

量販業擴張策略與購併之個案研究

蔡國瑞^{*}
邱靜宜^{**}

摘 要

台灣量販業自 2000 年起競爭趨於激烈，時至今日僅相鄰數百公尺內就存在兩家以上量販店，有關量販業經營的論文相當豐富，以各種不同主題進行研究，量販業的經營在商品種類及數量具有規模經濟，是其經營特性，在此競爭環境之下，無論從經營型態的轉變創新，為求確保市場經營的穩定性及競爭性，以購併與策略聯盟的方式進行擴張經營，仍為業界思考的方向。相較於零售業，討論量販業擴張經營方式的文獻較罕見，實務上曾經出現以交換方式或合資經營擴大經營據點之外，台灣量販業界較少出現以購併或策略聯盟方式進行擴張經營，僅大潤發曾採用此方式進行擴張經營，故本文擬透過大潤發購併個案進行深入分析，找出影響量販業以購併與策略聯盟的方式進行擴張之主要因素。

本文擬採個案研究的方式，根據相關文獻之探討及高階主管的深入訪談，分析此個案運用購併策略進行擴張經營之方式，並找出影響該購併案成功之因素，並將此成功案例的因素形成策略聯盟與購併模式，可作為未來其他產業以購併計畫進行擴張經營之參考。

根據分析結果顯示，影響購併案成功與否的因素有具決定權者參予購併的談判、購併合約設計機制、及未重疊營運商圈等，本個案形成的"點線面"的聯盟與購併模式，由初步的交叉持股，鞏固彼此信任關係，連結雙方合作的層面，測試雙方相容性與經營，進而由實質股權介入形成線的持有管理，進入經營重點的聯合採購策略，是使本個案成功的主要購併模式。

關鍵字：量販業、擴張策略、策略聯盟、購併

*財團法人陽光社會福利基金會 財務部主任

**康寧醫護暨管理專科學校 企業管理科助理教授（通訊作者）

電子郵件：arista@knjc.edu.tw

收稿日期：2013.11.15

修改日期：2014.05.01

接受日期：2014.05.12

The Case Study for the Expansion Strategy and Acquisition of Wholesale Industry

Kui-Jui Tsai*

Ching-Yi Chiu**

Abstract

There is a great deal of research on different topics related to the wholesale industry. Since the year 2000, the wholesale industry has competed to a degree where two or more stores can be found within a few hundred meters of each other. The company will transfer to assure a stable situation that can allow the company to operate in a highly competitive environment. Acquisition and strategic alliances are still methods worth thinking about in the consequent development of this industry.

However, it is rare to discuss the expansion strategy of the wholesale industry compared with the retail industry. The exchange method or the joint venture was used in practice leading to the expansion of the wholesale industry. There was no other wholesale company that expanded through merging or strategic alliances other than the RT-MART Company. Therefore, this study will deeply analyze the acquisition case of RT-MART Company and explore the factors of its expansion strategy. The researchers discussed methods of acquisition and strategic alliances for a local wholesale company. The case study would discuss the results of some relevant literature, and have in-depth interviews with supervisors. The researchers identified the potential successful factors and strategies used in this merger case, so that other businesses or companies could use it as a model.

The major factors for successful acquisitions based on the finding of this case study includes: a person with authority involved in merger negotiations, adequately designed contract for acquisitions, and distinct business district. Moreover, the “point-line-surface” model formed by the result of findings is determined by the initial cross-shareholdings by which shareholders can form solid foundations, and linked more levels of cooperation to test the compatibility of operations. Thus, the company will take the real shareholder to manage the strategies of purchasing cost. The case would be successful due to several factors and the application of numerous strategies.

Key words : wholesale industry, expansion strategy, strategic alliance, merges

* Supervisor of Finance of SUNSHINE Social Welfare Foundation

** Assistant Professor of Department of Business and Administration of Kang-Ning Junior College of Medical Care and Management (correspondence author)

壹、前言

過去家家戶戶都是到傳統市場、雜貨店或是各類商品店家採購日常生活所需，一直到 1975 年高峰在台灣開設第一家量販店，以「一次購足」滿足消費者日常所需，開始改變了消費者的消費習性，一次購足的觀念自此開始，而其所帶來的價格破壞能力，可以說是前所未有，繼而 1989 年萬客隆也開幕了，同年家樂福與統一集團亦合資成立家樂福量販店。然而時至 2003 年，萬客隆與高峰卻相繼的因財務危機而退出市場，也引起量販業在經營與市場佈局的變化。

普遍的觀點認為越早進入市場者，越有所謂的超額利潤可言，越晚進入市場者越是無利可圖，初期有可能是市場先驅者享有先驅之優勢，之後進入市場者都需考量已產生變化的門檻要求與市場品牌之影響，即使達到門檻後，企業的經營策略更直接影響後進者能否在市場中佔有一席之地的關鍵。1999 年之前台灣量販業的市場尚未達到飽和狀態，此時的加入者通常都可以在市場上站穩腳步，然而之後市場逐漸趨於飽和之際，每一家興起就有一家的衰敗，整體量販業市場至今約莫維持在一百餘家左右。

從世界流通量販業排行第一的 Wal-Mart 與第二的家樂福發展歷程來看，在其發展的關鍵性時刻都曾採取購併的策略，家樂福甚至也曾經採取策略聯盟的模式，以補購併策略的不足，如今他們都發展成為世界矚目的流通量販業公司。只有利潤的市場勢必會吸引的潛在競爭者競相投入，大潤發於 1996 年成立，也在 1999 年繼家樂福之後超越萬客隆而成為市場排名第二，經營者雖然具備優秀的經營能力，強化了企業的獲利能力，仍不足以使得大潤發在短短三年之內快速地成為市場的第二大品牌，該企業所採取的擴張策略以購併的方式，係其發展迅速的重要關鍵，因此購併方式的企業擴張是值得探討的

主題。有鑑於此，本研究擬探討本土量販業以購併作為擴張經營策略之實質案例，其中影響購併過程中的主要因素為何，以及影響量販業採用其它形式的策略結盟之要素。本研究將以探討本土量販店個案的方式，著重在其成功購併策略中的要素，策略中如何迴避失敗的產生。

貳、文獻探討

量販店之興起主因供應多樣產品種類且數量龐大，雖可滿足消費者「一次購足」的需求，但資金及存貨的積壓則較沈重，企業進入市場門檻的考量因素及其障礙就顯得更重要。

Karakaya & Stahi(1989)曾經將波特所主張的六項企業進入市場障礙進行了統計研究，這些障礙包括是「既存者的成本優勢」(Cost advantages of incumbents)、「既存者的產品差異化」(Product differentiation of incumbents)、「資金的門檻(Capital requirements)」、「消費者的轉換代價(Customer switching costs)」、「配送通路的評估(Access to distribution channels)」及「政府的政策(Government policy)」。調查結論不但證實了波特的主張，同時發現「既存者的成本優勢」為企業進入市場的首要考量，居第二順位的則是「資金的門檻」，第三是「既存者的產品差異化」，第四為「消費者的轉換代價」，第五則為「配送通路的評估」，最後則是「政府的政策」。

Karakaya(2002)對企業行銷部門副總發出問卷，列舉了 25 項市場進入之障礙，請受訪者依重要性排列，並根據其問卷結果進行統計，以中位數排列結果的前五順序如下表一：

表 1：企業進入市場障礙之前五排序

1	市場既存者所擁有的成本優勢
2	對市場新進入者的資金門檻
3	市場既存者優越的製程
4	資本密集的市場
5	市場既存者專利產品技術

資料來源：Fahri Karakaya, "Barriers to entry in industrial markets", *Journal of Business & Industrial Marketing*, VOL.17 NO.5, 2002, pp.379-388

由上表資料可知，企業行銷副總認為最大的進入障礙仍然是「市場既存者的成本競爭優勢」，第二障礙則是「進入市場的資金門檻」。此次調查與 Karakaya & Stahi(1989)之調查結果比較，影響企業進入市場障礙的因素第一與第二順位是相同的。

新進入者面對市場既存者的另一種挑戰有可能來自產業供應鏈，因為既存者已存在的經營模式，使供應鏈遭到壟斷，既存者透過合約方式將其上下游業者組合成為一道防禦封鎖線，形成新進入者在成本管控上極為不利的因素，Aghion & Bolton (1987)就提出了當買賣雙方對新進入市場者具有壟斷力量時，他們可以聯合決定新進入者付出多少代價。

市場既存者似乎擁有一定的優勢，可以防禦市場新進入者，Willard & Savara (1988)探討日本產品進入美國市場時的一些現象，當時日本產品的價格對美國消費者是深具吸引力，市場進入障礙似乎是既存者很好的護身符，然而當新進入者對市場重新定義賦予不同於既存者的概念時，也就是不同於既有者經營策略價值，所謂的市場障礙對新進入者而言，可能只有些許的影響，原先的市場定義反而阻礙了既存者對新進入者挑戰回應的能力。另外，陳信翰(2010)指出跨國企業新進入中國大陸市場除了自有資金之外，最為注重的是市場影響力，eBay 於 2002 年收購易趣網 Each Net 的方式進入市場，但經營狀

況卻不如後成立的經營對手淘寶網，雖然 eBay 擬利用中國大陸市場來提升競爭力，並學習發展新能力，但是若透過購併中的合資方式，無法有效經營時，可管理權交予願意接手經營的當地企業，不但可藉此建立停損點，也能在挫敗後重新建立企業競爭力範疇。

以下彙整新進入者常採用的策略聯盟之文獻，擬透過此種策略，創造 1+1 大於 2 的策略價值。

策略聯盟是企業採取擴張經營的常用的方式，通常是合作雙方擁有獨立的法律及經濟個體，由於個體各自獨立的關係，策略聯盟關係可隨時終止，此種合作模式既具策略的靈活性，也可以彼此快速學習，相較購併與取得對方資產或股權更具彈性。Thompson(2004)介紹 *Mastering Alliance Strategy* 一書時，提及六種基本方法的策略聯盟可以創造出策略的價值，此方法分別為建立新事業(build new business)、接近新市場(assess new markets)、接近技術及學習(access skills and learning)、獲得規模(gain scale)、增加對供應商的影響力(improve supplier effectiveness)及創造優勢的網絡(create advantaged networks)。Hoffmann & Schaper-Rinkel(2001)對存在於公司間策略聯盟的關係整理出三個觀點，(一)交易成本理論，策略聯盟的目的在降低企業的交易成本，(二)資產理論，透過跨越公司界線的資源連結，經由綜效而創造出附加價值來，(三)知識理論，透過不同企業體所各自擁有的不同知識的連結，而產生新的能力，其所產生的影響遠比前二者為大。

Elmuti & Kathawala(2001)認為企業進行策略聯盟的原因有(一)成長與進入新市場，(二)為獲取新的技術或最佳品質或最便宜的成本，(三)為降低財務風險及分攤研發的成本，(四)為獲得或確保競爭優勢。Elmuti & Abebe & Marco(2005)則認為是(一)為起因於

全球的競爭，(二)為產品及流程創新需求的增加，(三)為較低的研發支出，(四)為技術移轉的機會。

Elmuti & Kathawala(2001) 也探討策略聯盟成功與失敗的原因，失敗在於(一)彼此文化衝突，(二)缺乏彼此信賴，(三)缺乏清楚的目標，(四)管理團隊彼此之間缺乏調和，(五)企業之間營運方法與態度的差異，(六)關係的風險：合資企業有可能發展成競爭對手，(七)執行風險：因政府政策改變或戰爭或經濟衰退等因素，(八)策略聯盟可能造成未來地方上或全球的競爭對手及(九)其它。而成功則歸因於(一)結盟夥伴高階經理人的承諾，(二)相近的管理哲學，(三)強而有效率的經營團隊，(四)經常的回饋執行成效。

策略聯盟雖然有其優點，但在實務經營規模的操作上仍有其限制，為了能有效擴大實質規模經營的效果，購併則是強而有力的策略，接著彙整購併之相關文獻。

Pautler(2003)認為係基於下列因素而產生購併行為，(一)效率：透過購併降低公司生產成本、增加產出、改進生產品質、獲得新技術和提供新產品，(二)財務及稅負利益：公司多角化有助於降低公司盈餘的波動性，(三)市場力量的效果：藉由購併可擴大市場佔有率，(四)管理者的貪慾與自我膨脹：管理者自我的膨脹，也會導致購併行為的發生，(五)取得一樁好交易：某些公司的價值可能被低估，若能進行購併的話，對購併者會是不錯的好買賣，(六)獲取利害關係人之利益。

Anonymous(2005)認為成功的購併有五項注意原則，(一)使用個人接觸，購併整合最重要的元素是與自己的員工，及被購併公司的員工進行持續不斷的溝通，(二)謹慎小心建立一支負責整合的工作團隊，(三)重新驗證購併之前的假設，才能確認當初之假設是否有所改變，(四)隨時準備好替代性計劃，購併之後的發展方向並非一定如當初想像，(五)不要

陷入購併的泥沼，一旦企業過度專注於購併的整合，往往忽略了收入端的變化而不自知。

Camara 與 Renjen(2004)認為儘管學界與管理顧問公司的統計結果顯示，大多數的購併並未達到當初所想達到的效果，但是有以下方法可增加成功的可能性，(一)集中專注在綜合效益，(二)快速的整合，(三)維持聚焦在顧客與收入成長上，(四)持續不斷的溝通與，(五)注意人性與文化上的議題。

本文所要探討的購併個案為本土的量販業，此項產業的特質可經由相關文獻得知，Arnold(2002)根據 Chain Store Age 2000 年 12 月號發行期刊之銷售數量排行及 Neil Wrigley 之排列名單，挑選出具有零售量販業代表性的六家公司，分別是 Ahold、Benetton、Carrefour、Home Depot、IKEA 及 Wal-Mart。Arnold(2002)從這六家公司歸納出幾個共同的特質：激勵的領導、激發性的組織文化、創新且大膽採用的企業家與機會主義者、回應顧客的需要及社會責任。另外，在回應顧客的需求上，Wal-Mart 的創辦人山姆·沃爾頓先生認為便宜的價格會驅動銷售數量的成長，銷售數量的成長會帶動整體總毛利的提升，同時由於銷售數量的提升將帶來對供應商更大的採購談判力，家樂福將這樣的循環關係稱之為” virtuous circle”，其關係如下列圖示。



圖 1、家樂福的獲利循環

資料來源：Arnold, "Lessons Learned from the world's bestretailers", International Journal of Retail & Distribution Management, 2002, Vol.30

Arnold & Fernie(2000)引述過去研究報告，一份針對北美地區消費者調查報告顯示，選擇量販店的消費時，首先考慮的是地點，其次才會考慮到商品售價；而英國的研究調查則顯示有 1/4 到 1/5 的人會考慮到商品銷售價格；另外，根據同單位調查 1998 年對 989 位成人的調查報告中，對雜項貨品的採購考量排行順序中，首要考量的是產品品質，其次為購物地點，第三則是產品價格；另一份由 Harris International Marketing 調查的結果所做的排行，消費者首重便利性 (convenience 81%)，其次設備 (facilities 55%)，第三分類 (assortment 43%)，第四品質 (quality 38%)，第五員工 (staff 27%)，第六價格 (24%)。

由以上文獻內容可知，量販店之經營除了產品齊全，提供消費者多樣選擇，能一次購足所需的用品之外，同時在店內陳設管理、貨品上下架、消費空間及客戶服務的管理等都有別於一般零售業的規模與經營，若量販店擬採取擴張策略時，同時也要考量經營的特性對該策略的影響程度。

參、研究方法

本研究擬採取個案研究方法，個案研究一般可分為探索性、描述性個案研究及解釋性個案研究，所謂探索性個案研究與處理「是什麼(what)」形式的問題有關。描述性個案研究則多與「誰(who)」、「何處(where)」的問題有關。而「如何(how)」與「為什麼(why)」的問題，則多屬解釋性個案研究的任務。

本研究屬解釋性個案研究，著重在個案所採取之擴張策略，無論是購併或策略聯盟，分析其所以能夠成功的因素有那些，同時又如何避免過去業界所造成失敗的情形重複發生，在蒐集相關參考文獻的同時，針對本個案相關業界之高階主管進行訪談，訪談對象有二位，一位為集團李副總，當時資歷

有 16 年，並直接參與當時購併案，與李副總的訪談重點包括當時購併的過程所遭遇的困難、在購併動作之前的時空背景下所考慮的因素為何、策略聯盟的架構設計所考量的因素與傳統策略聯盟的差異性等；另一位為土地開發部洪經理，當時資歷 10 年，訪談的內容則有量販店設點的考慮面向與注意事項及賣場面積的規劃重點等；藉以深入了解個案過去發生之歷程與量販業在台灣的演變情況，用以分析推論購併成功之原因，以印證擴張策略與策略聯盟的效果。

國內量販業公開資訊相當缺乏，主要係非上市櫃公司，即使大潤發與亞太開發之前曾為公開發行公司，後來也都取消公開發行，各家量販業公司又極少公開相關資訊，在資料蒐集上與引用上有其一定程度的困難，僅能從有限的刊物與網站上蒐集行業資料。此外，量販業的主要活動並非終日在進行購併或是策略聯盟的活動，有其例行性的經營活動，如客戶滿意度調查、促銷活動或商圈展店之規劃等，這些因素的影響也會對企業的經營具有正面的效果，因此本研究無意圖再深入分析購併及策略聯盟的方式為本個案所產生的財務利益。

肆、個案分析

大潤發原是本土量販公司，由潤泰集團於 1996 年成立，2001 年初為法商歐尚集團所購併，而成為一家外商量販公司，在歐尚集團入主之前，大潤發在台灣量販業市場已居第二順位，僅次於法商家樂福，大潤發在成立短短的三年之間迅速躍居量販業第二名，使其成功的因素很多，就策略方面主要可歸因於下列幾點：(一)交叉持股之策略聯盟。(二)迅速立足市場之購併。(三)聯合採購經濟效益之策略聯盟。以下就本個案這三項策略進行分析。

一、交叉持股策略聯盟之分析

(一) 進入市場

一家量販店在進入量販業市場，所面臨的四項挑戰，包括難覓適當地點、既存者的成本競爭優勢，資金門檻的問題以及規模經濟。

1. 難覓適當地點：在量販業領域裡，地點是非常重要的環節，幾乎可以說是成功的一半，早期先驅者具有優先選擇地點的優勢，越晚進入者會越失去這項優勢，大潤發則挾其集團資源之優勢，將原紡織廠轉型改為量販店。
2. 既存者的成本競爭優勢：既存者的成本競爭優勢是當時對新進入量販業市場者最大的挑戰，家樂福於 85 年底在臺灣即擁有 12 家量販店，其採購規模遠遠超過大潤發，同樣商品的進貨成本相對於擁有少數零星量販店的同業來的低，這是大潤發單獨進貨，面對比競爭者較高的進貨成本，會直接影響商品的售價而降低競爭力。
3. 資金門檻的問題：對 1996 年的大潤發而言，其背後股東主要有潤泰全球(潤泰紡織)及潤泰創新國際(潤泰建設)，此兩家皆為上市公司，籌資條件相對一般中小企業有更大的優勢，資金門檻並未構成其進入市場障礙的問題條件。
4. 規模經濟：在講求規模經濟的市場競爭，量販業是注重金流，物流與資訊流的行業，當規模經濟逐漸擴大的時候，融資條件越來越好有利於金流，物流中心的運用會更有效率，就資訊流而言資訊部門的人力也獲經濟規模的運用。

(二) 策略聯盟的型式

大買家於 1994 年進入量販業市場，1996 年底時，擁有兩家量販店，與當時家樂福十二家量販店相較市場規模相去甚遠。大潤發則於民國 85 年底才成立的一家量販業，更談不上所謂的規模，在面對家樂福先驅者的優

勢之外，大潤發與大買家先以契約關係進行策略聯盟，由雙方簽定長期合作關係的契約，此契約可能包括供貨或是採購契約，將採購中心設置於大潤發，共同分享一個網路平台，及分享客戶資料庫，甚至發展成為由雙方共同合資另組特定任務之公司為兩家企業進行共同的服務，以此型態形成更緊密的策略聯盟關係。如由二家同業共同成立一家產品維修公司，爾後銷售通路公司所出售之商品，售後維修工作新成立公司負責。

此外，大潤發與大買家於 1997 年的元月雙方以相互持股的方式進行實質的策略聯盟，大買家持有大潤發 10% 的股權，而大潤發及其母公司潤泰集團持有大買家 16.7% 的股權，但雙方不介入彼此董監事的陣容，僅扮演股東的角色，藉此機制建立彼此互信的基礎。

(三) 策略聯盟的優勢

在兩家以契約及實質交叉持股的策略聯盟下，可提升下述在市場經營與競爭能力：

1. 增加對上游供應商的談判能力：無論是量販業或是其它行業，當買方採購量愈大，可獲得供應商愈多的折扣數，當大潤發結合大買家向供應商進貨，可有效提升兩者對上游供應商的談判能力。
2. 營運成本之降低：在策略聯盟之前，在市佔規模小的情形下，大買家仍必需設置採購部門負責兩家量販店貨源採購，同時也有自己的電腦部門人員及帳務系統處理人員。而大潤發擁有強力的資金背景，經驗豐富的採購人員，優秀強大的資訊團隊與系統，及帳務系統處理中心，當時潤泰集團內部正面臨轉型時機，展店標的容易取得，再輔以集團資源整合的優勢，兩家公司即可整合此類行政資源系統，達到降低營運成本之目的。

(四) 策略聯盟成功的原因

策略聯盟之後，大潤發與大買家增強與

上游供應商的談判能力與降低營運成本，此兩家企業至目前仍維持其策略聯盟的關係，因此可視為是此類型策略聯盟成功的個案，分析其成功的原因並歸類如下：

1. 相同的策略目標：大潤發與大買家的策略目標在於透過共同的管理程序，以達到進貨成本的降低以及規模經濟兩大目的，進而創造共同的競爭力，藉此可與當時的先驅者互相抗衡，達到共存共榮的目標。
2. 合作夥伴彼此的信賴：兩家公司高階管理當局對於雙方合作關係非常明確，一開始確立彼此分工的模式，大買家使用大潤發的資訊系統，並將採購權交給大潤發負責，這都需要某種程度的信賴。
3. 分享共同的利益：雙方以交叉持股的形式擁有對方的股權，只要盡到自己所負責的分工，最後的利益也將會透過股利發放的方式從對方回饋到自己公司的身上。
4. 不相衝突的營業據點：當時大潤發預計開設的量販店位置座落在桃園平鎮與新竹地區，而大買家的量販店則位在台中地區，雙方商圈並無重疊情況，也就無利害衝突之所在，不妨害雙方彼此的合作。

二、購併策略之分析

1998年元月大潤發與大買家完成交叉持股的策略聯盟後，當年度大潤發整體營業額為78.4億，位居量販業第四，與排名第三的遠東愛買79.1億差距甚小，其聯盟效果立現，迅速立足市場並佔有一席之地。為了能更快的展店增加店數，有效提高市佔率，使成本管理能達到營運綜效的目標，1998年9月潤泰集團再與台塑集團內的亞太投資公司簽約，購入亞太開發股份有限公司七成的股權，每股價格為新台幣12.6元，總金額17.6億台幣，此次的購併案為國內量販業界最大的購併案，當時的亞太開發擁有土城、新竹與台南三家量販店，大潤發體系變成擁有八

家量販店，其市佔規模一舉超越愛買吉安，到87年底大潤發體系之量販店已達九家規模，超越了時擁有七家量販店的萬客隆，成為量販業店數第二多的公司。

此次的購併嚴格來說，應該是潤泰集團購併亞太開發，因為七成的股權並非全數由大潤發持有，而是分屬集團企業數家公司持有，而真正法律型式的購併，是在歐尚集團入股大潤發之後開始進行，惟若以實質而言，其購併的經濟效益自該集團購併亞太開發之日起即逐漸產生。

(一) 購併案成功的因素

當時該購併案尚未定局之前，愛買吉安對此購併案亦深感興趣，而此起購併案作法上不像一般的購併案，經分析購併案所以能成功的因素包括下列各點：

1. 低調避免曝光：購併案最怕提前曝光，這需要買賣雙方主體具有共同的默契，若有任一方企圖透過媒體操作購併價格，無論是調高或調降價格，將很容易使得一樁購併案破局，此案是由雙方最高管理當局直接面對面會談，同時雙方於企業文化上也都非常低調，在購併案達成協議之前，並未讓任何消息在媒體前曝光。
2. 具決定權者參予購併的談判：決策時間拖拉越久，產生變數的機會越大，在購併決策階段，需由具決定權之談判者參予，若談判者未具有決定權，尚需回報給決策者，在訊息往返的過程中，很可能會使買方較其它競爭對手喪失先機。
3. 適當的購併合約設計機制：理論上多數人都同意購併案是需要做實地審查，但此案購併合約包括一項約束，並未進行實地審查，此項條款能有效促進合併案的進行，即若事後買方發現賣方當時淨值未如報表所揭露之價值，則買方得向賣方求償，此購併條款的設計加速購併案的速度。
4. 無強大的工會組織：國外工會組織盛行，

通常擁有強大的談判力量，被購併公司的工會一旦對購併案有不同看法，通常會對購併案形成阻力。而亞太開發本身並無所謂工會組織，所以購併的過程中並未遭遇到太多阻礙，就本購併案量販店店內工作人員所受影響最小，購併公司不可能有多餘的人力來取代被購併公司店內人員的工作，此為量販業很不同於一般產業的特性。

5. 營運商圈並未重疊：亞太開發所屬量販店地點與大潤發並未重疊，此購併未造成企業資源的浪費，在營運佈局上反而是達成互補的效果。

由以上所分析可以得知，此購併案的成功是因為在市場營運佈局上雙方實為互補，對被購併的量販店的營運及人力上未有太大的影響，對亞太開發賣場人員影響不大，只要適應大潤發的作業規範即可，但是對總部人員而言，因為與大潤發總部人員性質重疊性高，雖然當時購併條件係由大潤發概括承受的方式，無條件接收員工，然而因文化適應性問題，薪資福利結構不對等，使得部份的人員紛紛去職，也是購併案人力資源整合必然發生的現象，仍有賴於購併公司發揮人力資源管理之能力，妥善溝通安排與溝通。

另外將個案與國外購併案進行比較，本購併案並未委託外部專家進行實質審查及評估，僅由內部高層管理對被購併對象進行評估，相較國外購併多委請會計師、或管理顧問公司全面評估被購併對象之實質價值有所不同，此情形與國情及企業文化有很大的關係。大潤發在購併後發展，由於網路商務的興起，也積極尋找創新經營之方向，如異業結盟等，請參閱四之後述分析。

三、聯合採購策略聯盟之分析

大潤發成功進行交叉持股與購併策略聯盟，並產生市場營運之實質效果後，逐漸引起新進入市場者以及市佔率不高的既存者的

注意，陸續有東興食品及東帝士集團與之洽談合作事宜，相關分析分述如下：

(一) 東興食品的加入

1999年4月台東當地企業主成立東興食品，欲進入量販業市場，然而業主雖擁有食品經營的經驗，若採取獨立經營的模式，仍有其下列困難之處：

1. 缺乏專業經營團隊：量販業看似以零售業在數量與商品種的放大經營，似乎是不難管理，然而就是因為商品的種類及數量繁多，實際上需要詳細分工的專業團隊來營運，且需確保所有程序均遵守既定的規範來運作。
2. 特殊地理環境：因為賣場位於台東市，地處東部，與本島西部中間有中央山脈的阻隔，台灣多數商業活動集中在西部及北部，大部份供應商生產基地或物流配送中心也多在西部，若要從西部地區將商品配送到台東，距離遙遠勢必造成運費大幅增加，且單一店家訂購數量少，很難取得供應商的折扣。
3. 增加安全庫存成本：量販業經營的特色在於需隨時保持充足的貨源消費，不能輕易產生缺貨，如果常有缺貨情形，消費者就會對賣場失去消費的忠誠度，為了防止缺貨狀況，勢必得大量訂貨，如此勢必將增加倉儲面積及管理等相关成本。
4. 難以招募優秀人才：台灣鄉鎮年輕人才的外流一直是難以解決的現實問題，尤其是東部區域，一般的年輕年多數到大城市，較少返鄉工作，即使成立量販店提供就業機會，但相對而在優秀人才的招募上，較其他都會區困難。

在上述條件之下，東興食品在開始時即尋求與大潤發策略聯盟，情況不同於大買家，大潤發與大買家的策略聯盟是先透過交叉持股的方式來進行，且合作的部份也僅限於採購的部份，量販店店內的營運管理則由

大買家自己進行，並不委託大潤發負責，而東興食品所進行的策略聯盟不單單只是採購的部份，尚包含整個店內營運管理，東興純粹僅扮演股東的角色。

(二) 東逸的加入

東帝士集團在 1994 年於基隆開設量販店，1999 年加入大潤發體系，加入的理由與其他策略聯盟廠商類似。

1. 專業管理團隊的進駐：該店與大潤發結盟後，即獲得大潤發專業管理團隊的技術支援，使得店內營運得以上軌道。
2. 共享採購資源：單獨一家店的採購量，遠比不上當時大潤發 12 家店的採購量，在基隆店加入後，可直接共享採購資源，大幅降低採購成本。
3. 分享大潤發招牌：經營良好的企業，經由時間累積良好的商譽，消費者一旦對此企業商標產生一定程度的認同，便會產生消費忠誠度，不斷的循環消費並連帶吸引消費者入店消費，有利於換上大潤發招牌的基隆店業績之提升。

四、量販業之現況與未來

經過前述分析，量販業者逐步採取的擴張策略確實發揮效果，讓後進入者在市場快速發展，能針對量販店經營的特性著手，擬定對症下藥的策略，從交叉持股策略、實質股權之購併到聯合採購策略聯盟，能有效解決自行展店的繁鎖過程與高成本，以及採購成本的降低。然而量販店的購併後經營的競爭仍存在，需要經營者提出獨特的策略，以下就近年來量販店在經營變化進行分析。

(一) 量販店經營型態的創新轉變

傳統量販店成立之初僅設置獨立賣場，如早期高峰量販店，賣場的擺設完全如同倉庫一般，直至大潤發首創在量販店內設置美食街之舉，考慮消費者購物時間長，若剛好時至中午或晚上用餐時間，可提供消費者立

即享用餐點，免去了家庭主婦還得回家準備餐點，對消費者甚為不便，才開始了美食街的設置。

隨著美食街的發展成功，同業開始競相仿效，到了 93 年家樂福在新店展店，型態又大不同於以往，除了賣場一樓美食街之外，還包含各式專櫃或是品牌之過季商品，且專櫃商品的售價平均低於百貨公司的專櫃，二三樓則是量販店本身的經營，四五六樓為異業廠商及餐廳，如 B&Q 傢俱、古拉爵餐廳或是其他健身中心。隨後家樂福 94 年在內湖與大直所開設之量販店皆依此模式展店，其賣場規劃方式大異於過去量販店的賣場規劃，此種規劃是將量販賣場營業面積縮小，商品品項減少，增加招商的面積，以獲取固定的租金收益，藉由專櫃與餐廳其他異業吸引人潮來店，順便到量販店賣場消費，達到相得益彰的效果。

此型態的賣場雖頗類似百貨公司的規劃，但仍有其差異之處，包括了角色不同、招商對象不同、櫃位區域規劃不同及產品屬性不同：

1. 角色不同：百貨公司業主純粹扮演招商者的角色，營造商場的購物環境，引進知名品牌進駐；新型態的量販店並非單純的招商角色，除了規劃招商的樓層或櫃位之外，量販商場的經營與各項管理仍由量販業者自行負責。
2. 招商對象不同：百貨公司所進駐的專櫃，其品質或售價多在平均水準之上，也包含頂級專櫃業者，專櫃數量眾多；新型態量販店所進駐的專櫃，其品質或售價多在平均水準，通常較符合中間消費層的需求，且專櫃數量少。
3. 櫃位區域規劃不同：百貨公司的專櫃通常經過適當分類，每個樓層有其專營項目；新型態量販店的專櫃多集中在一個樓層的樓面，包含各式各樣不同種類的商品，也

可能與美食街共處同一樓層。

4. 產品屬性不同：百貨公司民生必需品的通路以超市為主，所賣品項以進口商品為主，價格高品項少；新型態量販店所賣品項以當地產品為主，價格便宜品項多。

如此新型態的賣場經營方式，雖有點類似百貨公司之經營，但仍能明確區隔市場消費，為消費者開拓另一種不同型態及經濟環境下的消費習慣。

(二) 消費者購物便利性之考量

從『綜合商品分類統計調查表』中有項趨勢值得注意，即超級市場與便利商店的成長，雖然近來便利商店成長率趨緩，其市場規模仍不容忽視，而超級市場成長的絕對金額雖然不大，但其潛在成長率也令人不容小看。2002年之前量販業整體市場的營業額大於便利商店，在2002年兩種產業的產值規模幾乎相當，而2003年便利商店的產值已超越量販業達108億之多，2004年更是超過241億，可見『便利』成為考量市場發展的因素。

量販業者開始思考如何增加消費者的購物便利性，2005年大潤發在桃園縣推出類似麥當勞得來速的概念店，消費者透過一台觸控式的點貨螢幕電腦下單，之後於結帳檯結帳，等候約5-10分鐘即可取貨離開，此方式替消費者節省不少時間。而家樂福也因應消費便利性的考量於2009年成立便利購的型態提供消費者選擇。乃至於網路商城的購物也是因應『便利性』的因素而興起網路購物。

為因應環境的變化及考量消費者之便利性，大潤發除了也逐漸隨著潮流調整經營型態之外，也積極創新經營，包括以下服務內容：

1. 消費滿額宅配到府

國外量販業多位於郊區，為求大面積營業場所及便利消費者停車，但台灣地狹人稠，大面積場所可遇不可求，購併之後，大潤發在碧潭店首創消費滿額免費宅配到府，

與異業結盟，即為了克服都會區停車不易的問題，此營運模式後來也在幾家門市持續推展。

2. 電子商務新概念

傳統量販業是以實體銷售為主，隨著網路消費模式的興起，導致消費習慣的改變，大潤發也開始運用「B to B」與「B to C」的電子商務概念，進行網路銷售，以實體通路搭配虛擬通路，近來中國大潤發甚至成立"飛牛網"，欲將台灣商品透過網路銷售到大陸。

3. 智慧型手機消費模式

隨著智慧型手機的普及化，「On-line to Off-line」的商業運用模式將是量販業下一個創新發展模式，大潤發正積極研發善用企業雲的概念，將消費的訊息傳遞到 off-line 端的消費者，成為回到 on-line 端的消費行為。

(三) 量販業未來之發展策略

量販業的發展從1991到2001年的發展期，進入2001年後成熟期，目前情況則處於激烈競爭時期，量販業面臨的不僅是整體市場規模不易擴充，甚至是萎縮的情形。家樂福近年仍採取擴張策略，大潤發則轉趨保守方式展店，台灣量販業界第一與第二大開始不同選擇的方向。

家樂福總裁2004年至台灣時，曾表明至2008年家樂福在台灣將展店達50家，隨即在2005年9月家樂福發佈與英商特易購進行海外資產交換，家樂福以斯洛伐克和捷克十五家量販店交換台灣特易購六家量販店，意謂著家樂福退出東歐市場的經營，而特易購則退出台灣市場的經營。至今家樂福展店數早已超過50家，若是展店可以將整體市場做大，就可以令大家皆大歡喜，若不能做大市場，展店的結果則導致同業更激烈競爭，在獲利逐漸相互壓縮的情況下，可能會有業者選擇退出市場，留下來的勝利者將長期享有過半數的市場效益，此為家樂福持續擴張策

略所期待產生的結果。反觀大潤發則持較保守的策略，若展店未能帶來超額報酬率，則不選擇開店，寧可在既有的店調整經營體質，因應趨於競爭激烈的市場。

台灣二大量販業策略的效果，目前仍無法進行任何論斷，因為在過程中客觀環境的改變，都可能改變原先規劃的策略效果，而二大業者的財務數據也經常在伯仲之間，表示策略實施的效果仍在發酵。

伍、結論與建議

根據以上的探討分析，市場後進者擴張策略的實施，本個案發展出"點線面"的聯盟與購併模式，由初步的交叉持股，鞏固彼此的信任關係，並藉此連結雙方更多合作的層面，測試雙方的相容性與經營，進而由實質股權介入形成線的持有管理，進而轉入全面經營重點採購成本量的聯合採購策略，以及資訊流有效率的分享，雖然是市場的後進者也能與既存者抗衡，迅速在市場中共同佔有一席之地。綜合文獻提及影響擴張經營及策略聯盟等的因素，並分析個案購併成功之原因，包括因本土化經營的特性，印證以下各因素對於企業運用購併進行擴張經營時，確實具有重大影響性：

一、忌好大喜功：如購併真的無法創造企業更蓬勃的生命力，就不會有那麼多大企業前仆後繼，不斷從事購併其他企業的活動，而購併何以多數是以失敗收場，而少數獲致成功的果實，不要為了購併而購併，在這種心態上所下的購併決策，就已經幾乎註定了失敗的後果，此僅能滿足高階管理當局個人好大喜功的心態而已，對於公司並未有任何的幫助。

二、市場區位重疊性之考量：購併通常使營運據點自然增多，因此需考量購併後是否面臨市場重疊的問題，重疊度越低越好，綜效才能越大，後續整合成本才會

越小，對購併者才有真正利益可言，若市場重疊度高，需就重疊部份的人員或資產做適當處置，若處置不當則後續問題則反損及購併的效益，增加額外的購併成本。

三、購併合約的個案約束：需視個別情況設計購併合約，每次的購併情形會隨著當時的時空環境及購併目的不同，需針對雙方的需求條件透過購併合約予以規範及約束。此個案中講究展店的迅速，省略實地審查但規範了報表不實的違約罰款，以赫阻之效加速購併的進度。

四、購併過程之低調：基本上沸沸揚揚的購併消息出現在媒體版面時，大概都會替買賣雙方造成相當大的壓力，甚至造成不必要的誤解，或是將機密消息或購併價格意外曝光，導致購併案告吹或是好事多磨，所以購併案的基調就是低調再低調，越少人知道越容易成功。

五、慎選購併之整合團隊：一般觀念常認為被購併公司的經營層是購併後該離開的人，此觀念常造成購併效益之負面效果，購併團隊是把適當的人安排到適當的位置，才能整合購併後各項作業流程之整併，不是以勝利者的姿態，精簡掉被購併公司的人員。

當時該個案購併時，在環境具備了「天時-發展期」的優勢，購併者妥善擬定了"點線面"的購併模式，「地利-市場不重疊」與「人和-有決策權者」成為整個策略得以有效執行，使購併個案成功的主要關鍵，讓購併不會發生相互搶食彼此市場的情況，而是利益互補關係非競爭關係，其次策略聯盟關係的設計，策略聯盟關係可以透過合約、交叉持股以及合資的方式來進行，不同形式的策略聯盟所產生的影響力不同，以合約形式所產生的結盟關係最淺，因合約到期若未續約，則策略聯盟關係即告結束；交叉持股則是較

長遠合作關係的規劃，合作時間預期比較長遠也更具深度；最後的合資方式，策略聯盟的關係更為密切，可說是生命共同體，若要終止合作關係，難度可能是最高的一種。因此，在擬定策略聯盟的關係時，應考量到彼此未來的規劃與合作程度，若採取循序漸進的方式進行，同時可以配合退場機制的設計，對雙方而言才能好聚好散。

購併雙方高層需有合作的共識與目標，才有共同方向，不能有一方存有好大喜功的想法，策略聯盟關係形同合夥關係，最注重彼此間的信賴，若不能彼此信賴，反而心生猜忌相互掣肘，最終將導致合作失敗。購併過程中彼此分工需明確，既是合作關係就需考量到雙方所扮演不同的角度，與所擔負的任務，分工明確不產生相互干涉的情形，如此合作才能得以順利進行。

在台灣量販業市場主要以獨資及合資形式存在，從過去到現在的發展歷程，大潤發以購併及策略聯盟形式行使擴張策略，家樂福則是在 2005 年與特易購進行海外資產交換，進而擴大在台灣市場，其擴張方式與大潤發不盡相同，所以並無其他類似個案可與本個案進行研究比較，若是日後量販業再有購併與策略聯盟方式的擴張，則後續研究者可做與本個案之間的比較，以了解不同個案之間是否具有共通性之存在。另外，可將不同產業具有連鎖門市經營特性的購併個案，比較購併成功模式中具有的因素相互比較，以形成未來企業擬進行購併策略時應注意的事項，使購併行為可以更減少障礙，產生預期的效果。

參考文獻

中文部份

陳信翰(2010)。企業購併策略之個案分析—以 eBay 公司在中國市場為例(未出版之碩士論文)。國立台灣科技大學，臺北市。

英文部份

- Aghion, P., & Patrick, B. (1987). Contracts as a barrier to entry. *The American Economic Review*, 77(3), 388.
- Arnold, S. J. (2002). Lesson learned from the world's best retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30, 11-12.
- Arnold, S. J., & Fernie, J. (2000). Wal-Mart in Europe: prospects for the UK. *International Marketing Review*, 17(4/5), 41-6.
- Anonymous, (2005). Acquisition management. *Folio. Stamford*, 34(4), 52-54.
- Camara, D. D. & Renjen, P. (2004). The secrets of successful mergers: diepatches from the front lines. *The Journal of Business Strategy*, 25(3), 10.
- Corbett, A., & Lemire, C. (2005). Smart deal-making, *Canadian Business*, 78(9), 57-60.
- Davieson, K. M. (1981). Looking at the strategic impact of mergers. *Journal of Business Strategy*, 13.
- Elmuti, D., Abebe, M., & Nicolosi, M. (2005). An overview of strategic alliances between universities and corporations. *Journal of Workplace Learning*, 17(1/2), 115.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39(3), 205.
- Hoffmann, W. H., & Schaper-Rinkel, W. (2001). Acquire or ally?—A strategy framework for deciding between acquisition and cooperation. *Management International Review*, Wiesbaden: Second Quarter, 41(2), 131-160.

- Karakaya, F. (2002). Barriers to entry in industrial markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(5), 379-388.
- Karakaya, F., & Stahi, M. J. (1989). Barriers to entry and market entry decisions in consumer and industrial goods markets. *Journal of Marketing*, 53, 80-91.
- Pautler, P. A. (2003). Evidence on mergers and acquisitions. *The Antitrust Bulletin/Spring*, 48(1), 119.
- Thompson, L. A. (2004). Mastering alliance strategy. *Strategic Finance*, 85(7), 21.
- Vestring, T., Rouse, T., & Rovit, S. (2004). Integrate where it matters. *MIT Sloan Management Review*, 46(1), 55.
- Willard, G. E., & Savara, A. M. (1988). Patterns of entry: Pathways to new market, *California Management Review*, 30(2), 57.