.54 億噸，世界第六大港。中國鐵路網中心是北京市。	中國最大伺服器研發地、中介軟體研發基地、商用加解密研發基地

資料來源：根據公開資料整理，梁秦龍，《中國區域經濟概論》，頁 91-114。

³⁷ 同前註，36。梁秦龍（2010），《中國區域經濟概論》。台北縣：楊智文化，頁113。

中國網路購物 2019 年全國成長 19.5%，其中天津成長率高達 95.8%，排行第二的城市是西藏 45.1%，青海 43.5%，而麥德龍中國總部的上海網路線上購物的成長是 16.4%，低於中國全國的成長率而中國首都北京也僅有 24.5%，參考(圖 3 圖 3) 分地區網路銷售額。零售業開實體店集中在一、二線城市的策略截然不同，對於東北的城市及西藏、新疆及青海等城市的線上網購銷售額的比例提升，中國各城市線上銷售額成為零售業的關注。

圖 3 中國線上銷售總額及增長比例



資料來源：中國統計年鑑 2020 年 <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2020/indexch.htm>，搜尋日期 2021 年 3 月 16 日。

(三) 華南地區

華南沿海中國政府開放試點的城市，外銷工廠聚集的地方，廣交會每年吸引很多國際採購人士，（表 7）珠三角經濟圈是中國政府最先開放經濟特區，深圳地理位置在香港旁，羅湖口岸從香港進出大陸是很重要的關口，台資企業好又多以廣州為中國總部為起點，荷蘭萬客隆第一家店 1996 年在廣州三元里開幕，開業時也造成人群擁擠，外資零售市場進入中國造成一股熱潮。

表 7 華南區的範圍

	珠三角經濟圈	環北部灣經濟圈	海峽經濟圈
城市	香港、澳門 粵：廣州、深圳 中山、珠海、惠州、佛山、江門、東莞、肇慶	粵：湛江、茂名 桂：南寧、欽州、防城港、北海、崇左 瓊：海口、三亞	台灣西部經濟帶 閩：寧德、福州、莆田、泉州、廈門、漳州
經濟發展	中國經濟特區創新的地方 1978 年鄧小平改革開放，率先開放的經濟體	博鰲論壇連接東北亞與南亞多區域的國際通道，交流合作平台。	因政治因素，閩南區域經濟發展無法突飛猛進或吸引更多外資

資料來源：根據公開資料整理，梁秦龍，中國區域經濟概論，2010，頁 227-254。

第三節 德國零售批發產業之特色與發展

(一) 德國零售業的特徵

麥德龍集團來自德國，與中國的文化背景，消費者的特點差異甚大，麥德龍在中國經營理念延續德國麥德龍，兩國的零售業立法的環境大不相同，何以，麥德龍中國能取得第一個歐洲零售業進入中國。20 世紀 60 年代，德國的零售業發展的特徵是自助式銷售的模式。Schulz-Klingauf 認為自助式銷售是「隨意購買」

出店付款。³⁸零售面積的擴張，折扣商理念也在商品促銷上運用，購物者慢慢郊外購物，使得德國市中心購物越來越沒吸引力，在 20 世紀 60 年代中期，購物中心出現，到末期達 200 多家購物中心，營業面積約 30,000 平方米。³⁹德國的資訊工業發達也是世界有目共睹，零售業者發展的動力在於訊息的收集與數據分析，才能快、狠、準掌握住消費的消費習慣，最主要是分析商品銷售報表，提供採購人員商品以消費者為中心。德國第一家掃描儀的商店於 1977 年 10 月 15 日開業，1996 年掃描儀已近 85,000 台，⁴⁰德國零售業與資訊產業可說是同步發展。

德國零售業的發展及面臨的挑戰有三個特徵：國際化零售業、電腦管理系統、生產商與零售業者的關係。德國零售業國際化最重要的是 1997 年 12 月美國沃爾瑪通過收購收購德國 Mann 家族中收購了 21 家連鎖店的 Wertkauf 公司，當時是德國盈利最好的大型連鎖超市之一。德國零售業在法律環境下有哪些對於德國麥德龍定位自選現購的經營環境有所限制發展：討論最多的是德國限制競爭防止法（*Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen*）（簡稱 GWB）第 20 節第 4 段，1996 年的「反限制競爭法」規定零售業者不可以虧本銷售。銷售的價格若低於 3% 被認為是藐視法規，德國政府以此法規對沃爾瑪、Aldi North 和 Lidl 提出警告。⁴¹德國政府想維持價格秩序避免價格上的競爭，也想保護國內生產業者的利潤，針對這一點歐盟也產上不同的意見，雖然英國已經脫歐，研究上值得一提，英國以保護消費者立場，零售價格不能太高，而德國避免價格戰禁止價格過低，兩國的價格政策反映出文化特徵。

³⁸ Schulz-Klingauf, H. V., "Selbstbedienung, Der Neue Weg zum Kunden," (Dusseldorf, 1960) p. 20.

³⁹ Stewart Howe, 「邁向現代商業王國歐盟零售業結構競爭和表現」，上海：上海科學技術文獻（2007年），頁1-233，頁15。

⁴⁰ Lingenfelder, M. and Laur, A., "Die Unternehmenspolitik im deutschen Einzelhandel zwischen Währungsreform und Währungsunion. in M. Lingenfelder (ed.) Meilensteine im deutschen Handel," (Frankfurt / Main, 1999), p. 33.

⁴¹ 同前註，40，p.73。

1. 商業建築設施的使用法規

1977 年推出修訂的「商業建築設施使用法」(Baunutzungsverordnung) 第十一節第 3 條成功限制了批發零售業需要大營業面積的發展，總面積在 1500 平方米的只允許設立在德國市中心，也就是城市裏頭或是地方政府指定的區域，很自然的限制了大型零售商的擴張，⁴²大型零售商針對政府的法規可以多元化經營的模式，但是對於麥德龍批發超市的就沒有彈性可言，相對下，中國在開店上沒有類似這樣的限制，還鼓勵大型賣場往郊外成立購物中心。家樂福 1995 年在北京市中心開第一家店，由於地緣之利增加外資零售業的知名度

2. 有關商店營業時間的法規

1956 年 11 月 28 日通過商店營業時間的法規 (Ladenschlussgesetz) 規定零售業的營業時間，非零售業者可以自行制定時間，主要是保護員工工作的時數。根據德國國會上議院提案，零售業的營業時間被延長，工作日為早晨 6 點到晚上 10 點，周六為早晨 6 點到晚上八點，週日不得營業，⁴³零售業營業額周六日是高峰期，週日不營業對零售業者一大損失。德國每周工作時數都比其他國家短，但他們國內生產毛額 (GDP) 卻一直排在全球的前五名。⁴⁴體現德國人重視計畫及講求效率的精神。(表 8) 歐盟幾個零售業較為活絡國家的營業時間差異，英國零售業蓬勃發展與在地的營業時段有很大的關係，相較之下，在德國零售業時間較短，營業額的高峰週末及例假日，在德國也沒有營業。

⁴² 同前註，40，P.75。

⁴³ 同前註，40，P.76。

⁴⁴ 廖文秀譯，Terri Morrison & Wayne A. Conaway (2013), 《跟全世界做生意的第一本書:了解國情差異，接洽客戶無往不利!》。台北市：大樂文化，頁189。

表 8 歐盟零售業營業時間差異

國家	週一至週五	週六	週日/假日	一週總時數
英國	00:00-24:00	00:00-24:00	00:00-24:00	168
荷蘭	06:00-22:00	06:00-22:00	不營業	96
西班牙	00:00-24:00	00:00-24:00	不營業	144
法國	00:00-24:00	00:00-24:00	開門*	144(最低時數)
德國	06:00-20:00	06:00-16:00 自 2003 年 6 月 1 日調整 06:00-20:00	不營業	80 自 2003 年 6 月 1 日調整 84

* 法國在週日及假日上班只有業者及業者家庭成員，一般員工不在週日及假日上班

資料來源：KPMG/EHI (2001, p. 10)

3. 有關銷售折扣和附贈的法規 (Rabattgesetz und Zugabeverordnung)

零售業者對於刺激消費者的手段之一是以折價卷方式或是以買一送一的形式吸引消費者，在德國基本上是禁止的，例如「買一送一」的特別促銷是被禁止的，或贈送商品這種促銷行為視為違法。⁴⁵德國政策對於大型零售批發超市非自由市場，由此可證沃爾瑪在德國無法經營下去，2006 年由麥德龍收購在德國的 85 家店。

4. 德國資本市場經濟

德國，雖然也是經歷過一、二次世界大戰及東西德能夠和平融合，真正的因素是甚麼？本是同根生，同文同種同背景是不可磨滅，主要興起是在拿破崙法則，主張全民平等，私人財產獲得保障，雖然在十九世紀初為農業用地，至少人民基本的生活條件下，可以溫飽，比較不會發生搶奪事件，因為都是農民。最大的變化是在斐特列大帝（1712-86）在位時，創立貸款機構，周濟地主，這樣的政策可以讓需要錢的人馬上得到補助，最重要是，當農產品低價時不會被商人買走，

⁴⁵ 同前註，40，P.77。

可以在價格最好的時機才決定賣出農產品，另一方面也鼓勵創業的人士，德國地理優勢，自然資源礦業又很豐富，促成十九世紀經濟突破者，莫內 1834 年的「關稅同盟」只向進口貨物關稅一重關稅，內地貨物轉口稅全部廢除，這一政策自然吸引很多小國的加入，因為內地貨物的流通下，政府就必須大量興建鐵路交通運輸貨物，消費市場熱絡下，農業用品、工業用品很快的成長而形成資本市場。⁴⁶ 政府政策與民間企業的推動下，德國市場經濟漸漸形成。

表 9 德國經濟預測

指標	2019	2020	2021	2022
GDP 增長（同比）	0,6	-5,6	3,5	2,6
通貨膨脹率（同比）	1,4	0,4	1,4	1,3
失業率（%）	3,1	4,0	4,0	3,8
公共預算赤字（佔 GDP%）	1,5	-6,0	-4,0	-2,5
公共債務總額（佔 GDP%）	59,6	71,2	70,1	69,0
經常帳戶餘額（佔 GDP%）	7,3	6,2	6,6	6,6

資料來源：委員會在春季（5月）和秋季（11月）發佈歐盟及其成員國宏觀經濟預測，並在冬季的（2月）和夏季（7月）發佈更新 GDP 和通貨膨脹數據的預期，預測值都是經濟和金融事務總局編制的 https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/germany/economic-forecast-germany_en。

德國基於地理位置為中歐為東、西歐社會中最重要的政治及經濟夥伴。⁴⁷ 歐洲執行委員會 1997 年通過「議程 2000」報告書，藉由農業政策改革拉近與中，東德距離，⁴⁸ 可見，德國有帶領歐盟各國經濟改革的意味。歐盟委員會預估歐盟

⁴⁶ 同前註，2，頁312-324。黃仁宇（2017），《資本主義與二十一世紀》。台北市：聯經。

⁴⁷ 王啟明（2009），《歐洲聯盟東擴之研究-從國際社會的途徑分析》。台北市：秀威出版，頁63-64。

⁴⁸ 沈玄池，「德國的歐洲政策與歐洲整合的進路—歐洲是每一個德國人的未來」，當代，第169期（2001年9月1日），頁32-47，頁41。

27 國經濟今年將萎縮 8.3%，一直到 2021 年才復甦，預計增長 5.8%；均無達到初期預估的水準。歐盟國家今年經濟收縮 7%，明年增長 6.1%此外歐盟委員會預估歐元區今年國內生產總值（DGDP）萎縮 8.7%，五月預期萎縮 7.7%。歐元第二季經濟可能萎縮 13.5%。預期西班牙、法國、義大利經濟萎縮超過 10%。德國經濟預測委員會在春季（5 月）和秋季（11 月）發布歐盟及成員國的全套宏觀經濟預測，發布更新 GDP 和通貨膨脹數據的中期預測。預測值是由經濟和金融事務總局（DGECFIN）編制見（表 9）德國還是歐盟會員國中，經濟表現平穩的國家，GDP 在 2021 年預估成長 3.5%。

在德國不重視行銷廣告產業，瑣碎事情很多，德國人普遍認為做廣告太簡單，應該做更複雜的事，有知識性的工作，⁴⁹然而，零售業中廣告促銷是致勝的選項之一。在德國的廣告產業有特殊的背景；二次世界大戰後，由於納粹德國無所不在的使用廣告宣傳的手法，德國人打從內心產生懷疑，另外，很多猶太裔的廣告從業人員，被納粹殺害或逃離德國，因此在一個世代廣告行銷人員消失了。⁵⁰或許這也是德國麥德龍集團堅持理念以現購自運的專業顧客有關，可以減少廣告行銷來刺激一般消費者的手段。

（二）麥德龍在國際運作模式

德國在 2019 年軟實力 30 強排行榜，通過參與度與各國政府分類指數，德國總分為第三 78.62，排行第二是英國 79.47，法國軟實力國家第一 80.28（圖 4）。德國政府的積極外交政策以經濟為主，德國長期以來在歐洲事務中，扮演一個推動力，在歐盟內部，梅克爾也是很大影響歐盟決策上的方向，整體表現最穩定的

⁴⁹ 同註44，頁190。Terri Morrison、Wayne A. Conaway;廖文秀譯（2013），《跟全世界做生意的第一本書:了解國情差異，接洽客戶無往不利！》。

⁵⁰ 同註44，頁189。

領導者，領導風範也是世界認可，歷史的原因讓德國專注經濟發展，對於外交及國家安全上刻意低調，讓德國軟實力第三的主要因素之一。

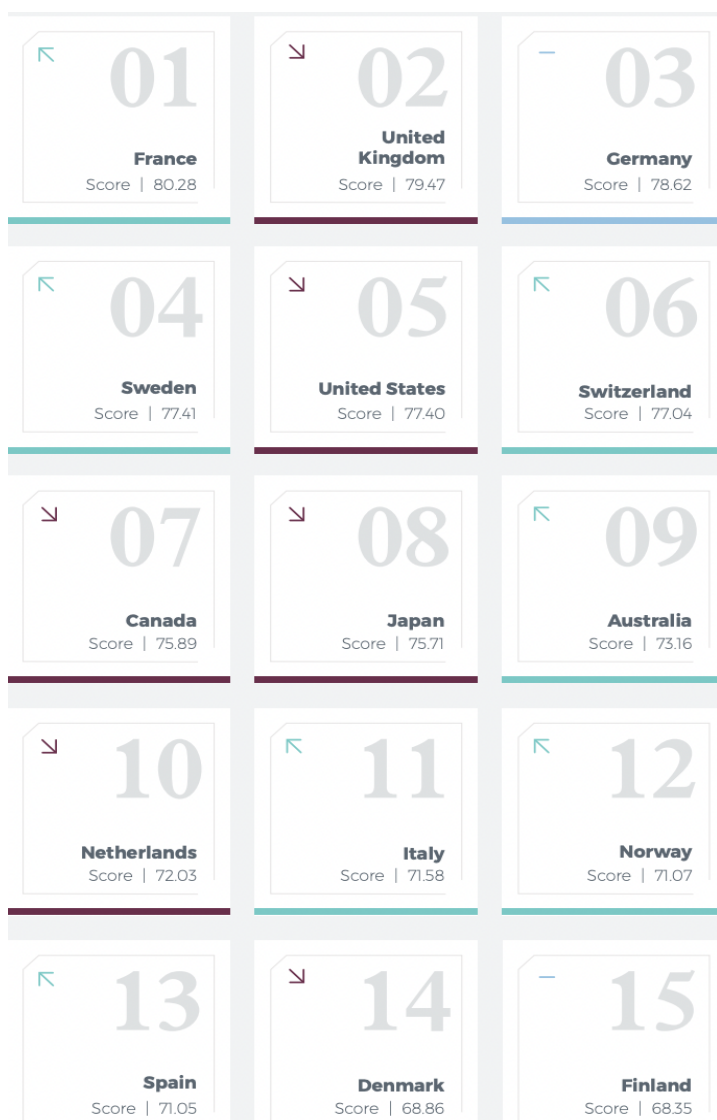


圖 4 德國軟實力排行第三

資料參考：Joseph S. Nye, Jr., “The soft power 30,” March/April 2020.

德國在多邊組織的會員國中，官方援助最大捐助國，在氣候行動影響力最大的國家。⁵¹德國企業依賴資料與資訊，一定要深入市場研究與計畫，對於客戶的關係及人力資源是以長期投資目標，這也是德國企業的軟實力會排名第二的道理如（圖 5）。在德國將近有 22,000 國際企業，德國以社會市場經濟，市場經濟自由保障社會風險，企業注重員工培訓暨物流在國際上也都名列前茅，德國工業經濟的支脈有汽車、機器、電子技術還有化學工業。⁵²

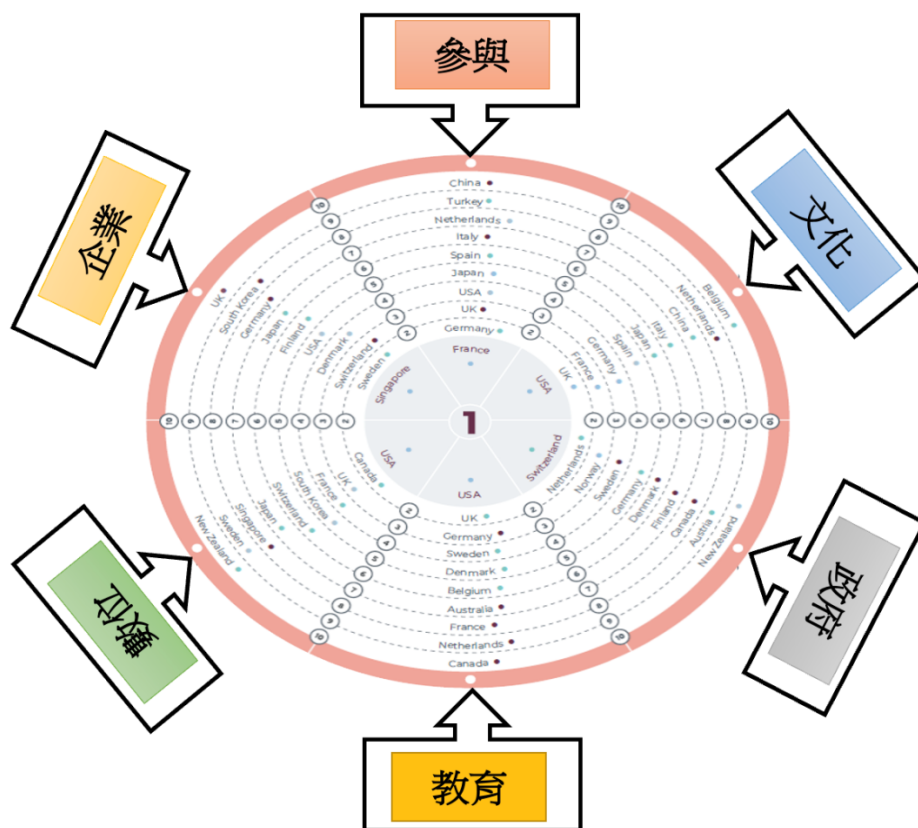


圖 5 德國企業的軟實力是排行第二

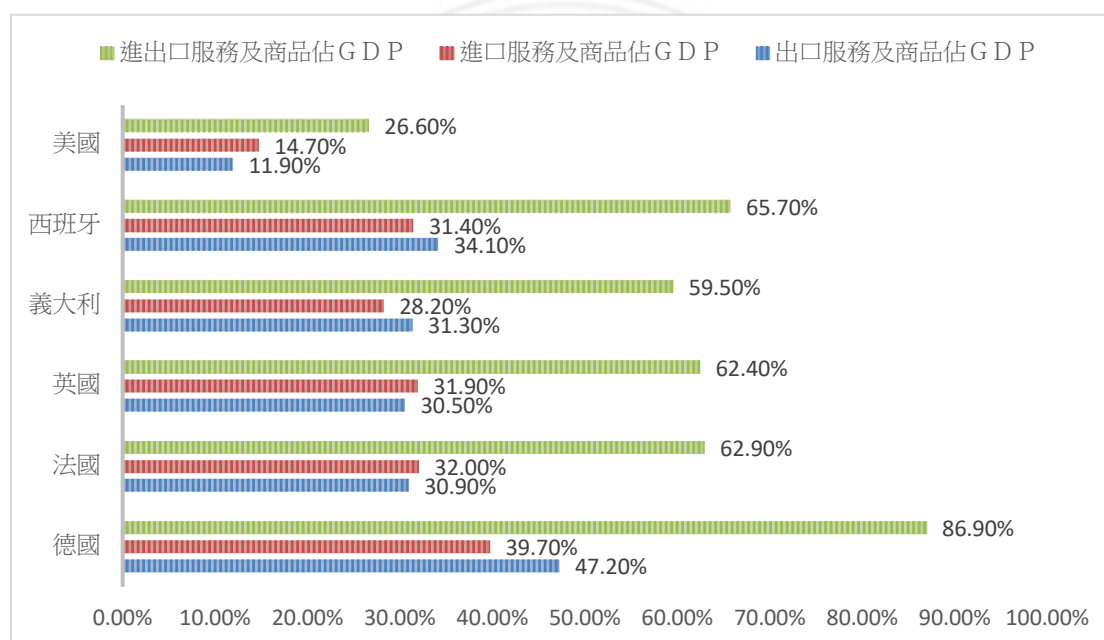
資料來源：Joseph S. Nye, Jr., “The soft power 30,” March/April 2020.

⁵¹ Bilahari Kausikan, “Is Soft Power Enough? A Realist’s Perspective From The ‘Little Red Dot.’” May, 2018, pp.43-44.

⁵² 賴麗琇（2016），《讚嘆，德意志》。台北市：五南，頁196。

德國政府以經濟為推展國際空間，以經濟帶動外交為政策，是相當開放的大型經濟體，貿易占 GDP 是西歐大工業國之首，進出口的規模已超過美國，德國進出口服務及商品佔生產總額的 86.9%（表 10），排行第二的西班牙 65.7%英國及法國的比例 62.4%、62.9%，美國佔 26.6%，與德國相比較之下，差距很大，進出口貿易是德國以經濟推動國際市場很重要的策略。

表 10 歐美各國貿易佔生產總額比例



資料來源：來自世界銀行公開資料整維基百科：
<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%90%84%E5%9C%8B%E8%B2%BF%E6%98%93%E4%BD%94%E5%9C%8B%E6%B0%91%E7%94%9F%E7%94%A2%E7%B8%BD%E5%80%BC%E6%AF%94%E4%BE%8B%E5%88%97%E8%A1%A8>。

德國經濟強勁來自於政府與民間企業合作無間的努力，可以從 2020 年在新冠狀病毒籠罩之下，全世界的在防疫及經濟權衡下如何取得平衡，看看德國政府對國內防疫及經濟政策：德國民眾對消費信心呈現下降的趨勢，（圖 6）數字高於 100 指數表示消費者對市場較樂觀，反之低於 100 指數更悲觀。全球信心指數的調查在 2017Q1 沒有調查。對於工作的前景和財務悲觀，看看德國政府對於協助德國企業的對策有：工資的補貼、允許縮短工作時間、允許企業暫時解雇員工，政府承擔 3/2 工資的損失、保護勞動市場進而保護消費者。⁵³顯示德國消費者在新冠狀病毒前，消費者信心指數已經慢慢呈現下降的趨勢。

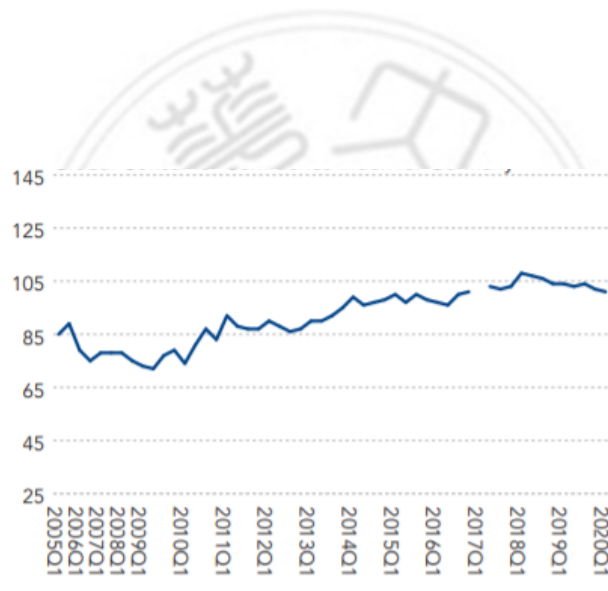


圖 6 德國消費者信心指數（2019-2020）

資料來源：The Conference Board Global Consumer Confidence Survey

⁵³ Alexandra Spitz-Oener, "The Real Reason the German Labor Market is Booming," *The Conference Board*, 15 Sep, 2017, <https://conference-board.org/blog/postdetail.cfm?post=6418>.



第叁章 麥德龍集團在中國之經營策略

第一節 麥德龍進入中國市場模式

由德裔學者 Frauke Austermann、歐洲學者 Anastas Vangeli 和華裔 Xiaoguang Wang 等合編的《二十一世紀全球政治的歐洲與中國：夥伴、競爭或是共同演進？》，是市場不多探討中國與歐洲的關係。⁵⁴作者群來自歐洲與中國年輕族全為主，看出中歐交流的用心，學者代表來自中國與德國共同籌辦，德國代表是歐洲一部份的想法，以學術名義密切交流，例如，德國阿登納基金會（Konrad Adenauer Stiftung）直接在中國成立辦公室，推動雙方的交流。⁵⁵就經濟或是社會等議題都可以看出歐洲零售業已在中國很大的佔有率，雙方政府政策可以影響歐洲零售企業在中國未來的發展。麥德龍投資金額巨大，營業面積也大，販售的商品種類最少也10,000種以上，員工人數也較多，長遠關注中國政府政策而做營運策略的參考。

（一）德國與中國政府關係

20世紀到60世紀中國與蘇聯的關係緊張，德國的聯邦政府又不想讓人聯想結合北京對抗蘇聯，⁵⁶德國在經歷了兩次世界大戰，以低姿態積極致力於外交經濟發展。中國利用外交承認的浪潮，對在中國的德國商人施壓，⁵⁷除非中國政府

⁵⁴ Frauke Austermann, Anastas Vangeli and Xiaoguang Wang eds., *China and Europe in 21st Century Global Politics: Partnership, Competition or Co-Evolution* (Newcastle, UK: Cambridge Scholars Publishing, 2013).

⁵⁵ 劉泰廷，〈中國與歐洲：夥伴、對手或是相互學習？〉，《全球政治評論》，第49期，2015，頁181-185。

⁵⁶ Chen Jian and Yang Kuisong, "Chinese Politics and the collapse of the Sino-Soviet Alliance, in Odd Arne Westad, ed., *Brothers in Arms: The Rise and Fall of the Sino-Soviet Alliance, 1945-1963* (Stanford: Stanford University Press, 1998), pp.246-294。

⁵⁷ Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv, Cologne (RWWA): 175-8-3. '24. Sitzung des Arbeitskreises China des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft', 9 February 1971.

改變政策，否則中國政府將不視為德國商人政治上的朋友與貿易的夥伴關係，⁵⁸此時西德商人設法向中國出售了工業產品的合同，貿易在沒有政治的環境下取得進展。⁵⁹現今中國獲得市場經濟地位，中國鋼鐵業發達影響歐洲鋼鐵工業，歐盟在英、法、德壓力下，對中國鋼鐵製成品反傾銷調查，德國企業進入中國時機也是鋼鐵企業，1965年在此時在中國建造大型鋼鐵廠進行談判，鋼鐵工業為中國龐大的市場，德國企業奠定在中國發展的潛力。⁶⁰

值得關注的是德國在二次世界大戰後，德國工業經濟的強勢復甦也是彌補中國在改革開放的不足。德國是貿易輸出導向的輸出國，五分之一人的職業都與貿易有關，最重要的經濟中心是魯爾區，而魯爾區的埃森城市 2010 年歐盟認定為文化之都，在 2017 年為歐盟環境委員會認定的綠色城市首都，主要是埃姆歇河從下水道到天然河流的過程，⁶¹歷經 30 年之久，成為現在德國第九大城市，對於環境的整頓有很大的功效，相較之下，北京也是燒煤的城市，灰濛濛的一片讓人不禁想到與埃森有共通之處，因此埃森整頓成功的經驗也可以借鏡北京。再來，德國的魯爾區現在是轉向高技術和服務業。慕尼黑和斯圖加特為高技術汽車業中心，化學業的重心則在萊茵河到卡內河之間的城市。漢堡、科隆則是港口、空中巴士、資訊媒體業的重心。⁶²

德國積極發展工業經濟的方向，契合中國改革開放後所欠缺的技術及管理人才缺在一次世界大戰德國對中國傷害最小，而雙方政府間的關係可以從互訪密切的行程中得知，德國與中國深入合作項目，起了一個很重要民間投資項目的帶

⁵⁸ Ying Huang, *Die Chinapolitik der Bundesrepublik Deutschland nach der Wiedervereinigung*, (Springer VS, Wiesbaden, 2019), p.150.

⁵⁹ Leutner and Trampedach, *Bundesrepublik Deutschland und China 1949 bis 1995*, (Akademie, 1995), p. 122.

⁶⁰ 歐陽澄，應對中國鋼材 德國數萬鋼鐵工人舉行罷工，2016年4月11日，*BBC News 中文*，https://www.bbc.com/zhongwen/trad/world/2016/04/160411_world_german_steelworkers_demo

⁶¹ 歐盟官方網，<https://ec.europa.eu>。

⁶² 賴麗琇（2016），《讚嘆，得意志》。台北市：五南，頁195。

動。⁶³2021 年在與美國爭奪全球影響力時，中國將錢撒在德國西部鋼鐵小鎮「杜伊斯堡」，德國第五大城市也是歐洲重要的港口，中歐貿易總量的三分之一貿易，比去年成長了 70%，當地官員聲稱中國遠洋控股有限公司，建設的新的鐵路幫助中國貿易的 40%到 100%。⁶⁴

2020 年 9 月 24 到 25 日歐盟駐中國代表團（EUD）及中國科學院科學研究院（CASID）在北京成功舉行中歐綠色復甦及綠色刺激研討會，聯合國秘書長安東尼奧·古特雷斯（*AntónioGuterres*）呼籲在新冠狀病毒後綠色經濟復甦做準備，習近平主席在 9 月 22 日呼應承諾中國的 CO2 排放量在 2030 年之前達到高峰，在 2060 年實現碳中和。⁶⁵麥德龍中國 2020 年可持續發展報告中，智能科技管理模式減少碳排放量，實行綠色科技術，做好食品安全衛生機制。

中國最令世界各國所詬病的是環保還有人權等議題。20 世紀 90 年代德國是第一個提出亞洲是歐盟很重要合作夥伴，歐盟成員國對中國的政策出現德國模式，也是說以經濟為主避免政治對抗。⁶⁶歐盟對中國的政策支持中國走向開放型社會轉變，以法治國家為基礎尊重人權，促進中國與世界貿易的結合，支持中國國內經濟與社會轉型。⁶⁷德國對中國的政策有三個原則：一是避免指責中國人權問題；二是通過經濟發展改變中國民主政治；三遵守一個中國政策。本來是德國對中國的模式也成為歐盟對中國的範本。⁶⁸德國總理梅克爾在 2007 年打破禁忌

⁶³ 湯紹成（2010），《歐盟與東亞的關係一個多重視角的分析-上冊》。海峽學術，頁86。

⁶⁴ Tom Fairless，「與美國爭奪全球影響力，中國將錢撒在歐洲被忽視的區域」，*The wall street journal*，2021 年 4 月 13 日，https://www.wsj.com/articles/in-battle-with-u-s-for-global-sway-china-shows-money-on-europe-s-neglected-areas-11618310350?mod=lead_feature_below_a_pos1。

⁶⁵ Press releases, "EU-China Seminar on Green Recovery and Green Stimulus successfully held in Beijing on 24 and 25 September, 2020," Delegation of the European Union to China, September 25, 2020, https://eeas.europa.eu/delegations/china/85800/eu-china-seminar-green-recovery-and-green-stimulus-successfully-held-beijing-24-and-25_en.

⁶⁶ 劉立群（2015），《歐債危機背景下的德國及歐盟》。北京：社會科學文獻出版社，頁24。

⁶⁷ *Delegation of the European Union to China*, http://eeas.europa.eu/delegations/china/eu_china/political_relations/index_en.htm.

⁶⁸ Deutscher Bundestag, *Unterrichtung durch die Bundesregierung-Asienkonzept der Bundesregierung*, (12/6151, 25.10.1993), p.19.

接待達賴喇嘛，當年雖然引起北京的不滿，梅克爾正視中國西藏自治的問題，⁶⁹直接以行動向國際表示德國重視人權不會改變，中國雖然是德國最大的貿易國，德國政府也不會因此放棄自由民主的訴求，德國包容不同的政治立場不會改變，北京政府發表不滿的文章後也沒有太大制裁德國的行動，蛛絲馬跡中可以嗅覺出兩國的政治的議題因經濟而所有淡化。

2020 年世界發生兩大事，美國主導禁止全面使用中國的華為，另外全球被疫情壟罩無一倖免，全球矚目的兩件事都與中國有關，雖然華為是私人企業但美國認定有中國的國資收集情報，美國同時要求歐洲國家跟進阻擋華為；世界各國隨著美國譴責中國武漢肺炎的疫情，本文從這兩件大事分析研究德國與中國的國際關係為何？

「不要只是因為中國經濟成功，就把他當成威脅。排除單一業者（華為）是錯誤的決定」。梅克爾表示中國的崛起和德國一樣，都是靠勤勞、創造力和技能，當然有必要「確保貿易關係公平」。梅克爾表示難道中國的崛起就要脫鉤中國嗎？⁷⁰她呼籲儘管對中國不能抱持幻想，但無須禁止來往，這樣對於德國甚至歐洲經濟是毫無助益。中國高科技快速發展，都是中國政府以行政資源大力扶持，而讓高科技的基礎建設及硬體供應商在全球一席之地，華為其中一個例子。⁷¹中國零售市場蓬勃發展時政府也是大力扶持。

法國、德國，美國對於中國日益增長的影響力有負面的看法在（表 11）中對於氣候變化、人權、網路安全，貿易，國家領土及數位創新，法國普遍對中國採取比較強硬的看法，德國在氣候變化、人權及網路安全介於 52%-57%之間，

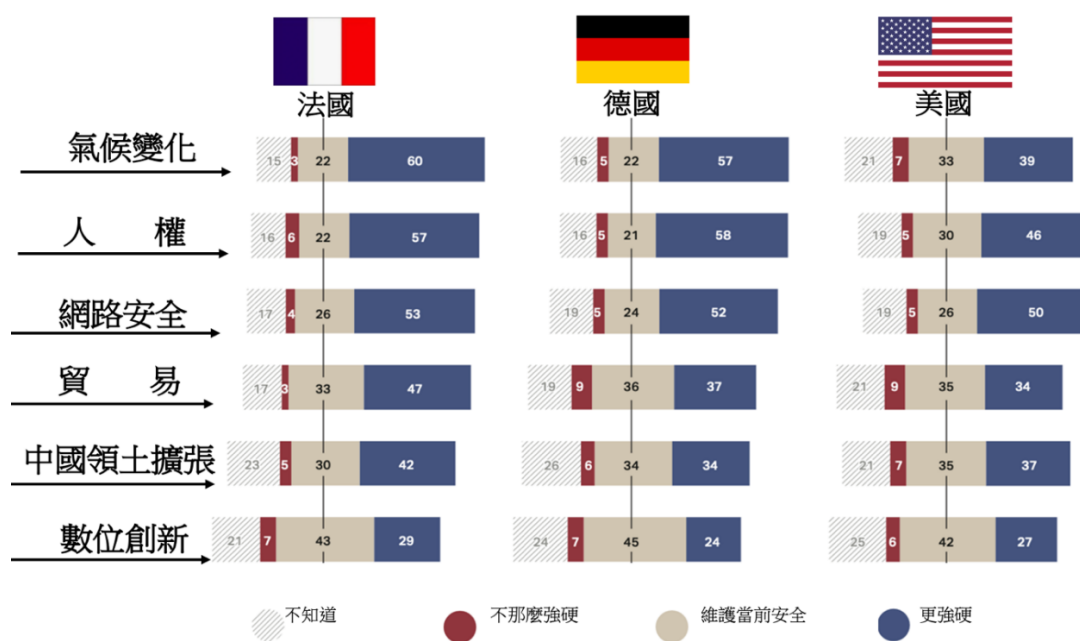
⁶⁹ Heiduk, F. "Conflicting Images? Germany and the Rise of China" *German Politics*, (Vol. 23, 2014 – Issue 1-2), pp. 118–133., <https://doi.org/10.1080/09644008.2014.916693>.

⁷⁰ Lionel Barber & Guy Chazan, 「脫鉤中國不能解決問題」，*商業週刊*，1682期（2020年2月），頁20。

⁷¹ 高長，「中國紅色供應鏈崛起的國際效應」，*遠景基金會季刊*，20卷3期（2019年），頁1-54，頁4。

相較於美國沒有那麼強硬，只針對網路安全上最高 50%。⁷²德國與美國在貿易上沒有那麼強烈，主要是與中國雙方的經貿往來密不可分。

表 11 法、德，美三國對中國的態度



資料來源：German Marshall Fund of the United States, “Transatlantic Trends 2020,” German Marshall Fund of the United States (2020), Mar 27, 2021, <https://www.jstor.org/stable/resrep25047.9>.

(二) 德國企業進入中國

1. 西門子

中國改革開放前，早期進入中國的全球有名的資訊工業，也是參與中國重要的基礎建設的外資企業之一。1981年西門子派遣貝殷斯（Ernest Behrens）進駐北京時，他住在由中國政府專為外國人指定的旅社。⁷³改革開放的初期，全球虎

⁷² German Marshall Fund of the United States, “Transatlantic Trends 2020,” German Marshall Fund of the United States (2020), Mar 27, 2021, <https://www.jstor.org/stable/resrep25047.9>.

⁷³ Juan Antonio Fernandez & Laurie Ann Underwood (2006), *China CEO : Voices of Experience from 20 International Business Leaders*, Taiwan : Wealth Press, p. 237.

視眈眈中國龐大的市場；相對的，中國政府亦是小心翼翼開放外籍人士到中國。貝殷斯也表示：中國雖然是從極低經濟發展的國家，但改革期間的政策、流程的改變的執行，可以在一個月內改變，比歐洲還快。雖然法令公布後不見得到底，立法後還是可以改變，但可能對企業的營運造成很大的影響。他表示中國雖然 2001 年加入世界貿易組織後，對於貿易規定愈來愈熟悉，商業的環境也有大的發展，管理技術也邁向國際化，但中國人的人情世故，人脈與關係的扮演還是很重要，依然注重人際關係。⁷⁴

中國在改革開放積極在國家的基礎建設與工業現代化，西門子成為中國可信賴的對象，同時西門子在中國的核心業務也是協助中國的基礎建設及工業，2020 年西門子在中國擁有 4600 研發及工程人員，21 個研發中心以及將近 11000 項專利，⁷⁵建立了 28 個辦事處和 40 多合資企業，長期投資總額超過 54 億人民幣(6.55 億歐元)。中國網路訊息在當今社會進步迅速，西門子的功不可沒，西門子移動（資訊與行動訊息集團）是中國聯通最重要 GSM 設備的供應商，西門子幫助中國聯通的營運商在 26 個省還有自治區建立了 34 個 GSM 移動通訊網路，西門子自動化與驅動（A&D）集團是工業自動化的力量，幫助中國的工藝和製造提供自動化（TIA）和（TIP）解決方案。品質高效率的緊密結合，為冶金、石化、玻璃、水泥、水處理還有食品和飲料的生產，⁷⁶中國除了人口約 13 億人，在中國零售市場致勝的關鍵之一，人工智能及大數據，電子支付的微信、支付寶在國際上表現亮眼，當然，西門子不會錯過中國工業改革下科技穩健成長，在 2018 年西門子與阿里雲建立的合作夥伴關係，以工業互聯網操作系統 MindSphere 在中國發展。⁷⁷

⁷⁴ 同前註，72。

⁷⁵ 西門子中國官方網站，<https://new.siemens.com/cn/zh/company/about/siemens-in-china.html>。

⁷⁶ 同前註72，p.138。

⁷⁷ 同前註，72，p.168。

西門子參與了中國的醫療改革的體制如核磁共振醫療設備，重工業的機電設備，中國鐵路運輸網及磁浮列車等，西門子跨很多領域投入中國基礎建設過程中的一份子，其中，西門子作為德國的老牌子至今 150 年的歷史，與時俱進取得中國政府信任投入國家重要的軟體或是硬體的建設，西門子能在中國市場中，不斷隨著國內市場的變化適應中國國內的遊戲規則，最主要是西門子堅持的提供好的產品，好的品質才能在中國立足。⁷⁸麥德龍所使用的電腦軟體工程也是由西門子創建，由於西門子與中國國營單位深入合作，對於開發麥德龍由產地到桌上的產地識別系統，可以很快以消費市場為根據。

2. 博世 Bosch

博世遍布 60 多個國家和地區全球 440 個子公司和地區公司，銷售服務的合作夥伴全球約 150 個國家。博世在 1909 年進入中國市場，在中國有 59 家公司，年銷售額達 1093 億人民幣，在中國員工人數至 2019 年 12 月 31 日有 55,200 名，除了德國外員工人數最多的國家，中國也是博世第二大市場。在中國的業務範圍有生產銷售汽車零配件和售後市場產品、工業傳動與控制技術、包裝技術、電動工具、博世家電、全權防護通訊系統及熱力技術等。⁷⁹博世可說是伴隨著中國改革開放至今在中國投資的外資企業成功的典範，博世還積極協助中國在環保事業上很大的貢獻，博世之所以能在中國發展成功，得到中國政府的信任，很重要的因素，博世與中國合作夥伴和當地社區堅定承諾，依靠八千五百九十名員工積極進取，敬業的本地人才，博世不斷與中國共用先進的知識與創新的科技，一切以客戶為主的原則不變，博世中國已成為整個博世集團很重要的地位。⁸⁰麥德龍與博世在中國立足之地在於以本地化的概念，在中國深耕及人才培訓的長遠計畫，

⁷⁸ 張茹（2005），《德國商人的經商智慧》。台北市：漢湘頁148。

⁷⁹ 博世中國官方網，<https://www.bosch.com.cn/our-company/bosch-in-china/>。

⁸⁰ 同前註，78。張茹，德國商人的經商智慧，頁160。

同時也彌補中國在環保建設及宣導的不足，以滿足歐洲環保嚴格要求的標準不變。

3. SAP

麥德龍集團與全球最大企業管理軟件 SAP 公司合作，SAP 是 ERP 思想的倡導者，成立於 1972 年，總部位於德國巴登符騰堡州瓦爾多夫。它提供 R3 系統財務統一管理。在中國各地各店的銷售業績、來客數、客單價，每天每筆每一位客戶的銷售數據上傳至麥德龍中國上海總部，採購的貨款也由總部統一支付。⁸¹世界第三大獨立軟體公司 SAP，是歐洲最成功的軟體公司，SAP 進入中國時，很多人還不知道 ERP 是甚麼，經過十年在中國默默耕耘目前在中國已經有三百多家客戶，成為中國企業資訊化的見證人極推動者。⁸²SAP 在 1993 年就進入北京成立辦事處，與麥德龍在上海開第一家店是同一年 1996，SAP 在上海張江的上海浦東軟體園成立研發中心，院長是李瑞成博士擔任，SAP 中國研究院人數到了 2010 年已達到 1700 人，2006 年 3 月在成都成立「成都高新技術產業開發區」，2012 年 12 月在南京設立第二個全球創新中心，SAP 的業務側重於 25 個行業六大產業：製造、物流、消費行業、服務業、金融與公共服務，對中國零售業市場科技管理技術提升有很大幫助。⁸³

德國三家企業與麥德龍集團共通點均歐洲企業最早進入中國，只是業態的不同，西門子構建麥德龍在中國電腦工程，而西門子在中國網路資訊的發達過程，功不可沒，麥德龍提升中國零售業資訊科技管理技術提升，合作的 SAP 是零售企業最大的軟件公司，在中國上海設計總部與麥德龍相同的城市，麥德龍中國與博世均以阿里巴巴深入合作，博世對中國硬實力提升基礎建設功不可沒，如鐵

⁸¹ 百度文庫，關於麥德龍 ERP 系統分析，
<https://wenku.baidu.com/view/8d89dbed551810a6f524868a.html>。

⁸² 同前註78，張茹，德國商人的經商智慧，頁148。

⁸³ SAP 官方網站，<https://www.sap.com/index.html>。

路、工業、鋼鐵，西門子、SAP 及麥德龍提升中國軟實力，例如科技數位，人員的素養，其中對於環境保護及能源減碳持續影響中國。

（三）麥德龍持續發展中國行動

麥德龍亞洲首選國是中國，全球零售業的佼佼者，無不先後進入到中國各個城市，零售業者視中國為首選地，當初有一句順口溜，只要能在中國摩拳擦掌，沒有哪個國家不能去開拓。麥德龍在歐洲和亞洲的 24 個國家/地區擁有約 670 家門店，已躋身國際行業的佼佼者之列。每天，全球有超過 100,000 名敬業的員工為大約 1600 萬客戶提供服務，例如酒店和餐廳經營者，餐飲和酒店公司，獨立的小型零售商，機構和辦公室。種類繁多的商品包括多達 20,000 種食品和多達 30,000 種非食品，為客戶提供了獨特的一站式購物體驗。創新和定制的服務是對產品範圍的補充。麥德龍（METRO）在全球範圍內以新鮮食品領域的卓越能力而聞名。麥德龍靈活的銷售理念可以最佳地適應各自國家的特定條件和需求。麥德龍營運多種多樣，尤其是在分類深度和銷售空間方面，可覆蓋 2500 至 22,000 平方米。大多數商店的銷售面積在 6,500 至 8,500 平方米之間。此外，已經在巴黎，馬德里和羅馬成功實施了一種特殊的市中心商店形式。這些商店的銷售面積高達 3,000 平方米，可滿足主要目標酒店，飯店和餐飲公司的需求，主要提供新鮮食品。

麥德龍中國在 2006 年時曾經考慮是否要撤離中國，德國管理團隊及副總裁來到中國表示：如國不繼續投資中國，就沒有第二個好的投資的市場。⁸⁴日本的伊藤洋華堂也是早期部署在中國，它投身在中國的企圖：一、為了培養員工的國際觀超長期的觀點。二、地理上的優勢參與鄰國的招商引資，可以取得全國拓展權，進出口權的可能性。三、可以做為世界的生產的據點，在商品的調度上可以

⁸⁴ 資料來源，受訪者 C。

給日本營業上的支援。四、配合中國國務院的實驗案件，有助益全國拓展店的速度。⁸⁵中國龐大市場吸引全世界的零售巨頭分一杯羹，除了中國廣大的人口外，在中國改革開放之際，搭上招商引資優惠外資的政策外，最主要是從世界工廠之稱的中國，能參與生產製造商品，布局全世界的進出口藉以獲得更大的利潤。

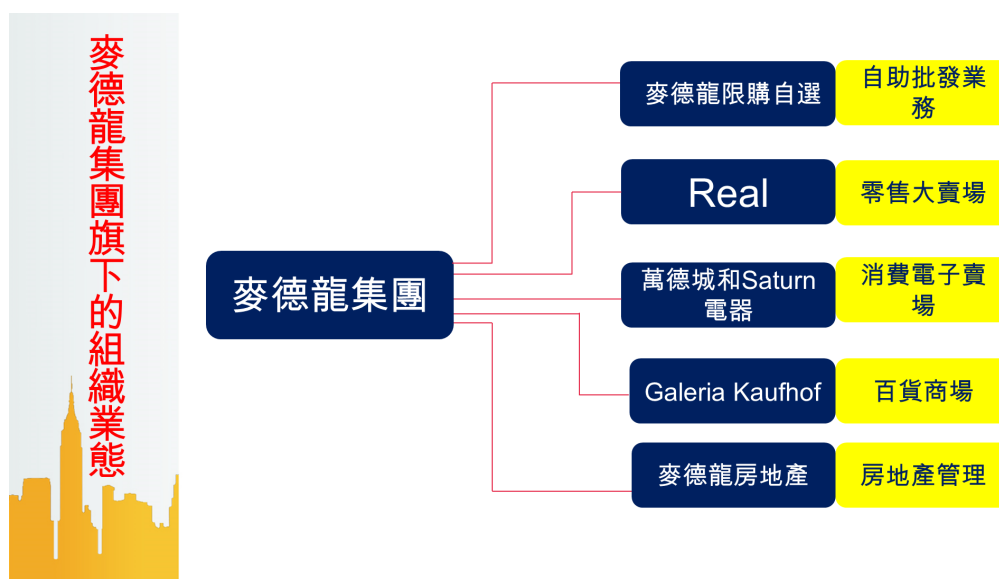


圖 7 麥德龍集團組織圖

資料來源：麥德龍集團官方網站

德國人做事態度嚴謹，產品的開發品質控管是世界有名。麥德龍中國在質量的控管同時協助及培訓廠商配合食品安全衛生，在 2004 年中國 SARS 期間，麥德龍在 2005、2006 年期間，麥德龍中國堅持的品質控管下，在廣州副市長帶領政府官員到麥德龍商場參觀學習，當年很多媒體爭相報導麥德龍中國重視農藥殘留及注重人著生存環境還有食品安全衛生，等於免費替麥德龍中國做免費的形象廣告。

⁸⁵ 邊見敏江（2013），《伊藤洋華堂強盛的原理》。台北市：天下雜誌，頁316。

從德國麥德龍集團的組織結構的業態如（圖 7），進一步分析麥德龍集團各個組織，進入中國發展長期佈局過程及目前的現狀。麥德龍限購自選的業態，是屬於自助批發業務，也是在 1996 年起至今麥德龍集團堅持理念，在中國開店的 Metro 的業態。Real 零售大賣場，經營批發零售業為主的組織，負責全球拓展麥德龍批發超市的部門，在中國的麥德龍也歸類這個組織。萬德城和 Saturn 電器業態是消費電子賣場。中國兩大電子業連鎖大賣場，蘇寧電器與國美電器，萬德城當初麥德龍集團也看好中國電器產業，所以在 2010 年與富士康合作在中國上海開店，在 2012 年時還達到 10 家分店，但還是無法對抗中國兩大電器商國美與蘇寧電器，2013 年還是全面撤退中國市場。

Galeria Kaufhof 百貨商場德國傳統的連鎖的百貨公司，國際名品牌還有德國製造的產品，高檔的德國高檔廚具、瑞士的鐘錶、法國的優雅及西歐的純淨，除了接受國際信用卡及銀聯卡，並且接受人民幣結帳，提供包裹郵寄中國，在德國中國人強有力的購買能力。麥德龍房地產房地產管理 麥德龍集團買地開店為主要策略，不以租地開店，總營業面積 50,000 平方米，自建自蓋的方式，投資金額龐大。在中國 97 家店其中一半左右都是屬於德國麥德龍自有物業，⁸⁶這是麥德龍在中國與其他競爭對手比較具有優勢。

麥德龍邁向國際大事記一家靠自己工作的公司幾乎無法征服全球市場。荷蘭 SHV 和 METRO Cash & Carry 在 1968 年達成的合作夥伴關係。但是，SHV 花費了一些時間才響應 METRO 的要求，在荷蘭引入了創新的現金和自運概念。從麥德龍集團的歷史上看到，現購自運的概念得到歐盟成員國之一的荷蘭認可，歐盟兩個國家合作經營現購自運的經營理念也同時開發亞洲市場。

1990 麥德龍現購自運進入土耳其和葡萄牙。

1992 年隨著進入希臘市場，麥德龍現購自運在歐盟的成員國

⁸⁶ 資料來源，訪談對象 B。

1994 年麥德龍現購自運是最早進入東歐的國際貿易集團之一。批發商在匈牙利和波蘭開設商店。

1996 年最早獲得在中國全國範圍內擴張的許可證的外國公司之一。首家麥德龍現購自運商店在上海開業。同年，麥德龍現購自運進軍羅馬尼亞市場。

1996 年，麥德龍集團（METRO GROUP）誕生了，麥德龍現購自運是最大的銷售線。控股公司 METRO AG 在德國證券交易所上市。

1997 年麥德龍現購自運進入捷克共和國。所有 Makro 商店都已整合到 METRO Cash & Carry 組織中。

2001 麥德龍現購自運開始在俄羅斯的兩家店，東歐最有前途的市場之一。集團已經在中國開設了 15 家商店。

2002 年在日本和越南開設了第一家商店。

2003 年麥德龍現購自運進入烏克蘭和印度。

2012 年麥德龍現購自運在全球 29 個國家/地區設有 743 個分支機構，年銷售額達 316 億歐元，是全球最領先的批發商。在中國的擴張正在加速，一年內有 12 家新店開業，麥德龍集團最高的開店記錄。

2013 年在中國重慶開設全球第 750 家店。現購自運是我們最成功的銷售理念之一，年銷售額超過 20 億歐元。

第二節 麥德龍在中國之布局與發展

（一）中國市場的新局面

1998 年德國的麥德龍緊隨沃爾瑪成為世界上第二零售巨頭，同年麥德龍走

出很重要的一步：收購了荷蘭的 S. H. V. Makro，⁸⁷萬客隆在 1995 年台灣桃園開設第一家店，這也是在 1996 年麥德龍在中國上海開第一家店，萬客隆在廣州三元里開第一家店，以不同體系下展開中國零售市場的新局面。⁸⁸作為麥德龍中國在 1996 年以國際自助批發的先驅麥德龍現購自運在國際大都市上海，成為最具成功經營模式之一，麥德龍中國區 2008 年收入為 10.52 億歐元（約 98 億元人民幣），同比增長 15%。麥德龍在中國 60 個城市開分店，門店總數為 97 家，批發商擁有超過 11,000 名員工，為全國 1700 萬客戶提供服務。⁸⁹

麥德龍五十多年來，一直堅持著現購自運的銷售模式，主要的顧客為專業客戶，包括中小企業，飯店，餐飲，中小零售商等。麥德龍獨特的經營理念和銷售模式在中國 1996 年為中國零售業引領新的經營方式，同時也迎合中國國內加速開放外資發展的好時機，因中國宏觀經濟持續改善，1996 年國內生產總值（GDP）為人民幣 67.79 萬億元，比上年增長 9.7%。然而城鄉差距甚大，1997 年 4 月，中國國家統計局公布，按人均計算城鎮居民收入仍農業居民收入的 2.5 倍左右。來自中國的《1995-96 年社會藍皮書》預測，工作、階級、地區、城鄉差距問題存在，並警告中國國內差距將加大。特別是國有企業困境更加劇，中國領導層認知，生產效率下降，經濟效率低落，債務增加，許多企業停止或削減經營。⁹⁰中國政府為解決國內問題，決定大力引進先進的外資投資中國，德國麥德龍抓住好的機會，是中國政府第一家引進跨國零售批發業。

麥德龍在中國 60 個城市，得到了中國人的認知與接受，同時填補當年中國零售批發業態的空缺，同時外資零售業在中國如雨後春筍的發展，也帶給國內零售業先進的管理知識及啟示。隨著大型跨國零售業巨頭有美國沃爾瑪

⁸⁷ H. V. Schulz-Klingauf (1960), *Selbstbedienung, Der Neue Weg zum Kunden*. Dusseldorf. p. 70.

⁸⁸ 楊少強，「冰封中國關鍵報告」，*商業周刊*，2020年，1684期，77頁。

⁸⁹ 麥德龍中國官方網站，<https://www.metro.cn/en/about-metro>。

⁹⁰ Brassy's (1997), *Asian Security 1197-98.*, Brassy's Inc., 960, Herndon, VA 22070, USA, London-Washington, p. 79.

(Walmart)、法國家樂福 (Carrefour)、荷蘭萬客隆 (Makro)，一一進入中國市場，中國經濟迅速起飛和對外資全面性的開放，國內的零售企業在和外資零售業的競爭激烈，麥德龍處在競爭激烈的環境下，縱然有競爭的優勢，但面對中國國內本土零售業態興起與大型外資零售業的夾攻下，經營的業績欠佳，競爭的策略上需要調整及突破，但競爭策略上也存在許多問題，2020 年在 COVID-19 籠罩全球之際，在中國很多傳統市場及小型超市關閉，外資零售業麥德龍中國及沃爾瑪營業額增長，消費者更注重食品安全衛生的商場，此時，麥德龍股份有限公司卻成功完成將麥德龍中國多數股權出售給中國本土企業物美集團，換取淨現金收益超過 15 億歐元，麥德龍公司僅保留 20% 的股份，麥德龍集團表示，這將提供麥德龍集團財物的靈活性和選擇性，進一步更堅定專業顧客的理念，批發的重點可以更接近麥德龍的專業客戶，讓麥德龍變的更強大更具競爭力。⁹¹與物美的結合讓麥德龍在中國零售市場經營策略上的大變革。

(二) 佈局中國市場

麥德龍集團在 1995 年進入到中國時，雖然中國有很大的潛力，這個市場也不太安全，但中國還是有適應西方文化的能力，當時中國社會也重視西方能帶給經濟上的潛力。⁹²麥德龍集團才將第一家店選擇上海，主要中國政府鼓勵外資企業將亞洲總部設在中國。截至 2005 年底共有 104 家外資企業在上海成立總部如 (圖 8)，來自新加坡、香港或是亞洲其他國家。⁹³上海也是一個重要的長江流域港口，大連、天津、香港可以坐船到達，對於大多數北美或是歐洲人認為上

⁹¹ 麥德龍官方網站，<https://www.metro-cc.com/media/news>。

⁹² P. Lamba, "The Successful Indian Market Entry: A Case study of METRO Cash & Carry," *International Journal of Recent Trends in Engineering & Research (IJRTER) Symbiosis Law School*, Vol. 03, No. 06 (June-2017), p.16.

⁹³ 上海市對外經濟貿易委員會，<https://sww.sh.gov.cn/>。

海最有異國風味的城市，上海最大的缺點就是成本太高，⁹⁴改革開放的早期，除了歐洲企業外，還有日商及南韓商人投資居住的選擇，因此物價與其他城市相比高出很多。

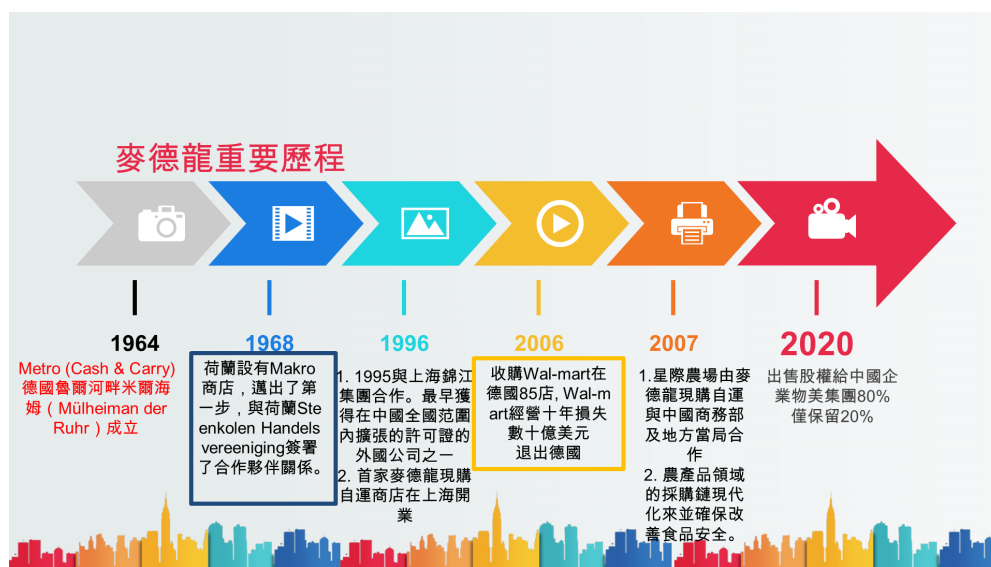


圖 8 麥德龍重要的歷程

資料來源：根據麥德龍網路上公開資料自行整理

麥德龍在沃爾瑪、家樂福快速在中國開店還有中國零售企業的崛起投入競爭市場後，麥德龍中國在外界看來顯得較為保守，麥德龍總部將麥德龍中國重組在中國的架構，2002年上海、廣州、武漢、北京建立區域總部，2004年在上海建立「麥德龍中國培訓學院」。⁹⁵根據麥德龍亞太總裁貝漢斯介紹，四大區域總部負責銷售、採購、人力資源、房地產、監督與審計合為一體，是獨立運作的部門，

⁹⁴ Eltschinger, Cyrill (1965), *Source Code China: The New Global Hub of IT Outsourcing*. Canada: New Jersey, PP.1-283, p.149.

⁹⁵ <https://www.newton.com.tw/wiki/%E9%BA%A5%E5%BE%B7%E9%BE%8D%E8%B6%85%E5%B8%82>。

麥德龍中國總部一樣在上海市普陀區。⁹⁶

表 12 麥德龍在中國各個營運點

區域	城市	門店數量	運營年份	資本狀況
華東	上海	8	1996	獨資
	南京	2	1999	獨資
	杭州	2	2001	獨資
	福州	1	2000	獨資
	合肥	1	2009	合資
	南昌	2	2004	合資
	寧波	3	1997	獨資
	蘇州	5	2007	獨資
	廈門	1	2003	獨資
西部	成都	2	2001	合資
	重慶	2	2001	獨資
	昆明	2	2008	合資
	西安	2	2003	獨資
	銀川	1	2011	合資
華南	廣州	4	2004	合資
	深圳	3	2004	合資
華北	北京	3	2003	獨資
	青島	2	2001	獨資
	天津	2	2002	獨資
東北	長春	1	-	-
	大連	1	2004	獨資
	哈爾濱	1	2004	-
	瀋陽	2	2004	合資
華中	長沙	2	2001	合資
	武漢	4	2001	獨資
	鄭州	1	2009	獨資

資料來源：維基百科 <https://zh.wikipedia.org>

⁹⁶ 麥德龍投入巨資備戰中國零售市場，*全國商情·商業經理人*，第10期（2002年10月），頁1-67，頁67。

麥德龍集團在中國從(表 12)中得知麥德龍在中國還是以獨資為主要目的，因為在中國合夥方式還是比獨資更難，但中國政府是根據產業的需求，對一些項目會要求合資，早期開放時讓外資獨立設廠，目的在創外匯，要求所有商品只能 100%出口，若企業想內銷也必須合資或是合作，內資比例還不能低於 15%，這些規定包括零售批發超市業者。⁹⁷作為德國第一的麥德龍集團在上海普陀區開第一家店，初期也是與中國企業上海錦江集團以合作的方式，隨著中國政府政策的改變調整合作的方式，掌握麥德龍中國所有的經營權為目的。外資企業在營運管理的策略是有別於中國的管理模式，制定好的制度常常因為人際關係而改變，麥德龍批發超市的投資金額巨大，為了能持續堅持麥德龍集團營運理念，在中國獨資才能穩定持續發展。

麥德龍集團在中國經營 25 年，雖然 2020 年將多數股權出售給物美集團，麥德龍集團對中國的經營策略調整中，不斷摸索中國市場的特性，瞭解中國欠缺的甚麼？所以麥德龍中國針對不同的客戶群，正在開發不同的銷售管道，包括 O2O 商店，食品服務站以及福利和禮品店，強化麥德龍所設定的專業顧客延伸更多的服務。麥德龍現購自運中國的點都已經實施了國際 HACCP 標準（危害分析和關鍵控制點），這是一種創新的預防系統，可確保食品安全。另外在 2007 年建立的「星際農場追溯系統」，為改善中國食品安全體制做出了巨大貢獻。麥德龍中國也為當地政府繳巨額的稅，與政府關係良好，遵守法律規章並且對當地有強烈的社會責任，2018 年正式加入中國企業反欺詐聯盟，在中國可說是零售業的模範企業。麥德龍集團在中國抱著可持續發展，為了減少能源消耗和排放，麥德龍做出了巨大的努力，包括將現有的商店改建為綠色商店，建立太陽能電站和升級製冷系統。⁹⁸麥德龍還與中國青年發展基金會合作，資助了希望小學，並設立了

⁹⁷ 吳紹華（2014），《深不可測：大陸市場的機會與陷阱》。臺北市：商訊文化，頁21。

⁹⁸ 麥德龍官方網站，www.metro.com。

「METRO 中國教育基金」，以幫助改善中國貧困地區的教育。麥德龍 (METRO) 在各地城市所開的店，都帶來了很多工作機會和西方有效率的管理理念，幫助本地供應商，特別是中小企業，提高產品質量。同時，麥德龍正在將越來越多的中國公司納入全球銷售網路，幫助中國企業的產品銷售到國際市場。

麥德龍售出 80% 股權後，麥德龍中國仍然持續原來的企業文化，引此，2020 年麥德龍在中國永續經營的策略及目標與歐盟發展綠色協議的方向基本一致，麥德龍中國應用綠色科技智能管理，可以監控門店的能源消耗，每年的節約能源支出、人工成本、維修支出共計 1,800 萬元人民幣，37 家門店裝置智能水表後節省 2.5 萬噸，在應對氣候變化麥德龍中國技術提升 48 家店使用二氧化碳制冷系統，節約用電 870 萬度，降低營運成本時，同時節約能源及環境保護，每年碳排放量減少 2500 噸，實現能源一體化的智能管理。⁹⁹ 23 門店用太陽能發電可提供 25 年發電能源，環境保護使用紙吸管及減塑措施，100% 自有品牌包裝也不使用聚氯乙烯材質，食物供應鏈麥德龍中國也引進植物基蛋白、人造肉在食物衛生及動物保護等，均在麥德龍中國 2020 年可持續發展計畫，麥德龍繼續增加投入綠色科技，不斷提升環保的績效，實現商業發展同時做到環境保護。

從歐盟執行委員會在 2020 年五月發起 The European Green Deal 「從農場到餐叉」(附錄二) 計畫內容與麥德龍集團在中國的永續經營項目中的從農場到餐桌的策略目標一致，歐盟執行委員會副主席：Farns Timmermas 表示新冠狀病毒顯示人類的脆弱，恢復人類的生活與自然取得平衡，綠色協議的核心在於從農場到餐叉的食物供應鏈的系統，為了提高歐盟的競爭力與活力，歐盟正進行轉型的關鍵。麥德龍制定明確未來採購目標，通過採購商品及原物料，為顧客提供多種選擇，海洋保護有 80% 的 12 種魚類產品通過認證，推出 100% 降解塑膠袋，推

⁹⁹ 麥 德 龍 中 國 官 方 網
<https://catalogues.metro-group.com/p222-15793/2020mai-de-long-ke-chi-xu-fa-zhan-bao-gao/page/10-11>。

廣紙吸管，積極響應減塑，防止海洋污染生態，研發的商品是適用於「線上銷售」模式的小包裝，網路下單一小時到家的服務。¹⁰⁰

從（表 13）的內容歐盟綠色協議中對於食品安全，計畫 2030 年減少使用化學殺蟲劑，保護環境注意氣候的變化，注意土壤及水污染因此減少使用肥料在 2030 年減少 20%，發展有機農業，¹⁰¹與麥德龍中國的持續發展方向目標一致。

表 13 歐盟綠色協議與麥德龍中國永續經營項目

項目	歐盟執行委員會	麥德龍中國
食品安全	化學農藥使用降低 50% 目標 2030 年	引進植物基蛋白產品
環境保護	減少化學肥料的比例 20% 目標 2030 年	減少碳排量 2500 噸，48 家門店使用二氧化碳制冷系統節約用電 870 萬度
養殖水產	動物及水產養殖 0% 抗菌劑養殖 2030 年	80% 的 12 種魚類通過安全認證
有機農業	擴大有機農業佔歐盟總農業 25% 2030 年	減塑，自有品牌包裝不使用聚氯乙烯

資料整理：公開資料整理（參考附錄二）

（三）麥德龍與中國企業合作

1. 上海錦江國際集團

麥德龍初始進入中國的城市以上海為首站，麥德龍集團雖委託尼爾遜市調公司調查中國零售消費市場，由於中國政府政策外資投資中國需要與中國國營企業

¹⁰⁰ 麥德龍官方網站

<https://catalogues.metro-group.com/p222-15793/2020mai-de-long-ke-chi-xu-fa-zhan-bao-gao/page/10-11>。

¹⁰¹ The European Green Deal, “From Farm to Fork: Our food, Our health, Our planet, Our future (2020),” **European Commission,**

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs_20_908.

合作，麥德龍中國之所以能順利在上海普陀區開第一家店與合作對象息息相關，正如巴菲特所言：「合作的對象要找對公司與挑對管理者為原則，好的經營者可以使公司未來成功機率高」。¹⁰²為中國企業上海錦江國際集團是上海市國資委全資控股的中國最大的綜合性酒店旅遊企業集團，相關的產業有地產、金融、基礎產業；主要經營的項目有酒店、旅遊、客運，為國營事業單位很重要的單位，當初麥德龍在上海的中文名稱為「上海錦江麥德龍」外文名稱還是保留「Metro」，麥德龍集團成功取得中國政府及人民的喜愛落實本地化的第一步。外資零售企業主要針對大城市為主，比較容易找到投資的出口，但對於中國內資企業則較喜歡內陸市場，主要原因在於房地產是屬於本土事業，成功的外商找對了中國內地企業合作就成功一半。¹⁰³麥德龍集團是最好的例子，或許以連鎖的開店數比較不是開最多的店，但麥德龍到 2020 年依然在中國零售市場堅持理念經營專業顧客，只是將麥德龍中國的股份出售給物美集團，德國麥德龍還是保留 20% 的股權。

2. 物美集團

張文忠於 1994 年創立物美集團，是中國最早也是最大的商業流通企業，擁有遍布全國的各種商業模式，包括物美超市、新華百貨、百安居（中國），麥德龍（中國），重慶百貨。物美擁有 1,800 多家商店，擁有 100,000 多名員工。每年，有超過 10 億顧客逛物美店，產生超過 6 億筆交易，銷售額超過 1000 億元人民幣。多點（Dmall）由張文忠於 2015 年創立，是領先的新鮮食品數位平台，積極推動數位化，O2O 集成和傳統零售商的轉型。Dmall 現在擁有超過 1 億個註冊帳戶，每月活躍用戶超過 1800 萬。Dmall 平台上提供了 30,000 多種 FMCG 產品。

¹⁰² Robert G. Hagstrom (2006), *The Warren Buffett Way 2nd Edition*. New Jersey : Yuan-Liou. p. 97-98.

¹⁰³ Jonathan R. Woetzel (2003), *Capitalist China: Strategies for a Revolutionized Economy*. Taipei: 時報文化, p. 45.

2020 年物美科技集團持有麥德龍中國 80% 的股份。¹⁰⁴麥德龍集團持有麥德龍中國 20% 股權。物美集團同意繼續使用麥德龍這個名稱，總部上海普陀區還是由現任麥德龍中國 Claude Sarrailh 負責，但由物美團隊負責拓展新的店預計 2021 年開六家店，開店的規模也由 33,000 坪左右，調整至大中小三種類型的商場，麥德龍中國與物美合作在開店的速度上會取得較快的進展，開店資本也由物美負責，¹⁰⁵物美主導開店的優勢在於比較彈性，決策的速度較快，以前麥德龍在中國開新店的決策由德國總公司主導。¹⁰⁶

第三節 麥德龍在中國之行銷策略

(一) 產品策略

麥德龍顧客定位清楚，專門以專業顧客，全系列的商品組合，以 25,000 左右的商品項目。食品占所有店的 40%，非食品占 60%。食品以齊全新鮮為主有水果、蔬菜、海鮮，冷藏或冷凍，一般食品有零食、飲料、酒等。非食品以辦公用品、廚房設備、汽車配件、紙類、紡織用品，就整體的商品種類與同業相差甚少。商品種類與包裝大小圍繞在專業顧客的需求。零售批發業者銷售市場的品牌往往獲利不高，與競爭對手競爭下，甚至於有些商品是無獲利或是虧本銷售。因此麥德龍在開發自有品牌在開發專業顧客上顯得格外重要，借助科技管理深入分析來店的消費趨向，麥德龍也推出六大自有品牌，我們可以從「2019 年麥德龍中國可持續發展年報」上得知自我品牌已經超過 3000 種，銷售額占總業績的 15%，在 2012 年還提升至 20%，保證源頭的產店品質控管，麥咨達可追溯系統，確保從田地到餐桌的品質保證，產地，生產日期及種植的人都標示很清楚，所以

¹⁰⁴ 麥德龍中國，<https://www.metro.cn/en/about-metro>。

¹⁰⁵ 參考資料，受訪對象 A。

¹⁰⁶ 參考資料，受訪對象 B。

自有品牌是麥德龍吸引專業顧客及提高顧客的忠誠度，另外逐一說明六大自有品牌商品特性：

1. 宜客：核心品牌主要以商貿類的客戶開發的地價品牌，目前共有 400 多種食品和非食品類為基礎。
2. 薈食：主要的專業顧客有便利店、雜貨店、服務站或獨立食品零售店，高品質與同類品牌具有明顯的價格及包裝設計的優勢。
3. 廚之選：主要未餐飲業量身定做的品牌，包括食品及非食品都是餐飲客戶所需要，解決一次購足的採購，減少庫存保持新鮮。
4. H 牌：商品種類以非食品為主，顧客定位在飯店或餐廳，採取一次購足有床單，床套，毛巾，自助餐爐到餐具等。
5. 瑞吧：酒吧及咖啡館，酒店提供咖啡，飲料及調酒相關用品，咖啡杯或是玻璃杯紙巾等等。
6. 喜邁：涵蓋辦公室及政府機關需求，書寫用品，文件夾，桌上小五金及影印紙都可以找到所需。¹⁰⁷針對自有品牌德國麥德龍對於中國有可持續採購目標到 2020 年；100%紙製品採用可持續認證的紙和木材到 2019 年已完成 52%；100%自有品牌塑料不使用聚氯乙烯到 2019 年已完成 49%；到 2025 年 100%自有品牌大豆油一線或是二線產品來自零砍伐森林區。

其他產品無一一描述在此研究上，但麥德龍中國 2019 年可持續發展年報很清楚記錄品項、目前進度及最終目標年限。

（二）通路策略

麥德龍在選擇開店的地點有一定的規範，麥德龍集團到中國選擇開店的原則

¹⁰⁷ 麥德龍官方網，<https://www.metro-cc.com/about/business-model>。

沒有改變還是依據在德國總公司的原則，首先針對開店城市的人民生活所得，該城市具有潛力的經濟成長，地方政府政策清楚可遵循。麥德龍原則開店的地點不選擇市中心，因開店的面積大因此還是以郊外為主，城市的總人口數的要求 400 萬以上，市中心在 100 萬以上，收入所得是零售業者很重要的指標，因為它牽涉到採購商品的策略，定價、促銷。地點雖然是城市的郊外但是交通方便，在高速公路旁或是主要的道路，主要考慮到顧客的交通工具，以開車為主避免交通阻塞，也利於送貨來的廠商的動線不會影響消費者，因此，營業面積要 5 萬平方米左右，這是麥德龍剛到中國開店時的要求，隨著競爭對手加入中國零售市場，麥德龍集團也將營業面積分為大、中、小，停車場要求 500 到 700，消費群體輻射到 50 公里。

（三）價格策略

麥德龍經營的型態以批發專業顧客為主，消費群體以大批採購為主，麥德龍定價的策略也以批發價為最終的售價，直接反饋給專業顧客，商品的包裝單位為大包裝，價格標示上會顯示大包裝的價格再換算每一個單位售價，目的給消費者一目了然，麥德龍的專業顧客來到店內都以批發零售價，所以與其他零售超市不同麥德龍沒有廣告促銷特價的作法，廣告促銷成本也會造成零售業者的經營成本，麥德龍中國專注專業顧客就可以降低營運成本。麥德龍如何降低營運成本呢？針對專業的顧客所以在店內沒有太多的裝修，賣場內使用的貨架都是倉庫型的重型貨架，最重要的是麥德龍採取現購自運方式，也就是說，賣場沒有太多服務人員協助搬貨，讓到店的顧客自行搬運，所以麥德龍獨特的經營方式節省人事成本的支出，整體投資成本的降低反應在商品價格上。

（四）推廣策略

麥德龍集團不透過媒體做宣傳廣告，在中國市場競爭激烈的零售業，麥德龍中國還是堅持自己的目標顧客，針對麥德龍的會員有一份「麥德龍郵報」兩周一次介紹商品的最新信息，將價格及商品訊息透明讓顧客的採購人員來店之前就可以做好該企業的採購計畫，麥德龍賣場中可看到拿著紙條找商品的機率很高，再來，麥德龍會定期新商品的說明會，最主要介紹商品如何使用，例如葡萄酒的說明會，說明產地、葡萄酒製作過程、工藝等給消費者。麥德龍中國不斷在專業顧客創新增值的服務，例如成立麥德龍廚房專門針對餐飲客戶設立交流培訓的平台，每年舉辦將近 400 場的訓練活動，實地演練產品知識、保鮮技巧和如何烹飪技能，累積超過有 4 萬人次參與，麥德龍引進世界級的烹飪到中國餐飲業，¹⁰⁸促銷方式不是僅僅在價格上，而是與專業客戶互動的方式。

¹⁰⁸ 麥德龍中國網站， www.metro.cn。

第肆章 麥德龍集團的轉型策略

第一節 從中國經濟面向探討

(一) 中國吸引力減弱

根據聯合國貿會議「2009-2011 世界投資前景調查」表示，中國有龐大的市場，穩定的經濟成長，若中國持續開放市場，在亞洲還是最具吸引力的國家，中國還是最能克服危機的國家，但中國對於外資的吸引力已經下降了 14%，聯合國貿發會議「2009 全球投資監測報告」分析，中國將面臨重大的挑戰，全球消費和資本流動的變化，低碳、節能環保的時代來臨，全球貿易保護抬頭，還有中國內部問題的潛在，都是跨國公司全球產業的佈局。¹⁰⁹當初吸引外資投資中國除了龐大市場外，勞力密集，人工成本低廉，當時中國有世界工廠之稱，但中國也有仿冒大國的稱號，雖然中國加入世界貿易組織後，政府大力打擊走私仿冒，保護智慧財產權，但對於環保意識及節能減碳的意識還是遠遠落後發展國家，引此，最有代表性的話題是 2020 年，中國人民消費習慣的浪費，根據中國科學院和世界自然基金會(World Wildlife Fund)合作的研究顯示，浪費的習慣每年丟掉 18000 噸左右的食物，足夠約 5000 萬人吃一年，¹¹⁰中國糧食的危機，習近平說，中國公民應該在糧食安全問題保持警覺，發起「光盤行動」目的教育中國消費者要有節能減碳觀念的提升。飯店及餐飲業是麥德龍中國的專業顧客之一，顧客對於糧食浪費的觀念在餐飲業的角度，帶來高營業額的現象，長期之下中國消費者的態

¹⁰⁹ 鄒東濤（2010），《金融危機考驗中國模式2008~2010》。北京：社會科學文獻出版社，頁 67。

¹¹⁰ BELLA HUANG and AMY QIN（習近平對糧食浪費宣戰，推進「光盤行動」，*紐約時報中文網*，2020年8月24日，<https://cn.nytimes.com/china/20200824/china-food-waste-xi/zh-hant/>。

度在消費市場的反應不佳，糧食短缺的情況下造成，麥德龍中國的農產品，生鮮食品採購以中國當地為主，糧食的短缺造成採購成本增加，或是當地企業哄抬價格，這些都不利於零售批發市場。在 2020 年武漢肺炎延燒到多國對中國疫情的隱憂，造成世界各國的不滿，所以中國內部控管的能力，又再度遭受到世界各國的質疑，全球分工的商業模式也隨著調整，當然金磚四國的投資環境改善，吸引外資投資，也是影響外資對中國投資興趣降低原因之一。

90 年代大陸的電子商務未開始前，零售通路唯一選擇就是開實體店面，全球的零售巨頭或是已經崛起的中國本地零售業者，佔有市場的野心就是不斷開連鎖店，隨著中國經濟快速成長，中國房地產也熱絡，房地產開發商只要能蓋就先蓋大型商業社區，目的是吸引零售通路的行業如：購物中心、百貨業、批發超市或折扣店進駐，藉機提高價格，中國房地產充斥著炒房、買房的風氣，讓外資零售批發業的開店成本聞知卻步。阿里巴巴的馬雲說：「電商就是要將中國商業房地產的價格打下去！」這句話說明房地產價格對實體店的零售通路業者造成繼續拓展新店。¹¹¹以上均造成中國對外資吸引力漸漸降低，未來是否又造成一股熱潮是本文研究者無法在此預測。

（二）消費行為改變

批發零售業的對象主要是大眾，一般消費者因所販售的產品多為家庭消耗品，市場營運銷售的功能主要是符合人們的慾望的需求來獲取利潤，若要瞭解或是影響消費者的就必須對於當地的文化特性，特別面對國際環境，我們先來了解（圖 9）所示文化影響人們消費習慣。¹¹²外資零售企業在中國，對於中國文化的特點有更詳細的調查人民生活的模式及信仰的宗教，不僅僅關係到長遠營運策略外，

¹¹¹ 吳紹華（2014），《深不可測：大陸市場的機會與陷阱》。臺北市：商訊文化，頁79-82。

¹¹² Jean-Pierre Jeannet & H. David Hennessey., (2004), *Global Marketing Strategies Sixth Edition*. U.S.A: Houghton Mifflin, p320-322.

就採購部門而言根據調查制定出商品的價格的策略及銷售對的商品，就營運部門而言可以針對開的店規模大小以及地點的選擇，更重要聘用人力資源的參考依據。例如大家熟悉的麥當勞，在印度提供豬肉及牛肉以免冒犯印度教或是伊斯蘭教。作為麥德龍集團在中國投資金額龐大，以中國消費者為導向。

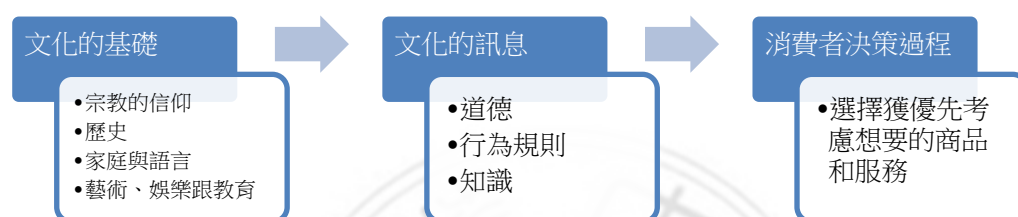


圖 9 文化影響人們消費習性

資料來源：Jean-Pierre Jeannet, H. David Hennessey(2004).

中國消費者使用 3C 產品在購物上的改變，中國是世界上使用手機頻率很高的國家，根據中國互聯網信息中心（CNNIC）數據顯示，2017 年上半年用戶達到 7.24 億，占網路戶數的 969%，比 2015 年成長 90%，手機價格低廉，數百萬人都上網，隨著中國經濟發展城市化，已經超越個人電腦或筆記型電腦購買，使用手機網路購物，享受便利快速或不可缺的工具，手機成為中國人最重要的設備，尼爾森調查顯示，2017 年有 84% 消費者使用手機購物，高於 2015 年的 71%（圖 10）。¹¹³

¹¹³ 2018 Nielsen company, 5 China Internet Network Information Center. Statistical Report on Internet Development in China. June 2017, <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2019/q3-2018-total-audience-report/>.

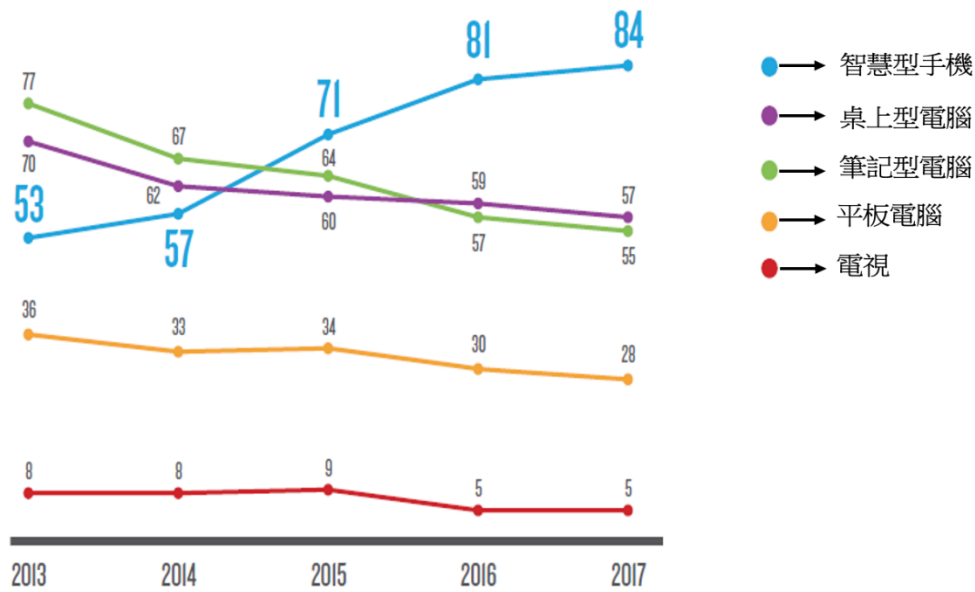


圖 10 線上購物使用的工具

資料來源：尼爾森市場調查公司，June 2017, The Nielsen Company.

因此在中國的零售業不可忽視手機購物的趨勢，尼爾森研究顯示 29%消費族群在於 26 至 30 歲之間，229%人年齡在於 31 歲到 35 歲之間，並且收入可觀，60%家庭收入超過 1.1 萬人民幣。（圖 11）中國家庭每月平均收入比例，零售業者在選址開店、商品結構、價格定位、促銷策略或是顧客經營策略上，家庭收入高低是考慮因素之一。隨著智慧手機成為可信賴的購物設備，收機支付飆升，在中國微信及支付寶錢包使消費者感受到收機支付的便利，尼爾森研究顯示 70%消費者過去一個月內使用微信，92%使用支付寶。沃爾瑪跟家樂福世界零售巨頭也自 2006 年自建構網購平台曲折探索後，沃爾瑪控股中國電子商務網站 1 號店，家樂福和團購網合作，兩家零售巨頭通過整合電商優勢順利切入電商領域。¹¹⁴現金支付工具不再是消費者唯一的選項，在中國市場也直接跳過信用卡的普及，作

114 梁旭烜，「電商沖擊下中國傳統零售業商業模式」，*現代企業*，第7期（2012年），頁30-31。

為麥德龍的經營策略「現購自運」的方式，麥德龍顧客定位以專業客戶，¹¹⁵麥德龍中國在中國競爭激烈的消費市場上，除了面對外資零售巨頭的競爭外，還有中國本地零售業者崛起的夾攻下，麥德龍中國在經營策略上需要重新調整中國市場。

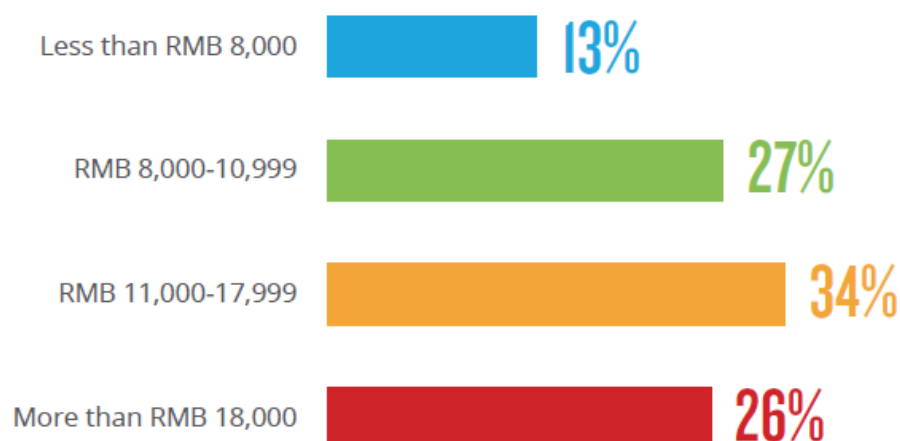


圖 11 中國平均家庭收入

資料來源：尼爾森市場調查公司，June 2017, The Nielsen Company.

在中國電子錢包支付工具主要有三種：微信錢包、QQ 錢包、支付寶，其中微信錢包在於朋友或家人小額支付，而支付寶用於大額消費或轉帳而 QQ 錢包比較有風險在金錢的使用上，¹¹⁶從(圖 12)社會網絡對線上購買的影響，調查結果支付的比例，團體或是朋友購買會超過計畫購買以微信支付的比例為 27%及 25%

¹¹⁵ Mobile Commerce Continues to Rise, June 2017, *The Nielsen Company*, https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/Whats_Next_for_Chinas_Connected_Consumers.pdf, pp. 5-6.

¹¹⁶ McDonald TOM (2020), "Social Money and Working-class Subjectivities: Digital Money and Migrant Labour in Shenzhen, China," *The China Quarterly*, No.242, p. 399.

均高於使用微博，作為麥德龍集團不得不對於中國電子支付消費工具的轉移研究探討營運的轉型。

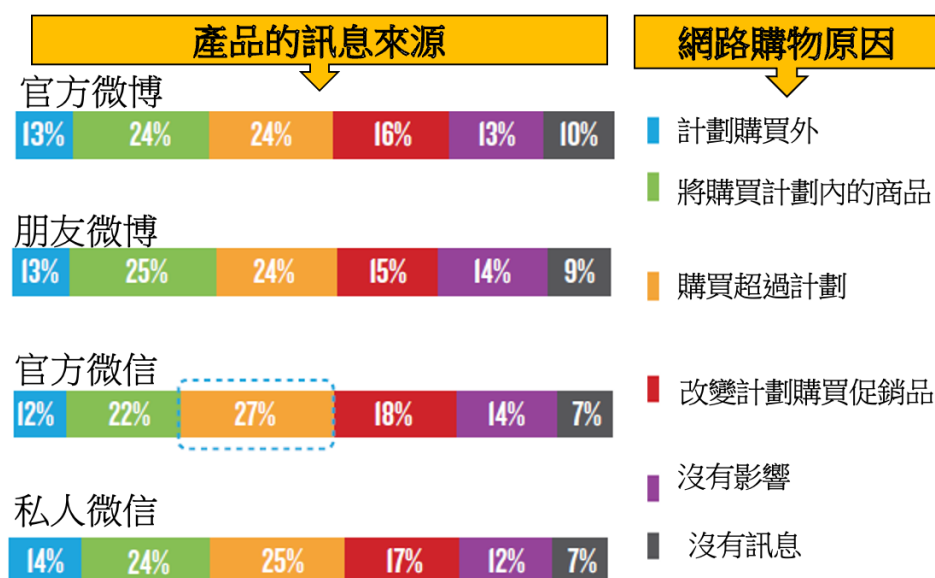


圖 12 社會網絡對於線上購買的影響

資料來源：尼爾森市場調查公司，June 2017, The Nielsen Company.

在 2017 年中國跨境購物的比例高達 64% 比 2015 年高出將近一半，短短兩年間境外購物比例增加，消費能力增強，移民或是出國的比例增加，在中國年輕消費群族 18-35 歲，線上購物的消費工具隨著消費者的低年齡，境外購買的比例年年增加的趨勢。（圖 13）2013 年中國政府政策大力推廣電子商務，傳統企業也重視線上交易平台，2016 年購物的比例為 61%，將近一倍的成長，中國消費者在海外對於物美價廉商品需求增加，跨境購買成為驅動貿易發展的新動力。

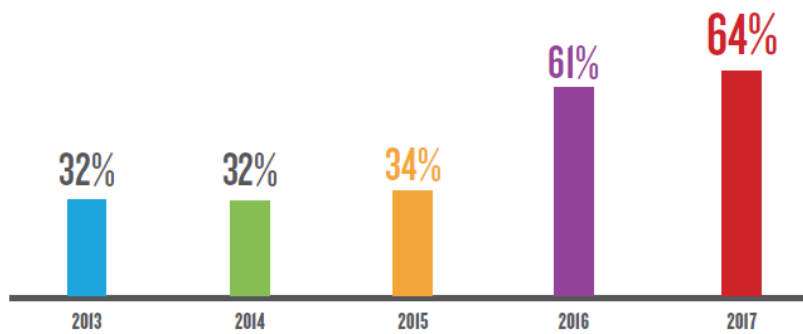


圖 13 跨境外購物的比例

資料來源：尼爾森市場調查公司，June 2017, The Nielsen Company.

根據尼爾森的調查使用手機購物支付高達 82%，並且有 58%表示對於手機支付的帳號安全，有 68%消費者匯款方式，使用電腦付款居於第二位有 38%，多數消費者喜歡無現金支付方式。而麥德龍強調以現金支付的方式與中國消費習慣相違和，如（圖 14）

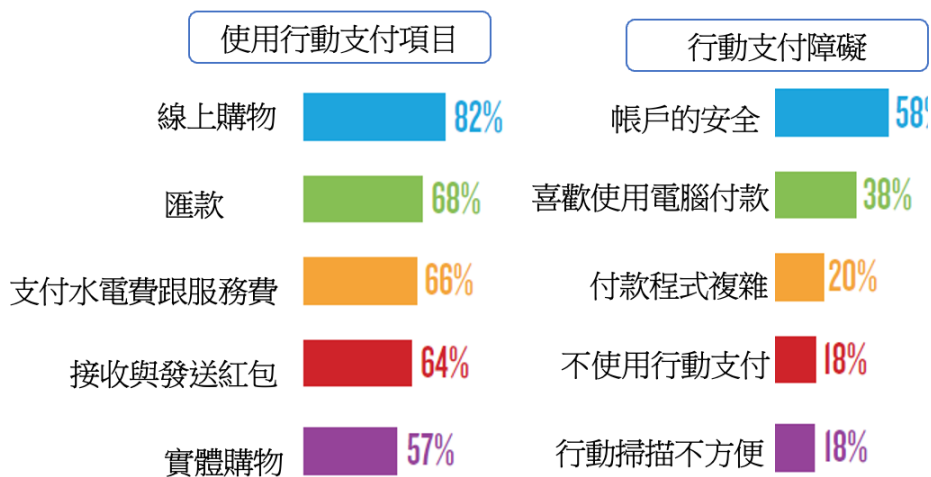


圖 14 線上使用行動支付及障礙

資料來源：尼爾森市場調查公司，June 2017, The Nielsen Company.

自（附錄五）德國麥德龍全球財務年報的數據，淨銷售額-5%，房地產收益的貢獻也由 339 萬歐元降低到 3 萬歐元，營運的現金流量也由 1209 萬歐元降低 646 歐元，因此，德國麥德龍整體財務體系不佳情況下，需要大量現金流量。（附錄六）德國麥德龍全球開店的數據可以已經將中國市場的開店數為零，¹¹⁷麥德龍中國一併將地產轉售給物美，由物美主導繼續拓展新的店。在中國影響商品出口貿易最有影響的是「廣交會」1997 年的秋天，宜家掌門人英格瓦·坎普拉，隨著小型的史馬蘭代表團參觀廣交會，對中國市場豐富及廉價的資源，造成很大的衝擊，1995 年決定進軍中國，2001 年中國成為全球最大的採購國，占總採購量的 14%同時設了 7 個採購辦事處，有 400 名員工。¹¹⁸外資零售業投資中國的目的，除了龐大的消費市場外，最主要是看上中國資源豐富，中國可以稱為仿冒王國，表示生產技術或是原物料的不缺乏的狀況下才能製成與正品相符合的產品。

麥德龍集團在中國經營多年，中國的總部還是設立在上海普陀區，中國除了面積廣大，農產品的特性南北差異甚大，中國企業的生產工廠也遍及不同城市，麥德龍也在中國各地方設立採購處，從產地到市場的銷售渠道是所有零售業者致勝的關鍵因素。根據世界貿易組織公布的全球商品統計，2019 年全球出口總值 18.9 兆美元，衰退 3.0%，以中國大陸出口 2 兆 4,990 億美元居首，占比 13.2%，其後依序為美國的 8.7%、德國 7.9%、日本 3.7%。2021 年 1 月中國海關再公佈 WTO 公告的月度主要經濟貨物貿易測量，2020 年前 10 個月，中國大陸進出口、國際市場份額達到 12.8%、14.2%和 11.5%大幅提升，作為世界貨物貿易之首。

2020 年全球貿易大幅萎縮下，中國大陸的進出口額還是創下紀錄，尤其以出口是全球貿易正常增長的國家，全球貿易之首，見（表 14）。¹¹⁹

麥德龍集團對於麥德德龍中國雖然只持有 20%的股權，在中國零售市場的品

¹¹⁷ 德國麥德龍全球財務年報，ANNUAL REPORT 2019/2020 附錄四、五。

¹¹⁸ 劉祥亞（2008）《北歐智者：英格瓦·坎普拉》。臺北縣：好優文化，頁75。

¹¹⁹ 黃欣，「陸去年外貿全球最亮眼」，工商時報，2021年1月15日，A2。

牌還是以「麥德龍」品牌持續使用，麥德龍中國的營運管理還是由麥德龍集團主導，相較下，麥德龍集團致力於產品研究、開發、包裝、發展高品質低價位的產品外銷至全球市場，對外能與美國沃爾瑪與法國家樂福區隔市場的競爭，因此，麥德龍集團與物美集團的結合對於未來全球市場的佈局的大躍進。

表 14 大陸 2020 年外貿情勢變化

時間	出口年增率 (%)	進口年增率 (%)
1~2 月	-17.1	-3.9
3 月	-6.6	-1.0
4 月	3.4	-14.2
5 月	-3.3	-16.7
6 月	0.5	2.7
7 月	7.2	-1.4
8 月	9.5	-2.1
9 月	9.9	13.2
10 月	11.4	4.7
11 月	21.1	4.5
12 月	18.1	6.5
全年	3.6	-1.1

資料來源：黃欣，「陸去年外貿全球最亮眼」，工商時報，2021 年 1 月 15 日，A2。

(三) 同業競爭

麥德龍中國自 1996 年到 2010 年雖然也從 1 家店拓展到 48 店門市，而家樂福是從 3 家到 176 家。¹²⁰ (表 15) 麥德龍 2012-2016 在中國經營一覽表；麥德龍中國開店數的速度無法與競爭對手相比，銷售業績也逐年下滑，當然，不論外資批發零售業或是中國崛起的零售業者經營策略不同，顧客定位、開店策略、商品定位、採購策略及價格與促銷策略的不同，無法以開店數量的多寡來斷定批發零售業的經營績效。

¹²⁰ 汪旭輝與李燕豔，「垮國零售業在華物流模式本土化及其影響因素-基於沃爾瑪、家樂福、麥德龍的案例分析」，北京工業大學學報-社會科學版，第3期（2012年），頁34-41。

表 15 麥德龍 2012-2016 在中國經營一覽表

年度	銷售成長率	門店數	門店增長率	中國排名	外資零售排名
2012	29.7%	64	18.5%	32	8
2013	14.4%	75	19.0%	36	9
2014	8.0%	81	11.0%	32	6
2015	1.1%	82	1.2%	28	5
2016	1.0%	87	6.1%	30	7

資料來源：馬焯，李君，黃美華，吳耀輝，王林榮，麥德龍經營管理存在的問題及對策，*浙江萬里學院學報*，第31卷第2期，頁1-7。

沃爾瑪在中國拓點的策略是採取收購方式，在 2007 年起與好又多接洽，一直到 2010 年完成收購台資企業「好又多」在中國 100 多個店，馬上成為中國零售市場的老大，家樂福與沃爾瑪在中國成功拓點的方式，併購或收購策略在中國零售市場上競演一齣同業競爭的爭奪中國消費市場。麥德龍對於這兩個同業巨頭的競爭下，在中國零售市場的佔有率相對慢慢降低。

表 16 外資零售業與內資零售業蘇寧市場佔有率

年度	麥德龍	沃爾瑪	家樂福	蘇寧
2012	4.6%	15.0%	11.7%	32.1%
2013	4.2%	17.5%	11.3%	33.4%
2014	4.4%	17.0%	10.7%	33.3%
2015	4.2%	16.4%	8.9%	35.3%
2016	3.9%	15.7%	10.3%	35.5%

資料來源：中國連鎖協會歷年來數據統計

(表 16) 2012-2016 外資零售業市場佔有率；麥德龍對於沃爾瑪的來勢洶洶的收購好又多，以及家樂福在中國除了自己拓點外，也發揮進軍國際市場的策略併購或收購，麥德龍集團經營的理念還是沒有被動搖，但致力於專業顧客自有品

牌的開發，飯店及餐飲業是麥德龍主要顧客之一，因此新鮮蔬果，水產或是肉類的供應商，更深層的合作為目標。

第二節 從中國政策面向探討

（一）開店選點不易

跨國零售業開發國際市場除了國家政局穩定、法律規範、健全的金融體制、人口數及人民所得外還有很重要是房地產價格的穩定。例如以本文研究對象麥德龍經營一家店所需要總營業面積在五萬平方米左右，可見投資金額龐大，對開店的城市的地點就很關注房地產價格走向。溫州炒房團是響徹中國市場也走向全球的趨勢，近幾年來製造業的利潤越來越薄弱，當資產領域產生預期利潤率大於製造業的利潤時，很多製造業或是企業將資金流向房地產，發生製造業空心化，工業或農業的大量資金流向房地產。¹²¹雖然中國政府會有政策壓制房地產價格，但對於市場的波動是有限的，作為麥德龍再選擇開店的策略是有深遠的影響。與物美合作後開店選址及開店資本均由物美主導，計劃今年開六家新店，開店的面積大小也較彈性分大中小三種類型業態。

（二）立地的優勢

選擇對的地方開店是成功的關鍵之一，零售業最重要的三件事？最經典的回答是「地點、地點、還是地點」，開店的地理位置是消費者選擇最關鍵的因素。

¹²²剛進入中國時麥德龍的店讓消費者卻步，因位於城市的郊外如上海普陀區，但

¹²¹ 張萊楠（2013），《現在！投資中國搶進中國財富變局，張萊楠說分配革命》。台北市：上奇時代，頁245。

¹²² Michael Levy & Barton A. Weitz., (2007) *Retailing Management Sixth Edition*. New York: McGraw-Hill, p.135.

在 2007 年中國政府大力開發城市邊緣住宅區，麥德龍中國受益良多，主要的原因也是自有物業。¹²³在中國零售市場蓬勃發展之際，外資或是中國本地零售業搶佔地盤的味道很濃厚。麥德龍決定中國市場前委託尼爾遜公司全面調查中國的消費市場，也是依照國際市場調查還有分析，市場調查的項目包括，研究的範圍有競爭對手研究、經濟環境的研究、國家政策的穩定，負責營運的人員必須在一個陌生的市場找到開店有利於公司營運。市場研究者主要的責任範圍：市場研究，依照麥德龍開店的大原則下，營業面積在 15,000 到 20,000 平方米的面積，約 500 停車位，銷售商品的品項數 20,000 以上，以郊外為主。競爭對手的研究，競爭對手的對象不僅是中國國內的零售業者，最重要還有來自全球的零售巨頭的開店策略未來發展的調查，所謂知彼知彼百戰百勝，零售業的競爭下掌握對方開店策略是成功關鍵之一。環境研究評估，所謂的環境不僅是市場經濟，最主要是政治的穩定，還有企業的法律法規。¹²⁴

(三) 政府保護地方零售業

針對歐盟對中國投資協定，從實體的要求到程序要求，中國的法律也做了規定。整體而言中國在改善外資投資的制度規章的進展是有限的。從程序上中國制定很多涉及很多政府部門及環節複雜核准外資制度。充滿了自由裁定的色彩，不利於歐盟國家對中國投資。實體上中國有頒布了「投資指南」和相關「指導手冊」只能為核准提供指導，歐盟在投資中國的法律程序中還是會遭遇問題。¹²⁵(圖 15) 中國外國投資法律與政策的穩定性仍然是個問題，超過 40% 歐盟投資者說，中國的法律與政策總是在「多數的情況下」，或經常發生意外變化的 49%，只有少數

¹²³ 資料來源，受訪對象 C。

¹²⁴ Jean-Pierre Jeannet & H. David Hennessey., (2004) *Global Marketing Strategies Sixth Edition*. U.S.A: Houghton Mifflin, p.210.

¹²⁵ 單文華 與 趙海峰 (2007) 《歐盟對華投資的法律框架：解構與建構》。北京：北京大學出版社，頁122。

5%歐盟投資者認為極少遇到中國法律或政策的變化，政府的政策是影響投資者長期經營市場的主要原因之一，尤其又以批發零售業的投資金額龐大，麥德龍作為投資方會關注中國政策的變化趨勢。¹²⁶

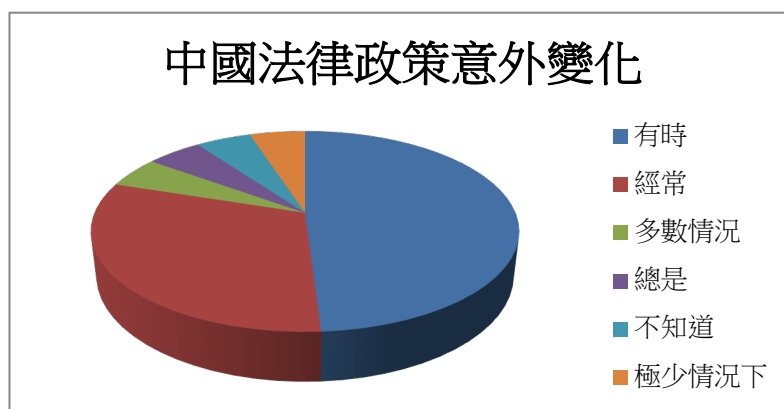


圖 15 法律政策意外變化

資料來源：單文華、趙海峰，*歐盟對華投資的法律框架：解構與建構*，頁 232。

在中國，不同政府部門，不同區域或是中央與地方對法律的理解或是執行是不一致的。¹²⁷（圖 16）35%的歐盟投資者認為法律僅僅「有時」獲得一致，而 14%的歐盟投資者抱怨說法律「從來沒有」或是「極少」一致執行。認為「多數情況下」或是「經常情況下」獲得一致的歐盟投資者只佔 23%，表示歐盟投資者不信任政府，中國政府若要取得信任就必須改進一致性的執法。¹²⁸麥德龍中國 60 個城市開店，取得地方政府的認同與支持前提下，中國政府政策執行也必須一致性。

¹²⁶ 同前註，126。單文華 與 趙海峰，*歐盟對華投資的法律框架：解構與建構*，頁232。

¹²⁷ Kevin T.S. Kong, "Prospects For Asset Securitization within China's Legal Framework," *The Two-Tiered Model*, Cornell International Law Journal, Vol.32, No. 6 (January 1999), p.251.

¹²⁸ 同前註，126。單文華 與 趙海峰，*歐盟對華投資的法律框架：解構與建構*，2007，頁233。

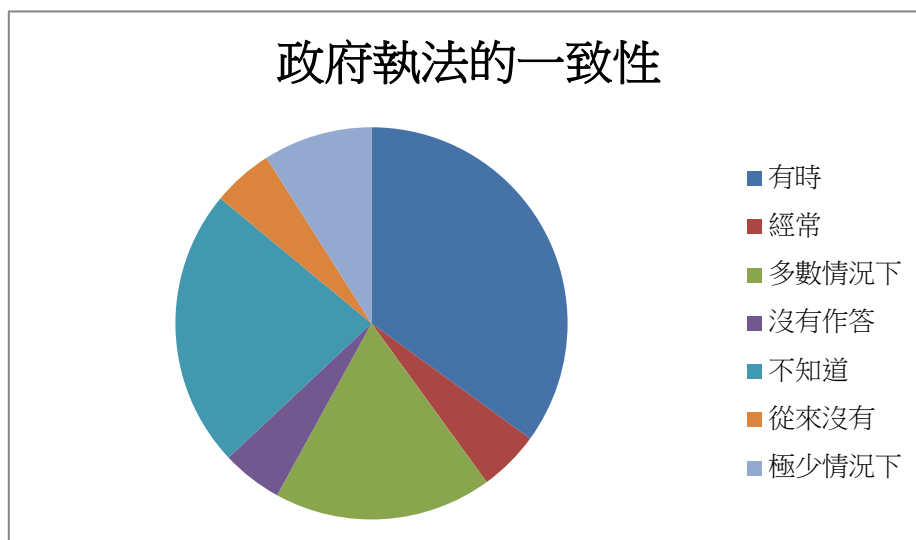


圖 16 政府執法的一致性

資料來源：單文華、趙海峰，歐盟對華投資的法律框架：解構與建構，頁 233。

中國經濟最大的困擾不再於經濟放緩，體制性的障礙對經濟肌體的傷害，2020 年北京政府在螞蟻科技集團上市的前三天四大金融（中國人民銀行、中國銀保監會、中國證監會、國家外匯管理局）強迫馬雲撤回螞蟻上市，募資將近 350 億美元金融史上最大的 IPO 案，都依照法律程序完成申請，¹²⁹馬雲在論壇上也指出中國金融是監管的問題，這也說明中國人治高於法治的體制還是存在，中國經濟大幅度的增長在於改革開放，而改革開放在於制度的變革，它為中國經濟增長注入巨大的力量，中國在加入 WTO 後農產品開始走向全球，這都反映中國經濟蓬勃發展制度的因素。¹³⁰然而人的權力體制影響經濟下，就會產生分配不均，權力體制下最明顯的亂象就是房地產，而作為麥德龍集團開店的原則以買地不以租地為原則。零售業者流行一句話，選對了開店地點就成功了一半，主要批發零售業的投資金額很大。近年來中國市場經濟一直向前推進，但它離成熟的市

¹²⁹ 鍾立恆，「史上最大的 IPO 喊卡 670 萬股民搶逃生」，*今周刊*，2020 年 11 月 16 日，頁 52。

¹³⁰ 張萊楠（2013），《現在！投資中國搶進中國財富變局，張萊楠說分配革命》。台北市：上奇時代，頁 117。

場還有一段距離，比較明顯是要素價格沒有市場化。要素的價格包括：資本（匯率、利率）、土地、勞動力、能源、礦產資源（稅），還包含公用設施、環保和安全成本。¹³¹以上與中國政府政策有關，也主要影響零售業的發展的願景的評估，相較之下，若遲遲無法解決，麥德龍集團在中國市場長期經營的策略將大幅度調整。

（四）中國零售業佔地理優勢

新一佳連鎖超市總裁，何經華表示：零售業每一分錢都要計較，面對外資零售業巨頭與中國國內零售業崛起的夾攻下，細節中可以創造利潤，德國麥德龍、法國樂福、與美國的沃爾瑪，世界級的零售巨頭來到中國，用的是中國的員工，賣的是中國的農產品，以中國市場成為全球競爭場所，中國國內的零售企業占地利之優勢，如何脫穎而出，唯有最大的差異來自管理模式的不同。¹³²中國如何借助外資企業的優勢彌補中國內部的缺失，中國有的是龐大的土地面積及人口數，當時的勞力成本低廉也是吸引外資投資原因之一，零售批發超市的市場是人民生活必須消費品，招商引資除了可以提高購買力外，最重要是彌補硬體設備技術的不足及人員管理素質沒落，中國支離破碎的零售業，反而給零售業者整合很好的機會，中國五十大零售業只佔市場的 5%，相對於美國的 30%（圖 17）很大的成長空間，當時外資零售業看中國零售市場還很長的整合之路。

¹³¹ 同前註，131。張茱楠，現在！投資中國搶進中國財富變局，張茱楠說分配革命，頁118。

¹³² 陳丕宏（2010），《中國式管理的競爭力》。台北市：天下遠見，頁212。

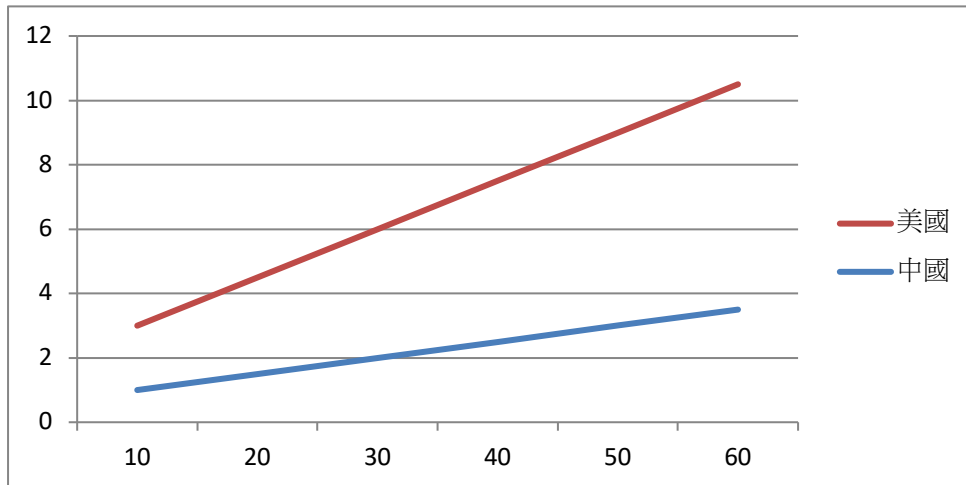


圖 17 累積市場占有率百分比

資料來源：中國連鎖協會歷年來數據統計

第三節 麥德龍在中國經營困境與挑戰

(一) 會員制的賣場

麥德龍在中國一樣採取會員制的賣場，憑卡入場，會員卡分為個人會員與上業會員。¹³³申請個人會員要提供個人身份證或是護照或駕駛執照或市民卡。護照主要針對外國人，作為國際大都是的上海，麥德龍也希望吸引外國人。另外商業會員所要提供的資料有：營利執照副本或是組織機構代碼證副本（若複印件須加蓋公司公章）和介紹信、辦卡人的身分證。商業會員是麥德龍主要經營的顧客，所提供公司資料需要加蓋公司章，主要的目的確保公司的真實性，要求須要附上介紹信在中國零售市場還是只有嚴謹的麥德龍中國才這樣要求，說明德國人做事的嚴謹態度，因以現購自運的自助式服務，沒有提供店內協助搬運的服務，強調將人事成本回饋在對專業顧客的價格上。消費意識抬頭的中國，消費者對於被服務的需求要求甚高，中國消費者對於麥德龍沒有提供特別服務的做法有怨言。麥

¹³³ 麥德龍中國官方網，<https://www.metro.cn/en/services/card-service>。

德龍中國在 2007-2008 年之間開放一般消費者入場，不在堅持現金付款方式，滿足顧客的需求，¹³⁴零售市場的主導者以顧客為導向。

麥德龍中國在 2019 年可持續發展報告中，有一項「企業公民行動」，麥德龍企業的成長與本地企業息息相關，麥德龍獨特的管理技術將生產商與本地市場繁榮很密切結合，更為小型企業提供一站式採購溝通，這一業務大力推進國內繁榮，而麥德龍透明發票的制度也有效遏止防止暗箱交易。由於麥德龍顧客定位公司行號、飯店、餐飲、咖啡廳等，在中國交易送禮回扣的中國人情無法避免，採購人員會要求中小企業的發票上金額與實際購買不同，所以當時麥德龍開店時最令消費者詬病也是因為透明的發票而不想去購物的原因之一。

（二）麥德龍中國之 SWOT 分析

麥德龍集團為出售 80%股份給物美集團前的 SWOT 分析麥德龍中國的經營優劣勢如（表 17）。麥德龍中國的門市數量雖然不如沃爾瑪與家樂福，但因麥德龍在中國定位沒有隨著零售消費市場大變化而亂了自己的腳步，麥德龍集團組織有經營房地產的部門，麥德龍集團以買地不以租地為主，開店速度自然也不求快，投資中國是長期計畫與深耕中國做準備，總營業面積以及停車場車位有一定要求，中國零售業取得房地產的優勢，中國消費者消費習慣改變，麥德龍開店已經不具備優勢，還是回到堅持的專業顧客為目標。麥德龍應用綠色科技在各家店，自 2019 年麥德龍集團對中國永續經營的年報上，47 家店使用二氧化碳制冷系統，每年可以節省電源 1,887 萬度，減少碳排放 2.46 萬噸，22 家店安裝了太陽能板可供商場 25 年的清潔能源，都是麥德龍中國綠色營運方向。¹³⁵

¹³⁴ 資料來源，訪談對象 C。

¹³⁵ 麥德龍官方網站，www.metro.com。

表 17 麥德龍中國在中國零售市場的優劣勢

優勢	缺點
<ul style="list-style-type: none"> - 產品使用價值高 - 專業的員工 - 堅固的財務系統 - 科技網路系統發達 - 有效率的市場調查 - 批發商的平台 - 廣告成本低 - 麥德龍價值來自員工與顧客 - 以當地消費市場為導向 - 高效率低成本的營運模式 	<ul style="list-style-type: none"> - 賣場較為簡陋 - 店的位置偏遠 - 堅持經營批發 - 賣場中安全管理低 - 店內服務人員少 - 開店速度慢
機會	威脅
<ul style="list-style-type: none"> - 專業顧客與其他競爭對手區隔 - 多樣化的產品 - 不斷引進新品種 - 購物環境變化吸引消費者 - 自有品牌的持續開發 - 人們相信麥德龍這個名稱 - 衛生食品接受度提高 	<ul style="list-style-type: none"> - 競爭對手打折及促銷不斷 - 不穩定的政治環境 - 中國本地零售業者壯大 - 競爭對手沃爾瑪及華潤萬家 - 政府政策不穩定 - 中國顧客多變化

資料整理：根據公開資料整理

麥德龍中國出售 80% 股權給物美後，麥德龍集團在中國營運的變化會有那些潛力，對於麥德龍集團在中國的機會在哪裡？麥德龍集團在中國的優勢：麥德龍選對時機進入中國、當時政治環境佳、社會大眾的信任、引進新的經營理念品質要求，商品大包裝及停車場，最重要麥德龍對廠商準時付款及不亂收費，協助培訓廠商對商品包裝品質提升，¹³⁶兩個不同角度來分析。麥德龍現購自運中國已在所有網點實施了國際 HACCP 標準（危害分析和關鍵控制點），這是一種創新的

¹³⁶ 資料來源，受訪對象 C。

預防系統，可確保食品安全。麥德龍於 2007 年建立了「星際農場追溯系統」，為改善中國食品安全體系做出了巨大貢獻。¹³⁷

中國政府策略脫貧政策，加速農村現代化，改善農村生產需要資金與技術，麥德龍中國搭上一帶一路這個列車將中國品牌推銷到全世界。再從沃爾瑪全球零售業的榜首是如何做到？最值得關注的是採購的策略，沃爾瑪世界最大的零售商，沃爾瑪有一萬多個廠商，提供沃爾瑪銷售品項的七成，是中國出口最大宗的管道，2010 年，沃爾瑪從中國出口超過四百億美元，出口的商品大多是美國沃爾瑪商場中，若沃爾瑪是一個國家，則是中國第六大出口市場，¹³⁸批發零售業在全球零售市場激烈競爭如何區隔市場，取勝關鍵在於採購的策略。而麥德龍集團在 2007 年研發麥咨達系統，已經實現供應商全程監控生產過程，通過持續的評估和培訓農民，幫助企業提高質量與提供技術的協助，幫助農民提高收入，目前為止有 550 家企業及 20,000 食品從業人員及超過 30,000 位農民接受培訓，評估超過 8,500 次工廠和農場基地；共開發了 4,500 種產品。麥德龍中國致力於生產地直接到市場的層層剝削，以農業產品為深耕中國消費生產市場。另一方面以經營顧客的角度，麥德龍中國為了服務專業顧客，將商場購物空間區分 O2O 電子商務平台，享受麥德龍價格的新政策，針對獨立小餐館或是迷你超市定位，成立一組專業的銷售團隊。

（三）調整在中國經營模式

中國消費者消費意識隨著經濟發展，購買的渠道眾多，中國顧客比價、品質、品牌、服務也相對增加。麥德龍中國雖然清楚的顧客定位，但面對中國零售市場

¹³⁷ 麥德龍官方網， <https://www.metro.cn/en/about-metro>。

¹³⁸ Dorinda Elliott and Bill Powell/Shenzhen, “Wal-Mart Nation, The world’s largest retailer isn’t just buying-and selling -stuff in China. It has become a major force for change” Time, June 19, 2005, <http://content.time.com/time/subscriber/article/0,33009,1074120,00.html>.

爭霸戰的挑戰，麥德龍中國為了堅持現今自購的賣場，不提供額外多餘的服務，專業商品的毛利也較低，目的鼓勵專業顧客付款以現金，接受商品包裝規格比市場大的包裝，淨利額也偏低直接回饋在零售價上，零售業態的不同有不同的銷售服務，其中麥德龍中國的零售批發市場是賣場人力不多（表 18），強調讓顧客自行選購，公司員工只專注商品缺貨補貨上，因為沒有提供太多服務，因此員工也沒有太多的商品的專業知識，以低人力成本的方式，呈現在價格的競爭力上，麥德龍中國以低價吸引專業顧客。以下供參考。

表 18 零售業業態與銷售服務

業態	人員水平	產品專業知識	淨利額
超市	中等	低	低
專賣店	高	高	高
百貨公司	高	高	高
目錄銷售	低	高	低
批發店	低	低	低
無店鋪	中低	中低	低

資料來源：Rosemary Varley, Mohammed Rafiq. (2004), *Principles of Retail Management*, New York: Palgrave Macmillan.

麥德龍集團堅持經營的理念，持續不斷與專業客戶之間保持密切的聯繫，透過市場研究分析驗證經營的特色在市場上的優勢，麥德龍中國在出售 80% 股權給物美集團後，麥德龍中國專注為專業顧客的業務主要有三大類：

1. 餐飲學院

麥德龍培訓專業技能的優勢，補強中國零售業員工專業技能培訓的不足。麥德龍中國開設餐飲學院，主要專注餐飲專業顧客，幫助他們在開店，營運及業務

發展，提供培訓課程包括：廚師、員工、管理人員、採購及企業老闆，提供專業者課程。餐飲學院培訓課程涵蓋；廚房演練、烹飪工坊、實習餐廳、茶飲天地、知識學堂及創意食堂。麥德龍餐飲學院的組織有，上海旅專職業技能培訓中心，中華職業學校及博古斯世界烹飪大賽，還與幾個協會合作有中國烹飪協會、世界中餐飲業聯合會、上海市餐飲烹飪行業協會及地方餐飲協會。¹³⁹中國餐飲市場很大，中小餐飲居多但欠缺科技經營制度，麥德龍餐飲學院彌補中國餐飲業無系統化的管理，麥德龍以餐飲業為主量身訂做專業課程，也結合麥德龍自有品牌的推廣，成立餐飲學院讓麥德龍深耕中國餐飲一條龍的服務。

2. 福利與禮品

在中國送禮的氣氛濃厚，送禮三大節日農曆新年、中秋節、五一勞動節，零售業不容忽視還福利品。麥德龍針對禮品成立一個專區，將服務提升為一對一的一站式的服務，節省購物的時間讓顧客無後顧之憂，所提供的品牌為最好品質的品牌，商務上的禮品可以讓不同的顧客都可以不同的需求福利禮品陳列室的銷售程序。針對福利品的業務銷售有以下幾個步驟：

- (1) 麥德龍賣場中有一區域專門陳列展示送禮禮品區，專人負責協助顧客挑選福利禮品。
- (2) 禮品區的專業人一一與顧客確認交貨時間，付款方式同時準備合同資料。
- (3) 顧客對於合同上條款無異議後先付預付款項。
- (4) 麥德龍福利禮品展示廳將準時送貨到顧客指定的地點。
- (5) 顧客收到福利禮品後，在送貨單上簽署，並根據合同上付餘款。
- (6) 您檢查並簽署/接受貨物，並根據合同支付其餘款項。

¹³⁹ 麥德龍中國官方網，<https://www.metro.cn/business-services/catering-academy/introduction>。

(7) 麥德龍服務人員會透過電話詢問，訂貨到交貨過程中的服務滿意度¹⁴⁰。

3. 餐飲服務

飯店，餐飲業都是麥德龍專業的顧客，麥德龍提供飯店及酒店食品配料，還有飯店餐飲的食品、飲料、酒類等三多種產品。麥德龍為每位顧客安排客戶經理，一對一的服務專業顧客的需求，麥德龍中國餐飲服務提供哪些服務：

- (1) 一站式解決方案，可滿足您的所有購買需求。高質量的自有品牌產品。若顧客需要將包裝改成散裝也可以達到顧客的需求。
- (2) 安全和質量保證的交貨，記錄從農場到市場的每個細節，以確保產品安全，專業的品質控管人員檢查質量，運送過程及儲存都合乎 HACCP 要求。我們所有的冷藏車都配備了溫度記錄儀，隨時監控運輸過程，送貨到達後可進行產品檢查和溫度檢查。
- (3) 物超所值的成本效益。
- (4) 提供最具有競爭力的價格，透過全國的價格檢查系統，可始終如一地為我們的客戶提供具有競爭力的價格。穩定價格以滿足客戶需求，麥德龍的自有品牌和麥德龍中國直接進口產品，可為客戶節省更多成本。
- (5) 使您可以專注於自己的業務，為全球客戶提供食品飲料方面擁有 50 多年的經驗，從配料的選擇到加工都交由專業人員管理。提供顧客增值服務（例如菜單推薦，產品知識和員工培訓等）為您的業務創造價值。
- (6) 容易訂貨交貨準時，簡便的訂貨系統，讓交貨可以準時不延誤。多種訂購方式（在線訂購，或通過電話，傳真，電子郵件或客戶經理訂購）。靈活的交貨時間。只要在 17:00 之前訂購確保第二天收到貨，協助檢查品質並簽名。¹⁴¹

¹⁴⁰ 麥德龍中國官方網，<https://www.metro.cn/en/business-services/welfare-en>。

¹⁴¹ 麥德龍中國官方網，<https://www.metro.cn/en/business-services/fsd-intro-en>。

麥德龍中國的開店策略；除了該城市的人口數最重要是地方競爭同業的分析，麥德龍集團已深耕中國市場角度只好調整長期經營策略，麥德龍集團關注農產品的質量安全，在 2007 年成立「麥咨達農業信息諮詢有限公司」簡稱麥咨達，在 Global、GAP、IFS、ISO22000 等國際標準的基礎上，麥德龍集團協助中國農民及食品企業生產、加工、包裝、物流等環節提供質量評估及技術指導，為每一家生產商設計整體的提升方案。¹⁴²（圖 18）每個農產品有自己的條碼，條碼的代號很清楚知道生產加工基地、供應商代碼及包裝日期，運用科技管理農產品提高品質安全。麥德龍中國得到政府與消費者的信任，對員工充分信任及有系統的教育訓練，對供應商準時付款的態度，這也說明麥德龍重視與顧客、員工、供應商的關係。¹⁴³



圖 18 農產品條碼

資料來源：麥德龍中國官方網，<https://www.metro.cn/starfarm>。

¹⁴² 麥德龍中國內部公開資料，<https://www.metro.cn/starfarm>。

¹⁴³ 資料來源，受訪者 C。

自 2018 年中國消費市場的零售總額（圖 19）得知，麥德龍中國第一家上海在 2018 年才增長 7.9%，增長幅度最高的西藏、增長幅度最高的西藏、雲南、四川、河南、湖北、湖南、安徽、江西、福建等地麥德龍中國沒有在這些城市開店，這些城市有以中國糧食生產地重點城市。

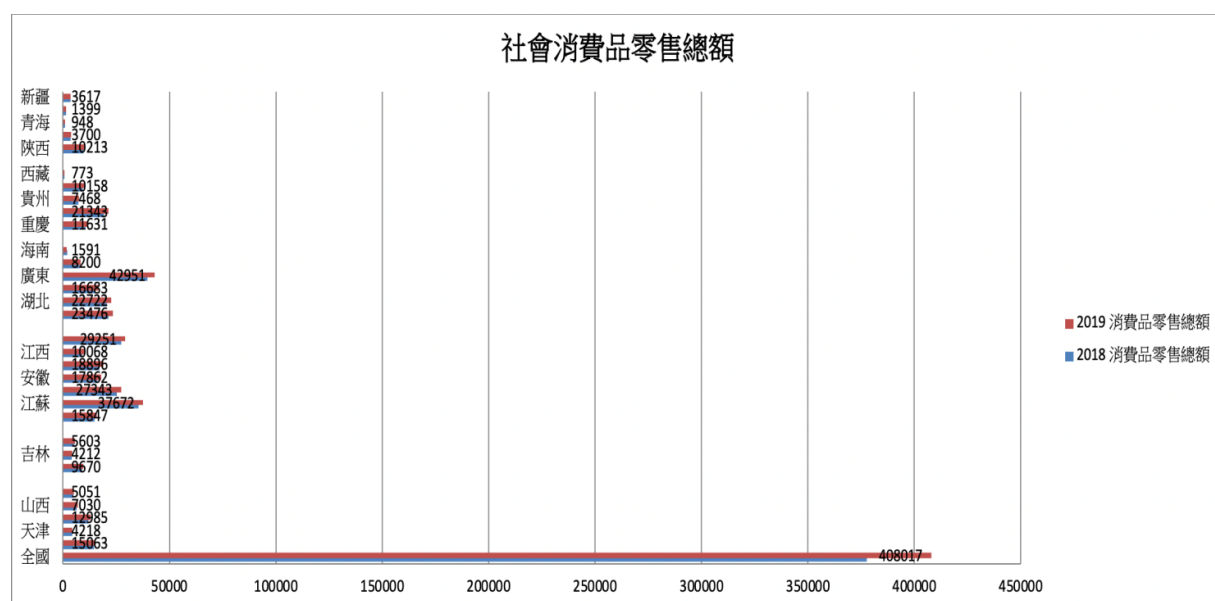


圖 19 中國社會消費品總額

資料來源：國家統計年鑑 2020 年（北京），搜尋日期：2021 年 3 月 15 日，

<http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2020/indexch.htm>.

(四) 中國人口結構改變

面對中國本土零售業與日俱增，外資零售業要迅速調整經營對策，挑戰有勝算的領域、追求創新、但勿過度創新、無法打敗，要有化敵為友或是直接買下。¹⁴⁴中國是否可以有效的控管房地產飆漲，解決一胎化政策下所產生每位孩童在六位大人的照顧長大，將來一位成年人要扶養六位大人，牽涉中國的醫療體系是否健全，¹⁴⁵ 據統計中國勞動人口供養 60 歲以上退休的人口，到 2030 年是目前比例的四倍，過去 20 年的經濟起飛所付出的代價是環境汙染，人們對資源的浪費，需要改變的是生產模式、與消費模式，這是中國政府未來正視的問題。¹⁴⁶對於大型零售業者大幅度增加營運成本及人力成本。對於麥德龍不以租地以購買策略，長遠的營運策略上須審慎評估在中國的經營策略。中國雖然有很龐大的人口數，但中國人口的轉移到世界各國，表面上顯示中國人經濟條件提高，移民或是海外旅遊的人數年年攀升，但令中國政府憂心的是人口輸出最大的國家，如同二十世紀的歐洲一樣，美國成為最大的輸入國，在二十一世紀裡，數十萬的中國人快速移往非洲，因此非洲與中國之間關係日益深厚。¹⁴⁷非洲目前雖然還是落後的國家，也最需要外國的資金及技術，似乎與中國改革開放前的情景相類似，零售業者的角度，進入新的市場的時機點，低廉的勞動成本、土地或房地產穩定，政局的穩定也是考慮的因素之一。麥德龍在中國創新能力不足及搭上政府極力發展農村建設，與麥德龍的「星際農場系統」由產地到餐桌由農地到市場，直接到生產的協助企業培訓及引進專業技能，將科技管理帶入農村。

¹⁴⁴ Fernandez, Juan Antonio/ Underwood, Laurie, *China CEO : Voices of Experience from 20 International Business Leaders* (U.S.A : John Wiley& Sons Inc),p. 252.

¹⁴⁵ 黃逸譯，Jack Perowski 著 (2010), *How I'm Building a Billion-Dollar Business in China* by Jack Perkowsk, 台北市：遠流，頁362。

¹⁴⁶ 陶冬 (2014)，《陶冬預言中國經濟未來十年的危與機》。臺北市：高寶國際，頁276。

¹⁴⁷ Martin Jacques (2012), *When China Rules The World: The Rise of The Middle Kingdom and The End of The Western World*. UK Penquin, pp.178。



第五章 結論

第一節 研究結果

自 2004 年 12 月份起，中國政府全面開放外資，允許外資可以不再以合夥方式可以獨資投資中國，也不再受地區或是股份的限制，全球零售業巨頭大集合在中國展開一番搏鬥。麥德龍集團是歐洲最早進入中國市場的零售業，獨特的經營方式對中國零售市場的成長貢獻不少，雖然全球的榜首沃爾瑪在中國零售市場還是很活耀，看看法國的家樂福、英國的特易購最後還是撤出中國零售市場，而麥德龍集團自 1995 年至今 2020 年 4 月份最後出售 80% 股份給物美集團，與物美集團的結合可以將麥德龍自有品牌宜客、薈食、廚之選、H 牌、瑞吧、喜邁等 3000 品種透過物美集團的線上採購，物美集團在中國各種業態也有 1800 個店，在中國零售業的規模也相當大，麥德龍透過物美的銷售渠道，拓展中國國內消費市場，同時在中國繼續拓展新的店由物美負責，縮短拓展新的店決策時間及開店成本均由物美承擔，引此今年預估在中國開 6 個店以上，開店數量愈多，對麥德龍自有品牌的行銷在中國佔很大的市場，而麥德龍集團直接面對消費者的角色切換成供應商，從開店數量的角度麥德龍是失敗的，但從商品開發商的立場，麥德龍是轉型在中國經營策略。在 SWOT 分析麥德龍的缺點：

- 賣場較為簡陋
- 店的位置偏遠
- 堅持經營批發
- 賣場中安全管理低

- 店內服務人員少

只有實體店經營顧客為一般消費者的批發零售業的模式是很重要，但麥德龍經營的專業顧客商品可以直接從產地到顧客手中，除了優質的品質，產品包裝很重要外，線上線下整合及物流配送更顯得重要，因此對於缺失的部分顯得沒有很重要。SWOT 分析機會點更是麥德龍在中國轉型經營很重要的要素。麥德龍是最早進入中國，遵守中國法律規章也貢獻很多地方政府稅收，另外麥德龍用人的原則以 99% 為本地人，就本地化及入境隨俗的概念，麥德龍堅持的食品安全衛生取得中國顧客的信任，在廠商付款及時不欠款項，除了教育訓練員工外，對於廠商提供品質、改善包裝、貨物的運送物流簡化均有貢獻，尤其在 SARS 及新冠狀病毒的期間，得到中國政府的信任，麥德龍這個招牌對中國消費者不陌生。

- 專業顧客與其他競爭對手區隔
- 多樣化的產品
- 不斷引進新品種
- 購物環境變化吸引消費者
- 自有品牌的持續開發
- 人們相信麥德龍這個名稱
- 食品安全衛生接受度提高

開店速度慢不代表麥德龍集團「現購自運」的策略在中國是失敗的，基於中國房地產的變化是外資零售企業無法掌握，以中國在 2021 年 6 月 10 生效「反外國制裁法」的內容，中國政府有關部門可以扣押或查封動產或不動產的規定，對於麥德龍集團在中國一半以上的屬於自己的物業，在各個不同的城市發展，遵守法規下會可能有些變化，對於外資零售業拓展市場策略有所影響。麥德龍在城市郊外開店的策略及以買地不以租店的策略還是成功，中國都市開發後的交通基礎建設後郊外，目前成為市中心，因此能以好的價格售出也是原因之一，若繼續開

店增加投資成本對麥德龍集團或是中國市場不會有貢獻。

德國麥德龍在中國複雜激烈競爭下，最後還是售出80%股權予物美，雙方合作優勢加以分析麥德龍在中國發展策略的改變，及在中國主要零售業務的重點，麥德龍整合物美後所帶來的變化在中國摩拳擦掌後可以複製到其他國家，中國區總裁任命到全球作C E O，麥德龍培養大批零售業的人才，物美是自行摸索，物美選址比較彈性由物美負責，麥德龍維持目前好的體系，以前開店選址資料到德國討論決策，現階段在中國比較快，物美關注O2O麥德龍針對專業顧客兩方結合對麥德龍中國是好事。

麥德龍集團注重環境保護及節約能源，協助中國 47 家店使用二氧化碳制冷系統，每年可以節省電源 1,887 萬度,減少碳排放 2.46 萬噸，並在 22 家店安裝了太陽能板可供商場 25 年的清潔能源，食品安全及環保意識抬頭，似乎與習近平在 2020 年 12 月 12 日的「氣候雄心峰會」視訊發言提出 2030 年二氧化碳比 2005 年下降 65%以上，2060 年實現碳中和，綠色低碳的生活目標，與麥德龍集團在中國持續發展的大目標一致，因此，不能以偏概全指麥德龍出售股權就是在中國經營上遇到困境，而是麥德龍集團在中國經營策略的大轉彎，藉以找出跨國零售業箝制不前的真正原因，而提供因應的對策。

第二節 研究建議

本文研究時剛好遇到新冠病毒肆虐期間，尤其又以中國開始流行，疫情帶給人類很大的恐慌不安，外資零售業在中國業績均呈現增長趨勢，最大原因傳統菜市場與小型的超市都已關閉，疫情帶給零售業者銷售渠道的轉變，線上線下整合，產品供應鏈的改變，從產地到商場縮短物流的運送，產品品質的控管，消費意識的抬頭對於食品安全衛生的要求，消費者的消費習性快速的轉變，傳統的菜市場及小型的零售業者，快速淘汰及轉型的改變，對於未來有興趣繼續研究中國消費者消費習性的轉變改變商品的供應鏈，促使零售業者的經營者不論是外資或中資企業，未來更加重視生產地的環境、產品的開發、控管品質、產品包裝，科技與農業的結合的優勢在零售業者努力的目標。

本文中對於麥德龍的自有品牌沒有太多的介紹，麥德龍自有品牌的對象是專業顧客、餐飲業及機關團體，麥德龍自有品牌多年的經營下，也得到消費者的信任，自有品牌的開發物美與麥德龍各自主導發展自有品牌，但在相同的銷售渠道麥德龍中國商場、物美業態最主要的線上銷售，自有品牌做為一個零售業者市場區隔最重要的策略之一，隨著顧客定位調整開發自有品的方向，麥德龍中國80%股權轉讓後更專心致力於自有品牌開發，因此，麥德龍自有品牌可以更深入研究自產地、包裝技術提升、品質控管，倉儲及物流，如何做到從產地到餐桌實現科技農業的未來。

參考文獻

壹、中文部分

一、專書

- Howe, Sterwart (2007), 《邁向現代商業王國歐盟零售業結構競爭和表現》。上海：上海可學技術文獻。
- 王啟明 (2009), 《歐洲聯盟東擴之研究-從國際社會的途徑分析》。台北：秀威。
- 台北市進出口商業同業公會 (2006), 《中國華東市場商機與營銷策略》。台北：台北市進出口商業同業公會。
- 吳紹華 (2014), 《深不可測：大陸市場的機會與陷阱》。台北：商訊文化。
- 吳煜賢 (2011), 《經濟全球化背景下中國外商投資企業法制的發展：開放與管制政策思維之牽動》。台北：臺灣商務印書館。
- 林俊良 (2002), 《WTO 後的中國投資-投資銀行眼中的機會與風險》。台北：商周。
- 張萊楠 (2013), 《現在！投資中國搶進中國財富變局，張萊楠說分配革命》。台北：上奇時代。
- 張茹 (2005), 《德國商人的經商智慧》。台北：漢湘。
- 張維邦 (2003), 《莫內歐洲煤鋼共同體的建立》。台北：一橋。
- 梁秦龍 (2010), 《中國區域經濟概論》。台北：楊智文化。
- 許行 (1985), 《中國經濟改革的探索》。香港：開拓。
- 陳丕宏 (2010), 《中國式管理的競爭力》。台北：天下遠見。
- 陳蓁美、李淳慧譯, Christian Lhermie 著 (2006), 《家樂福傳奇》。台北：木馬。
- 陶冬 (2014), 《陶冬預言中國經濟未來十年的危與機》。台北：高寶國際。
- 單文華 與 趙海峰 (2007), 《歐盟對華投資的法律框架：解構與建構》。北京：北京大學。
- 湯紹成 (2010), 《歐盟與東亞的關係一個多重視角的分析—上冊》。海峽學術。
- 黃仁宇 (2017), 《資本主義與二十一世紀》。台北：聯經。
- 黃逸華譯, Jack Perowski 著 (2010), 《我在中國打造百億事業》。台北：遠流。
- 鄒東濤 (2010), 《金融危機考驗中國模式 2008~2010》。北京：社會科學文獻。
- 廖文秀譯, Terri Morrison and Wayne A. Conaway 著 (2013), 《跟全世界做生意的第一本書：了解國情差異，接洽客戶無往不利！》。台北：大樂文化。
- 劉立群 (2015), 《歐債危機背景下的德國及歐盟》。北京：社會科學文獻。
- 劉敏、顧磊 (2018), 《中國對外貿易概論》。台北：崧燁文化。
- 劉祥亞 (2008), 《北歐智者：英格瓦，坎普拉》。台北：好優文化。
- 潘進丁、王家英 (2006), 《當巷口柑仔店變 Wal-Mart》。台北市：天下遠見。

賴麗琇（2016），《讚嘆，德意志》。台北：五南。

邊見敏江（2013），《伊藤洋華堂強盛的原理》。台北：天下雜誌。

二、期刊論文

「麥德龍投入巨資備戰中國零售市場」，**全國商情·商業經理人**，10期（2002），頁1-67。
李蕊，「外商在華投資新趨勢及對若干爭議的新解」，**中國社會科學院財經戰略研究院**，26期9卷（2012），頁1-7頁。

汪旭輝、李燕豔，「跨國零售業在華物流模式本土化及其影響因素—基於沃爾瑪、家樂福、麥德龍的案例分析」，**北京工業大學學報—社會科學版**，3期（2012），頁34-41。

沈玄池，「德國的歐洲政策與歐洲整合的進路—歐洲是每一個德國人的未來」，**當代**，169期（2001.9.1），頁32-47。

邱昭憲，「中國參與全球多邊治理的競合戰略：（亞洲基礎設施投資銀行）規則與制度化的運作」，**遠景基金會季刊**，18卷2期（2017），頁1-44。

高長，「中國紅色供應鏈崛起的國際效應」，**遠景基金會季刊**，20卷3期（2019），頁1-54。

梁旭烜，「電商沖擊下中國傳統零售業商業模式」，**現代企業**，7期（2012），頁30-31。

陳新年、劉可夫，「從麥德龍的經營方式看企業誠信」，**商業現代化**，36期（2005），頁94-95。

湯紹成，「當前歐盟對中國政策-兼論對台政策之分析」，**遠景基金會季刊**，第16卷4期（2015年），頁1-70，頁38-42。

閔興征、王夢，「China Business & Trade」，**中國商貿（北京）**，17期（2011），頁1-2。

劉泰廷，「中國與歐洲：夥伴、對手或是相互學習？」，**全球政治評論**，49期（2015），頁181-185。

三、報章雜誌

Barber, Lionel and Guy Chazan，「脫鉤中國不能解決問題」，**商業週刊**，2020年2月，1682期，頁20。

黃欣，「陸去年外貿全球最亮眼」，**工商時報**，2021年1月15日，A2。

楊少強，「冰封中國關鍵報告」，**商業周刊**，2020年，1684期，頁77。

鍾立恆，「史上大最的IPO 喊卡 670萬股民搶逃生」，**今周刊**，2020年11月16日，頁52。

蘇均薇，「好市多上海店開幕爆人潮！開幕才4小時宣布暫停營業」，**今周刊**，2019年8月27日，<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/80392/post/201908270021/>。

四、網際網路

「麥德龍超市」，中文百科，<https://www.newton.com.tw/wiki/麥德龍超市>。

「華潤萬家」，維基百科，<https://zh.m.wikipedia.org/wiki/華潤萬家>。

「萬客隆」，維基百科，<https://zh.wikipedia.org/wiki/萬客隆>。

「樂購」，維基百科，<https://zh.wikipedia.org/wiki/樂購>。

Huang, Bella and Amy Qin, 「習近平對糧食浪費宣戰，推進『光盤行動』」，*紐約時報中文網*，2020年8月24日，<https://cn.nytimes.com/china/20200824/china-food-waste-xi/zh-hant/>。

SAP 官方網站，<https://www.sap.com/index.html>。

上海市對外經濟貿易委員會，<https://sww.sh.gov.cn/>。

世界品牌實驗室網站，<http://www.worldbanklab.com>。

百度文庫，關於麥德龍 ERP 系統分析，<https://wenku.baidu.com/view/8d89dbed551810a6f524868a.html>。

西門子中國，<https://new.siemens.com/cn/zh/company/about/siemens-in-china.html>。

若陽，「家樂福中國出售 80% 股權給蘇寧 2018 年虧損 5.78 億元」，*聯商網*，2019 年 6 月 23 日，<http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2019/427188.shtml>。

曹工，「沃爾瑪德國市場全線撤退」，*大紀元*，2006 年 7 月 29 日，<https://www.epochtimes.com/b5/6/7/29/n1403521.htm>。

麥德龍中國，<https://www.metro.cn/starfarm>。

博世中國，<https://www.bosch.com.cn/our-company/bosch-in-china/>。

歐陽澄，「應對中國鋼材 德國數萬鋼鐵工人舉行罷工」，2016 年 4 月 11 日，*BBC News*，https://www.bbc.com/zhongwen/trad/world/2016/04/160411_world_german_steelworkers_demo。

貳、外文部分

一、專書

Austermann, Farauke, Anastas Vangeli and Xiaoguang Wang eds. (2013), *China and Europe in 21st Century Global Politics: Partnership, Competition or Co-Evolution*. Newcastle: Cambridge Scholars Publishing.

Bergdahl, Michael (2005), *What I Learned From Sam Walton-How to Compete and Thrive in a Wal-Mart World*. Taipei: Merlin.

Brassy's (1997), *Asian Security 1197-98.*, Brassey's Inc., 960, Herndon, VA 22070, USA, London: Washington.

Chen and Yang, Jian Kuisong (1998), *Chinese Politics and The Collapse of The Sino-Soviet Alliance*, in Odd Arne Westad, ed., *Brothers in Arms: The Rise and Fall of the*

- Sino-Soviet Alliance, 1945–1963. Stanford: Stanford University Press.
- Cyrill, Eltschinger (1965), *Source Code China: The New Global Hub of IT Outsourcing*. Canada: New Jersey.
- Deutscher Bundestag (1993), *Asienkonzept der Bundesregierung*. Berlin.
- Fernandez Juan Antonio/ Underwood, Laurie, *China CEO : Voices of Experience From 20 International Business Leaders*. U.S.A : John Wiley& Sons Inc.
- Hagstrom, Robert G. (2006), *The Warren Buffett Way 2nd Edition*. New Jersey: Yuan-Liou.
- Hans-Viktor Schulz-Klingauf (1960), *Selbstbedienung , Der Neue Wegzum Kunden*. Dusseldorf.
- Jacques, Martin (2012), *When China Rules The World: The Rise of The Middle Kingdom And The End of The Westerm World*. UK Penquin.
- Jeannet, Jean-Pierre H. David Hennessey (2004), *Global Marketing Strategies Sixth Edition*. U.S.A: Houghton Mifflin.
- Leutner, Mechthild and Tim Trampedach eds. (1995), *Bundesrepublik Deutschland und China 1949 bis 1995*. Berlin: Akademie Verlag.
- Levy, Michael Barton A. Weitz., (2007), *Retailing Management Sixth Edition*. New York: McGraw-Hill.
- M. & A., Lingenfelder and Laur (1999), *Die Unternehmenspoli-tik im deutschen Einzelhandel. zwischen Währungsreform und Währungsunion. in M. Lingenfelder (ed.) Meilensteine im deutschen Handel*. Frankfurt / Main.
- McChesney, Robert W. (1998), *Profit Over People*. New York: Seven Stories Press.
- Naisbitt & Naisbitt John and Doris (2009), *China's Megatrends : The 8 Pillars of A New Society*. 臺北市 : 天下。
- Schulz-Klingauf, H. V., (1960), *Selbstbedienung, Der Neue Weg zum Kunden*. Düsseldorf.
- Underwood, Fernandez, Juan Antonio and Laurie Ann (2006), *China CEO: Voices of Experience from 20 International Business Leaders*. Taipei: Wealth Press.
- Wiley, John (2002), *Geography & Intelligent Network Planning*. England: Biddles Ltd.
- Wirtschaftsarchiv (1971), Rheinisch-Westfälisches Cologne (RWVA): 175-8-3. 24. Sitzung des Arbeitskreises China des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft.
- Woetzel, Jonathan R. (2003), *Capitalist China: Strategies for A Revolutionized Economy*. Wiley.
- Ying Huang, (2019), *Die Chinapolitik der Bundesrepublik Deutschland nach der Wiedervereinigung*, (Springer VS, Wiesbaden).

二、期刊論文

- Heiduk, F., “Conflicting Images? Germany and the Rise of China,” *German Politics*, Vol. 23, No. 1-2, 2014, pp. 118-133.
- Kausikan, Bilahari (2018), *Is Soft Power Enough? A Realist’s Perspective From The “Little Red Dot”* pp.1-125.
- Kong, Kevin T.S., “Prospects For Asset Securitization within China’s Legal Framework,” *The Two-Tiered Model*, Cornell International Law Journal, Vol.32, No. 6 (January 1999), pp237-271.
- Lamba P., “The Successful Indian Market Entry: A Case study of METRO Cash. & Carry,” *International Journal of Recent Trends in Engineering & Research (IJRTER) Symbiosis Law School*, Vol. 03, No. 06 (June-2017), pp1-13.
- McDonald, TOM “Social Money And Working-Class Subjectivities: Digital Money And Migrant Labour in Shenzhen, China.” *The China Quarterly*, Vol.242, (June, 2020), pp397-417.

三、網際網路

- “Key Dates in Carrefour Group’s History”, *Carrefour*, 2021.3.23,
<https://www.carrefour.com/en/group/history>.
- “Transatlantic Trends 2020,” *The German Marshall Fund of the United States*, Mar 27, 2021,
<https://www.jstor.org/stable/resrep25047.9>.
- 2018 Nielsen company**, “5 China Internet Network Information Center. Statistical. Report on Internet Development in China,” June 2017,
<https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2019/q3-2018-total-audience-report/>.
- Alexandra Spitz-Oener, “The Real Reason the German Labor Market is Booming,” *The Conference Board*, 15 Sep, 2017,
<https://conference-board.org/blog/postdetail.cfm?post=6418>.
- Clayton Hirst, “Sainbury’s Crosses North-Divids in Net Grocery’Independent on. Sunday,” 19 Nov. 2000, *Tesco website*, <http://www.tesco.com>.
- Delegation of the European Union to China** ,
http://eeas.europa.eu/delegations/china/eu_china/political_relations/index_en.htm.
- Dorinda Elliott and Bill Powell/Shenzhen, “Wal-Mart Nation, The world’s largest retailer isn’t just buying-and selling -stuff in China. It has become a major force for change” **Time**, June 19, 2005,
<http://content.time.com/time/subscriber/article/0,33009,1074120,00.html>.
- EVA NG, “Chinese Brands go Global,” *The Nielsen Company*, 2019,
<https://www.nielsen.com/cn/en/insights/article/2018/the-belt-and-road-initiative-en/>.

Fairless, Tom, “In Battle With U.S. for Global Sway, China Showers Money on Europe’s Neglected Areas”, *The Wall Street Journal*, 2021.4.13,
<https://www.wsj.com/articles/in-battle-with-u-s-for-global-sway-china-showers-money-on-europes-neglected-areas-11618310350>.

Mobile Commerce Continues to Rise, June 2017, *The Nielsen Company*,
https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/Whats_Next_for_Chinas_Connected_Consumers.pdf.

Press releases, “EU-China Seminar on Green Recovery and Green Stimulus successfully held in Beijing on 24 and 25 September, 2020,” *Delegation of the European Union to China*, September 25, 2020,
https://eeas.europa.eu/delegations/china/85800/eu-china-seminar-green-recovery-and-green-stimulus-successfully-held-beijing-24-and-25_en.

Siemen Annual report 2020, “Combined Management Report A.4 Results of Operations,”<https://new.siemens.com/global/en/company/investor-relations.html>.

The European Green Deal, “From Farm to Fork: Our food, Our health, Our planet, Our future (2020),” *European Commission*,
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs_20_908.

歐盟官網，<https://ec.europa.eu>.

附錄

附錄一：中國與歐盟國家雙邊投資協定日程

附錄二：歐盟綠色協議內容

附錄三：沃爾瑪全球開店數

附錄四：麥德龍總裁一封信

附錄五：麥德龍集團全球財務年報

附錄六：麥德龍集團全球開店數年報

附錄七：訪談授權書

附錄八：訪談對象的基本資料



附錄一：中國與歐盟國家雙邊投資協定日程

歐盟成員國	簽約日期	生效日期
奧地利	1985年9月12日	1986年10月11日
比利時盧森堡聯盟	1984年6月4日	1986年10月5日
丹麥	1985年4月29日	1985年4月29日
芬蘭	1984年9月4日	1986年1月26日
芬蘭（新）	2004年11月15日	—
法國	1984年5月30日	1985年3月19日
德國	1983年10月7日	1985年3月18日
德國（新）	2003年12月1日	—
希臘	1992年6月25日	1993年12月12日
義大利	1985年1月28日	1987年8月28日
荷蘭	1985年6月17日	1987年2月1日
荷蘭（新）	2001年1月11日	—
葡萄牙	1992年2月3日	1992年12月1日
西班牙	1992年2月6日	1993年5月1日
瑞典	1982年3月29日	1982年5月29日
英國	1986年5月15	1986年5月15日

資料來源：本表是根據 ICSID、UNCTAD 和中國商務部提供的數據製作的。
 參見 ICSUID：《雙邊投資條約》，<http://www.worldbank.org/icsid/treaties/china.Htm>, 2006年2月28日訪問；UNCTAD：<http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=2344&lang=1>, 2006年3月18日訪問。

附錄二：歐盟綠色協議內容



From Farm to Fork: Our food, our health, our planet, our future

The European Green Deal

May 2020
#EUGreenDeal

Moving towards a more healthy and sustainable EU food system, a corner stone of the European Green Deal



Make sure Europeans get healthy, affordable and sustainable food




Tackle climate change



Protect the environment and preserve biodiversity



Fair economic return in the food chain



Increase organic farming



"The coronavirus crisis has shown how vulnerable we all are, and how important it is to restore the balance between human activity and nature. At the heart of the Green Deal the Biodiversity and Farm to Fork strategies point to a new and better balance of nature, food systems and biodiversity; to protect our people's health and well-being, and at the same time to increase the EU's competitiveness and resilience. These strategies are a crucial part of the great transition we are embarking upon."

Frans Timmermans, Executive Vice-President of the European Commission



The use of pesticides in agriculture contributes to pollution of soil, water and air. The Commission will take actions to:

- ✓ **reduce by 50%** the use and risk of chemical pesticides by 2030.
- ✓ **reduce by 50%** the use of more hazardous pesticides by 2030.



The **excess of nutrients** in the environment is a major source of air, soil and water pollution, negatively impacting biodiversity and climate. The Commission will act to:

- ✓ **reduce nutrient losses by at least 50%**, while ensuring no deterioration on soil fertility.
- ✓ **reduce fertilizer use by at least 20%** by 2030.



Antimicrobial resistance linked to the use of antimicrobials in animal and human health leads to an estimated 33,000 human deaths in the EU each year. The Commission will **reduce by 50% the sales of antimicrobials for farmed animals and in aquaculture by 2030.**



Organic farming is an environmentally-friendly practice that needs to be further developed. The Commission will boost the development of EU organic farming area with the aim to achieve **25% of total farmland under organic farming by 2030.**

附錄三：沃爾瑪全球開店數

International

The Walmart International segment comprises the Company's operations outside of the U.S. Unit counts as of January 31, 2020⁽¹⁾ for Walmart International are summarized by major category for each geographic market as follows:

Geographic Market	Retail	Wholesale	Other ⁽²⁾	Total	Square feet ⁽³⁾
Africa ⁽⁴⁾	351	91	—	442	24,754
Argentina	92	—	—	92	8,095
Canada	408	—	—	408	52,936
Central America ⁽⁵⁾	836	—	—	836	13,460
Chile	362	5	—	367	15,992
China	412	26	—	438	70,163
India	—	28	—	28	1,514
Japan	333	—	—	333	19,832
Mexico	2,408	163	—	2,571	100,643
United Kingdom	613	—	18	631	37,560
International total	5,815	313	18	6,146	344,949

(1) Walmart International unit counts, with the exception of Canada, are as of December 31, 2019, to correspond with the balance sheet date of the related geographic market. Canada unit counts are as of January 31, 2020.

(2) Other includes stand-alone gas stations.

(3) Square feet reported in thousands.

(4) Africa unit counts primarily reside in South Africa, with other locations in Botswana, Ghana, Kenya, Lesotho, Malawi, Mozambique, Namibia, Nigeria, South Africa, Swaziland, Tanzania, Uganda and Zambia.

(5) Central America unit counts reside in Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras and Nicaragua.



附錄四：麥德龍總裁一封信



尊敬的顧客，

感谢各位对近日麦德龙中国战略合作伙伴消息的密切关注。今天，我们正式宣布，经过几个月的努力和谈判，麦德龙集团和物美科技集团（以下简称“物美集团”）达成了建立一个战略合资企业的最终协议。根据协议，物美集团在所有相关交易完成后将最终在合资公司持股80%，麦德龙集团将占20%的股份。麦德龙中国现有小股东也已对此次交易表示认可，并有意通过法定流程出售他们目前持有总计10%的股份。

新的合资公司将维持麦德龙中国现有的组织、运营和服务，继续使用“麦德龙”品牌。我们将保持当前的门店覆盖——不会关闭任何已有门店，新店计划维持不变。虽然目前只是组建合资公司的第一步，我们承诺在此期间，我们为广​​大顾客提供的商品及服务将不受影响，所有的客户忠诚度计划和权益也维持不变。

作为全球自助式批发业务的领军企业，麦德龙进入中国市场23年来，业务发展健康，增长良好，一直得到客户的信任和支持，这是鼓舞麦德龙中国保持健康增长和不断创新的动力。我们也将一如既往地信守我们对中国市场、员工、合作伙伴和客户的承诺，坚持确保在产品质量和食品安全上的竞争力。

我们深信，数字化浪潮下中国消费市场瞬息万变。因此我们相信，本次与物美集团的强强联手将加快麦德龙中国在“新零售”方面的战略转型。通过整合双方的采购能力和庞大的供应链网络，我们将为客户提供丰富的产品组合，包括品类多样的进口和本地产品，本地生鲜和自有品牌商品。凭借合作伙伴的数字化技术优势，麦德龙中国将大大提升运营、物流和其他业务的能力。

这将是麦德龙在华发展又一个重要的战略里程碑。此次战略合作不仅能延续麦德龙在中国已有的成绩和竞争力，更能助力广大个人消费者提升品质生活，创造美好未来。

2019年10月11日
麦德龙中国总裁康德

附錄五：麥德龍集團全球財務年報

METRO IN FIGURES

€ million		2018/19 ¹	2019/20	Change in %
Key financial figures for continuing operations				
Sales development (like-for-like)	%	2.1	-3.9	-
Sales development in local currency	%	2.2	-4.0	-
Sales (net)		27,082	25,632	-5.4
Adjusted EBITDA		1,392	1,158	-16.8
Transformation costs		0	47	-
Earnings contributions from real estate transactions		339	3	-99.2
EBITDA		1,731	1,113	-35.7
EBIT		957	257	-73.1
EBT (earnings before taxes)		728	-32	-
Profit or loss for the period ²		421	-146	-
Earnings per share (basic = diluted)	€	1.16	-0.40	-
Dividend per ordinary share		0.70	0.70³	-
Dividend per preference share		0.70	0.70³	-
Cash flow from operating activities		1,209	646	-46.6
Investments		826	627	-24.1
Net debt		5,419	3,771	-30.4
Employees (annual average by headcount)		101,654	97,639	-3.9

¹ Adjustment of previous year due to full retrospective application of IFRS 16 (Leases).

² Attributable to METRO shareholders.

³ Subject to the resolution of the Annual General Meeting.



附錄六：麥德龍集團全球開店數年報

STORE NETWORK BY COUNTRY AND SEGMENT

as of the closing date of 30/9

	METRO	
	Stores	Delivery
	2020	2020
METRO Germany	103	FSD, Rungis Express, METRO MARKETS
Belgium	17	FSD
France	98	FSD, CFF, Pro à Pro
Italy	49	FSD
Netherlands	17	FSD
Austria	12	FSD, Rungis Express
Portugal	10	FSD, Rungis Express
Spain	37	FSD, Rungis Express
METRO Western Europe (excl. Germany)	240	
METRO Russia	93	FSD
Bulgaria	11	FSD
Kazakhstan	6	FSD
Croatia	10	FSD
Moldova	3	FSD
Poland	29	FSD
Romania	30	FSD
Serbia	9	FSD
Slovakia	6	FSD
Czech Republic	13	FSD
Turkey	34	FSD
Ukraine	32	FSD
Hungary	13	FSD
METRO Eastern Europe (excl. Russia)	196	
India	27	FSD
Japan	10	FSD, CFF
Pakistan	9	FSD
METRO Asia	46	
Total	678	
Countries without stores		
China	-	CFF
Indonesia	-	CFF
Malaysia	-	CFF
Myanmar	-	FSD
Philippines	-	CFF
Switzerland	-	Rungis Express
Singapore	-	CFF
United Arab Emirates	-	CFF
United Kingdom	-	CFF
Vietnam	-	CFF

FSD = Food Service Distribution, CFF = Classic Fine Foods

Total countries: 34; countries with stores: 24; METRO countries: 25 (Myanmar only FSD); CFF countries: 10; Rungis countries: 5; Pro à Pro countries: 1; METRO MARKETS countries: 1.

附錄七：訪談授權書

學術論文訪談授權書

敬愛的受訪者

本人是台灣南華大學國際事務與企業學系歐洲研究碩士班研究生，目前正在進行碩士論文研究，我的研究主題是：「德國麥德龍零售批發超市在中國經營策略之研究」。中國經濟起飛大躍進為全球的焦點，世界各國的大型零售業皆進軍中國，如荷蘭的萬客隆、法國的家樂福、美國的沃爾瑪、英國的 Tesco、台資企業的大潤發及好又多、德國的麥德龍及美國 Costco 在落實企業本土化政策下，外資帶動了本土零售業大規模的收購、人才的培育及跨國經營理念。

研究者希望透過此項研究，深入瞭解並探討跨國零售業如何進行市場布局和定位、目前在中國發展的現況，在人流、物流、商流方面如何與科技接軌，以因應市場競爭所進行的經營策略調整與。訪談時間約 1 個小時，以面對面的方式進行，訪談時間與地點以訪談者方便為主。在訪談的過程中，為了能詳實記錄訪談內容，將全程錄音，倘您有任何不希望被錄音的部分，可隨時告知，立即終止該段錄音。訪談內容可依受訪者意願採記名或不記名方式，您的個人資料不會對外公開，所談內容也僅供學術研究之用，俟研究結束後將銷毀所有錄音，以保護您個人隱私。您的參與對本人研究助益良多，若您同意接受訪談，敬請於受訪書上簽名，謝謝您的協助。

研究生

許妙如敬上

受訪同意書

經研究者說明後，本人同意參與此研究論文，並瞭解

1. 對於本人所提供的資料，研究者應負善盡保密之責。
2. 若對研究有疑義，本人可隨時提出或退出研究。
3. 本人提供的內容僅作為學術界研究之用。

受訪者 簽名-----

附錄八：訪談對象的基本資料

受訪對象代號	性別	年資	職位	訪談日期	時間	方式
A	男	12年	區域經理	2021.3.24	20:00-20:49	即時通訊軟體
B	男	18年	商場總經理	2021.3.24	20:54-21:30	即時通訊軟體
C	男	12年	董事總經理	2021.3.25	20:30-23:21	即時通訊軟體

註：以中國騰訊公司即時通訊軟體微信進行個別訪談

訪談重點

1、請描述在麥德龍的經歷?成功與失敗經驗分享?

答：成功：麥德龍開店策略是開在城市邊緣，在2007年邊緣地區城市更新，麥德龍的周圍全部都是住宅，2008年在南區第二個區開始扭轉賺，全年大概六家店賺了四百多萬人民幣，2009年後都是賺錢，由此可證，麥德龍在中國已買地不租地很成功的策略。

失敗：麥德龍產品結構變化速度較慢，購物環境的變化少，問題是外資面臨的問題線上線下整合慢，中國零售市場變化2-3年，麥德龍可能十年時間，銷售形式趕不上中國市場變化新的商業模式的市場氣氛。

2、麥德龍最具競爭優勢有哪些?

答：2000年零售業大規模開店，麥德龍覺得地點市郊，大包裝沒有會員卡，透明發票很多人拿要求退稅，麥德龍是遵守法律，麥德龍集團覺得需要很清楚給顧客，2007年麥德龍中國因為這種堅持，在中國的突飛猛進時遇到SAS食品安全衛生，此時麥德龍中國最受益2005~2006年很多媒體在報導生存環境農藥殘留第一拿到食品安全衛生，那一年在廣州請了副市長帶所有官員，麥德龍賣場學習麥德龍的要求，無形政府幫麥德龍做很大的廣告，在中國發現麥德龍是很優質的企業吸引很多訂單。

3、麥德龍的競爭對手有哪些？採取那些差異策略？

答：物美希望在大陸很快的開店，2021年預計開店有六家店，主要外資競爭對手是山姆會員店，商場以規模SKU數，城市規模大、中、小，最小的1200坪。

4、麥德龍目前在中國開店的策略？

答：麥德龍整合物美後所帶來的變化在中國摩拳擦掌後可以複製到其他國家，中國區總裁任命到全球作CEO，麥德龍培養大批零售業的人才，物美是自行摸索，物美選址比較彈性由物美負責，麥德龍維持目前好的體系，以前開店選址資料到德國討論決策，現階段在中國比較快，物美關注O2O麥德龍針對專業顧客兩方結合對麥德龍中國是好事。

5、麥德龍在中國大陸機遇與挑戰？

答：德國與中國關係一直很好，有兩次法國制裁中國，德國企業政治公關做得很好，德國人文化認真及工匠精神，在中國很好的原因：一、進入市場時間。二、政治環境也是很好。三、社會百姓對德國接受度。四、他帶進來的理念價格便宜大包裝及停車場的理念，對人潛移默化的影響。挑戰是麥德龍線下歐洲企業，在德國麥德龍討論網購系統，中國淘寶已經很普遍，但歐洲網購沒有起步很快，只在傳統方式中國有大批IT人員，麥德龍使用2006年推出計劃未來商場與IBM合做以芯片，開發速度無法與中國本地網購競爭。

6、政府政策對外資零售業的利弊分析？

答：房地產在中國的變化，政策需要容積地做變更，中國零售業動作很快，外資不太敢，政策多變化使得麥德龍在中國營運開店會減慢開店數，消費市場就被取代。

7、麥德龍對於社會的貢獻度？

答：麥德龍是零售業中，在中國最早執行購物袋要收費，塑膠袋可以降解很多，很多商場以太陽能發電節約能源，希望小學政策自進入中國已經在偏鄉開始。

8、麥德龍對於人力資源的策略？

答：顧客不欺騙,衛生有保證，供應商口碑付款很好，得到很多供應商認可、員工，人與人之間的關係，對任何一個人宣傳生意成功兩大基石信任及尊重，2006和2007年政府部門或是其他事業單位很多的錢花在員工福利用品上這個時候麥德龍的優勢

9、麥德龍全球經營策略如何？

答：合併好線上改造數據化改造，線上比不上物美，物美打造麥德龍APP線上，麥德龍透過多點銷售，物美的品項沒有麥德龍的優勢，麥德龍還是比較豐富，雙方可以互補缺失。

10、麥德龍現階段在中國所遭遇的問題？

答：培訓餐飲學校，餐飲品項不多單一產品，中國餐飲太靈活中國餐飲彈性高稅率，將高成本餐飲市場要求便宜，麥德龍重視品質很難打入，福委會員制，會員費是199人民幣，但在中國專業客戶還是以麥德龍最好，而會員還是以山姆會員為主，這是麥德龍面對變化多端的消費市場，較難在市場與中國零售業競爭。