

第三章

中國流通業開放的進程及前景

第一節 流通業開放的進程

中國零售業的對外開放始於 1992 年，逐步以漸進式方式分階段擴大開放。在加入 WTO 之前，其開放度是有限制的，即在流通業態的選擇、進入市場的條件以及獲得政府批准等方面都設有壁壘。第一，外資製造企業，除了自己生產的產品以外不能在中國境內銷售，不能擁有自己的銷售網絡；第二，外資零售企業，其進口商品的總量不得超過 30%；第三，外資零售企業可以進入的地域，限定在計劃單列市¹以上的大城市和經濟特區；第四，允許外資進入的每個大城市，批准外資零售企業的數量限定在 1~4 個；第五，不允許外方獨資，只准與中方合資（合資或合作），並且，外資所占比例除了滿足特定條件的之外，限制在 50%以下；第六，不准外資設立非直營的連鎖店（特許連鎖等）、委託代理（commission agents）等零售業態企業；第七，申請合資、合作的外國投資者，必須是具有卓越的財務能力、經營能力、銷售能力，有資產規模、流通網絡和信用的國際性大企業。（參照表 3-1）

¹ 計劃單列市是指脫離「省」的概念，根據中央政府的計劃，不受省政府的直接領導，具有獨立經濟許可權的大城市。瀋陽、大連、哈爾濱、寧波、廈門、武漢、廣州、西安、南京、深圳、長春、成都、青島等被指定為計劃單列市。

表 3-1 中國批發零售業在入世之前對外商開放的經過

時機	開放內容
1992 年 7 月	<ul style="list-style-type: none"> - 允許在 6 個城市（北京、上海、天津、廣州、大連、青島）和 5 個經濟特區建立 1~2 個中外合資零售企業 - 中外合資零售企業，限定中方持股必須在 51% 以上，進口商品總量不得超過 30%
1995 年	<ul style="list-style-type: none"> - 對於外資製造企業，允許根據投資協定上規定的內需比例，在中國境內自行銷售或代銷其產品 - 允許在北京、上海各建立 2 個中外合資零售企業 - 允許外國公司以特需經營行事，吸收中國國內零售企業作為加盟店進行行銷活動 - 允許外國公司派出專門人員，管理中國國內的零售企業
1997 年 8 月	<ul style="list-style-type: none"> - 公佈外國人投資商業（批發零售）企業，必須經中央政府的批准，地方政府沒有批准權
1999 年 6 月	<ul style="list-style-type: none"> - 零售業的開放區域由上述的 11 個城市和經濟特區擴大到所有的省會城市、自治區首府、直轄市、計劃單列市和經濟特區 - 允許 10 個經濟、商貿中心城市（北京、上海、天津、重慶、廣州、瀋陽、鄭州、武漢、蘭州、成都）可增設 1~2 個中外合資零售企業。 - 允許 4 個直轄市各試辦 1 家中外合資批發企業（具備一定條件的零售企業兼營批發業或者新設 - 將中外合資零售連鎖企業的許可範圍擴大到上述 10 個經濟、商貿的中心城市，但是，只允許直營連鎖方式，其他方式（自由連鎖、特許連鎖等）尚未獲得批准 - 雖然允許設立外方持股 51% 以上的中外合資商業企業，但限制在：有三個以下分店，中方持股 35% 以上；經營連鎖方式的便利店、專業店、專賣店，中方持股 35% 以上；外方採購大量中國產品，通過國際流通網絡向海外出口的中外合資連鎖商業企業 - 將中外合資商業企業的外方投資者限定在國際性大企業，規定其必須具有很強的經濟實力、先進的經營管理、廣泛的國際銷售網、良好的信譽和經營業績，同時，要具備通過中外合資企業出口中國產品的能力。特別是，要求欲從事零售業的外國投資者，提出申請前 3 年的年平均銷售額要達到 20 億美元（申請零售企業時 25 億美元）以上，申請前 1 年的資產額為 2 億美元（申請批發企業時為 3 億美元）以上

參考：丁俊發(2000)，前引書，頁 176~178。

第二節 加入 WTO 後流通業開放的前景

壹、針對入世承諾內容的開放計劃

對批發零售業開放的上述限制，將隨著入世後的全面開放和自由化趨勢，大部分會在幾年內隨之取消。根據《中國加入 WTO 議定書》，入世後，

外資製造企業可以從事自己產品的流通以外，還可以從事除「少數例外商品」²外的所有商品的流通活動（包括相關附屬服務）。入世後 2 年內（2003 年 12 月 11 日以前），除「少數例外商品」外所有商品的批發零售和佣金代理部門，允許在中外合資上外方控股。在批發業和佣金代理部門，取消中外合資的地域和數量限制。入世後 3 年內（2004 年 12 月 11 日之前），在包括「少數例外商品」在內的幾乎所有的商業性流通部門，外方獨資成爲可能，地域和數量限制也將消失（參考表 3-2）。

表 3-2 中國流通部門針對入世承諾的開放計劃

業種	開放日程及內容
佣金代理及批發（鹽、煙草除外）	<ul style="list-style-type: none"> ● 進入市場方面 <ul style="list-style-type: none"> - 入世後 1 年內，外國流通企業通過設立中外合資企業，可以從事除了圖書、報紙、雜誌、藥品、農藥、農膜以外的所有進口產品和中國產品的佣金代理或批發業務 - 入世後 2 年內，允許外資持有控股權，3 年內取消對地區、數量的限制，5 年內取消對化肥、成品油、原油的限制。 ● 享受國民待遇，沒有限制。 ● 其他承諾：外商投資製造商可以從事自產品和上述「市場進入」中所列產品的流通及「相關附屬服務」*；外商投資流通企業可以提供對流通產品的「相關附屬服務」
零售（煙草除外）	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場進入方面 <ul style="list-style-type: none"> - 外國流通企業只能通過中外合資企業方式在 5 個經濟特區和 6 個城市（北京、上海、天津、廣州、大連、青島）提供服務；中外合資零售企業數控制在北京、上海各 4 個，其他城市各 2 個以內；在北京設立的 4 個合資中，允許其中的 2 個在北京設立分、支機構# - 入世同時，開放鄭州、武漢的中外合資零售業；入世後 2 年內，允許外方持有大股；省府所在地及重慶、寧波向中外合資零售企業開放# - 外商投資流通企業除了下列產品外，允許從事所有產品的零售；圖書、報紙、雜誌在入世後一年內，藥品、農藥、農膜、成品油在入世後 3 年內，化肥在入世後 5 年內允許零售 - 入世後 3 年內，取消限制，但下列產品除外：（1）對化肥的限制將在入世後 5 年內解除；（2）銷售來自多個供應商的不同種類品牌商品的連鎖店，對於此類超過 30 個分店的連鎖店，若這些連鎖店銷售任何下列產品之一，則不允許外資擁有多數股權：汽車(期限爲入世後 5 年，屆時股比限制將取消)，及以上所列產品和《中國加入 WTO 議定書》附件 2A 所列產品**

² 參考表 3-2。

	- 外國連鎖店的經營者，有權選擇根據中國法律和法規在中國合法設立任何合資夥伴 ● 享受國民待遇，沒有限制。 ● 其他承諾：與上述佣金代理及批零部門的其他承諾一致。
特許經營及無固定地點的批發或零售	- 進入市場方面：入世後 3 年內取消限制 - 入世後 3 年內取消限制，享受國民待遇

註*：「相關附屬服務」是包括存貨管理；整批貨物的集中、分類和分級；整批貨物的拆包和拆零；送貨服務；冷藏、存貯、倉儲和泊車服務；促銷、行銷和廣告、安裝及包括維修和培訓服務在內的銷後服務。

註#：與此內容不同的是，在 1999 年 6 月頒佈的《外商投資商業企業試點辦法》中，已允許在所有的省會、省府所在地、計劃單列市設立 1~4 個中外合資零售企業。

註**：指「國營貿易產品」，包括農產品類（糧穀類、棉花產類、煙草、植物油、食糖、綠茶、花茶等）、天然資源類（石油類、煤碳、鎢等礦產品類）、及化肥產品等。

資料來源：「中國服務貿易具體承諾減讓表 - 第二條最惠國豁免清單」（附錄 9），《中國加入 WTO 議定書》。

貳、擴大開放的變數

促進中國流通領域逐步開放、對外商投資流通企業限制的逐步減少的基本原動力，來自經濟的持續高速增長所帶來的流通量增長和流通機會擴大的趨勢。在這種趨勢下，中國政府考慮中國企業需要向國際慣例和規則靠攏，對市場環境的變化作出反應，促進流通體制逐步走向自由化³。這種趨勢在今後也將持續下去。

另外，地方保護主義和地方幹部業績考核制度等的影響，也促進了地方間的開放競爭和吸引外資的競爭，有些地區早於入世承諾減讓的進程，加速開放；因此，中國的開放有可能比預想的要快。據說，中國政府允許深圳經濟特區提早向外國資本開放本地區的服務市場⁴。同時，上海市也將允許中外合資批零售企業的外方控股的時機，由中央政府制定的入世後兩年之內提前到一年之內⁵。

³ Powers(2001), *op.cit.*, p.12.

⁴ 早期開放的領域將為金融、保險、港灣、醫療、採購、觀光等，準確的日程正在最終確認中。在此範圍內，國外資本可以獨資進入服務市場。據說，要比入世當時承諾開放的 2006 年提前約 1~2 年。（參考：Financial times, June 17, 2002）

⁵ 但，規定外商獨資零售企業的允許時機為入世後三年內，這是與中央政府的規定一致。

當然，在實行開放的過程中，也有發生某些滯後的可能。不過，中國政府在入世時承諾的開放日程被拖延的可能性不大。原因是，中國入世而促進經濟增長的效果得到很高的評價，拖延開放的藉口看來是不夠。入世帶來的效果主要表現為，中國通過擴大市場准入增加了出口；通過制度創新、結構調整、自由化和引進競爭機制提高了效率；通過擴大開放和改善投資環境引進了海外資本、技術等。從目前發表的各種通過計量模型分析得出的結論看，中國入世應對 GDP 增長率的貢獻，到 2006 年預計年平均為 0.5~2.0 百分點；事實上在 2002~03 年來，中國經濟也的確出現了良好的增長趨勢⁶。

在入世帶來的經濟增長如此凸顯的情況下，而且在東亞臨近國家還存在所謂「中國威脅論」的意識，或者對於中國的崛起懷著憂慮的情況下，中國不大可能改變拖延已承諾的開放日程，而招致國際上的非難和制裁。這樣看來，可以相信中國政府有意遵守擴大流通領域開放的約定。然而，中國中央政府看來是會非常堅決地約束各地提早放開的；儘管像上海、深圳這樣象徵性強的城市，會有一些例外，但總體上談，會嚴格執行開放日程。

總之，中國會一如既往地維持漸進和分階段擴大開放的局勢，幾乎看不到在短期內急速變化的可能性。雖然依據入世承諾的內容在入世 3 年內（2004 年 12 月 11 日前）會取消外國投資者對中國流通領域進入的地區、數量、持股比例的限制，但外國企業進入流通領域的各種制度的或非制度的障礙因素還會存在，正如前面所述，對申請設立批發領售企業的外國投資者的資格審定，今後還將限定在國際性大企業上。

⁶ 在世界性的經濟不景氣中，2002 年全年和 2003 年前半年，中國仍實現了 GDP 增長 8.0% 以上，出口增長率分別達到 22.3%和 39.0%，外商直接投資(FDI)分別增長 12.5%和 34.3%。(根據中國政府的統計)

第三節 外國企業進入的現狀、前景

壹、中國流通領域開放對於外商中國商務的影響

從「全球化」趨勢看，中國流通領域的開放，會帶來國際商品流通格局乃至經濟資源配置的相當變化；其變化包括，中國已有的出口主導型外商投資廠商擴大內銷；瞄準中國內銷市場的外商投資廠商的增加；外商在進入中國方式上的「貿易進入」和「投資進入」間的選擇或結合的機會增加；外資流通企業對海外商品的進口也增大；外資流通企業購買中國商品後向海外的出口加大等。

另一方面，從區域主義或區域經濟整合(regional economic integration)的趨勢看，中國流通方面的這種變化還正起到促進中國和臨近國之間擴大經濟交流即擴大東亞區域內經濟交流的效果。

總之，中國流通領域的開放將對外國企業進入中國的貿易、投資及內銷市場提供重大的機會。對於有意與中國進行商務活動的個別外國企業來說，帶來的則是生產、物流、行銷、售後服務等企業經營價值鏈(value chain)全方位的變化。由於流通在經濟循環中起到生產和消費的橋梁作用，因此，流通領域的全面開放帶來的影響將波及多方面。就流通產業本身來談，也將帶來商品流通（批零售業等）、物的流通（物流等）、流通聯繫部門（金融、廣告、資訊、通信、房地產、諮詢、餐飲業等）的變化。

貳、流通領域開放給外商投資廠商帶來的影響

以前，中國限制外商投資製造企業在進入批零流通市場，只能在投資合同規定的內銷比例內代銷自己的產品，不能從事其他商品的流通，也不能擁有自己的流通網絡；因此，外資廠商在內銷時，其流通渠道也只能受到限制，

如實際上不能建立直銷店（門市部），而通過代理的銷售則帶來交易關係的建立和維持的風險和困難。所以，大多數外資廠商爭取與大型百貨商店、量販店、大型超市的直接交易，或者選擇銷售能力弱但債權回收上有保證的外資代理商進行交易。

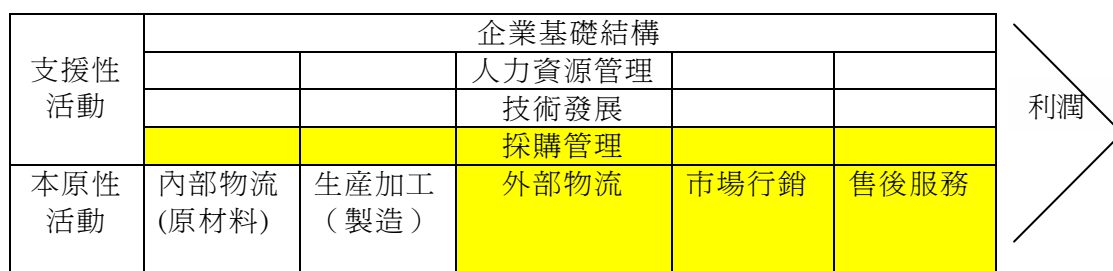


圖 3-1 企業活動的價值鏈及其構成（Michael Porter 理論）

參考：中華經濟研究院（1998），P.3

如今外資廠商可以直接進入流通領域，是一個重大的變化。這意味著外商投資廠商可以擁有自己的流通體系和採購、銷售的流通經絡，也意味著自己可以直接經營市場。進而，對外商投資廠商的內銷比例限制，以及對自產以外商品的流通限制也將取消。今後，外資廠商可以避開過去利用中國流通企業時發生的許多交易成本（如官僚主義等）⁷，可以直接控制企業價值創造活動中以往只能間接控制的流通部門，即可以直接管理企業經營價值鏈（value chain）的全部環節（參考圖 3-1）。以汽車製造企業為例，表面看到的變化是關稅的下浮，而實際上最大的變化是汽車流通領域的開放，使外商投資汽車廠商獲得流通自主權，以更積極地進入內銷市場，得到了更有效地進行客戶管理的機會⁸。

預計在外商投資廠商中，兼營批發零售和物流業的情況會有所增加。兼

⁷ 參考：Business china(December 3, 2001), p. 10。

⁸ 參考：Perkins and shaw(2000), p. 130。

營流通業不易或根本無意兼營的廠商，與當地流通企業結成戰略性協作關係或共生性行銷(symbiotic marketing)的事例也會增加。例如，2002年5月在江蘇省昆山市投資生產高級醬油的日本食品廠商龜甲萬(Kikkoman)，就將銷售工作交給與之合作的企業（台商「統一」公司）⁹；「統一」是台灣最大的食品商之一，其商務經驗豐富，且在中國有廣泛的銷售網絡。

另一方面，隨著關稅下調，非關稅障礙、以及流通領域障礙的緩和乃至取消，一些行業的外商開始摸索「貿易進入」和「投資進入」之間的戰略性選擇或結合途徑。¹⁰原來因中國高築的貿易壁壘，而不得不採取以投資進入中國內銷市場的外商中，經營業績良好的廠商仍可維持現狀或兼營流通業，但業績不好的企業則要摸索在「貿易進入」和「投資進入」兩者上進行選擇或尋求結合點；也不排除有些外商投資廠商撤出投資，轉而進行貿易進入形態的可能性。而對於正在計劃進軍的外商來說，將會在貿易進入和投資進入(流通業、製造業、或兼營流通和製造)兩者之間做出戰略性選擇。

不過，非耐久性消費品和日常消費品（CPG: consumer packaged goods¹¹）領域，市場的開放度已經是很高，已被多數中國本土企業和經驗豐富的跨國企業所佔據，再進入的餘地不大。要想成功地進入這塊市場，必須對當地情況有專業性的瞭解。中國本土企業已牢牢把握了這方面的市場，而長期在中國打磨的跨國企業也已相當熟悉。¹²

⁹ 「中國--モノを賣る(上)」，前引書。

¹⁰ 李兆熙（2002），頁9。

¹¹ 日常消費品（CPG）包括食品和其類似品(乳製品、聽裝食品、冷凍食品、咖啡、方便食品、麵條類、食用油等)；包裝商品(肥皂、洗滌劑、亮光劑、衛生用品、化妝品、紙製品、煙草等)；餅乾類；日用百貨；各種飲料（瓶裝飲料、碳酸水、果汁、酒類等）等。

¹² Perkins and Shaw, *op.cit.*, pp. 130~131。

參、外國企業進入中國流通業的現狀

一、概況

截止到 2000 年，經國務院有關部門正式審批的中外合資零售企業（包括香港、澳門、台灣投資的），僅有 40 家；數量如此小的原因是：其開放區域僅限於計劃單列市以上的大城市和經濟特區，並且，各地區又限定 1~4 家，對外國投資者的資格審查也很嚴。1999 年 6 月 25 日頒佈的《外商投資商業企業試點辦法》中，如前所述，將外商投資者限定在世界性的大企業，特別是對申請從事零售業的外商投資者，要求該企業申請設立前 3 年的年平均銷售額應在 20 億美元以上，申請前一年的資產額為 2 億美元以上。（參考表 3-1）

實際上，地方政府避開中央政府如此苛刻的設立條件、以越權或變通的方式批准的外商投資零售企業，截止到 2000 年，達 277 家。因此，到 2000 年，由中央和地方政府批准的中外合資零售企業總數達 317 家。其中於 2000 年末在營業中的企業數為 305 家，還不到全國零售企業總數的 0.1%，其銷售額為 526 億元（約 64 億美元），佔全國零售總額的 1.5%。但 1995~2000 年外商投資零售企業的零售額以年平均 42.7% 的增長率急增，此間的市場佔有率從 0.5% 升到 1.5%，增加了三倍左右¹³。

如前所述，允許外商投資零售企業的進入的地區一直是計劃單列市級以上的大城市。外商投資零售企業的市場佔有率主要體現在大城市，如 2001 年，北京和上海的外商投資零售企業的市場佔有率分別是 8.1% 和 6.2%，在 27 個主要城市的百貨商店和超市（包括量販店）的零售總額中，外商投資零售企業的佔有率分別為 6% 和 23%。¹⁴

¹³ 對外國企業進入中國零售業現狀的統計數，根據中方資料出處的不同而有所差別。本文引用的是國家統計局貿易外經司的官員發表的論文。（資料來源：龍玲，2001，頁 54）

¹⁴ 《中華工商時報》（2002 年 12 月 2 日）。

儘管外商投資零售企業的數量及銷售額在全國所佔的比重還很低，但是，當今世界前 50 強的零售企業中，已有 30 多家進入中國市場。¹⁵可以說，很難找尋像中國這樣彙集如此眾多世界一流零售企業¹⁶的國家。

二、進入方式

雖然外國企業在進入中國的零售業時會遇到諸多制度上的限制，但外國企業利用各種制度或非制度的變通方式，得以以多種形態進入中國。其方式大體上分爲九大類¹⁷。海外的製造企業和流通企業正是利用其中的一種或幾種混用的方式進入了中國市場。

(一) 正式批准的合資型

這是具備一定條件的（申請設立前 3 年，在全世界的年平均銷售額爲 20 億美元以上等）外國企業，經過國務院有關部門審議、批准，與中國本土企業合資設立的形態；這些企業擁有進出口權。截止到 2000 年，國務院有關部門正式批准了 40 個中外合資零售企業。

(二) 變通成立的合資型

獲得地方政府的批准，但未經國務院正式批准的中外合資零售企業；這些企業沒有進出口權。此類變通成立的中外合資零售企業，截止到 2000 年共有 277 個。

¹⁵ 《經濟日報》（北京），2002 年 7 月 6 日。

¹⁶ 進入中國市場的有：美國的沃爾瑪（Wal-Mart）、法國的家樂福（Garefour）和歐尚（Auchan）、德國的麥德龍（Metro）、荷蘭的阿霍德（Ahold）和萬客隆（Makro）、英國的百安居（B&Q）、日本的大榮和伊藤洋華堂、吉之島、馬來西亞的百盛（Parkson）等。

¹⁷ 這種區分方式的概念引自「國外零售業進入中國零售業的 9 種模式」（2002，頁 225~226）。

(三) 變通成立的獨資型

由地方土政策批准、外商持股 100%的零售企業。最近，中國政府正在清理、整頓這類企業。例如 2002 年 6 月，家樂福發表了將在瀋陽和大連獨資設立的 3 家量販店的股份各售出 35%的資訊。

(四) 受託、承包經營型

這是中國本土的零售企業以委託、招聘、承包等形式委託給外國人經營的方式。

(五) 合作開發房地產後經營零售業

外商和中方合作開發房地產後，商場雖然租給了中國本土商業企業，但實際上還是由外商參與經營的形式。

(六) 商場的租賃經營

外商在國內購物場地上租賃一些店面，由他們自己自主地進行櫃檯設計、確定商品種類、進行營業員管理等全部經營活動。租金以銷售額、利潤或者合同上規定的固定租金支付。韓國的新世界 E-Mart(易買得)正是以這種方式進入上海。新世界與中方（2 家本土公司）以 49：51 的比例合資成立零售企業後，在中方擁有的三層購物商場裏，以合資企業的名義長期（以 10 年為單位）租賃其中的一層，進行自主經營。銷售利潤根據合資比例分配，租金以租賃合同中的規定支付。¹⁸

(七) 合作諮詢公司的流通業經營

這是中外雙方合作成立商業諮詢公司後，直接經營當地商業企業的形態。也有在此基礎上些微變通的方式，如韓國的服裝廠商「Hi-Five」即打著

¹⁸ 根據作者與新世界 E-Mart 上海法人有關人士的會談內容整理。

為中國本土商家做諮詢的招牌，從事其產品的流通活動。

(八) 特許經營權的轉讓

這是外商通過特許經營權的轉讓，向一些國內的商店提供專用品牌的商品，並允許使用外商的招牌。由於國內商店變更經營範圍非常方便，這種形式的專賣店數量日益增加。將在後面陳述的韓國企業 Agabang，就採用此種方式。

(九) 外資對中國商業企業的並購 (M&A) ¹⁹

這是外商通過購買中國本土商業企業的股份或資產來進入中國零售市場的形態。從上世紀 90 年代後半期開始，中國政府不再將商業部門作為國家壟斷經營或支配經營的行業，在最近數年間，將國有資本逐漸從大中型城市的商業部門撤出。如珠海市的零售部門中，國有資本已處於全部撤出狀態。

在這種變化中，作為外商進入中國流通市場的主要途徑，出現了積極利用對中國商業企業 M&A 的趨勢。對外商選擇這種進入方式的理由，中國的長江證券研究所做出了如下分析²⁰。

首先，中國市場的競爭狀態不利於外商新的進入。即，隨著中國「買方市場」(buyer's market)格局的形成、行業內競爭的激化、近年零售物價指數的持續下落（通貨緊縮現象）、行業平均利潤的不斷下滑等趨勢中，外商要想以新設方式開拓市場，風險就很大。

其次，中國的零售業者近幾年進行所謂「圈地運動」戰略，圈佔了好的地盤，理想的商業用地變得越來越稀少。另外，世界性的跨國流通企業（沃

¹⁹ 並購(M&A: Mergers & Acquisitions)在其狹義上是指企業合併及收購，但廣義上卻將 P&A(Purchases & Assumption 財務賬上資產及負債之轉讓)、企業結構調整、戰略性合作、合作投資等全部包含在內。本文說的 M&A 是指除了合作投資以外的廣義上的 M&A。

²⁰ 《上海證券報》(2002 年 9 月 24 日)。

爾瑪、家樂福、麥德龍等)已經在中國的主要城市設立了數十個分、支店。在這種情況之下，外商爲了擴充網絡或新的進入，不得不選擇與中國商業企業 M&A 的事例不斷增多。最近，家樂福與遼寧成大、ST 昆百大等上市公司結成戰略協作關係，就是個好的例子。

第三，從中國零售企業的立場看，多數企業承受著資金不足的壓力。因此，選擇透過促進 M&A 的外國企業來獲得外資並解決經營困難的例子也在增多。

三、進入業態

(一) 多樣的業態

外商進入零售業的業態多種多樣，有百貨商店、大中型超市、便利店、量販店、專業店、品牌專賣店等。從中國本土企業的角度看，除百貨商店以外的業態都是新的形式。中國本土企業的零售業態形式，長期以來就只有小賣店類似的零碎商店、小型超市和百貨商店。不過，眼下的百貨商店在大城市已處於後成熟期甚至衰退期，大多數百貨商店又未脫離傳統的經營模式，因此，經營業績較差；相反，外商投資的新型零售業態則在中國方興未艾，表現了強大的吸引力、快速市場滲透力、高增長等優勢。

(二) 重點投資大型量販店

目前，跨國零售企業重點向大型量販店投資，其主要原因爲：第一，由於本土量販店的規模相對較小，組織化、系統化程度較低，經營效率不高，外資進入有充足的競爭力（參考表 3-3）。第二，在中國大城市中，大規模、快速增加的中產階層追求「高品質、低價位」商品的消費傾向，與量販店經營風格相符，有利於其發展。第三，每週五日工作制使得「週末經濟」效果較大，又因爲幾乎所有的家庭都是雙職工，也有利於量販店的發展。第四，

給顧客提供比其他任何形式的零售業態更多的便利，如便於交款（在多數百貨商店以購物類別交款，量販店則是在出口統一結算）；買到假冒商品的可能性較小；有質量保證；衛生間和休息的空間較為方便；通路較超市寬綽等。

表 3-3 中外量販店連鎖企業競爭力比較

	麥德龍	一般中國企業
資金來源	國外母公司的雄厚資金；利用海外銀行的低息貸款；與當地銀行本土化合作	國內銀行借貸，且受當地財政體制的限制
規模	營業面積大，設施完備，經營品種全	停車場等設施極為不足
經營管理機制	世界上成功的管理模式或經營模式之一，是麥德龍 C&C 體制	程序複雜，靈活性差，規範化程度較低
技術	依托電腦管理系統，全程式動態監控	發展滯後，遠離資訊化、網絡化管理
人員	訓練有素的員工隊伍	素質比較低，不合理配置，態度無誠意
經營理念	明確目標市場奉行以人為本的哲學，一切從「顧客滿意」出發	不清楚自己的經營理念或自身定位不夠準確

資料來源：「麥德龍以利潤換市場的遠期經營戰略」，前引書，頁 215。

(三) 積極利用連鎖經營

在外商投資零售企業的流通渠道組織型態上，最大特點是積極採用了連鎖經營方式。當今外國流通企業在中國投資經營的零售企業，幾乎都採用了連鎖經營方式，以低廉的價格和規模化、集約化經營來達到迅速擴張的目的。即，通過連鎖經營擴大分店和商場數量，將固定投資費用分攤在各分店和商場間，獲得規模報酬遞增效應（increasing returns to scale）。²¹

將打入中國連鎖流通領域的國外牌子按零售業態分類整理如下表 3-4。

表 3-4 中國的主要零售業態中連鎖經營的外國牌子*

零售業態	連鎖牌子
量販店#	參照表 3-5
百貨商店	萬佳（香港）、吉之島（日本）等
超市	華潤（香港）等
便利店	參照表 2-9

註#：這裏所說的「量販店」，是指零售業態分類上的量販店，包含會員制

²¹ 參考：瓏玲，前引書，頁 54。

倉儲式零售業、專業量販店(category killer)及大眾型量販店等。

* 作者整理

特別是大型量販店，如歐美、日本、東南亞的流通企業正將連鎖網絡擴充到中國各地。按投資國的不同，將大型量販店的牌子分類整理如下表 3-5。

表 3-5 按投資國(地區)分類的中國量販店(連鎖)牌子*

投資國(地區)	量販店牌子
美國	沃爾瑪、普爾斯馬特等
法國	家樂福、樂華梅蘭(Leroy Merkin)、歐尚(Auchan)等
德國	麥德龍、歐倍德(OBI)等
英國	百安居(B&Q)等
荷蘭	阿霍德(Ahold)、萬客隆(Makro)等
瑞典	宜家(IKEA)等
西班牙	「Spain Discount」等
日本	大榮、華堂(或伊藤洋華堂)等
台灣	大潤發、好又多、樂購等
香港	百佳(Parkshop)等
韓國	易買得(E-Mart)、農心等
泰國	伊初蓮花等
馬來西亞	百盛(Parkson)等

註：這裏所說的「量販店」，是指零售業態分類上的量販店，包含會員制倉儲式零售業、專業量販店(category killer)及大眾型量販店等。

* 作者整理

(四) 便利店(連鎖)進入中國的現狀

廣東省的連鎖便利店掌握在 7-Eleven 和 Am/Pm²²手中。前者在廣州擁有 63 家、深圳擁有 27 家店鋪(截止到 2002 年 6 月);在 1990 年，中國政府將其店鋪數限制在 50 家以內;但在 2001 年，廣州 7-Eleven 特許經營的所有者香港最大的零售商「牛奶國際集團」(Dairy Farm)與中國零售企業「中國巨人」(Sinogiant)成立了合資企業，獲得 3 年內可以在華南地區設立 350 家店鋪的許可。Am/Pm 曾經有一段時間成爲 7-Eleven 的競爭對手，最近卻因業績不

²² 石油巨頭 BP 集團的系列公司。

佳，於 2002 年 3 月撤出便利店連鎖行業。7-Eleven 幾乎獨霸廣東省的便利店連鎖市場。近來，香港的 Circle K 計劃進軍廣東市場，但尚未獲得認可。

受入世影響，近來地方政府有意擴大外商的進入。海外大型零售集團的大舉進入，有可能招來這方面的並購風，從而加劇亞洲零售企業間的競爭。²³在最近上海市招標 7-Eleven 特許經營權時，亞洲圈的零售公司之間進行了激烈的競爭。參與競標的香港牛奶國際集團(Dair Farm：擁有廣東省 7-Eleven 特許經營權)、台灣的統一集團（President：擁有上海和杭州的 Starbucks 特許經營權和台北的 7-Eleven 特許經營權）沒有得標，得標的是泰國的華商 CP 集團(Charoen Pokpand)。CP 集團於 2002 年 7 月開設了上海市第一家 7-Eleven 店，同時計劃在上海設立亞洲最大的大型超市購物中心（Superbrand Mall）。CP 集團為了進入已處於飽和狀態的上海市連鎖便利店市場，正積極探討與已有的連鎖便利店企業的合作。

由此來看，外商進入中國主要城市連鎖便利店市場的戰略大致分為兩大類，一是在競爭激烈的地區採取與當地企業進行合作，二是競爭度不高的地區全力獲得許可。正如前面所述，為了爭奪著名牌子的特許經營權，在東亞零售企業之間的競爭十分激烈。近年來，主要連鎖便利店企業正在策劃地區擴張，業內的 M&A 也將到來²⁴。

四、充分吸收先進的經營管理方法

外商投資零售企業增長迅速的原因，不僅是引入了連鎖經營的新業態，更主要的是在顧客管理、決策程序、資源分配、物流、資訊管理、人力管理、當地化、分店和商場管理等方面充分利用了先進的經營方法，提高了整體的

²³ *Business China*(June 24, 2002), *op.cit.*, p. 5。

²⁴ *Business China* (June 24, 2002), *ibid.*, p. 5。

經營效率。

如，外商投資零售企業的當地化比重很高，據龍玲（2001，頁 55）介紹，目前的外商投資零售企業銷售額中中國產品銷售比重平均在 95%左右，麥德龍上海店達到 97%，在中國擁有 8,000 家供應廠商。特別是跨國流通企業以龐大的流通網絡和良好的財務信用為基礎，爭取到中國國內廠商的優惠商品供應價格，因此，商品銷售價格可以做到比一般百貨商店平均低 5%左右，而且其經營的商品大部分為國內著名品牌，做到了優質低價。麥德龍上海店的平均售價，比上海一般零售商店低 10%左右，萬客隆北京店的平均售價比北京一般商店低 5~10%。

五、各地區進入狀況和分佈

由於中國政府規定外商投資零售企業只能進入計劃單為市級以上的大城市和經濟特區，因此外商投資零售企業集中在沿海各中心城市。因為這些城市的居民平均收入水平較高、消費習慣和消費水平較為現代化，外國企業就較為容易把握市場。最近，出現外商投資零售企業擴展到其他各主要商業中心城市的傾向。

外國企業進入中國各地的情況各有特點，也出現外國企業數量、進入地區、持股比例、業態等方面超過了中央政府設定範圍的情況。

（一）外資量販店²⁵按地區進入狀況

外商進入量販店領域的狀況如下。

（1）沃爾瑪

截止到 2002 年 8 月，已在中國開設 15 個大型量販店，其中 3 個設在深

²⁵ 這裏所說的「量販店」，是指零售業態分類上的量販店，包含會員制倉儲式零售業、專業量販店 (category killer)及大眾型量販店等。

圳、福州、昆明的會員制倉儲式量販店（「Sam」會員店），12 個為一般大型量販店（深圳 5 個、大連 2 個、東莞、昆明、福州、汕頭、瀋陽各 1 個）。按地區分布，東南沿海²⁶10 個、東北 3 個、西南 2 個。計劃在 2003 年末增加到 44 個商店。

（2）家樂福

1995 年在北京開設其第 1 家量販店，截止 2002 年 10 月在 19 個城市設立 30 個，2001 年在中國銷售額達到 12 億美元²⁷。按地區分布，環渤海區 7 個（北京 4、天津 2、青島），長江三角洲 10 個（上海 6、寧波、南京、無錫、杭州），西南 3 個（重慶、成都、昆明），東南沿海 5 個（深圳 2、東莞、珠海、廣州）等。計劃到 2004 年商店數擴張一倍。

（3）麥德龍

截止 2002 年末，設有 15 個會員制倉儲式量販店連鎖網絡。分布為上海（4）、天津、重慶、南京、杭州、無錫、寧波、青島、武漢、長沙、福州、成都。這些量販店直接向中小企業、餐飲業、公共機關等團體提供服務，對一般個人會員消費者間接地提供服務，具有較強的批發性質。麥德龍（錦江麥德龍現購儲運有限公司）的 2000 年銷售額達到 40 億元（約 4.8 億美元），全國的會員總數為 100 多萬人，每個商場日均銷售額為 200 多萬元（約 24 萬美金）。

²⁶ 中國的地區劃分有許多種，本文採用中國國務院發展研究中心(DRC)的「九大經濟區」劃分法，即東北地區（東北三省、內蒙東部）；環渤海地區（北京、天津、河北、山東）；黃河中游地區（山西、河南、內蒙中西部）；長江三角洲地區（上海、江蘇、浙江）；長江中游地區（湖北、湖南、安徽、江西）；東南沿海地區（福建、廣東、廣西、海南）；西南地區（昆明、成都、重慶等）；西北地區（四川、雲南、貴州）；西藏地區等。（參考耿慶武 2001，頁 252）。

²⁷ 參考：「家樂福在中國的營銷之道」，前引書，頁 207~209。

(4) 普爾斯馬特

1999 年在昆明設立第一家商店，目前已在北京（3）、天津、成都、綿陽（四川省）、廣州、青島、中山、鄭州等地設立商店。計劃 2002 年末在重慶、貴陽設立商店，在 2002 年簽定南京、廈門設店的合同，到 2005 年計劃在重慶設立 6~8 個商店。設有 4 個全國性流通中心和 2 個購買本部。

(5) 百安居(B&Q)

主營室內裝飾用品、工具、家具、廚房用品、DIY 的專營量販店，目前在上海（4）、杭州、蘇州、昆明、深圳設有 8 個商店。上海的楊浦店創下了 B&Q 全世界商店中最大銷售額記錄。計劃在 2003 年在杭州、武漢、大連、廣州增設商店，到 2005 年商店總數達到 58 個，2010 年達到 126 個²⁸。

(6) 台商

台灣潤泰集團的大潤發量販店，於 1998 年在上海設立第一家商店，目前中國設有 21 個商店，分佈為上海（9）、常州、南通、昆山、嘉興、揚州、常熟、無錫、蘇州、南京等長江三角洲地區。計劃到 2004 年開設 100 個。台灣企業家王文洋投資的「好又多」量販店，截止到 2002 年 3 月在全國設有 26（廣州 5）個商店。台灣的頂新集團的量販店「樂購」也在中國有一定數量的商店。

(7) 港商

香港 Hutchison Whampoa 控股公司屬下的 Watson 集團的食品零售連鎖企業百佳(Parkshop)，目前在中國的珠江、長江、環渤海地區設有近 100 家商店。

²⁸ 參考：B&Q 的中國網頁（www.bnq.com.cn）。

(8) 宜家(IKEA)

是瑞典的高級家具專營量販店，目前在北京和上海各設有 1 個商店²⁹。

(9) 日裔

截止 2000 年 3 月，日裔在中國設立的商店，「大榮」在天津有 10 個、大連有 3 個；「伊藤洋華堂」(中國名為華堂)在北京和天津各設有 1 個；「西友」在北京 1 個、上海 4 個(全部為食品量販店)、「平和堂」在長沙 1 個³⁰；吉之島(Jusco)在深圳 1 個、廣州 2 個、東莞 1 個、青島 2 個；總計為 6 個(包括食品量販店的百貨商店)³¹。

(10) 韓國企業

截止 2002 年 11 月，新世界 E-Mart(易買得)和農心，各在上海和瀋陽設立 1 家商店。

(11) 其他

荷蘭的阿霍德(Ahold)、萬客隆(Makro)；法國的歐尚(Auchan)、樂華梅蘭(Leroy Merlin)；泰國的伊初蓮花；馬來西亞的百盛(Parkson)已進入到中國零售流通的量販店領域。

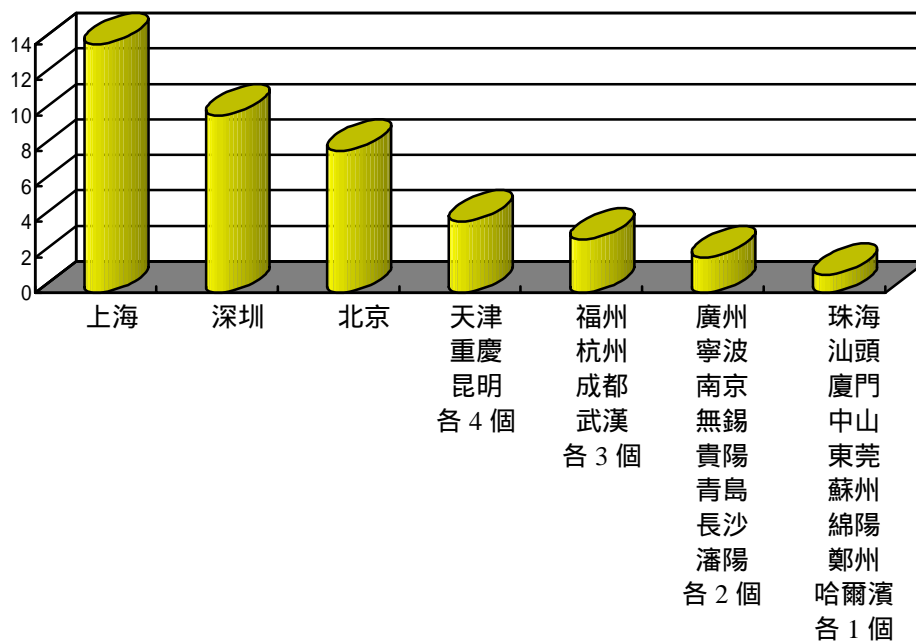
²⁹ 參考：IKEA 中國網頁 (www.ikea.com.cn)。

³⁰ 小山周三 (2002)，頁 63。

³¹ 參考：吉之島的母公司日本 Aeon 集團網頁 (www.aeongroup.net/jusco)。

(二) 外商投資量販店的地區分佈

外資量販店當中，由跨國大型流通企業所投資經營的商場在中國地區的分佈，可以整理如圖 3-2、表 3-6。



註(1)：只統計沃爾瑪、家樂福、麥德龍、普爾斯馬特、B&Q。

註(2)：區域劃分，採用前引的「九大經濟區」劃分法。

圖 3-2 跨國零售企業投資的量販店城市分佈（截止到 2002 年 8 月）

參考：各公司網頁及有關報道。

表 3-6 跨國流通企業投資量販店的地區分佈（截止到 2002 年 8 月）

地區、網點數量	城市	網點數量	按企業分佈
長江三角洲 (24)	上海	14	家樂福 6、麥德龍 4、B&Q 4
	杭州	3	家樂福、麥德龍、B&Q
	寧波	2	家樂福、麥德龍
	南京	2	家樂福、賣德龍
	無錫	2	家樂福、麥德龍
	蘇州	1	B&Q
東南沿海 (20)	深圳	10	沃爾瑪 7、家樂福 2、B&Q
	福州	3	沃爾瑪 2、麥德龍

	廣州	2	家樂福、普爾斯馬特
	珠海	1	家樂福
	中山	1	普爾斯馬特
	廈門	1	沃爾碼
	東莞	1	沃爾碼
	汕頭	1	沃爾馬
西南 (14)	昆明	4	沃爾碼 2、普爾斯馬特、B&Q
	重慶	4	沃爾碼、家樂福、麥德龍、普爾斯馬特
	成都	3	家樂福、麥德龍、普爾斯馬特
	貴陽	2	普爾斯馬特 2
	綿陽	1	普爾斯馬特
環渤海區 (14)	北京	8	沃爾碼 1、家樂福 4、普爾斯馬特 3
	天津	4	家樂福 2、麥德龍、普爾斯馬特
	青島	2	家樂福、麥德龍
長江中游 (6)	武漢	3	家樂福 3、麥德龍
	長沙	2	家樂福、麥德龍
	鄭州	1	普爾斯馬特
東北 (6)	大連	3	沃爾碼 2、家樂福
	瀋陽	2	沃爾碼
	哈爾濱	1	沃爾碼

註(1)：只統計沃爾瑪、家樂福、麥德龍、普爾斯馬特、B&Q。

註(2)：區域劃分，採用前引的「九大經濟區」劃分法。

參考：各公司網頁及有關報道。

在「9大經濟區」中，按量販店數量順序為長江三角洲、東南沿海、西南和環渤海區、長江中游和東北，而有三個經濟區即黃河中游、西北、西藏，沒有這些跨國公司所投資經營的大型量販店。全國有 28 個城市存在這些大型量販店，以量販店的數量為順序，依次如上海（14 個），深圳（10 個），北京（8 個），天津、重慶、昆明（各 4 個），福州、杭州、成都、武漢、大連（各 3 個），廣州、寧波、南京、無錫、貴陽、青島、長沙、瀋陽（各 2 個），珠海、汕頭、廈門、中山、東莞、蘇州、綿陽、鄭州、哈爾濱（各 1 個）。

肆、今後的展望

隨著中國經濟的持續高速增長，加入 WTO 以後的流通業的加速開放，今後外商進入中國內銷市場的步伐將會加快，規模將更大，地區將更廣，業

態將更多樣化。

一、深化與中國本土企業的競爭及合作關係

以前，由於外商投資廠商不能在中國自銷其產品，與當地流通企業的交易關係有許多的障礙，因此其行銷活動就有根本性的限制。然而，今後可以直接進入流通業，隨之，可以直接管理企業經營的完整價值鏈(value chain)，可以採取多樣化的行銷策略。這樣，外商投資廠商可以扭轉與中國本地廠商相比在產品行銷方面的競爭力劣勢³²，以致改變將來的中國國內廠商之間的競爭格局。

在以前的市場格局中，外商投資廠商主要利用百貨商店或外商投資代理店，向當地富裕階層銷售少量的高檔產品；中國本土廠商則大都銷售中、低檔產品。最近，這種格局已被打破。如實際事例，日本的資生堂從 2002 年 3 月開始，在一般百貨商店用另一個品牌來銷售中檔價位的化妝品，以描准大眾市場；中國有代表性的家電廠商 TCL，則描准富裕層，出臺裝飾寶石的移動電話，投入 1,000 萬元（約 120 萬美元）請在中國青少年中廣有人氣的韓國女演員做廣告，努力提高品牌知名度³³。

今後，外商投資企業將享受國民待遇，中外企業間形成公平的競爭環境之下，外國企業大有可能發揮商務模式、獲利模式、經營方法等方面的競爭優勢。因而，中國本土的小型企業將會面臨競爭淘汰的威脅，而大中型企業將要利用流通業全面開放前的 3 年左右時間進行結構調整，儘快提高競爭力。中國政府在加入 WTO 後的 3 年內，還可以控制外商投資零售企業的數量和經營範圍，因此，今後中國政府想必會利用其審批權控制外商的快速進

³² 如中國最大的家電廠商之一海爾集團，通過提供優質的售後服務，提高了競爭力。（參考：馮仁厚，頁 7）

入，同時全力支援中國本土企業的規模擴大和流通網絡的建設。近年來中國本土企業的連鎖便利店網絡在上海、北京等地的迅速發展，就是一個例子(參考表 2-9)。

中國本土企業也有自己的比較優勢。大型國有企業仍是目前市場的主導力量，儘管經營效率低、缺少先進的經營方法，但還佔據強有力的傳統位子(包括人際關係)、強烈的熱情、對當地市場的充分理解、全國性的流通網絡等。家用電器、通訊產品領域的 TCL、康佳、吉通等中型企業迅速成長也是中國市場的重大變化，這些企業具有大型國有企業相比足以自豪的低成本和有力的經營管理³⁴。

外商進入中國流通業時，今後還將與中國企業的合作作為長期、必須的選擇方案。首先，中外企業各有自己的競爭優勢，有機結合可以產生大的「綜效」(synergy)效應，如日本的松下於 2002 年 4 月和 TCL (在全國擁有約一萬個零售店網絡)簽合作協定³⁵。其次，入世後 3 年是走向全面開放的過渡期，外商不能單獨進入，因此必然要通過與中國本土企業合作進入。第三，中國政府也將利用審批權，來控制外商的進入，同時政策性鼓勵中外企業間的合作(包括廣義的 M&A)。從外國流通企業的角度來看，將會接到來自中國本土企業的更多的合作提案。

二、外商資流通企業之間的競爭加劇

外商投資流通企業間的競爭，正在從價格競爭逐步擴散到規模、商品、服務³⁶等領域，尤其在大城市的競爭將日趨激烈。中國政府按地區別安排著

³³ 「中國--モノを賣る(上)」，前引書。

³⁴ Parkins and Shaw, *op. cit.*, p. 129。

³⁵ 「中國--モノを賣る(上)」，前引書。

³⁶ 馮仁厚，前引書，頁 6。

外商投資流通企業，也有促進外商投資流通企業之間的競爭。由於上海被稱為經濟首都，能夠成功地進入上海的象徵性意義就很大，因此上海成為最大的競爭戰場。例如，泰國最大的華僑企業 CP 集團，在上海市標誌性建築「東方明珠」對面建立了中國最大的購物中心，投資 4 億美元，建築面積 24 萬平方米。近來在上海，香港資本投資的高檔購物中心也正陸續開業。沃爾瑪和家樂福，也抓緊在大城市擴張大型量販店連鎖網絡。最近，沃爾瑪在北京打敗了家樂福，獲得了在北京市開設 5 個大型商場，合計 8 萬平方米的批准。而家樂福則獲得中央政府的批准，在全國設立 15 個大型量販店、300 個特許經營食品超市和擴充全國範圍的支店網絡³⁷。

在外商投資零售企業中，如果採取類似的經營戰略和方式的幾家流通企業進入到同一地區，則競爭將十分激烈。如麥德龍、普爾斯馬特、萬客隆等，是在專門顧客制、會員制、商場位置(市中心地和城鄉交界區)、商場面積(10,000 平方米左右)等方面非常接近，若他們同時進入同一城市，則不可避免激烈的直接競爭。

雖然這種激烈的競爭可能會導致收益率的下降，但外商投資流通企業卻採取搶先佔領市場，擴充連鎖網絡的策略；這是因為他們都看中中國消費市場迅速擴大和流通業加速開放的趨勢，並認為競爭關鍵是取得先機。尤其是，世界性流通企業具有金融和資訊能力、先進的經營方式、世界性流通網絡、財務信用、牌子等比較優勢和競爭力，想必會加快對中國的進入。而其他的外國企業和中國本土企業，相比於世界性流通企業處於競爭劣勢，因此，他們重要的課題就是如何儘量發揮自有的比較優勢（如中國企業的本地優勢），以確保自己的競爭能力。

³⁷ 參考：「中國--モノを賣る(下)」，前引書。

三、進入地區的擴充

到目前為止，外商進入流通業的地區集中為沿海大城市。加入 WTO 以後三年之內將取消地區限制，則外國企業的進入領域將擴大到中西部地區和中小城市（包括鄉鎮）。中國政府正在積極實施「西部開發戰略」，中部地區的所得水平、消費水平已達到一定程度，也會吸引外商向中西部的進入。

從目前的城市化加速情況來看，縣、鄉市場也將實現快速發展。最近，有些本土零售企業顯示著往縣鄉市場擴充其連鎖店網絡的趨勢，如廣西自治區的超市企業「南寧利客隆」就是個有代表性的例子。目前，外國企業尚無暇顧及縣鄉市場，中國企業就有搶先開拓的最佳時機³⁸。

根據麥肯錫的調查³⁹，以人口規模和收入、消費基準選定的 1996 年中國 100 大城市中，40 個城市已成為有魅力的市場，其餘 60 個將在 2005 年發展成為有魅力的市場。由此推論，外商可進入的有吸引力的城市還有數十個。

在上海附近的中國本土企業，向來採取沿著長江沿岸進入腹地市場，預計外商投資企業也將採取這樣的進入戰略⁴⁰。

表 3-7 外國流通企業的中國採購基地

企業名稱	採購基地（計劃）
美國沃爾瑪	深圳（已有）、上海（2003 年計劃）
美國 Home Depot	上海（2003 年計劃）
法國家樂福	青島（已有）、廣州（2003 年計劃）
英國特易購(Tesco)	深圳（2003 年計劃）
德國的麥德龍	上海、廣州（已有）
日本 Aeon	廣東省（2004 年計劃）
日本伊藤洋華堂	上海等（已有）

資料來源：「日美歐流通大手，中國に調達據點」（2003）

³⁸ 參考：劉福山（2001），頁 9。

³⁹ Chan, *op. cit.*, pp. 210~100。

⁴⁰ 馮仁厚，前引書，頁 6。

四、外國流通企業在中國採購的擴大

從世界上全球化與區域主義趨勢的角度看中國流通業擴大開放的影響，應關注跨國企業在中國的採購活動。在中國逐步成為世界性「低成本生產基地」的過程中，外資流通公司和跨國公司，也大規模地擴大在中國的採購事業。在近年來世界性通貨緊縮中，各國的廠商不僅向中國轉移生產基地，而且也在中國積極採購低價商品並向海外出口。

2001 年，外商在中國採購並出口的規模達到中國出口總額的 12%（約 320 億美元）。2000 年沃爾瑪、愛立信、家樂福的在中國採購額分別為 100 億美元、17.6 億美元（與前年比增長 274%）、10 億美元，美商 GE 集團曾宣佈今後在世界銷售的家用電器的 1/3 將來自中國採購。⁴¹沃爾瑪在中國的採購額，1998 年為 20 億美元，2001 年 103 億美元，預計 2002 年達到 150 億美元，占全世界銷售額的 5% 左右。沃爾瑪的全球採購本部，於 2002 年 2 月從香港遷到深圳，預計 2007 年中國採購額達到 250~300 億美元⁴²。其他企業，如美國的 Home Depot、法國的家樂福、英國的**特易購(Tesco)**、德國的麥德龍、日本的 Aeon、伊藤洋華堂等，已經和正在準備在中國設立採購基地（參考表 3-7）。

當然，跨國流通企業既採購中國商品用以出口，也把外國產品賣到中國。隨著中國城市消費水平的高度化，對外國高檔產品的需求也會增加。但是，要看到中國不僅在勞動密集型產品領域，在資本和技術密集型產品領域中也可能成為世界性的低成本生產基地，則跨國流通企業對中國產品的採購，將越來越擴大。

⁴¹ 「中國--モノを賣る(下)」，前引書。

⁴² 「沃爾瑪-零售霸主全球採購總部遷深圳引入關注」，新華社，2002 年 9 月 30 日。

五、與批發業、代理業、物流業等連帶的進入

從中國流通業的全面開放趨勢來看，外商的進入領域將不限於零售業，逐步向批發業、代理業、無店銷售業(網路購物、電視購物)等，零售業與其他商業流通企業的連帶進入將趨活躍。同時，商業流通和物流流通是不可分割的，因此外商也將積極促進物流業的進入⁴³。

例如，香港的大企業「和江黃浦」(Hutchison Whampoa)，多年來在中國投資了批零售、房地產、飯店、通信、港口等事業，幾年前聯合世界性的第三方物流企業英國的 Tibbett & Britten，在中國設立了專門從事第三方物流服務及供應鏈管理(Supply Chain Management)的 HTBL 公司 (Hutchison Tibbett & Britten, Ltd)。HTBL 已為跨國企業 P&G (美商)、Warner Lambert (美資製藥廠商)、Mead Johnson (美國的有代表性的奶粉廠商 BMS 集團的成員)、BP (英國的石油廠商) 的廣東省內 120 家連鎖便利店、Nutricia (保健品廠商) 等企業，提供了第三方物流服務⁴⁴。

第四節 中國流通產業所面臨的課題

中國流通業的開放，對中國經濟具有多方面的積極效應，如促進中國經濟(包括流通業)的國際化以及納入國際經濟體系；加強國內外市場的連帶關係，促進進出口增加；擴大吸引外商投資，增加吸引外國的資本、技術、經營方式及學習機會；通過與外國企業競爭的壓力，促進改革、結構調整、自由化、競爭，以提高經濟效率並促進資源合理分配；外商進入的增加帶來就業增加、促進消費者效用增加等等。

⁴³ 這部分不為本研究主要研究對象，具體分析就省略。

⁴⁴ 參考 HTBL 網頁 (www.htblogistics.com)

從流通業開放的負面效應來看，也有加劇在國內與外國商品、外國企業的競爭；外國企業侵蝕國內流通市場，財富向海外流失；隨著中國企業被淘汰引起失業人數增加；引入國外流通文化、改革流通體制引發的社會、文化摩擦等。

值得注意的是，由於中國流通業的保護程度較高，加入 WTO 以後將走向全面開放，流通業隨的開放影響和衝擊就很大（參考圖 3-3）。

入世的影響	急劇		化學	網路服務 金融 流通 保險
	一般	製藥	汽車 能源	農業 證券
	微小	加工食品 日常消費品 電器電子		通訊服務
		低	中	高
		現在的保護水平		

圖 3-3 加入 WTO 以後中國各產業的影響

資料來源：Perkins and Shaw, *op. cit.*, p. 129。

壹、發展的機會

一、競爭機制的形成及效率的提高

以前，在社會主義計劃經濟體制的影響下，中國流通業中國有和集體所有企業佔絕對大的比重。近年來，隨著流通業的開放，競爭和自由化發展，開始形成具有一定規模和競爭力的非國有企業，弱化了國有企業的壟斷體制；而且多種所有制形態處於較為公平的競爭環境，優勝劣敗的競爭機制已

經形成，適者生存的競爭機制促進了市場細分化、經營專業化、企業間競爭與合作的發展，促使企業引入現代化的行銷策略和經營方式。

市場競爭程度的提高和外資企業的進入，促進了流通業態的多樣化。中國本地的流通企業，正在積極探索自己獨特的發展路子，以自己已有的優勢如熟悉商業環境、多種資源的積累等，結合新的流通業態和外國先進的方法和 culture，建立符合中國特點的流通系統。這種探索，可以形成促進消費→市場擴大→擴大生產、流通→經濟增長→消費增長的良性循環。

二、資本、技術、技法引進的增加

在流通業擴大開放的過程中，中國本地的流通企業可以引進外國流通企業的資本、技術和方法，在與外國企業的競爭中進行改革和結構調整，提高經營水平。由於中國的流通體制普遍處於低水平，因此這種引進效果將會很大。通過與外國企業的合作，中國本土企業可以補充資本，學習和應用資訊管理、電算管理、POS(point of sales：端點銷售)系統等現代科技技法，並引進和學習商品、價格、流通渠道、配送、顧客、促銷、財務等方面的有效的經營策略和管理技法。例如，還可以從外國企業學習到市場導向戰略，包括顧客導向性途徑、「零基礎」(zero-base)途徑、系統性途徑(各種流通策略要素的組合效應)、動態性途徑等。

如果眾多的中國本土企業成功地利用這些學習機會，那麼目前備受批評的中國企業，將迅速地改變不能及時適應消費模式和需求變化的局面，帶來行銷觀念、途徑等方面的革新性變化。

三、促進中國企業的組織化、規模化

以前中國本土的零售企業大都進行單一店鋪(商場)的經營，處於小型化、分散化的狀態。以連鎖經營為主的外資零售企業的進入，給中國零售企

業帶來巨大的競爭壓力，促使中國企業進行規模擴張和組織重組。首先是促進「橫向結合」，即分散的中小商店以連鎖經營方式結合，提高規模化和組織化程度；同時也會出現「縱向結合」，商業企業以自有品牌（PB）和流通網絡為基礎，直接進入生產領域，收購、兼併部分一般消費品廠商，形成以商業主導的產銷一體化經營組織，走向集團化的發展⁴⁵。

四、促進全國性統一市場體系的形成

受地方保護主義的影響，中國地區間的物資、商品流動有很多限制和障礙。因此，多數企業的經營範圍局限於所在地方的所在城市，能夠走向廣大的全國市場以實現規模經濟效益的企業很少。隨著具有先進的流通、物流系統能力的世界性流通企業（如沃爾瑪、家樂福、麥德龍等）進入中國，在全國主要城市設立連鎖流通系統，中國企業也開始加速擴充連鎖流通網絡。這種變化，衝擊了傳統的地方保護主義的影響，促進著全國性統一市場的形成。

五、外國企業對中國產品採購和出口的增大

如前面已經介紹，在中國成為世界性低成本生產基地的過程中，跨國流通企業和廠商把中國作為商品採購中心，迅速擴大了中國產品的採購和出口。外資企業採購並出口中國商品，就是擴大了中國的出口。中國將這種形式表述為「以市場換市場」。過去中國的政策導向中，有「以市場（中國的）換技術（外國的）」說法，目前更傾向於「以市場換市場」的說法。

六、外國流通企業支援中國供應商的發展

外商投資流通企業需要中國廠商供應內銷及出口的商品，因此為了加強與供應商的聯繫，進行了相當有力的支援。近年來，世界性流通企業正在向

⁴⁵ 參考：龍玲，前引書，頁 55。

中國企業委託組裝、生產零部件以降低產品成本，為此也有必要提高中國供應商的生產能力和技術水平⁴⁶。

因此，中國本土廠商一旦成爲外商投資流通企業的供應商，則可以獲得相當程度的資本、技術、方法等支援。當然，通過外商投資流通企業發達的國內外流通網絡，中國廠商可以擴大內銷和出口。

七、增加就業機會

流通業的加速開放可以從不同側面產生增加就業的效果。如外國企業的投資增加帶來更多的就業機會，包括以內銷市場爲目標的外商投資廠商的加大、原來出口主導型的外商投資廠商爲了擴充內銷市場的生產規模擴大、隨著外國流通企業增加採購中國產品帶來的中國廠商生產擴大等，都會帶來相應的就業增加。同時，對高質量、新產品的消費需求擴大，新型流通業態的出現而來的消費需求增加，也會增加更多的就業崗位。

中國目前的流通業在 GDP 中比重還很低，而包括流通業的整個服務產業的就業效果一般比製造業大，因此流通業的發展會帶來更大的增加就業效果。目前在中國 GDP 中，商業、物資、流通產業比重還不到 10%，就業人數僅佔全體產業就業人數的 7%，遠遠低於發達國家乃至發展中國家和新興工業國家的比重⁴⁷。

目前，中國的國有企業裏有衆多的富餘人員，並且隨著結構調整將繼續急增「下崗」（臨時停職，實際上是失業狀態）失業者。中國想必希望能利用外國流通企業與中國本土企業合作進入中國的必然性，來吸收這些富餘人員。

⁴⁶ 參考：Gao, *op. cit.*, pp. 145~150。

⁴⁷ 國家計委經貿流通司（2001），頁 33。

當然，部分中國流通企業將在加速開放的激烈競爭中淘汰，增加失業人口。還有資訊處理、電算管理等方面的現代化，也會產生減員增效的效果，減少勞動力就業。但是，從整體上看，由於中國流通業在整個經濟中所佔的比重還很低，在擴大開放中流通業的發展空間還很大，因此就業增加效應將會大於減員效應。

八、增大消費者效用

從消費者角度來看，進入中國的外國企業可以提供更優質的商品和服務，可以提高消費者效用。從 90 年代中期以來，中國從「賣方市場」轉變為「買方市場」，但是流通業的發展程度不能滿足城市居民所得水平提高、消費者需求多樣化的變化。因此，隨流通產業的擴大開放，可以帶來消費者效用的提高。如外資汽車廠商，隨著流通業的擴大開放可以直接管理流通環節，更貼近顧客，提高服務水平，來提高消費者效用。另外，隨著高級商品店、專業店、品牌專賣店、大型購物中心在國內的陸續出現，以前那些能夠出國的人群只有買的高檔產品的消費機會，就擴大到國內中產階級和富裕階層；外商設立的購物中心和連鎖西餐店，也使消費者可以享受更為舒適、更為娛樂性的購物環境，提供了更多的國外品牌商品的消費選擇，增大了消費者效用。

貳、中國本土企業的生存競爭

一、競爭激化的衝擊

由於長期以來社會主義計劃經濟體制影響、地方保護主義和國家政策保護下，中國流通業的競爭能力較低。在擴大開放的趨勢下，中國流通企業將受到巨大的衝擊，將有許多中小企業利潤率下降乃至淘汰。與外國流通企業

相比，國內大中型商業企業的資本、經營戰略和方式、資訊、人才等方面競爭力差距也很大，隨著擴大開放帶來的競爭壓力增大，中資企業間的生存競爭也日趨激烈。被競爭淘汰企業的失業人員，也難以儘快找到就業崗位，出現「摩擦性失業」隊伍。

近幾年來，在中外企業競爭加劇和慢性供過於求、通貨緊縮的市場環境下，中國企業的收益率呈下降趨勢。2001年大型零售企業197家（包括外商投資零售企業）中，佔三分之一的62家出現赤字⁴⁸。

當然，中國經濟的持續高速增長、所得水平的快速提高和內需市場高速增長，會在一定程度上緩衝外商進入增大而來的競爭衝擊⁴⁹。另外，即使是今後幾年內外商可以設立獨資流通企業，實際上也不可避免地與中國本土企業合作。中國政府(包括地方政府)仍然對企業的經濟活動具有各種渠道的影響力，爲了發展本土的流通企業和解決就業問題，會引導和鼓勵外國企業與中國企業合作。所以，中國大型企業可以通過外國企業的合作，獲得新的發展。

但是，沒有抓住與外資合作機會的中國企業，將面臨嚴峻的競爭壓力。最近《重慶晚報》曾報道，由於普爾斯馬特、家樂福、沃爾瑪等國外大型量販店入駐重慶市，市所屬國有企業如新世紀、重百等超市將直面深刻的生存威脅⁵⁰。進而，中國企業間的競爭也趨白熱化。代表性案例是山東省青島市所屬國有企業「海濱」和「利群」之間的競爭。二者爲了擴充自己品牌的連鎖便利店網絡，並且整合已有的小商店，就進行了殘酷的競爭，導致收益率

⁴⁸ 「中國--モノを賣る(下)」，前引書。

⁴⁹ Chan, *op. cit.*, p. 210。

⁵⁰ 《重慶晚報》(2002年9月28日)。

大大下降，發生了連鎖管理的混亂⁵¹。北京市的京客隆連鎖便利店，目前也沒有總部體系，只是讓已有的商店借用京客隆超市招牌的形式。

二、中國本土企業的自主努力

目前，中國的流通市場仍由大型國有企業主導，即使是在外商投資流通企業增長最快的超市市場，市場佔有也僅為 23%（2001 年 27 個主要城市統計）。而且，外商投資企業大都與國有企業合作經營。因此，國有流通企業儘管在整體競爭力上落後於外商投資企業，但仍有積累的基礎、對發展的渴望、對當地市場的瞭解等優勢，同時也正在通過與外商的合作，積極引入和學習外國的資本、技術和方法。

根據入世時承諾的減讓日程，市場的全面開放尚有幾年時間，國有企業有時間提高競爭力。即使是到了全面開放的時期，中國政府仍會以各種制度和非制度性方式，支援本土企業。這樣，通過階段性開放和政府的各種支援，國有企業將盡全力提高競爭力。

實際上，最近中國企業已採取實質性的行動，通過擴充連鎖店、企業間聯合與合併、上市等方式擴大規模。因此，幾年後的中國商業企業可能不再是「規模小、經營方式落後」⁵²。擴充連鎖店的代表性案例有，全國最大的超市連鎖企業上海聯華，在 2001 年 5 月開設了第 1000 個連鎖店，計劃 5 年內擴大到 6,000 個（其中 200 個為大型連鎖店、2,300 個為食品為主的超市、3,200 個為便利店、300 個為中型量販店）。同時，如前所說，隨著城市化的迅速發展，將連鎖店(特許加盟店為主)擴大到縣鄉的中國企業也會迅速增加。

最近發生的企業聯合、合併和上市事例，整理如表 3-8。

⁵¹ 「青島零售巨頭火拼」(2002 年 9 月 28 日)。

⁵² 《中國經營報》(北京)，2001 年 12 月 24 日。

表 3-8 最近中國商業企業間聯合、合併、上市事例*

時間	聯合、合併內容	備註
2000年 9月	北京的新東安市場與王府井百貨店合併	
2001年 2月	北京的西單商場、超市發連鎖、上海的華聯超市，三方合資投資成立北京西單華聯超市有限責任公司	上海華聯是全國第二大超市企業
2001年 8月	中國華潤集團(用中國資本在香港設立的企業)收購深圳萬佳百貨(綜合超市為主)的72%股份	深圳萬佳是廣東省最大的商業企業；華潤集團的華潤超市在2001年末在深圳擁有100多家中型超市
2001年 3月	北京的物美集團與北京普金達超市合併	形成北京第一個賣場達到100個的超市
2001年 11月	北京的13家大型企業共同投資設立首都商業連鎖集團	以資本金約1.2億美元、加盟店約500個為起點
2001年 11月	北京華聯上市，是北京市的第一個上市超市	5年內連鎖店從30個發展到200個
2001年末	昆明市19家私營副食品批發商聯合	成立一家副食品聯合經營公司

* 根據有關新聞報導，作者整理

另外，應關注有競爭能力的中型廠商在流通領域的迅速發展的現象，家用電器的 TCL 和康佳，通信產品領域的吉通等是典型的例子。這些企業幾年專致力於專業化，分離了非專業企業，取得了比同業國有企業優越的低成本結構和經營管理，在相應產品的流通領域增長很快。這一類企業的流通事業，預計在政府控制少的領域將會發展迅速⁵³。

特別是在非耐用品或日常消費品（CPG）領域，政府干預少，眾多的外資和內資企業參與競爭⁵⁴。從競爭角度來看，這個領域市場是本質上當地化性質強，因此有利於當地企業。外商在這個領域是後來者，要付出更大的努力。

⁵³ 參考：Perkins and Shaw, *op. cit.*, p.129。

⁵⁴ 參考：Perkins and Shaw, *ibid.*, pp. 130~131。

參、中國「民族商業」的戰略性課題

如前所述，中國民族商業除了少數企業以外，整體上對外競爭力還很薄弱。在這種狀態下，如果實施全面開放，許多中國企業將予淘汰。因此，中國政府將採取各種制度和非制度性措施，適度控制外國企業的進入，同時提高本國企業的競爭力。

一、從調整經濟發展戰略的角度重視流通業發展

包括流通業的服務產業的發展，對調整中國經濟發展戰略方面具有重要意義。中國經濟學者林毅夫認為：當前中國經濟運行中最迫切需要解決的，仍然是農村剩餘勞動力的問題；而最根本的解決辦法，就是減少農民；為此，應當發揮城市的比較優勢，在城市裡大力發展勞動密集型產業，特別是服務產業；這也是從根本上提高農民收入的重要途徑⁵⁵。

重要的是吸納農村過多的剩餘勞動力、培育勞動密集型產業的服務產業，直接聯繫到經濟發展戰略的調整。在中國 13 億人口中，農村人口約為 8 億，其中 2~3 億為剩餘勞動力，這既是中國經濟的難題，同時也可以成為巨大勞動力儲備的比較優勢。近年來，中國的大多數經濟學家們認為，中國經濟的活路和競爭力正在於積極利用這一比較優勢。代表性的論點如林毅夫、蔡昉、李周（2000，xviii）認為：「對於中國大陸這樣一個資金相對稀缺、勞動力相對豐富的發展中國家來說，只有依靠要素稟賦結構決定的比較優勢來選擇技術、發展產業，亦即利用勞動力相對豐富的優勢，多採用勞動密集型的技術，多發展勞動密集型的產業，才能提高整個國民經濟的競爭能力，增加社會剩餘，加快資金的積累，提升資源稟賦結構。」

這樣，從應當大力利用勞動力這一比較優勢的中國經濟發展戰略的角度

⁵⁵ 「林毅夫：較快的增長率可實現、積極財政政策當堅持」（2002）。

看，而且考慮到中國龐大的剩餘勞動力帶來的就業壓力⁵⁶，其出路之一就是大力發展屬於勞動密集型服務業的流通業。尤其是，如前面所提，目前中國的 GDP 和就業人口總量中，流通業及服務產業的比重還很低，服務業的增長率低於工業增長率，因此流通業及服務產業的發展空間還很大（參考圖 3-4、圖 3-5）。

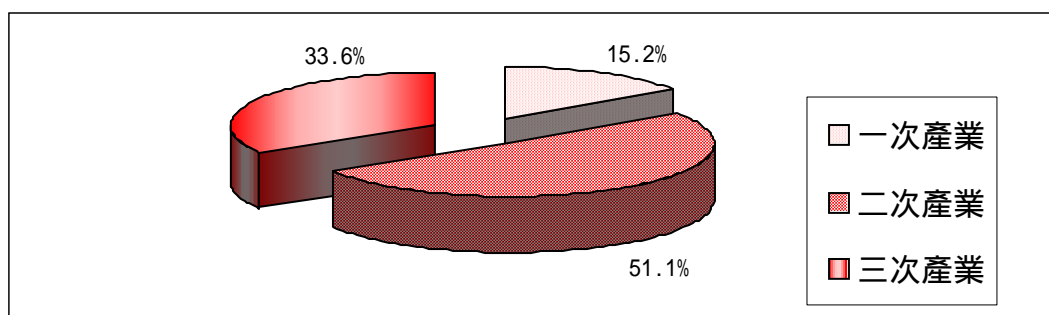


圖 3-4 2001 年中國 GDP 的產業比重

資料來源：《2002 中國統計年鑑》，頁 23。

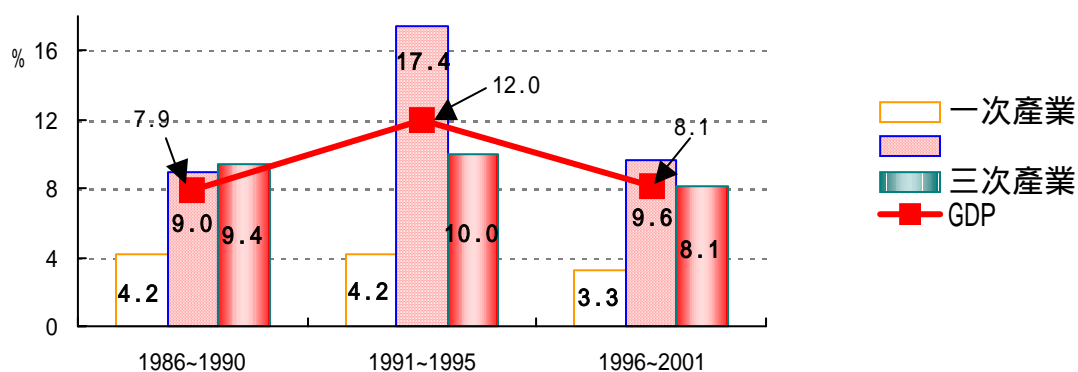


圖 3-5 1986~2001 年中國的產業實質增長率變化

資料來源：同圖 3-4。

⁵⁶ 2003 年 3 月開幕的中國第十次全國人民代表大會第一次全體會議批准的經濟發展計劃中，歷年來第一次包括了城市失業率控制目標和就業崗位的擴充計劃。中國失業問題已到了政府予以高度重視的程度，城市失業率 1995 年為 2.9%，2002 年為 4.0%。在城市失業率中，不包括未登記失業人口，因此實際上更高。據 2001 年末對 50 名學者、專家的調查 (Delphi 法調查)，城鎮的實際失業率推定為 7.1% (參考：莫榮 2002，頁 33~35)

二、建立市場經濟體制

發展中國的流通產業，首要的課題是通過改革，建立市場競爭體制，完善市場經濟制度。如果繼續維持計劃經濟體制的傳統和習慣，政府干預企業經營，企業依賴政府保護，那麼中國企業不可能具有降低成本、提高效率的自主努力動力。企業的競爭力只能在市場競爭的土壤中形成和提高，因此中國首先要培育市場經濟的基本土壤，儘快完善相應的制度和法規，消除地方保護主義，形成全國性統一市場體系。對此，中國學者認為，在對外開放之前應先完成「對內開放」，消除企業競爭的障礙⁵⁷。

中國已經加入 WTO，中國政府對本國從事流通的企業（包括廠商和流通企業）的發展政策，必須符合 WTO 體制。政府的政策，要從重點扶持個別企業轉為鼓勵企業在市場競爭中提高競爭力；政府要擺脫對企業的直接干預，致力於培育高效率的市場和良好的投資環境，在開放環境下增強國家經濟的競爭力。同時，政府也要引導和鼓勵企業周密地評價新的開放環境下的競爭力，適應新的變化，改善企業制度和經營機制，適時調整經營戰略。為此，政府還將要鼓勵經營諮詢業的發展⁵⁸。

三、規模經濟和規模最佳化

結構調整的最大課題是如何解決企業數量過多，實現規模經濟效益，達到適當的規模。這是在擴大開放過程中急需解決的問題。在跨國企業不斷進入國內市場的競爭環境下，中國企業（包括廠商和流通企業）如果不能達到適當的規模，就會面臨競爭淘汰。目前中國的最大零售企業上海聯華超市的 2000 年銷售額為 111 億元（約 13 億美元），而世界上最大的零售企業沃爾瑪

⁵⁷ 黎可平（2001），頁 100。

⁵⁸ 參考：李兆熙，前引書，頁 9。

則達到 1,900 億美元⁵⁹。

目前，中國政府從政策上鼓勵流通企業擴充連鎖店網絡，促進大中型企業間的聯合或合併。其實際效果，在前面介紹過。

問題的關鍵在於，中國流通業的結構調整進度，是否能跟上對外開放的進度。如果不能如期實現大規模的結構調整，中國的市場開放速度也可能不得不放緩。

從實際情況來看，幾年來中國流通業出現橫向合併和縱向合作的趨勢，並且加強了與外國企業的戰略合作關係。例如，北京物美集團（大型量販店企業），於 2001 年與世界性第三方物流企業 HTBL 簽訂了中央配送中心和倉庫系統管理協定，並與美國的世界級零售企業 Costco 簽訂了倉儲式連鎖量販店的協定；北京的華普超市，於 2002 年 9 月與 HTBL 簽訂了引入倉儲、配送等物流服務的協定⁶⁰。

流通業界要達到規模經濟的階段，必須以國內市場規模的快速增長為條件。中國零售市場發展很快，但與經濟增長和所得水平提高的速度相稱的消費需求彈性還不高，應在流通業全面開放之前促進潛在需求的現實化，為國內企業的規模擴張創造市場條件。近年來，中國政府為了鼓勵居民消費，採取了各種措施，如擴大銀行和其他機構的消費信貸、放寬信貸條件、減免購買環節的稅收、發展信用卡市場和網上購物等。

四、外商投資的戰略價值

中國從戰略角度，把外國投資理解為「以（中國）市場換（外國）技術」、
「以（中國）市場換（出口）市場」。這種戰略思維，也適用於擴大開放的

⁵⁹ 劉福山，前引書，頁 8。

⁶⁰ 參考：HTBL 網頁（www.htblogistics.com）；《中國經營報》（北京，2001 年 12 月 24

政策上，即中國流通企業從外資企業引進資本、技術和經營方法，通過外資企業增加購買中國產品來增大出口。

從中國流通業面臨的建立市場競爭體制和實現規模經濟效果這兩大課題來看，中國擴大對外開放可以起到規範市場環境、加快制度的完善、擴大市場、清理不良企業、促進企業間聯合與合併等作用。從中國政府來看，吸引外國企業在零售領域組建合資公司，對中國企業來說互補共存(win-win)作用大於生存競爭壓力。中國企業的競爭力在短期內無法通過自身努力得到強化，與外國企業的戰略性合作是必然的選擇。既然這樣，戰略上就要考慮如何趨利避害，如何實現「以市場換資本、技術和海外市場」的戰略意圖。今後的關鍵問題是在實踐中如何以付出國內市場的代價，更有利地吸收資本和技術，擴大海外市場。

日)。