



經濟部商業司 105 年度
專案計畫執行成果期末報告

計畫名稱：服務業結構調整與科技應用規劃計畫(1/2)

研究議題：通路業者對市場價格掌控能力之研究

執行期間

全 程： 自民國105年2月23日至民國106年12月20日止

本年度： 自民國105年2月23日至民國105年12月20日止

委辦單位：  經濟部商業司

執行單位：  台灣經濟研究院

中華民國 105 年 12 月 20 日

經濟部商業司 105 年度
專案計畫執行成果期末報告

計畫名稱：服務業結構調整與科技應用規劃計畫(1/2)

研究議題：通路業者對市場價格掌控能力之研究

執行期間

全 程： 自民國105年2月23日至民國106年12月20日止

本年度： 自民國105年2月23日至民國105年12月20日止

委辦單位：  經濟部商業司

執行單位：  台灣經濟研究院

中華民國 105 年 12 月 20 日

目 錄

第一章 緒論	1
壹、研究動機與目的.....	1
貳、研究方法與架構.....	2
參、預期效益.....	6
第二章 文獻回顧	7
第一節 定價研究.....	7
第二節 通路研究.....	12
第三節 通路與供應商之議價能力.....	18
第三章 零售通路之經營與訂價	22
第一節 便利超商.....	25
第二節 超市.....	29
第三節 量販店.....	34
第四節 藥局及藥妝店通路.....	37
第五節 電子商務.....	44
第四章 零售通路與供應商之議價能力	49
第一節 供應商的訂價分析.....	50
第二節 通路商的訂價分析.....	55
第三節 自有品牌的競爭.....	62
第四節 議價能力與商品定價分析.....	67
第五章 結論與建議	73
第一節 結論.....	73
第二節 建議.....	75
參考文獻	77
附錄一、期末審查委員意見與辦理情形	79
附錄二、期中審查委員意見與辦理情形	80

表目錄

表 1 影響商品訂價的可能因素.....	3
表 2 2001 年至 2015 年綜合商品零售業之營業額及營收構成比.....	14
表 3 批發零售業收支比率.....	16
表 4 買賣雙方的力量來源.....	20
表 5 綜合商品批發業各業特徵.....	22
表 6 2001 年至 2015 年綜合商品零售業之營業額及營收構成比.....	23
表 7 連鎖式便利商店之加盟形式分類.....	25
表 8 連鎖便利店店家數統計.....	26
表 9 統一超商最近二年度主要部門別營收與佔比.....	27
表 10 統一超商從業人員狀況.....	27
表 11 統一超商近兩年損益表.....	28
表 12 連鎖超市店家數統計.....	29
表 13 全聯福利中心和美廉社的經營模式和定價分析.....	31
表 14 量販店店家數統計.....	34
表 15 其他綜合商品零售業成本結構比重分布概況.....	36
表 16 連鎖藥局家數.....	37
表 17 藥局主要商品定價與獲利分類概況.....	42
表 18 電子購物及郵購業之各細項產業銷售額比重分布概況.....	45
表 19 電子購物及郵購業成本結構比重分布概況.....	46
表 20 電子商務的費用方案.....	46
表 21 電子商務物流的選擇方案.....	47
表 22 電子商務到店取貨價格一覽表.....	47
表 23 台灣宅配通宅配價格表.....	47
表 24 台灣各通路的費用要求及說明案例.....	53
表 25 台灣百貨通路商品種類及其平均毛利率.....	56
表 26 通路抽成差異對零售價格影響.....	67

表 27 通路折扣活動對零售價格影響.....	68
表 28 生產成本上升對零售價格影響.....	68

圖目錄

圖 1 研究架構.....	5
圖 2 商品之配銷通路.....	12
圖 3 零售業發展趨勢.....	16
圖 4 商品價格組成與通路結構.....	69
圖 5 自有品牌商品價格組成.....	70

摘要

穩定物價是政府目前最重要的施政之一，但在現今全球產業分工體系下，商品生產模式多樣且複雜，加上商品行銷通路的重要性日益增加，也是商品訂價時必須考量的重要因素，以致影響商品價格的因素相當繁雜，本研究關注供應商與通路間存在的緊密利害關係，對於商品在零售通路端上架銷售必然要遷就雙方的利益考量，也是供應商與通路商之間的議價必然過程，且在每次重新簽約之時都可能必須面臨這樣的挑戰。本研究整理目前主要零售通路的模式，嘗試分析在目前的通路為王的行銷時代，供應商必須考量通路商的銷售分成的高低來決定其零售商品定價的高低，這也是通路商對於採購價格和利潤分享比重的影響能力，進而對於供應商之商品定價的產生影響，從本研究對於供應商與通路商之間的權益及利潤分配這一部分的交易環節資訊，可以了解涉及到上架商品價格的調整考量因素，原則上，零售商品價格的訂定理應奠基於和成本變動有關的因素，但是在實務操作上，則是有相當程度在於供應商與通路商哪一方面的談判力較大和決定的通路分成比例，而且這部分更是直接攸關到消費者所需支付的最終零售端的銷售價格。

第一章 緒論

壹、研究動機與目的

穩定物價是政府目前最重要的施政之一，但在現今全球產業分工體系下，商品生產模式多樣且複雜，以致影響商品價格的因素相當繁雜，諸如國際原物料價格、當地生產條件、運輸、利潤、關稅、行銷、匯率、商品流動性、中間盤商（如經銷商、代理商、進口商）與通路商之間權益分配…等等產銷環節均是影響商品價格的主要因素。換言之，政府必須進一步掌握商品在上中下游各產銷環節的交易價格傳遞結構，才能針對物價波動問題對症下藥，達維持物價穩定目標。

其中，在中間盤商與通路商之間的權益及利潤分配這一部分的交易環節，主要是涉及「上架商品價格」的調整，而且這部分更是直接攸關到消費者所需支付的最終零售端的銷售價格。原則上，對「上架商品價格」的調整理應奠基於和成本變動有關的因素，但是在實務操作上，則是有相當程度在於端視中間盤商與通路商哪一方面的談判力（bargaining power）較大。

因此，本議題研究目的即是想要瞭解，在目前市場環境下，國內通路業者是否具有價格制定能力。也就是說，國內通路業者究竟屬於「價格的接受者」還是「具有很高的訂價能力」，以供政府知悉在民生物資銷售最終交易階段的銷售定價決定因素。

貳、研究方法與架構

一、確認研究範圍

為獲致重要研究成果及提升研究品質，必須先行聚焦欲研究之重點，故針對相關民生物資銷售的最終交易階段為主要研究範圍，意即諸如量販店、超市、連鎖式便利商店等 B2C 的零售通路業者。

二、蒐整與研讀國內外有關於商品價格分析的相關文獻

由於各項商品的成本與售價結構不外乎與其生產所需的原物料、能源、勞動投入、運輸倉儲等物流成本、行銷管理等元素有關，因此，主要的文獻回顧可分成三大部分：

- (一) 影響商品定價的文獻回顧，以討論零售商品的成本結構，包括採購成本（製造商則為直接物料、直接人工與費用等成本）、銷售成本以及管理成本，即進貨成本與賣場經營成本包含人事、水電及租金、管銷存貨經費等和合理利潤。
- (二) 通路經營模式，以及與供應商關係，對商品訂價的影響，考量各類型 B2C 通路業者對上游供應商採購的操作模式，含自有品牌等。
- (三) 通路業者對商品訂價策略、議價能力的文獻回顧，並考量諸如量販店、超市、連鎖式便利商店等各類型 B2C 通路業者的自身經營成本結構，以完整討論與分析通路業者對於市場價格的可操控訂價空間與幅度。

三、收集相關次級資料，並進行數據研析

- (一) 蒐整及研究上下游價格的相關資料，透過上下游價格的差異變化，初步瞭解商品價格的傳遞影響程度，以做為通路業者對於市場價格的可操控訂價空間與幅度的分析基礎。例如，搜集我國重要原物料進口數據，以及海關資料、廠商出廠報價、國內外商

品資訊報導、商品行情網等來源，定期蒐集農工原物料國際期貨或現貨價格及國內價格等相關資訊，並參考匯率變化，對國內相關產品價格之變化做追蹤；亦可藉由上市櫃的通路業者之財報獲取相關資料。

(二) 利用相關分析工具來瞭解通路業者對於市場價格的議價能力程度及影響零售商品價格變動的主要因子。例如，零售商品的成本包括採購成本（製造商則為直接物料、直接人工與費用等成本）、銷售成本以及管理成本，即進貨成本與賣場經營成本包含人事、水電及租金、管銷存貨經費等和合理利潤。進貨成本涉及到盤商或經銷商的訂價，即所謂的中盤價，其價格也必須涵蓋經銷商之成本與利潤，經銷商從上游批貨的進貨成本與進出貨的物流運輸成本，加上人事、管理、倉儲與租金等成本。商品從工廠生產出貨，可能尚須經過分裝處理，再送至盤商或賣場，期間分裝廠的成本包含分裝費用、退貨回收、電費、倉儲、運輸成本，以及可能的賣場上架費用。而在工廠生產階段，廠商需負擔的生產成本包含原料及材料成本，以及水電等能源成本，還有人事管銷、租金成本等費用，加上利潤來訂定出廠價格。從上游到下游各階段的訂價可能受到不同成本與因素影響，影響訂價可能的因素如下表：

表 1 影響商品訂價的可能因素

因素	說明
成本因素	基本的訂價考量在於要能負擔成本，若購入原料或商品的成本變高，則通常會轉嫁到出售商品的訂價上。
利潤因素	依利潤目標或極大化利潤為訂價的策略。
經營策略	店家的經營策略不同，也會形成相同商品不同店家價格的差異。
替代品	當商品替代性高，競爭激烈，商品價格可能因此而調整。
競爭者因素	販售店家數目過多，削價競爭的策略可能出現。
供給與需求	當供不應求時，其價格會上升。
產品生命週期	商品銷售主要包括剛上市、促銷、熱賣及製銷四個產品生命週期階

	段，其售價會隨著所處階段不同而有不同。
季節因素	部分商品受氣候及特定時期銷售出現差異，而有不同訂價的出現。
科技因素	網路商業模式減少部份成本及帶來便利性，對於商品訂價也出現較多元的情況。

四、進行通路業者（或公會）的訪談廠商、或舉辦座談會

由於影響商品價格的因素繁雜，尤其現今全球產業分工體系下，商品生產模式多樣且複雜，因此，以進口商為例，諸如國際原物料價格、當地生產條件、運輸、利潤、關稅、行銷、匯率、商品流動性、與經銷商、代理商與通路商之間的權益分配問題…等等產銷環節均是影響進口價格的主要因素之一。分析供應商與通路商之間的權益及利潤分配問題方面，主要是涉及「上架商品價格」的調整。原則上，理應奠基於相關原物料價格變動及其他相關因素所致，但實務上，則是端視供應商與通路商哪方面的談判力（bargaining power）較大。因此，於研究期間，將進行通路業者（或公會）的訪談廠商、或舉辦座談會，藉以收集通路業者對於價格訂定的實際操作經驗與策略，以及通路業者對於市場價格的掌控程度，進而完整相關資訊，以助於後續研究分析。

五、研究架構

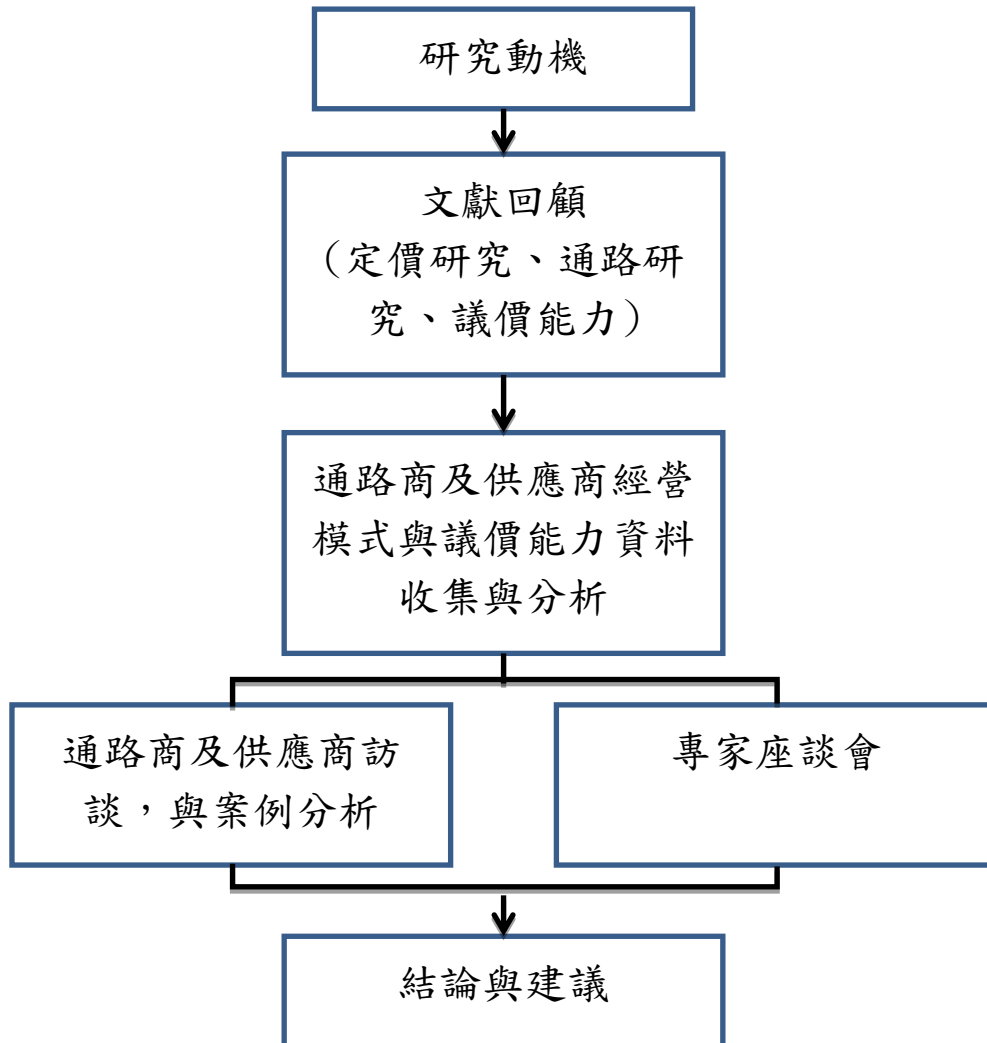


圖 1 研究架構

參、預期效益

一、提出研究報告一份

由於通路業者對市場價格掌控能力係為製造商（或供應商）與通路商的談判協議之結果，屬於商業自發行為之市場運作常態，故政府不易亦不宜過度介入。因此，將提出「通路業者對市場價格掌控能力」之研究報告一份，以供政府瞭解零售通路商品價格的變化情形之參考，並藉此持續掌握市場訊息。透過本研究所進行之調查與分析，希望獲致商品最終交易階段影響零售價格變動的主要因素，協助政府掌握市場價格變動情形，若有異常價格變化，提出因應對策建議。

二、研究限制

物價資訊蒐集過程中，雖目前有諸多價格資訊揭露資料庫可供查詢，但多為綜合性的資訊，且多屬於生產、進口與零售價格資料，反倒是對於中間盤商的相關資訊(B to B)掌握有一定的困難，例如通路業者向中間盤商（或進口商）的進貨成本不易取得，加上涉及到企業與企業之間的交易行為，均使得通路業者向中間盤商（或進口商）的資料更加複雜且難以取得，也沒有相關資訊揭露平台可供使用。換言之，本議題研究的研究深度與品質，將取決於相關物價資訊的揭露與收集程度而定。

第二章 文獻回顧

第一節 定價研究

根據經濟學原理，價格是由供給與需求所決定，自實際運用的機制中，我們可以簡單地從市場面來觀察，市場上的需求可以決定消費者的願付價格，這可能就是定價的上限；另一方面，必須考量商品的生產和銷售成本，定價上必須使企業獲利生存，因此成本可以視為定價的下限；除此，商品市場的競爭程度也會決定價格在上下限區間的位置，因此，競爭者價格的比較考量也視為重要定價的因子。

商品的訂價是企業管理經營的主要成敗因素，企業要能永續發展必須長期有獲利存在，最基本的基礎考量為售價必須足以負擔成本而有餘，如果企業的商品定價內長期無法回收成本，終將因無法負荷虧損而倒閉，故成本為商品訂價行為中重要的考慮因素。

探討企業商品定價行為，根據黃俊英（2002）「行銷學」的分類，可歸納為以下三大類：

- （一）成本導向定價法：僅考慮成本面，是在商品、服務和間接成本上加上某一金額或百分比做為價格。不考慮供需及定價目標。包括成本附加定價法、成本加成定價法和目標報酬定價法。
- （二）競爭導向定價法：是以競爭者的價格，而非成本，作為其定價的主要考慮因素，包括競標法和現行水準定價法。
- （三）價值導向定價法：以顧客所能感受的價值做為定價的基礎。

在成本導向定價法中，又可分為成本加成定價法和售價加成定價法。

- 1、成本加成定價法：是指單位產品成本加上規定的利潤成數所制定

的價格。其價格與成本之間的差額，就是加成比重。其公式為：

單位產品價格=單位產品總成本×(1+加成率)。

一般來說，高級消費品或者生產批量較小的產品，其加成比例可以高一點；生活必需品或者大批量生產的產品加成比例應該低一些。

成本加成法主要的優點是計算方便，而且在市場環境諸因素基本穩定的情況下，採用這種方法可以保證各行各業獲得正常的利潤率。其缺點是沒有考慮市場上需求一方的利益，是典型的生產者導向觀念的產物。

- 2、售價加成定價法：此方法以售價為基礎，加成率為預測利潤占售價的百分比，其公式為：

單位產品價格=單位產品總成本/1-加成率

一般來說，商業部門多的採用此方法，其優點在於企業更容易計算商品銷售的毛利率，而對消費者來說，在售價相同的情況下，用這種方法計算出來的加成率較低，也就容易被接受。

在競爭導向定價法中，又常可分為隨行就市定價法、追隨領導企業定價法，和邊際貢獻定價法。

- 1、隨行就市定價法：是企業使自己的商品價格與同業平均水平相當。在競爭激烈而產品需求彈性較小或者供需基本平衡的市場上，這是一種比較穩妥的定價方法。這樣做，既減少了風險，又大體反映了該商品的社會必要勞動時間，從而獲得平均利潤，或者經過降低成本的努力，獲得超額利潤。
- 2、追隨領導企業定價法：相對於資金規模或品牌力較大的企業，為了應付或者避免競爭，或者為了穩定市場以利於長期經營，採用以同業中影響最大的領導企業之價格為標準，來制定自身商

品價格。

- 3、邊際貢獻定價法：當企業的營銷市場發生變化，企業的商品按照原價出售有困難，或者企業為了競爭的需要，壓低價格以利於競爭優勢時，企業可以採用這種方法。

邊際貢獻定價法實際上是一種可變成本加成法，它暫時不考慮固定成本的分攤，只考慮可變成本，算出貢獻利潤（即商品價格與可變成本之差）後，再把分攤的固定成本扣除，得出企業的淨利潤。特別是在企業的生產能力尚有多餘的情況下，只要有邊際貢獻率，就意味着有利可圖。其基本公式為：

單位產品的價格+單位產品的變動成本+邊際貢獻

價值導向定價法，又或可稱為需求導向定價法，是以市場導向為指導，以消費者對商品價值的理解和認識程度為依據，雖然同一種商品，但對不同類型的消費者和市場制定不同的價格。

價值導向定價法常用的方法有理解價值定價法和區別需求定價法。

- 1、理解價值定價法：消費者對商品往往有自身的價值觀念，這種價值觀念實際上是消費者對商品質量、用途、款式以及服務質量的評估。當一個消費者看到某種商品，它便根據對這個商品的印象，自我評估它的價格，只有這個價格，消費者才願意購買，市場行銷學上把它稱之為消費者對價格的理解價值。理解價值定價法是一種先估計和測定商品在顧客心中的價值水平，再其次為依據制定出商品價格的方法。
- 2、區別需求定價法：又稱差別定價法，指某一種產品，在特定的條件下，可以按照不同的價格出售。其主要形式有：以顧客群的差異為基礎的差別定價，以數量差異為基礎的差別定價，以產品的外觀、式樣、花色等差異為基礎的差別定價，以地域差異為基礎的差別定價，以時間差異為基礎的差別定價等。

除了以上三類定價法外，許多企業也常採取目標收益定價法，而目標收益定價法與成本導向定價法的主要區別在於：首先，前者是根據預計的銷售量倒推出成本，後者卻不管銷售量如何，先確定成本；其次，前者的收益率是企業按照需要和可能自行制定的，而後者是按照行業的習慣標準制定的。

在目標收益定價法常用的有收支平衡定價法和投資收益定價法。

- 1、收支平衡定價法：主要根據企業的生產數量，並能保證取得一定利潤的前提下制定價格的方法。該方法是根據盈虧平衡點公式計算出平衡點的價格，這是企業產品不虧損的最低價格，即保本價格。不同預期的銷售量，對應着不同的收支平衡價格。企業可以根據這一標準，結合預期的產品盈利，選擇適當的定價。
- 2、投資收益率定價法：主要先按照企業的投資總額確定一個資金利潤率，然後按照資金利潤率計算目標利潤額。再根據總成本和計劃銷售量及目標利潤算出產品的價格。這種方法有利於保證實現既定的資金利潤率，但是這種方法只有市場佔有率很高的企業才會採用，對於大型的公用事業單位更為適合。

雖然後面三大類並非以成本做為商品定價的主要考量因素，但可以確定的是，後面三大類的定價仍無法在無補貼的情況下長期低於商品之成本，企業仍要有獲利方能永續經營，是故成本作為商品定價的基礎考量是有其重要性。

商品售價與成本、數量間彼此牽動，成本與售價影響產品之生產與分配數量，當成本與售價間關係變動時，數量亦受影響，成本變動並非必然影響價格，除非售價已接近價格之低限而無法再予吸納，方會給予售價支撐，故為每一廠商作業決策之基礎。

觀察零售商品價格的訂定，必須考慮的產品成本，包括採購成本（製

造商則為直接物料、直接人工與費用等成本)、銷售成本以及管理成本，即進貨成本與賣場經營成本包含人事、水電及租金、管銷存貨經費等和合理利潤。通路的進貨成本涉及到盤商或經銷商的訂價，即所謂的中盤價，其價格也必須涵蓋經銷商之成本與利潤，經銷商從上游批貨的進貨成本與進出貨的運輸成本，加上人事、管理、倉儲與租金等成本。商品從工廠生產出貨，可能尚須經過分裝處理，再送至盤商或賣場，期間分裝廠的成本包含分裝費用、退貨回收、電費、倉儲、運輸成本，以及可能的通路賣場的上架費用。

商品價格的訂定與變動受市場供需，以及市場競爭程度影響，過去因距離遠近、區位阻隔與價格資訊不完整，商品訂價比較容易出現差異，隨著科技進步資訊傳遞迅速，再加上隨著網路支付機制逐步完善與物流便利性增加，帶動網路電子商務消費快速增加，若商品的獨佔力不高、又沒有品牌忠誠力，且存在競爭者，則往往會產生激烈的價格競爭，在現今的消費市場中，為了要拚市佔率、拚影響力，商品訂價甚至已跳脫成本考量，不僅高科技產業如此，傳統產業的策略更圍繞著價格，潤泰集團總裁尹衍樑曾解釋，價格戰加速企業淘汰，最後剩下大者恆大、三分天下，大家有默契地維護市場價格，但是直到一方破壞和平，價格戰又重新開始。產業的風貌也進一步的改變。政大行銷學教授張愛華指出，雖然廠商仍持續在追求「差異化」，但是這個資訊時代變化太快，是一個動態過程，現在，比的已經是誰調整得夠快、誰調整幅度夠深，比賽誰可以先把價格推翻。這也是目前許多廠商與通路所面臨的重大管理課題。

第二節 通路研究

商品從製造生產出來到最終的消費使用，要經過一連串的交易來完成，需要建置行銷通路搭配物流等機制，才能使商品順利地從出廠交到消費者。一般消費品的生產或供應商多數希望自身商品能夠讓更多消費者知道和方便購買，但卻少有供應商能自行垂直完成所有的行銷流程直接將商品交付給消費者，必須達到一定的經濟規模，並花費很高的行銷通路建構成本，可能自行開發行銷通路的報酬也不足以負擔。

因此，多數的產品製造商或供應商對於商品的行銷方式，依其商品的特性，可能需要走不同的配銷通路或平台來接觸市場和消費者。這些不同的配銷通路或平台扮演中間商的角色，可以協調上下游通路，也可以減少交易對象的搜尋成本，使供應商及零售商的獲利較有保障。

商品的銷售通路基本上可以依商品從製造商到消費者手上所轉手的次數，分為：零階通路、一階通路、二階通路與三階通路。

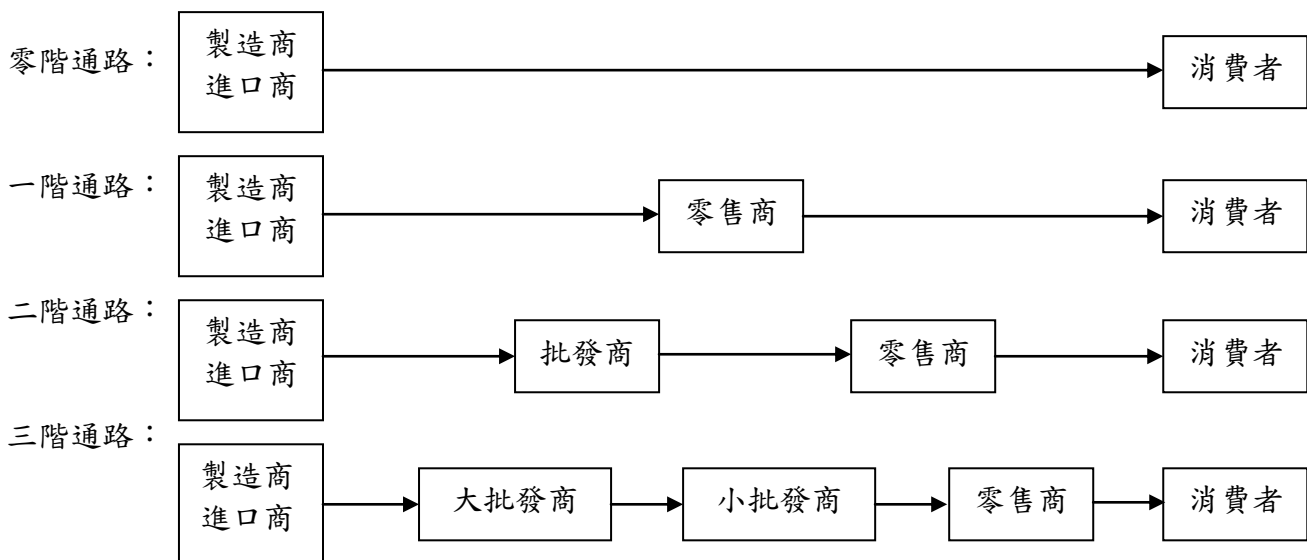


圖 2 商品之配銷通路

資料來源：市場與行銷。

對於零售通路的型態，從國外零售業演進來觀察，從 1916 年在美國開始有現代化超級市場「Piggy Wiggly」，具備開放式貨架、價格標示與結帳服務台，視為雜貨店的現代化。到了 1963 年大型量販店的崛起，在法國有家樂福(Carrefour)，在美國則有沃爾瑪(Walmart)，從此隨著物流倉儲技術與管理觀念的演進，大型零售商及連鎖零售商蓬勃發展。到了 1995 年開始出現電子商務，包括電子商務零售龍頭亞馬遜(Amazon)、拍賣龍頭 e-Bay 等。

根據羅賓·路易斯、麥可·達特(2013)對零售業的變革觀察，分析有三波的歷程：

第一波革命是「產品導向」--商品通路不發達的年代，呈現消費需求大於供給的狀況，也就是消費者只能在有限的商品中做選擇。這時，幾乎所有消費產業都是產品導向的經營模式。

第二波革命是「行銷導向」--隨著行銷通路日趨發達，各種商品、零售業和品牌急速成長擴張。消費者的選擇愈來愈多，零售業界必須為自己的商品「創造需求」。

第三波革命是「消費導向」--所有零售業者都在努力搶占市占率，消費者已經習慣於任何商品都隨手可得的購物環境。這種環境促使他們更進一步要求，在買到東西之外，更要提升消費體驗。

零售業是商品供應鏈的最後一站，直接將商品及服務提供給終端消費者，零售商向批發商採購商品到真正銷售期間，將經過庫存、銷售及售後服務階段，相對的商品價格高於批發商售價，因此部分零售商會找尋合作對象生產自有品牌商品，以降低商品製造成本，將獲利部份讓利給消費者。也因為進入零售業市場相較於製造及批發業來的容易，整體零售市場競爭較為激烈，也驅使零售業趨向多元化經營。(Stella, 2016)

過去傳統零售業主要以獨立商店的經營模式，提供消費者選購店內所陳列的商品，店家商品來源可能是各商品的製造商或是商品的經銷商等，在過去由於商品製造商多專注研發生產工作，多數無力自行在各地

市場或商店賣場設點銷售，或僅有可能開設專賣店，使得商品的行銷需搭配中間商的角色，在商品的銷售通路中，這中間商的角色可能不只一個，將不同商品運送到不同地區不同的零售點，讓商品能被消費者看到，進而挑選購買完成消費。

隨著商業服務業的發展，傳統零售業也出現革新經營，分化、整合、變形的各種過程之後形成各種不同形式的商店和經營模式，而且新的零售型態仍不斷的出現，包括朝向大型化、專業化，及連鎖化的零售型態，包括連鎖超商、超市，以及量販店等型態，使得獨立經營的零售商受到許多的壓力。

依據 2015 年經濟部統計資料指出，國內綜合商品零售業全年度營業總額達到 11,505 億元，營業額創下近十年新高，整體營業額佔零售業 28.6%。然而因近年總體景氣衰退，民間消費力趨緩，營收年增率呈微幅下滑趨勢，年增長率為 4.03%。

表 2 2001 年至 2015 年綜合商品零售業之營業額及營收構成比

	百貨公司	便利商店	零售式量 販店	超級市場	其他綜合 商品零售
2001 年	1,587 億 (25.3%)	1,357 億 (21.6%)	1,274 億 (20.3%)	896 億 (14.3%)	1,167 億 (18.6%)
2015 年	3,185 億 (27.7%)	2,950 億 (25.63%)	1,829 億 (15.9%)	1,804 億 (15.68%)	1,736 億 (15.1%)

資料來源：2015 年經濟部統計資料。

觀察 2015 年綜合商品零售業營收結構上，以百貨公司業營業額佔比 27.68% 為最高(3,185 億)，其次為連鎖式便利商店業 25.64%(2,950 億)，零售量販業 15.91%(1,829 億)、超級市場業 15.7%(1,804 億)、其他綜合零售業 15.1%(1,736 億)。超級市場業近年因應消費趨勢，調整經營策略效果顯著，使 2015 年年度營收成長幅度高達 7.89%，位居綜合商品零售業之

冠，百貨公司藉由週年慶促銷活動及櫃位改裝、品牌調改，營收成長率亦達 4.03% 緊追在後。

藉由 2001 年至 2015 年綜合商品零售業之營業額及營收構成比可以發現，百貨公司業、超級市場業、連鎖式便利商店業營收佔比皆有微幅上升之趨勢，而零售式量販業營收佔比則面臨大幅下滑之困境，顯示零售式量販業的經營模式遇到了瓶頸。

另外，除了實體通路的演進，隨著網路技術的運用層面廣泛影響，虛擬通路也展現其在零售業的重要性。零售服務產業的競爭已經出現結構性的轉變，消費者的需求從滿足個人物質需求的大量消費，朝向體驗服務與個人化需求發展，購買資訊來源也由傳統的廣告改以參考不同社群群體的討論資訊，消費者在品牌選擇增加、口碑搜尋能力提昇及個人化科技的應用的環境下，消費行為已不再以實體通路消費體驗為主要場域，而是結合虛擬與實體零售通路環境，完成購物消費行為。(王建彬，2015)

對於台灣零售業在電子商務的發展上，根據經濟部商業司資料顯示，台灣電子商務規模，2015 年產業規模達 1 兆台幣，其中 B2C 達 6,253 億台幣，C2C 達 3,781 億台幣。成長率為 14.1%。台灣電子商務市場結構以旅遊占 40% 最高，其他依序為：服飾配件占 16.8%，美容保健占 12.1%，資訊電子占 10.1%，票務占 6%，書籍雜誌占 2%，其他類占 13%。

大部分的零售通路業者，對於商品銷售多採用中等價位，提供一般消費者接受的價格和服務，也有部分通路走較高的服務和價格方向；許多零售通路業者以低廉租金的地段、銷售較標準化的商品，或以薄利多銷方式來吸引顧客，如折扣型商店或廉價型商店。

依據台灣經濟研究院產經資料庫調查批發零售業的結果，觀察批發零售營業收支概況（見下表），可以觀察營業費用中的用人費用率在不同產業中所占的比重，顯示不同產業可能受人工成本變動影響的程度。

面對消費市場的行為改變，供應商也採取相對的策略變革以因應終端消費需求的變化，例如銷售觀念從大眾行銷轉向個人化分眾行銷、透過網際網路與行動購物平台建立品牌、設立體驗行銷與創新營運模式等，回應消費行為的變化。(王建彬，2015)

本研究將著重在零售通路角色與商品價格之間的關係，這當中存在零售通路與供應商之間對於價格的議價能力問題，對於這樣的問題並非存在一個標準答案，而是零售業隨著時間演進，受到科技進步、管理經營方式、消費習性等變化的因素，造成雙方議價能力的條件變化。

第三節 通路與供應商之議價能力

當然在商品流通的每個環節為其所扮演的服務功能獲取其利潤，這些都是產品生產成本以外的附加成本，最終也會反映在商品的售價上。商品價格直接影響商品的市場佔有率，也對於生產供應廠家、經銷商，與零售通路業者的獲利有關連，良好的定價策略能維護廠商供應者的利益，也能激勵經銷商和零售通路業者，更可吸引消費者，與逼退競爭對手，進而可以鞏固市場，延長獲利時間。企業除了須費心研究如何制訂適當的商品價格，還必須有價格調整的運用策略，因應不同對象與時空背景條件，價格策略運用也是企業獲利的重要工具。

分析企業運用的價格策略，需考量產品的市場定位、行銷供應鏈各環節、競爭條件、公司目標等因素，即要掌握通路業者對市場價格掌控能力的模式，首先，必須討論市場價格的訂定，即零售商對商品的定價行為，關於零售商對商品定價的行為，又牽涉到上、中、下游市場的競爭狀態與各階段廠商的獨佔力大小，從上游製造廠商進料生產或進口商品，到中、下游再製造與批發、零售，不同階段價格訂定與商品的配銷通路結構也有相關。

對於供應商與通路之間的議價問題，過去也有不少研究，雙方的議價能力取決於各自優勢發揮的程度。買賣雙方的議價權利高低，通常是決定在其相對效用和相對資源的交合上(Cox, Sanderson, and Watson, 2000)。Benton and Maloni(2005)認為當某項資源是由少數廠商產生大部分銷售時，表示這些廠商有議價權力。

當供應商的議價能力高時，亦即代表市場上的供應商能夠具有高度的權力能力，要求位在供應鏈當中的買方，去做某些事，且必須盡力去完成。反之，當供應商議價權力低時，則必須聽命於買方的要求(Ruigrok and Van Tulder, 1995)。

買方與供應商之間是競爭者關係，為了獲取更低廉的價格成本，會

不斷地透過比價、議價來壓榨供應商的利潤空間；並且傾向擁有眾多供應商來維持物料供應的穩定性，物料的選擇以高替代性為主，以降低物料轉換成本和避免某特定供應商壟斷供應來源或是議價能力過大。因此買方的行為導致供應商普遍缺乏忠誠度，為了提升議價能力，以及企業永續經營之原則，供應商致力於增加客戶數、創造自家產品的獨特性、推動向前整合等(Leavy, 1994)。

Cox(2001)提出權力矩陣(power matrix)，指出買賣雙方在交易的過程中，權力可以分成四種形式，分別為買方主導、相互依賴、相互獨立，以及賣方主導，以下將針對四種形式做說明與其形成的原因，並以相對的概念，將廠商分類在四種權力的型態。(見下表)

1. 買方主導(buy dominance)

買方相對於賣方擁有較高的主導地位，因此買方有能力去要求賣方，改善產品品質和降低產品成本，同時也可以保證賣方能夠賺取正常利潤。

2. 相互依賴(interdependence)

表示買賣雙方都擁有彼此需要的資源，雙方藉由資源的交換發展更緊密的合作關係。由於雙方相互依賴程度高，彼此存在互相牽制的效果，能夠避免雙方產生投機的行為。在此情形下，賣方能賺取超額利潤，但前提是賣方必須能夠提供買方具有價值或創新的產品。

3. 相互獨立(independence)

買賣雙方彼此皆沒有足夠的能力超越對方，以提升在市場上的地位。由於雙方在市場上的地位相等，故無法對當前市場上的產品品質及價格進行干涉，因此買賣雙方只能成為品質與價格的接受者。在這情況下，買賣雙方雖然對彼此不具有影響力，但買方所購得的產品還是能夠維持在一定的品質及價格水準。這是因為賣方為了維護本身的利益，還是必須提供給市場應有的產品品質及

價格水準，也使得賣方往往只能賺取正常利潤。

4. 賣方主導(supplier dominance)

在此情況中，賣方具有影響整個市場的力量。賣方擁有許多的市場隔離機制的方式或是提升市場的進入障礙，阻擋競爭者進入市場，使賣方可以持續地得到超額利潤。而在此環境下，買方只能成為產品價格及品質的接受者。

表 4 買賣雙方的力量來源

賣方的權力歸屬相對於買方

		低	高
		買方主導	相互依賴
買方的權力歸屬相對於賣方	高	<ul style="list-style-type: none"> ● 買方家數少於賣方家數 ● 買方在市場上具有高的市佔率 ● 賣方收入需要高度依賴少數的買方 ● 賣方轉換成本高/買方轉換成本低 ● 買方對賣方而言是重要的 ● 賣方提供具有價值和標準化的產品 ● 買方搜尋成本低 ● 賣方不具有資訊不對稱的優勢 	<ul style="list-style-type: none"> ● 買賣雙方家數皆很少 ● 買方在市場上相對於賣方具有高的市佔率 ● 賣方收入需要高度倚賴少數的買方 ● 買方和賣方的轉換成本高 ● 買方對賣方而言具有重要性 ● 賣方不提供客製化的產品 ● 買方搜尋成本高 ● 賣方具有顯著的資訊不對稱優勢
	低	<ul style="list-style-type: none"> ● 買賣雙方家數皆很多 ● 買方在市場上相對於賣方不具備有高的市佔率 ● 賣方收入不需要高度倚賴少數的買方 ● 買方和賣方的轉換成本低 ● 買方對賣方而言不具重要性 ● 賣方提供標準化的產品 ● 買方搜尋成本低 ● 賣方只擁有有限的資訊不對稱優勢 	<ul style="list-style-type: none"> ● 買方家數多於賣方家數 ● 買方在市場上不具有高的市佔率 ● 賣方收入不需要高度依賴少數的買方 ● 賣方轉換成本低/買方轉換成本高 ● 買方對賣方而言並不重要 ● 賣方不提供客製化的產品 ● 買方搜尋成本高 ● 賣方具有高資訊不對稱的優勢

資料來源:Cox(2001)。

以全球最大的企業沃爾瑪為例，美國《Business Week》指出沃爾瑪強調「每天都低價」(Every day low price)，一年可以為美國人節省 200 億美元，如果加上競爭者的折扣戰，大約是 1,000 億美元。根據新英格蘭調查中心估算，沃爾瑪每開一家分店，當地就有兩家類似量販店要關

門。沃爾瑪憑藉集中規模採購的優勢，推出低價產品。價格不但影響產業，也打開新市場。

過去產品銷售倚靠廣告宣傳，現在則是靠赤裸的價格決定論，聯強國際總裁杜書伍提出，現在生意八成由價格決定，價格戰考驗企業經理人對整個經營成本結構的徹底了解，甚至連供應者的成本結構都清楚，才能比賽打價格戰，這需要精密的計算，不一定所有人都能玩價格，這也是為什麼許多低價公司仍然倒閉。

由於大通路迅速崛起，擁有絕對的價格權力，至於通路對於商品的價格影響力如何，在業界有不同的認知，部分專家認為定價不再由供應端來主導，而是由消費端來考量，日本經濟學家堤清二在《消費型社會批判》中指出，過去「生產」是社會前進的力量，現在則是「消費」決定產業結構。過去，價格代表的是生產的利潤，現在，是消費者的成本。潤泰集團總裁尹衍樑認為，由於代表群眾力量，讓大潤發可以向供貨商議價。從這個角度來看，並不是大通路決定價格，而是群眾。

王楨媛(2009)有關通路競爭與營收分享合約下之最佳定價與訂購量的研究發現，營收分享比例大於零售商占通路總成本比例時，營收分享模型最佳價格大於集權模型最佳價格。此外，在營收分享模型和分散式模型中，當價格交叉彈性、市場規模、成本參數(通路總成本、生產成本)增加，皆會使得供應商提高其價格。

第三章 零售通路之經營與訂價

本章針對主要之零售通路商的經營模式型態做研究分析，了解通路經營上可能對商品定價的影響，從實務操作層面透過蒐集資訊與訪談等方式，嘗試發掘對商品價格的影響。本研究所探討的主要是以民生商品銷售為主的零售通路業者，主要是綜合商品零售業，其中又以量販店、超市、連鎖超商，以及百貨等為大宗，加上電商平台的經營模式。

從台灣批發零售業中的綜合零售業來觀察零售通路的現況，其中以百貨公司具有最多的商品種類，且商店大取勝，而國內的百貨公司大多以專櫃為主要的房東角色經營方式，但也逐漸受到產品線較深而專精的專賣店的競爭，以及服務較少的便利性取向競爭店的挑戰，而加強服務和調整店內專櫃。其次，超商以商品高周轉率的特性，形成一股零售業的革命。再者，量販店則從過去單純倉儲式經營，轉型以較高級裝潢、低廉價格，和齊備的商品線來爭取市場。最後，超市是主要滿足民生必需的綜合零售商，但在面對超商和量販店，超市也走向精緻和高度服務的方向。

表 5 綜合商品批發業各業特徵

業態	百貨公司	便利商店	零售式量販	超級市場
銷售方式	專人服務	自助式	自助式	自助式
商品訂價	高價位	高價位	低價位	中價位
商品種類	精緻型	周轉率高商品	日常用品為主	生鮮食品為主
經營形式	連鎖經營	連鎖經營	連鎖經營	連鎖經營
目標客群	全客層	講求效率的年輕消費族群	公司行號、小型零售業、對價格敏感消費者	住宅商區及社區住戶

資料來源：Stella，2016。本研究整理。

表 6 2001 年至 2015 年綜合商品零售業之營業額及營收構成比

	百貨公司	便利商店	零售式量販店	超級市場	其他綜合商品零售
2001 年	1,587 億 (25.3%)	1,357 億 (21.6%)	1,274 億 (20.3%)	896 億 (14.3%)	1,167 億 (18.6%)
2015 年	3,185 億 (27.7%)	2,950 億 (25.63%)	1,829 億 (15.9%)	1,804 億 (15.68%)	1,736 億 (15.1%)

資料來源:2015 年經濟部統計資料。

由於綜合商品零售業各業態的快速成長，競爭情勢日益加劇，因此，本業的發展也面臨許多挑戰，包括：

1.人力資源堪憂

勞動契約條件趨緊導致人事費用增加，且因人力缺口無法即時填補而使展店有所趨緩，尚有面臨流動率偏高而影響訓練品質。

2.經營成本日增

熱門區位競租者眾，租金成本持續增加；存貨與時效管理等物流成本提高。

3.促銷成本墊高

為刺激買氣而加碼投入更多的促銷預算已是業者不得不為的方式，民眾已習慣搶利，因此促銷所衍生削價競爭影響依然存在，不會因為景氣好轉而消除，因此對於業者獲利能力是一大考驗。

4.競爭情勢加劇

儘管我國零售市場經營環境已然飽和，且版圖分布也大致底定，但大型零售業者卻不敢輕忽，畢竟商品服務模式持續創新發展，加上**電子商務**的競爭日劇，且消費者偏好與行為隨時都在改變，仍吸引其他業者雀躍欲進。而面臨市場競爭更為激烈，既存業者雖有因應對策，但也必然增加其他營運成本，對於獲利能力不免產生影響。

對於 2016 年綜合零售業發展情勢的分析，整理如下：

1. **都會型百貨**：進行內部組織結構調整，對於如何改善與提升坪效相當重視，因此在樓層櫃位之定位較過去有明顯的不同，欲藉此嶄新面貌來給予消費者新鮮的購物感受；
2. **購物中心與暢貨中心**：展店動作最為積極，伴隨軌道經濟商機，後續仍有其他投資開發案件正持續評估與辦理，也為我國百貨業注入新的力量。
3. **超級市場**：我國前三大超級市場業者合計店數市占率為 **78.25%**，其中由**全聯福利中心與美廉社**等業者把持市場版圖已過半，頂好超市則以改善經營體質為優先。
4. **連鎖式便利商店**：我國前四大業者合計店數市占率為 **98.81%**，由**統一超商與全家**之經營已然呈現大者恆大的態勢，且對於特色門市、異業結盟等經營型態也逐漸出現。
5. **零售式量販店**：我國前四大業者合計店數市占率為 **95.20%**，又以**美式賣場好市多**對於展店態度最為積極，其他量販業者在經營型態上有其他考量。

第一節 便利超商

首先，本研究探討隸屬於「綜合商品零售業」下之便利商店，該業為從事零售便利性速食品、飲料、日常用品及附帶提供代收帳款等服務以滿足顧客即刻所需，且主要以連鎖型態經營之行業。在連鎖超商的發展方面，台灣自 2014 年起超商總量已突破萬家，發展近飽和，分布密度為全球最高，連鎖式便利商店之經營模式，主要包括**直營**和**加盟**兩類，其中加盟又可區分為**特許加盟**以及**委託加盟**等兩種形式，加盟形式之經營內容差異說明如下表：

表 7 連鎖式便利商店之加盟形式分類

比較項目	特許加盟	委託加盟
主體申請條件	自有店舖或取得租期達一定年限	鼓勵兩人專職經營
自備資金	加盟金、保證金、店舖裝潢費用	加盟金、保證金
投資項目	店舖、裝潢、門市費用	門市費用
加盟利潤分配	銷貨毛利依照一定比例，利潤比例較高	銷貨毛利依照不同級距採不同比例，利潤比例較低
總部補助項目	水電費、發票紙卷費等部份比例，補助比例較低，另包括生財設備、POS 系統、廣告費用等	水電費、發票紙卷費等部份比例，補助比例較高，另包括生財設備、POS 系統、廣告費用、店舖租金、裝潢攤提費等
加盟店負擔費用	管銷費用、員工薪資、店舖租金	管銷費用、員工薪資
年度最低毛利保證	高	低
契約期間	長	短

資料來源：統一超商、全家便利、台灣經濟研究院產經資料庫整理，2016 年 11 月。

由於國內超商展店快速，全台超商店家數密度已是世界之最，且百貨、超商、量販跟超市四大零售的界線已愈來愈不明顯，彼此的客群會跨來跨去，各零售業間已從分眾經營，轉為分食同一塊市場了，競爭非常激烈，因此，超商業態必須轉型才能生存，必須另謀出路。全家便利

商店董事長潘進丁提出三帖解藥，認為國內超商下個十年的發展關鍵，須朝複合店、自有品牌和數位服務三管齊下，找到新出路。複合店的思維是「小型店大型化」，即超商將改走複合式店面，跟藥妝、超市或者速食店結合，產生加乘效果。而發展「自有品牌」，是希望有錢大家賺，由品牌商轉為代工廠，幫超商的自有品牌生產商品；前者賺製造財、後者賺銷售財，創造雙贏。最後是數位服務，為能增加服務內容，必須在網路開闢新服務，和實體店鋪能相輔相成，才能抓住未來的消費需求。

表 8 連鎖便利店店家數統計

連鎖便利店	店數
7-ELEVEN 統一超商	5,055
FamilyMart 全家	3,014
Hi-Life 萊爾富	1,278
OK 超商	880
美廉社	481
台灣菸酒便利商店	103
台糖蜜鄰	19
總計	10,830

資料來源:流通快訊，2016 年 7 月。

觀察截至 2016 年 7 月，我國各家連鎖便利店的店家數目統計，合計為 10,830 家，統一超商的市佔率超過一半，有 5,055 家，其次，是全家市佔率約三分之一，有 3,014 家；萊爾富和 OK 便利店則分別為 1,278 家和 880 家；近幾年三商行投資的美廉社，以便利商店規模、量販店的陳設，以及超市的商品種類，異軍突起快速展店成長，店家數已經達 481 家。對市場的影響度也日益增長，當然尚不及統一超商的規模和對市場的影響度，卻是在商品種類、價格和開店區位和時間上找到新的藍海。

成本結構

為能了解連鎖便利店的經營狀況，本研究參考便利超商龍頭企業統一超商的年報資料，觀察其相關營運概況、營收和成本及費用等資訊。

表 9 統一超商最近二年度主要部門別營收與佔比

單位：新台幣千元

主要部門別	部門別營收金額與佔比			
	2014 年度		2015 年度	
	營收金額	佔比	營收金額	佔比
便利商店	130,407,662	65.06%	132,826,559	64.64%
流通事業群	57,525,919	28.70%	59,938,346	29.17%
物流事業群	2,323,032	1.16%	2,233,152	1.09%
其他營運部門	10,181,766	5.08%	10,483,260	5.10%
合併營收總額	200,438,379	100.00%	205,481,317	100.00%

備註：自 2015 年起採用 2013 年版 IFRS，故追朔調整 2014 年受影響之項目。

資料來源：統一超商年報。

表 10 統一超商從業人員狀況

	2014 年	2015 年	2016 年 4 月 30 日止
門市人員	10,662	12,365	12,582
管理人員	3,894	4,263	4,450
臨時僱員	14,984	15,878	14,976
合計	29,540	32,506	32,008

備註：上述資料包含統一超商暨轉投資事業。

資料來源：統一超商年報。

觀察統一超商的從業人員狀況，約可以獲知其單一家店面可能的人力負擔，目前約 5,055 家店面，若不考慮直營與加盟的分別，單就門市人員平均一家店面就要 2 位以上的正職人員，加上臨時聘僱的人員將近 3 位。從而獲知平均經營一家店面可能的人事成本負擔。

其次，觀察統一超商的財務年報的損益表，可以了解經營連鎖便利店的營業成本佔比，以及營業毛利與營業費用的分配，從而推估其在估算經營利潤時，對進貨成本與銷貨價格間關係所要掌控的空間。

表 11 統一超商近兩年損益表

單位：新台幣仟元；%

項目	2015 年		2014 年	
	金額	%	金額	%
營業收入	133,407,688	100	131,330,857	100
營業成本	(88,298,423)	(66)	(88,150,965)	(67)
營業毛利	45,109,265	34	43,179,892	33
營業費用	(38,697,150)	(29)	(36,879,041)	(28)
推銷費用	(34,747,991)	(26)	(32,861,861)	(25)
管理費用	(3,949,159)	(3)	(4,017,180)	(3)
營業利益	6,412,115	5	6,300,851	5

資料來源：統一超商年報。

觀察統一超商年報，可以獲知連鎖便利店的毛利率約為 33~34%，營業費用的比重相當高，都約在三成左右，其中多數是花費在推銷上面，可見行銷費用在該業的重要性，也顯示通路品牌經營的成本相當高。

另外，在一般連鎖便利商店，如 7-11 等便利店，以零食飲料跟小孩子小玩具為出貨大宗，販售品牌甚至以自家集團生產自有品牌為主要，所以，一般非食品業者很少去搶食這塊，百貨五金在這塊多半是兼賣性質。因其上架費也很高，五金百貨在這塊通路相對週轉慢，所以這種便利店通路都會有其配合的「代送商」，這些代送商固定在該通路包下 5-10 支條碼不等，每年支付固定費用養條碼，而想進這些通路又不想付高額上架費的，可以經由這些代送商將產品上架一段時間試試市場水溫，或是跟著代送商手邊有的貨品輪流上架，而代送商收取的佣金從 8-20% 不等。

第二節 超市

超級市場業係指從事提供家庭日常用品、食品分部門零售，而以生鮮及組合料理食品為主之行業均屬之，並隸屬於「綜合商品通路業」之下。我國超級市場業者之經營方式主要可分為三類，首先是透過大宗聯採供應社區型家庭之一般連鎖超市；其次是強調高格調賣場空間、多元商品、依附在百貨公司內之生鮮超市；最後是立地、展店、經營等條件最嚴苛之頂級超市。根據流通快訊的統計，我國連鎖超市店家數已超過1,500家，其中包括量販體系的家樂福便利購店家，目前未把美廉社體系歸在本類統計資料，但本研究仍將比較全聯福利中心(全聯福利中心)和美廉社的經營模式和定價分析。

表 12 連鎖超市店家數統計

超市	店數
全聯福利中心	852
頂好超市	226
農會超市	90
自由聯盟	60
台灣楓康(原興農)	48
喜美	28
主婦省錢	24
統冠	23
愛心聯盟	18
俗俗的賣	11
喜互惠	16
億客來	12
814 生鮮	14
愛國超市	11
齊普	6
上青	8
JASONS	21

好媳婦	4
city'super	6
億客城	5
巧鄰	6
領鮮	4
凱福登(含裕毛屋)	3
家樂福便利購	22
總計	1518

資料來源:流通快訊, 2016年7月。

在超市零售系統中，全聯福利中心無疑是擴張最快的超市，其憑藉著當初與合作供應商建立的交易模式，以及從鄉村包圍城市的策略，成功地擴展店面。其中造就全聯福利中心能快速展店的原因，在於其經營成本壓力相對同業較低，除了一開始在店面裝潢上不鋪張、簡化設計，另外，就是以「寄賣模式」與供貨商「售後付款」的合約，以及「以量制價」的行銷策略來與對手進行持久戰，對於合作供應商，採用現金交易、每月結清，讓全聯沒有庫存壓力，降低庫存成本與損失，最初對消費者也採取現金交易，無刷卡服務，增加其現金流與降低交易成本。再加上，全聯福利中心以寄賣方式取代上架費等，要求供應商提供比其他對手更優惠的價格，追求超低福利價，比量販店便宜 10%~15%，比超市便宜 15%~20%，比便利商店便宜 25%~30%。因此，受到廣大消費者的青睞，加速其展店布局。伴隨著期店家數量的快速增長，也加大全聯福利中心與供應商之間的議價能力，擁有廣大的消費零售通路端，使得供應商都不得不配合其要求，當然也尋求透過其廣大的銷售通路進而獲取更多商品銷售和曝光機會。因此，供應商多數配合將價格壓低，相對其他零售通路有更大競爭力。

對於全聯福利中心的經營模式，新崛起的三商行投資之美廉社打著更廉價的口號，從社區型民生消費品超市的定位出發，以物美價廉為主要訴求，並強調是顧客的倉庫，藉由深入社區經營，縮短消費者購物交

通距離。美廉社的經營策略雖然還在調整，但歸納目前的做法，包括以買斷銷售的模式來降低售價、採用類似量販店的大型貨架式儲放進貨商品、深入各地社區非高租金的地點開店，節省店租轉為回饋在價格上、以小包裝和小容量，方便顧客選購；並透過自創品牌，壓低商品價格。

表 13 全聯福利中心和美廉社的經營模式和定價分析

	全聯福利中心	美廉社
品牌定位	『價格超低 服務第一』；成社區型「既方便又便宜的大賣場」；	社區型民生消費品超市；以『物美價廉』為主要訴求；強調「顧客的倉庫，就在美廉社」，藉由深入社區經營，縮短消費者購物交通距離。
設立年分	1998 年	2006 年(三商行)
平均坪數	180 坪	30 坪(較 7-11 平均 40 坪更小)
員工人數	約 13,000 人	約 3,500 人
總店數	852 家(直營)(沒開放加盟)	481 家(多數為直營，約有 12% 為加盟)
上架費	無	無
價格與策略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「寄賣模式」與供貨商「售後付款」的合約，以及「以量制價」的行銷策略。 2. 採用現金交易、每月結清，讓全聯沒有庫存壓力，降低庫存成本與損失。 3. 超低福利價，比量販店便 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以買斷銷售的模式來降低售價； 2. 迅速擴點帶動規模優勢； 3. 商品陳列採用類似量販店的大型貨架式； 4. 以小店面的經營方式深入各地社區，吸引更多民眾方便採買，店租最多能差 5 成，最少也能省 3 成；

	<p>宜 10%~15%，比超市便宜 15%~20%，比便利商店便宜 25%~30%。</p>	<p>5. 注重商品價格，不注重店面裝潢的排名；</p> <p>6. 平價訴求，以小包裝、小容量吸引顧客；</p> <p>7. 有自創品牌，價格比領導品牌便宜四成以上。</p>
--	---	--

訂價考量

一般供應商要進入通路銷售，大多直接向該通路的採購單位接洽即可，通路首先會評估供應商條件是否符合優良的商品供應業者，是商品屬性，有的商品需要認證的，看是否齊備。進而對商品的定價、鋪貨、退換、收款、活動，及各項費用等，都需載明在雙方簽署的合約中。一般而言，合約的內容依通路不同而有不同的簽訂方式：(櫻櫻陽子，2010)

有關商品在超市系統上架銷售，在商品價格訂定方面，會有以下的幾種要素(成本和費用)需要納入考量

(一)訂定售價：這個售價「通常」會要求為量販連鎖『正常價格(白色價格牌)』的 85%為基礎。當然，議價就看業務功力了，這部份沒有一定。

(二)上架費：除了全聯福利中心跟少數超市系統沒有收取上架費用外，多數的超市系統的上架費用是以「店點數」為計算基礎，也就是說，若頂好超市全國有四百個點，那麼一支條碼的上架費用，就是 2000*400 店=8 萬元，當然，這部份也是可議價的，除了店點數不變外，基數要多少，也是談判人員的功力。

一般來說若是新上架商品，三個月會做一次整理，若新上架的商品在三個月內銷售成績墊底，即使支付了上架費，也極有可能在下一季面臨下架的問題。

所以，也有廠商不走上架費模式，他們專門以「促銷品」的方式來

做為市場的測試。比方說一檔 DM 費用為六萬塊，為期一個月，若廠商有四隻產品都貼同一個條碼售同一種單價，那麼就可以在這一個月內同時銷售四隻產品。一般來說這種狀況，在超市裡的花車商品最為常見。

(三)促銷及固定費用：DM 費是依檔次來談，另外有所謂的節慶費用。一般來說，超市連鎖系統會依其店點數收取固定費用，名目通常為周年慶、年中慶、三節贊助金、開幕花籃、重新開幕贊助費等。其中最令人詬病的就是所謂的新開幕贊助費及改裝費。

(四)退佣：依不同產品項會收取固定的退佣佣金。一般而言，固定佣金都在 15-35% 左右，依議價條件不同而不同。

(五)統倉、資訊費：所有東西只要入對方倉庫就會收取一筆統倉物流費用，費用從 1.5-10% 不等，對方給予的電子訂單系統每個月也都需支付 2000 元左右的電子商務處理費。

(六)罰款：訂單應到貨而未到貨，就會產生罰款。一般來說是未到貨的 5% 為罰款金額，如果 DM 商品缺貨則另計。

第三節 量販店

根據法規定議，一般所謂之量販店屬於零售式量販業，係指從事綜合商品零售，結合倉儲與賣場一體之行業。目前國內量販店家數統計，根據流通快訊資料顯示，主要以法商家樂福為最多，已達 64 家，這並不包含家樂福便利購的店家數，顯示從量販跨足超市和便利商店模式的競爭情況日益增加。

表 14 量販店店家數統計

連鎖量販店	店數
家樂福	64
大潤發	24
愛買	19
好市多	12
台糖量販	5
大樂量販	1
總計	125

資料來源：流通快訊，2016 年 7 月。

對於國內零售通路業者的發展轉變，舉例來看，以量販店的家樂福為例，家樂福已來台 29 年，隨著台灣消費環境的變遷積極調整店型，賣場設計自第一代店為「量販店」店型，量販店店型於 2001 年前著重於商品販售，商品陳列偏向倉庫以商品存放為主；2002 年後為了與同業產生差異化，開始著重於賣場空間設計，同時開始與其他業者合作，引入休閒、小吃美食及其他零售業態，提供消費者休閒、購物、餐飲等附加購物功能。近年來巷口經濟發酵，消費者購物時越來越重視購物便利性，於是第二代店「market 便利購」應運而生，以新型態社區賣場為主、量販店為輔進行通路佈局。社區賣場便利購始於 2010 年主要設置於交通便利及人口密集的市中心，2013 年便利購佔總家數比 11%，於 2015 年年底

便利購深入都會社區設置家數已達 20 家，便利購佔總家數比增長至 30%。坪數較小的便利購店型易深入社區，除了精選商品種類亦提高生鮮蔬果比例，提供都會小家庭便利購物選擇。第三代店型「家樂福法式概念店」在 2015 年於汐科遠雄購物中心開幕，新型態家樂福品牌形象以深淺綠色系為主，書籍、運動商品、兒童玩具區等開始著重於商品陳列及主題氛圍營造，在商場走道兩側梁柱間設置休息座椅，此外引進咖啡店中店模式，消費者除了採購日常用品外，亦滿足輕食休憩需求。

家樂福量販店型態家數已領先同業量販業者，若要增加據點密度以提高與消費者接觸機會，在兼顧商品價格及商品品類數量的前提下，將轉型類超市的方向，透過不同消費型態的店型深入社區提供符合當地的需求。另外，為了節省成本及控制商品品質，家樂福於 1997 年推出自有品牌，涵蓋「家樂福商品」與「超值商品」二大系列，其中家樂福商品強調提供與市場上領導品牌相同優良品質的精選商品；而超值商品提供低價選擇。自有品牌通路主要透過兩種方式進行採購，包括委託國內生產廠商製造，及直接進口法國、西班牙家樂福的自有商品。近年來除了日常生活品類維持以低價及折扣為策略核心外，亦開始引進中價位商品，於 2006 年推出進口酒類專區，嘗試接觸不同目標客群。家樂福透過低價位商品帶動其他商品買氣，另外，透過中價位獨家進口商品及自有品牌來接觸不同消費客群，成功創造自有品牌中價位策略。

成本結構

為了解量販店的經營成本結構，本研究根據 2011 年台灣地區工商及服務業普查報告的統計資料，參考涵蓋零售式量販店業的其他綜合商品零售業的成本結構，主要以全年商品進貨成本比重最大，並達到 77.01%，係因本產業廠商主要業務為進貨並提供消費者購買，縱然業者透過大量採購、聯合採購等方式來壓低進貨成本，但對於各類商品之集中倉儲管理、物流系統管理以及現貨配送等皆衍生其他成本，甚至還有包括商品處理及其包裝之作業成本，況且業者獨家代理進口商品的部分也會受到

國際原物料、匯價等走勢變化而影響進口成本，此皆直接反映在進貨成本之上，故進貨成本負擔仍是相對較重。至於其他支出比重居次，並達到 8.20%，主要包括其他營業費用、原材物料及燃料耗用價值、稅捐及規費、利息支出等，其中尚有包括印發廣告文宣、促銷型錄與優惠券等費用。而勞動報酬比重則為 5.21%，係因本產業廠商需雇用一定數量之從業人員進行商品管理與銷售等業務，包括倉庫清點人員、銷售人員、採購人員、查核人員等，人事費用負擔並不低。另租金成本比重為 3.73%，係因部分店舖坐落於精華地段與商圈之商辦大樓內，並向屋主承租大規模樓地板面積以供營運所需，因此負擔不少租金成本，其中亦有包括租金調整的部分。而各項折舊比重為 2.03%，主要包括中央工廠、倉庫等建物及其所使用相關器材設備如商品儲存架、冷凍冷藏櫃等所提列折舊費用。

表 15 其他綜合商品零售業成本結構比重分布概況

單位：%

全年商品進貨成本	勞動報酬	租金成本	各項折舊	其他支出
77.01	5.21	3.73	2.03	8.20

備註：1. 以上成本項目比重之分母為收入總額。2. 以上資料時點為 2011 年。3. 其他綜合商品零售業包括百貨公司、零售式量販店等。

資料來源：台灣地區工商及服務業普查報告、台灣經濟研究院產經資料庫整理，2016 年 4 月。

訂價考量

對於連鎖量販店的商品銷售價格訂定，供應商要考慮進入該系統的相關成本負擔，以及通路抽成比例，已決定自身商品的訂價水準。

以家樂福為例，過去多以固定退佣+固定扣款，一般而言，15%-25%的月扣費用，加上一年一兩百萬不等的固定扣款(名目多為贊助金)，一般來說，家樂福的費用範圍依業種不同而有不同的毛利比。以百貨來說，總費用多在 30-55%左右。而 DM 費另外計算。

至於大潤發及愛買等，則以固定月扣為主要操作方式，談定完固定

的成數之後，就沒所謂的贊助金跟 DM 費，DM 版面由各家商品競價爭取。

連鎖系統以家樂福費用算是業界最高，愛買、大潤發、台糖等都算還好，尤其是台糖，雖然店少生意略差，不過費用結構較合理，且公營單位付款準時，因此，還是不少廠商很希望與其合作。

第四節 藥局及藥妝店通路

本節特別針對藥局及藥妝店通路經營型態做資料蒐集與分析。首先，必須先了解藥局的定義：依藥事法第十九條規定，藥局乃指藥師或藥劑生親自主持，依法執行藥品調劑、供應業務之處所，依法得兼營藥品零售業務。而在藥商方面，藥事法第十四條規定，藥商乃指下列各款規定之業者：1.藥品或醫療器材販賣業者 2.藥品或醫療器材販製造業者。由以上之定義可知藥局與藥商之差別在於藥商不得接受處方箋，其營業範圍至多可以進行藥品及醫療用品之販售。目前國內三大連鎖藥妝店之營業申請登記皆以「藥商」為名，因此在藥品營業範圍內，其不能像博登及藥獅等連鎖藥局為人配藥，而只做非處方藥（成藥，OTC）之販售。

台灣目前藥品銷售通路的發展已有很大的轉變，從過去的藥師經營獨立社區型藥局，在經歷全民健保、藥品自由化與醫藥分業制度的大環境變動下，從過去的獨立式社區藥局業態，轉變為連鎖式藥局，甚至融入不同業態形成複合式經營的藥妝或零售通路角色。

而有關連鎖藥妝店的定義，是連鎖經營商店以健康與美麗為經營主體，主要商品涵蓋範圍在開架式成藥及開架式保養化妝品，且商品比例均勻，並延伸至藥妝相關商品與生活日用品，同時設有藥師或藥品諮詢服務提供之零售通路。

表 16 連鎖藥局家數

連鎖藥局	店數
杏一	194
長青	189
維康	192
博登	64
躍獅	89
丁丁	73
佑全	82
啄木鳥	50
健康人生	25
大樹	51
德昌	8
新高橋	19
總計	1034

資料來源:流通快訊，2016年7月。

傳統藥局和連鎖藥妝店的運作方式基本上有不少差異。傳統藥局以成藥和健康食品為主，藥物產品採用櫃台封閉式的擺放，並有藥師提供諮詢服務。這些成藥有普拿疼、萬金油、保濟丸、枇杷膏、感冒糖漿等，而健康食品則是維他命丸、羊奶粉、雞精、魚肝油、白鳳丸等等。顧客在詢問過店內的藥師有關藥品的療效功用及價格後才會決定要買那些貨品；基本上，顧客沒有自主權，從採購、標價、上架，一直到貨品被取走，藥師扮演著十足主導的角色。採購時，傳統藥局會通過盤商取得藥品，採購的過程中，藥師既自主又可以被中盤商推銷，藥師會選擇及購買符合當地顧客所需的藥品；換句話說，當中盤商推銷新產品及有優惠的情況下，藥局也會考慮利潤和產品的口碑後大膽採購。藥師和顧客的關係如同朋友或鄰居一般，他了解大部分顧客的病狀，甚至是顧客的家庭裡的一份子；藥局既是社區的家庭診所，也是社區生活交流中心，中年顧客、家管或老顧客來藥局的目的可能不是購物，也許只是聊天。連鎖藥妝店和顧客的關係卻是陌生的，隨著經濟不景氣，台灣傳統藥局近

幾年來有很大的改變，面對連鎖藥妝通路的競爭以及既有市場同業間的淘汰洗牌，再加上健保給付可拿免錢的藥，導致傳統藥局生存空間愈來愈小。(洪芷郁、陳麗珠、簡芝玉，1997)

連鎖藥局系統，分為國際連鎖藥局體系：如博登連鎖藥局和屈臣氏等；其次是國內連鎖藥局體系：如康是美、躍獅等；另外尚有以藥局間相互策略聯盟而成的連鎖體系：如同心會、青年會、貝斯特等；最後由傳統單店藥局轉型為連鎖體系的藥局有丁丁連鎖藥局、新高橋連鎖藥局、佳龍及佑康等相繼成立，因此，藥局零售市場開始進入各據山頭、百家爭鳴的戰國時代。(許崧庭，2008)

現今藥局的經營已不再是在傳統藥局的角色，僅提供藥品銷售服務，於是取而代之是以專業、多元及便利為訴求的大型連鎖藥局相繼成立，因應藥品零售市場的擴大，藥局已跨越只銷售藥品的設限，兼賣保健、美容與婦幼等用品。在消費市場環境與消費趨勢的變遷下，以迎合顧客多元的需求，連鎖藥局開始強化「專業」、「複合」、「多元」、「便利」的經營模式(蔡玉琴，2007)。

在台灣經營藥局，無論是獨立的社區藥局或是連鎖藥局，皆須要有合格的藥師執業人員在其中服務，為民眾購買使用藥品提供專業諮詢意見與建議，在提供處方簽配藥上更需要專業藥師在場處理，這是藥局通路與一般零售通路最大的差別。雖然許多連鎖藥局甚至藥妝店等販售許多非藥品商品，包括保健食品及日常用品等，與一般連鎖零售通路非常相似，但其從業人員不如一般零售通路的有彈性，藥師資格是屬於專業認證，必須經過國家考試，因此，即便國內藥局數量與超商數量相當，但由於需要藥師在藥局內執業，藥師本身其經營條件相對辛苦，不若一般零售通路可聘請一般鐘點勞務人員執行換班。

過去獨立社區藥局販售重點在藥品，因此，在藥品的採購上是最重要的成本支出，也是銷售獲利的來源，但由於過去獨立經營藥局，在藥品採購上是處於相對弱勢，雖然採購量不大，但藥局內需要備妥較完備的藥品種類和數量，所以要少量又多樣，這樣的採購需求通常需要藉由

中間商的角色來購買藥品，由中間商來向國內藥廠或是國外藥廠的代理商大批量購買，在配銷到各社區藥局，台灣專業藥物物流通路是不容忽視的業態，每年由全國醫療院所及健保特約藥局、藥妝店、連鎖藥局、傳統藥局等所產生的流通產值，是除了便利商店外排名第二位的商業通路。

根據楊莉玟(2011)整理分析的連鎖藥局經營管理與物流優勢如下，

(一)連鎖經營管理優勢

- 1.優質資源配置：連鎖藥局經營有店名、進貨、配送、價格、服務、廣告、管理、核算等「八個統一」。互相協調有利於資源的配置，使得企業資源共享，不會出現浪費現象，既節約費用，又提高工作效率和效益。
- 2.提高市場占有率：連鎖藥局實現經營規模效益，首要在分店的設置上多動腦筋，選擇合適的地理環境，開設合適的分店，這樣才能擴大企業知名度及產品的銷售量，從而提高市場占有率，這是發展連鎖經營管理必須重視的關鍵問題。
- 3.強化企業形象：給企業帶來更多的收益，連鎖經營管理企業通常選擇統一的建築形式、環境佈置、色彩裝飾、商徽、廣告語、吉祥物等，這種形象連鎖是一種效果極佳的公眾廣告，透過顧客無意識的宣傳，提升企業在公眾心目中形象，為企業贏得良好的社會效益。
- 4.提高競爭力：連鎖藥局可以根據各分店的實際情況投入適當的人力、物力、財力來實施經營戰略，對原先獨有的銷售措施、廣告策劃、硬體設施進行不斷的改革與創新，使整體連鎖企業在經營管理能力始終保持高水準；同時，靈活的經營管理制度、方法、經驗能迅速有效貫徹實施，這樣才能大大提升連鎖企業的總體競爭力。
- 5.降低經營費用：連鎖經營管理以顧客自我選購、自我服務的經

營方式為主，商品明碼標價讓顧客可以自由挑選，節省廠購物時間，同時，加快顧客的流通速度，增加廠客流量，達到降低企業經營成本的功效。

- 6.引導生產領域：連鎖經營企業在市場中占有極其重要的地位，成為連接生產與需求的橋梁，生產商可根據企業進貨的數量、種類等來進行生產，從而使生產與消費緊密掛勾，不致出現浪費生產資源和貨物奇缺等情況。
- 7.增加就業機會：連鎖經營企業的低成本、高效率使得所售商品價格大幅度明顯降低，等於增加廠消費者的可自由支配收入，使能進行其他方面的投資，從而擴大廠社會總需求。從社會整體來看，必然會進一步促進就業人口的總量增加。
- 8.保護消費者權益：商品品質保證，並且價格保持在較低的範圍內，讓消費者買得放心，連鎖經營企業的種種經營措施和經營策略，都從不同角度，不同層面上保護廠消費者的利益。

(二)連鎖經營的物流管理優勢

- 1.系統化：是由採購、倉儲、流通加工、裝卸、配送和信息處理六個功能構成這些功能相互作用、相互聯繫、相互制約，它們各自特定的功能有機地結合起來、協調運行、共同產生出新的總功能，而實現商品的流通。
- 2.合理化：是整個物流管理所追求的目標。首先，物流合理化可以降低物流費用，減少商品銷售成本其次，可以壓縮庫存，減少流動資金的占用，更為重要的是可以提高企業的管理水平。
- 3.標準化：這系統的管理是非常複雜的，標準化能加快流通速度，保證物流環節，降低物流成本，從而較大地提高經濟效益。
- 4.配送中心：是連鎖經營的核心，因連鎖經營的集中化、統一化管理，需靠配送中心來具體實施，透過配送中心的作業活動，不僅可以簡化門市活動，降低連鎖企業的物流總費用，而且能

實現商品在流通領域中的增值，並向門市提供增值服務。

藥局商品定價模式

台灣藥局經營跟一般零售通路相似，也是相當地競爭，民眾購買藥品等商品常常貨比三家，只要商品價格比競爭對手高，可能就此流失客源，除非區位相當有利，能經營穩定的客源，否則也常淪為商品價格競爭，而侵蝕利潤，因此，類似知名品牌常備藥品通常利潤相當低。藥局內販售許多知名藥品，民眾常備藥品，跟供應商進貨，供應商的進貨價格相當高，甚至接近藥品建議的零售價格，幾乎等於是沒有利潤在賣，該種強勢商品被當作基本備藥，沒賺錢也需要進貨，是留住客源的重要因素。只能依賴顧客附帶多購買其他利潤較高的商品，或未來繼續來消費其他較高利潤的商品，以增加營收，除了有較高利潤商品的品牌力，通常需要藥師向民眾推薦，來提高顧客購買欲望，以增加銷量。

從商品的價格與利潤率來分析藥局的經營獲利方式，主要將藥局商品分為三類，帶路貨、大色貨，以及淺貨。

表 17 藥局主要商品定價與獲利分類概況

	類別	說明
1	帶路貨	大部份為民生用品特價品(成熟期商品)利潤低。用以吸引來客率。常為犧牲品。(10%以下)
2	大色貨	全國性廣告商品、高知名度商品，為各大藥局必備之產品。其零售價統一利潤低。藥局也常以進價銷售，以代表此店之商品之低價(7-20%)。
3	淺貨	非大眾型商品，知名度相對於大色貨低，常為特約商店(以高利潤吸引藥局藥師推薦銷售，利潤高。(30%-200%)

近年來無論是社區藥局或是連鎖藥局，面對激烈的競爭，有的強化保健食品的銷售，有的轉型販售較強購買力的婦嬰幼用品，包括奶粉和尿布等，做為吸引消費者入店消費的帶客貨。由於近年奶粉價格持續上漲，對於哺育新生代的家長都感覺奶粉支出負擔增加，面對進口奶粉價格的上漲，許多藥局或是婦嬰幼用品店對奶粉商品祭出折扣優惠，以吸引家長來購買，優惠折價方式有許多種形式，但對於民眾質疑奶粉價格上漲過高，其中利潤流向通路的哪個環節也是本研究所關切的議題，將進一步分析解構。

對於藥局通路銷售奶粉的模式，可以依奶粉品牌類別分為大品牌，以及小品牌商品，大品牌商品就是俗稱的大色貨，就是到處都有賣的貨品，主要是三大品牌奶粉，通常有以下幾種特性：有廣告的商品、擁有非常高的知名度、客人會指名購買、而且品牌忠誠度極高。這樣的商品迴轉率極高，又產品的拉力強，但是因為藥師之間的競價，導致這些產品最多僅能有約 5% 的利潤，有的藥局甚至賠本銷售。

至於小品牌商品又稱為淺貨，相對於大色貨的沒有利潤，藥師最喜愛的就是淺貨了，銷售利潤極高，通常超過 50%；銷售價格相當穩定，若個別通路出現銷價競爭，則會被公司收回貨品和銷售代理權，由於必須預先付款給供應商，或簽約付押金，因此，較能避免削價競爭的出現，維護較高的獲利。

第五節 電子商務

根據經濟部 2007 年電子商務法制及基礎環境建構計畫之創新電子商務模式研究報告所示，線上購物模式包括 B2C、C2C、C2B 等三類，其定義如下：(1) B2C：為企業透過網際網路對消費者提供商品、服務或資訊，亦是個人透過網路購物平台實現的網路消費，包括線上購物、線上資料庫等應用，如美國的 Amazon。(2) C2C：為網路服務供應商提供電子商務平台和交易程序，允許從事買賣交易的雙方(主要為個人用戶)在其平台上獨立以競價或議價為主的網路交易模式，消費者之間自發性的商品交易行為亦是，包括廠商網路直銷管道、網路拍賣平台、一般個人式拍賣網站或二手跳蚤市場等，如 eBay。(3) C2B：是集合買家群體購物力量，與賣方進行議價，達成群體殺價目的，讓消費者所提供訊息與其他消費者共享，以合購平台、團購網站等產品比價機制的出現最具特色，如美國的 Priceline。本研究主要針對第一類 B2C 的線上購物模式，以作為與傳統零售通路做比較觀察分析。

電子商務受惠於上網人口的快速成長，隨著手機、電腦等的使用者操作介面愈來愈具人性化且上網人數快速成長下，吸引更多網友對線上購物的需求。根據統計民眾使用手機的時間已高於看電腦和電視的時間，顯示近年來數位行銷媒體管道已較以往有所不同，傳統商品行銷廣告媒體難以大量吸納年輕世代消費族群，伴隨行動裝置的普及和便利性提高，透過行動裝置做網路購物是零售消費發展趨勢商機龐大，也有越來越多業者選擇自行投入網路商店經營，亦有許多店家選擇依附在各大網路平台並進入網路商城，甚至更吸引其他實體通路業者跨業佈局，使得網路購物市場規模大幅衝高。

對於電子商務的經營者而言，倘若與上游國內外製造商及經銷商建立長期良好合作關係，以相較於其他零售實體通路競爭廠商較低的價格購進商品，再以較低的價格銷售給消費者，可提高同業間之競爭力。因此，製造商也開始透過網路平台從事自身產品行銷，除可以提高價格的

決定能力、減少產品經銷到零售通路的利潤分享，提高獲利，更可以直接面對消費者了解其需求，進而獲取市場第一手資訊。觀察我國電子購物及郵購業之產業銷售額的分布比重，我們可以發現這樣的發展趨勢。

表 18 電子購物及郵購業之各細項產業銷售額比重分布概況

單位：%

	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年 1~7 月
郵購	0.38	0.38	0.17	0.17	0.16
電視購物、網路購物	87.88	86.04	84.64	86.18	82.66
網際網路拍賣	11.74	13.59	15.19	13.66	17.17

資料來源：財政統計資料庫、台灣經濟研究院產經資料庫整理，2016 年 10 月。

成本結構

根據 2011 年台灣地區工商及服務業普查報告的統計資料可知，電子購物及郵購業的成本結構以全年商品進貨成本比重最大，並達到 66.06%，由於民眾透過網路平台選購商品、直接下訂單，以及選擇付款方式，廠商接獲訂單隨即辦理轉交付款項以及送貨服務，該選購商品係自上游製造商進貨至物流中心再運送至客戶手中，因此商品進貨成本負擔相對較重。至於其他支出比重居次，並達到 16.05%，主要包括其他營業費用、折舊、原材物料及燃料耗用價值、稅捐及規費等；對於網路購物業者來說，則有包括資訊系統設備維護費用、銀行手續費、受理民眾退换货所產生雜項費用等。而勞動報酬比重則為 8.94%，包括開發專員、行銷企劃人員、客服人員、系統平台維護人員等，故人事費用並不輕。至於租金成本以及佣金支出比重分別為 1.72%、1.67%，前者多負擔本身倉儲物流中心之場地租金費用，後者則包括聘請專家、代言來賓以及走秀模特兒之佣金費用。

表 19 電子購物及郵購業成本結構比重分布概況

單位：%

全年商品進貨成本	勞動報酬	租金成本	佣金支出	其他支出
66.06	8.94	1.72	1.67	16.05

備註 1：以上成本項目比重之分母為收入總額。2：以上資料時點為 2011 年。

資料來源：台灣地區工商及服務業普查報告、台灣經濟研究院產經資料庫整理，2014 年 9 月。

訂價考量

分析電子商務(B2C)經營的三大面向，包含資訊流、物流、金流。大部分的網站經營都是自己掌握資訊流，至於金流、物流則是委外處理的比例較高。B2C 銷售在網站接單後，最重要的就是如何收費以及如何配送，而現今在網站上，金流以及物流的解決方案有相當多的選擇，主要以不增加商家管理成本、以及消費者習慣使用為最高原則。

對於從事電子商務的經營者可能需要了解必須支付平台業者的費用，包括上架費、售價抽成，以及其他費用等。

表 20 電子商務的費用方案

	上架費	售價抽成	其他費用
Yahoo 奇摩超級商城	開店費:15,000 元	5%	年費:36,000 元
Pchome 商店街	開店費:30,000 元	2%	年費:3,000 元
樂天市場	-	0.03%	年費:63,000 元; 金流:0.25%

在網站經營耗費成本比例最高的物流，需儘量降低物流所造成的成本。可透過宅配、或者是透過便利商店讓消費者到店取貨、貨運公司、郵局配送等多重方案。多數的廠商都比較偏向運費外加，讓消費者自行負擔這個部份的費用，約商品價格的 1.5~3 成不等。以下介紹一般的物流服務及費用。

表 21 電子商務物流的選擇方案

廠商	便利商店取貨	郵局掛號	宅配	貨運/快遞
價格	約 30~80 元/件	約 150 元	約 180 元/件	約 150 元/件

表 22 電子商務到店取貨價格一覽表

到店取貨	7-11 統一超商	便利達康
全國佈點	5,055 家	全家便利商店、萊爾富、OK 便利店，合計約 5,172 家
物流手續費	約產品價格的 3 成	依物件 30~80 元，約價格的 1.5 成

表 23 台灣宅配通宅配價格表

單位：新台幣/件

長、寬、高總和（公分）	配送至同一縣市價格	跨縣市配送價格
60	100	130
90	140	170
120	180	220
150	250	300
180	300	360

根據本研究的訪談及座談蒐集之資訊，有關電子商務(B2C)經營的物流委外處理費用可能因合作簽約內容和數量頻率多寡有折扣優惠，折扣後費用可能約為上述介紹的物流費用牌價的六成左右。許多電子商務的購物消費，在物流費用的負擔上，如果訂購金額低，或訂購數量較少，可能就由消費者來負擔，這部分可能就會形成變相的商品購買成本上升，甚至可能常導致購買商品的花費成本高過於實體零售通路的購買價格，當然若取決於消費行為的方便性(購物時間及交通等)，以及實體通路購物可能衍生的交通或運費成本等因素，或許電商還是有相當的競爭

力。舉例而言，若網上消費購買書籍一本 200 元，物流運費需要額外負擔 60 元，總計購書成本為 260 元，然而若實體店面書籍定價為 220 元，則相對而言，線上購物價格便宜，卻可能在物流成本的附加後，造成價格競爭的劣勢。因此，在電子商務的商品定價上，是否有絕對優勢，端視於商品的特性(體積、重量、稀有性等)、價值，以及物流成本的分攤等因素。

第四章 零售通路與供應商之議價能力

本章針對零售通路與供應商之間的議價能力做研究分析，從實務操作層面透過蒐集資訊與訪談等方式，嘗試發掘兩者互動模式上對商品價格的影響。

首先，我們必須認知現今的市場已非過去以生產者導向的時代，傳統決策程序總是根據下游廠商的訂單著手，亦即：

$$\text{產品製造成本} + \text{管銷成本} + \text{利潤} = \text{產品售價}$$

在現代生產事業中，「消費者認同的售價」是首要考量因素，因為若無法滿足顧客的需求，再怎麼優秀的產品皆無濟於事。現今消費者導向的市場時代掛帥，現今的決策程序應是：

$$\text{消費者認同的售價} - \text{本身所期望的利潤} = \text{產品製造成本} + \text{管銷成本}$$

在現今的消費者決定時代，若消費者所能接受的價格是 140 元，而本身希冀的利潤至少要 40 元，因此，廠商必須在具有品質的原則下，運用智慧避免成本的發生，在所剩餘的 100 元內將產品製造出來。與過去相較，不但價格便宜 10 元，而且利潤由 20 元提升到 40 元。

在消費者認同的售價裡扣除本身所期望的利潤後，經營者必須在所剩的額度下，完全分攤產品製造成本及管銷成本。這種生產決策程序才有生機。由於利潤是企業經營的命脈，企業本身若無法獲得合理利潤，再大的占有率也徒勞無功。但在這樣的競爭環境下，如何能在控制通路管銷成本增加下，為消費者追求平價優質的產品，考驗這供應商如何兼顧降低製造成本與維護品質的能力。以下就針對供應商與通路商的訂價考量作分析說明。

第一節 供應商的訂價分析

一般商品的供應商業務會尋找適合的通路管道將公司產品銷售出去，面對零售通路商或其採購人員，針對公司商品的銷售必須擬定一個適合的價格，以維護自身的利潤率。雙方除了採購價格(商品採購成本)的談判外，對於銷售期間的各項費用、活動、折價、進退貨等議題也必須達成共識並訂定合約，以避免未來銷售與收款等爭議。

通常通路採購會盡可能地壓低採購價格，供應商業務當然必須盡可能地維護商品價格以確保獲利，因此價格是根據雙方談判的結果而定，但是雙方可能基於不同的理由，如配合銷售策略的運用，或是不同的供貨方式，而調整商品的價格。基於不同的考量，價格的策略運用可以有以下幾種情形：

1. 在市場競爭激烈而供應商難以進入市場的情況下，對於供貨價格的彈性相對較大，甚至為了市占而犧牲利潤，在這種情況下，零售通路(買方)處於有利地位並能夠迫使供應商(賣方)給予較優惠的價格。
2. 大量購買給予較低的價格，對批發商、零售商或不同的地點給予不同的價格，又稱為累計數量折扣，可以是一次購買足額的數量，或是一段期間內累計超過一定的採購數量。
3. 對不同地方區域可以採用兩種定價方法，一種是統一送貨價格，即最終價格是固定的，不考慮買者與賣者的距離，運費完全由賣者承擔。另一種是可變送貨價格，即產品的基本價格是相同的，運輸費用在基本價格之上另外附加。因此，對於不同地方的買方來說，產品的最終價格要依他們距離賣方的遠近而定。如果基本價格是確定的,運輸費用是後來加上的，可稱之為離岸價格(自提價)。如果最終價格是確定的，其中包括運輸費用，可稱為到岸價格(到貨價)。

4. 為了確保產品在消費者與市場的品牌認知，或是避免因為不同通路價格差異造成比較，形成通路衝突，因此，對消費者的統一零售價，零售商不得以高於或低於該價格出售。

控制產品零售價格有以下有幾個好處：

- (1) 固定零售價格，經銷商可以掌握利潤率，會積極地進貨，努力開拓其經銷範圍，達成雙贏結果。
- (2) 若同一種產品在同一市場上有多種價格，容易損害產品的聲譽，消費者會懷疑以較低價格出售的產品是否是真貨。
- (3) 多種零售價格增加了零售商之間衝突的可能性，那些不能以低價出售產品的零售商會爭取能夠以更低價格銷售，這樣做的零售商會發生爭端，最終產品的經銷系統會受到嚴重的破壞。

因此，如果價格訂得有利於消費者和製造商雙方，則統一的零售價(即零售商不得以低於此價銷售)，將對各方都有利。

雖然商品製造商(供應商)希望維持商品價格穩定，但下游經銷商或零售業者基於一時獲利考量，可能對於商品的市場價格依自身的需要任意調整或折扣，因而造成商品價格混亂，而供應商對這些情況要盡量設法避免。這些通路商考量的因素，包括：

1. 零售業者(經銷商)將某一項產品當作帶貨商品，因為，有經驗的零售商不是從每一個產品(個)上去賺錢，而是從每一批產品(量)上去賺錢，因此，將產品分為兩類：一類是賺錢的，另一類是衝數量的。即用好販售的產品或是將一部分產品的價格定得很低、不賺錢來吸引進入商場買貨，以帶動其它產品的銷售。
2. 市場上有幾個不同通路商，為了爭奪客戶，紛紛降價，最後降得無利可圖，都不願再銷售這一產品，就會把市場做死了。
3. 為了維持顧客，一些經銷商把價格降得很低，無利經營，甚至將

廠家給予的扣點給客戶，目的是為了維持客戶，吸引客戶繼續從他手中進貨。

舉例而言，一般百貨店的採購系統分兩種，買斷跟寄賣。像平價首飾類的多為買斷品，由採購自己到工廠或集散地看貨，整櫃買回。而服飾美妝等品牌商品多為寄賣品，採議價制度。費用多採固定制，一般而言依業種不同多為訂價的 25-45%，DM 費用另外計算。因此，費用結構相對單純化。

零售通路合約中經常載明的大致費用結構，依業種不同而有成數上的差異。比方說電器類的退佣就會比較低，生鮮類常是直接喊價，食品飲料類的退佣也不大，而服飾、百貨五金、美妝化工等的費用就相對高一些。但是，一般來說比較大型的企業也能談到比較好的條件，比方說統一、聯合利華、寶僑、黑松、五月花、花王等，較有規模、資金雄厚，且供應商品的品項多，客戶接受度高，能談判的籌碼也多。

根據本研究所進行之資料蒐集與訪談所得，對於供應商在面對自身產品行銷的通路選擇上有許多不同的考量，依產品特性的差異選擇屬於自己消費客群最常利用的通路上架，當然也需要評估該通路的條件與成本是否能夠負擔得起。由於個別通路可能對商品價格的訂定有其特性，或是對於上架商品要收取不同的費用，還可能需要商品廠商配合通路活動或折扣促銷等需求，或有負擔商品退換貨的成本，這都足以影響供應商的經營穩定度，對於較小規模的中小企業，在資金不夠雄厚的情況下，常有自身商品在通路銷售還算不錯，卻落得資金周轉不靈，甚至破產倒閉的危境。

對於本研究訪談生技食品業者表示，其公司產品項目多，除自身的官網外，也大範圍地布局在各大通路與電商網路平台。對於面對不同通路的經營成本要求，業者表示為了使產品曝光讓更多消費者接觸到，所

以在一些較為嚴苛的通路要求下，仍會持續鋪貨，目前該公司在網路平台與實體通路的商品銷售大約各占一半；對於各通路的費用占比，參考該公司主要供應機能飲品，及可沖泡之機能茶包等生技商品類別為主，在各通路的費用要求等說明如下：

表 24 台灣各通路的費用要求及說明案例

	通路	分成比例	說明
1	官網平台		毛利最高，並可收集消費者購物行為資訊，要負擔物流費用
2	電商購物平台	售價之 20-25%	另要負擔入倉及物流費用，但結算入賬速度較快(約兩周)，有利於減輕中小企業現金壓力
3	實體通路		一般要三個月才會結算回款，另要押金同樣需要押三個月，對於中小企業現金負擔壓力大，一般通路做折扣活動等，在結算時同樣轉嫁給供應商負擔，走實體通路毛利不高，主要是產品可以曝光
4	便利商店	售價之 50%以上	尤其飲料類更高
5	量販及超市	售價之 40%以上	
6	藥妝店	售價之 40%	但還有其他上架費及活動費用，通常只拿得回商品售價的三成左右
7	藥局	售價之 70%	但若為知名品牌藥品可不收費

另外，針對食品類的商品供應商在各通路的商品價格與議價能力，本研究訪談國內麵食生產製造大廠，瞭解到即使該公司是具有品牌力的國內第一大供應商，其銷售主要通路以超市為最大，其次是量販店，分別佔有 45%和 40%，但在目前零售通路強大影響力的環境中，其定價與

議價能力仍受制於連鎖零售通路業者，幾乎商品售價的 40~50%都要歸屬通路業者。

其次，本研究也訪談協助原住民有機農作推廣的社企組織，了解在有機農產品的銷售推廣也必須配合零售通路的規劃，由於有機商品通路的經營理念差異，對於供應商來說成本負擔是不同的，例如聖德科斯合約中有退貨和罰款的規定，對於有機農產品退貨幾乎就是報廢，要再去回收更是增加成本，但是，在里仁的通路方面，則是自行將產品買斷，而沒有退貨風險和成本，但相對地通路所抽成的費用比重就不同，聖德科斯的上架費約占農產品售價的 2~4 成，里仁採買斷方式，則是大約以售價的 6 成 5 來收購；對於供應商與通路的議價能力，雖然平時可能是通路佔有優勢，但在供應短缺的時候，供應商則有較高的議價談判能力。另外，從訪談中了解生鮮農產品等在電商市場較難經營，主要在於生鮮農產品的有耗損和難保存的特性，以及台灣農民的規模較小，在訂購銷售物流上容易出現短缺或壞損的問題。

另外，本研究透過訪談鞋類商品的代理供應商，了解品牌廠商對通路有壓倒性的議價能力，品牌商針對該品牌球鞋進入不同市場，會依不同鞋款和銷售通路來面對品牌消費者，因此，在球鞋的銷售上依不同等級可能區分為三大級別(A 級鞋款系列和 B 級、C 級鞋款)，個別的銷售通路要求也不同，品牌商可要求代理商或是設立直營品牌店，或是特別為高階鞋款做銷售活動，在給定不同等級鞋款在不同銷售通路的價格訂定區間，與通路利潤(一般可能給予到售價的 4~5 成)，讓不同需求的消費者可以依喜好、需求和能力購買喜愛的球鞋。

第二節 通路商的訂價分析

壹、通路基本定價

零售通路商經營為了獲取利益，故其銷售商品的定價必定牽涉到利益的回收，亦即應先找出利潤目標，根據理論可採取“損益平衡點”方式，其公式為：

$$\begin{aligned}\text{損益平衡點} &= \text{固定營業費用} / (1 - \text{變動成本} / \text{銷貨淨額}) \\ &= \text{固定營業費用} / (1 - \text{成本率}) \\ &= \text{固定營業費用} / (\text{毛利率} - \text{變動費用率})\end{aligned}$$

因此，舉例若一家通路業者，其營運上每個月需要 2,000 萬元之費用，而超級市場平均的毛利率有 20%，若無變動費用率，則損益平衡點為：2,000 萬元/0.2=10,000 萬元，亦即該通路每個月要做 10,000 萬元之營業額才不會虧本。

如果從另一個角度來看，若一家通路在市場調查時，發現大概每個月可做 10,000 萬元之生意，而該通路大概的費用支出每月需 2,000 萬元，則其平均毛利率一定掌握在 2,000 萬元/10,000 萬元=20% 以上，才算平衡，亦即毛利率如低於 20% 則會產生虧損，高出才有利潤。

基於以上模擬損益平衡點需要的毛利率，作為訂價考量的最低基準。如某項商品，其進貨成本是 80 元，我們預定的毛利率是 20%，則該商品的售價應為 100 元，則可採用以下：

$$\begin{aligned}\text{售價} &= \text{購入成本} / (1 - \text{預定銷售毛利率}) \\ &= 80 \text{ 元} / (1 - 0.2) \\ &= 80 / 0.8 \\ &= 100\end{aligned}$$

若以傳統成本加成定價法，以成本外加兩成計算出來的價格，則可能得出來的毛利率會降至 16.67%，其算法如下：

$$80+(80\times 20\%)=80+16=96；$$

其毛利率變成， $(96-80)/96=16.67\%$ ，而非 20%。

因此，零售通路業者在為商品訂價時，必須謹記訂價目標，碰到競爭或消費者無法認同這個加價率而一定削價時，一定要想方法增高其他敏感度較低的商品的售價或降低進價，以彌補虧損。總之，整體的訂價目標要高於損益平衡所需的毛利率目標，才能獲取利潤。

雖然剛才提到零售通路最常見的定價方法是按照成本進行定價，但不同種類的商品，其毛利的加成比例不同。例如百貨商店通路一般的產品毛利率可參考如下：

表 25 台灣百貨通路商品種類及其平均毛利率

	商品分類	平均毛利率範圍
1	食品類	15%~20%
2	煙草類	20%~25%
3	照相機類	25%~28%
4	酒類	25%~30%
5	服裝類	40%~45%
6	化妝品及特殊商品類	50%

百貨商店商品也可以根據顧客的需求度而定價。根據顧客對商品價值的理解和需求的程度不同，百貨業者可以對一些暢銷商品和名牌產品適當加價。同時，由於百貨商店的附加服務和環境氣氛的良好狀況，其零售商品也可適當高出小商店的商品價格。

當然，百貨商店的商品還可以根據競爭者的價格來定價，根據實際銷售的可能需求，即可同競爭對手的價格相同，也可低於競爭對手價格，還可以高於競爭對手的價格。這種定價方法具有靈活性和隨機性，目標是為了擴大銷售額。

貳、 通路定價特殊考量

一、 新產品定價

對於一般商品的訂價有其固定可依循的參考數據，但對於新產品的定價，常常無所適從。因此，一般通路業者對剛上市的新產品定價，分析如果此類商品在商場上沒有影響力，顧客對它的認識和接受需要一個過程，那麼在定價時最好是定相對較低的價格，待商品為大多數顧客認識和樂意接受之後，再逐步調高銷售價格，賺取應得的利潤。若新上市產品中，可判斷出其品質優良，且具有誘惑性的商品，初時便可定出較高的價格，待此類商品大規模上市、競爭力降低之時，再適當的降低或放棄經營。

總之，對於新上市的產品，通路業者一定要準確地分析把握商品的性質和消費的走勢，確定是高價還是低價，如果沒有清楚的分析結論，則最好採用前面講的一般價格定勢，這樣不至於對消費者和擴大銷售額有太大的影響。

二、 生鮮商品的零售價格

零售通路最常見的定價方法是按照成本進行定價，但不同種類的商品，可能考慮地毛利加成比例不同，又或有損耗性產品之定價則需考量耗損的成本移轉問題。

生鮮食品或有期限性食物類等商品的定價考量模式，由

於生鮮蔬果或是海鮮魚肉類商品，都可能因為銷售時的處理方式或是銷售期間長短，所引起自然或人為損耗，使得商品的部分因損耗而不具備銷售條件，如商品處理後對其衡量價格的重量或產品數量產生減少，這些都必須納入成本考量，也才能反映真正成本，並在價格訂定上得出合理的價格，以期在最終銷售營收尚不致產生虧損。

當農產品從產地採購時，盤商一般都是整批購買，對於產品僅做整體品質評估，對於其中產品的良率耗損做初步的估算，就要判斷收購價格，這當中與農民的議價過程，存在一些可能的資訊不對稱以及產品鮮度時效的風險承擔問題，這都是買賣雙方的評估，偏遠的農民倚賴盤商主動收購，若產季到無人收購或是價錢談不攏，可能造成全部產品報廢腐爛，過去的種植成本就完全損失，因此，農民在可能對未來市場價格和採購管道無法掌握的情況下，願意提供較低收購價格給來收購的商家。另一種，是倚賴運銷商幫忙將產品載到果菜批發市場參與競拍後，扣除運費等費用後，收取拍賣後的價金，但由於批發市場價格競拍結果可能一日三市，價高時若無法拍賣掉，再次進場後就會被砍價，但另一方面，也有因為市場供應短缺時，再拍價格更高，或是檯面下洽購的情況，由於蔬果商品的特性，不可能將產品再次運回或是囤積庫存過久，因此，多數商品都會在拍賣市場上完成交易，銀貨兩訖。

批發商取得蔬果商品後，多數有其固定的零售銷貨通路，或是有零售通路業者到批發市場來採購，再次挑選商品上可能會就產品品質賣相做區分，有不同的銷售管道和定價，也存在耗損的部分。通常蔬果批發零售市場的上下游結構隨著時間會建立信用關係，若其中交易發生信用不佳或欺騙行為，通常不會再繼續合作，但若有信用的合作夥伴之間，

常會相互協調支援度過難關。

針對會損耗之商品的定價方式，有一專有名稱「步留率」，又稱部留率，即是商品在銷售行為上將必須處理汰除的部分扣掉後，剩餘的可銷售部分佔原產品的比例。

例如：100 公斤的高麗菜，經去除外葉後，所留下來能夠販賣的只有 80 公斤，則 $80/100=80\%$ ，其步留率為 80%。

以販賣蔬果生鮮產品為大宗的超市而言，掌握產品的步留率對於定價與獲利有決定性的影響。

另外，考量生鮮蔬果的時效性問題，當銷售期間隨著時間流逝，生鮮度降低必然影響商品的賣相，甚至最終賣不掉的風險，因此，必須隨時做價格調整的準備和因應方式，銷售價格調整可能會低於當初的進貨採購價格，但為了降低損失，減少庫存報廢的處理費用，商家會降價出清，以實務上的用語，就是「要賣得動的價格」，就像黃昏市場賣相較差的蔬果仍有特定的消費者會希望低價購買，水果攤銷售的箱底賣相差的水果，到了下午時間價格會相對上午進貨選擇多時的低許多，即便賠本也要賣掉。

這也是零售通路的定價策略中，一般定價和新產品最初定價，只是商品營銷的基礎，真正重要的經營策略是根據市場的需要，根據消費者的消費需要和消費行為習慣，適時作出合理的調價。透過價格調整再次激起商品銷售的活力，有效去化庫存成本壓力與爭取更多的利潤。

三、價格調整的需求和方式

零售通路的定價策略中，一般定價和新產品最初定價，只是商品營銷的基礎，真正重要的經營策略是根據市場的需要，根據消費者的消費需要和消費行為習慣，適時作出合理的調

價。透過價格調整再次激起商品銷售的活力，有效去化庫存成本壓力與爭取更多的利潤。

根據實際情況的變化，我們把商品的調價方法歸結為以下幾種：

(一)折扣調價：是一種常用的方法，根據情勢又可分成數量性折扣、季節性折扣和現金性的折扣。

- 1.數量性折扣：是指顧客購買一定數量的商品，商店實行一定的折扣優惠。
- 2.季節性折扣：是指商店過季性的商品、為減少庫存積壓，疏通商品流通渠道，通路業者可進行適當的調價銷售。
- 3.現金性折扣：是指對分期付款的購買過程中，通路業者可對一次性付清的顧客給予適度的現金折扣；另外，對促銷活動期內的現金購買行為給予折扣。

(二)差別調價：是另一種常用的方法，由於顧客的不同，時間的不同，場所的不同，差別調價又有顧客調價、時間調價、地點調價、形式調價和形象調價之分。

- 1.顧客調價：是指相同的產品，因顧客群體的需求度不同而調價。
- 2.時間調價：是指銷售時間的不同，而對相同的產品調價。
- 3.地點調價：是指銷售場所的不同，而對相同的產品調價。
- 4.形式調價：是指對不同花色、式樣的相同商品進行調價。
- 5.形象調價：是指對不同包裝的相同商品進行合理調價。

(三)心理調價：是根據顧客的消費心理和習慣偏好來定價，又分為尾數調價、整數調價、聲望調價和犧牲調價。

- 1.尾數調價：是指通路業者為了使顧客產生商品便宜、真實

的感覺而採用的一種方法。例如商品價格以“9”結尾，給人有便宜的感覺。

- 2.整數調價：是百貨商店為抬高一些貴重的名牌商品價值而採用的調價方法。由於商品的身價無形之中被抬高，反而能激起顧客購買的慾望。
- 3.聲望調價：是通路業者根據自身商店的聲望和某些特定產品的消費聲望，而對部分產品調價的方法。這樣做的結果能滿足消費者聲望需求的心理。
- 4.犧牲調價：是通路業者為擴大銷售份額而採用的一種假性調價方法。具體做法是對一些大家都熟知的商品調成最低價，獲取顧客的信賴，而對其它不為大家熟知的商品則調成較高價。以對前者的犧牲，保護後者，不僅能獲得社會的信任，也能擴大商品的銷路。

第三節 自有品牌的競爭

零售通路一直以來都是銷售由品牌製造商所提供的商品，由於通路業者的市場重要性逐漸壯大，經過長年的採購經驗，對於產品的價格成本分析與市場的供需情況掌握有較大的優勢，在持續檢討經營管理運輸物流倉儲等各項成本，並極盡所能壓低採購價格，擠出利潤，最終將檢討的對象指向產品本身與供貨商利潤，過去品牌商品製造商在販售商品時亦將品牌成本加入，因此擴大了製造商利潤的比重，有鑑於消費者對商品消費的習性掌握，部分消費者對於商品品牌的認知與忠誠不高，不如對通路品牌的重視，加上商品供應商若非獨佔，供應商之間彼此存在競爭關係，因此，通路商有機會試探要求供應商為其設計製造屬於通路商品牌的商品，或是找供應商的競爭對手協助生產自有品牌，以降低採購成本，獲取更高的利潤。相比同類型產品，自有品牌的價格要便宜 20% 到 40%，就目前來說，價格競爭確實是自有品牌最顯著，也是最重要的一個特點。

由於自有品牌的強勢競爭，對於同類型商品之一般品牌供應商而言，不僅產品相關生產運營成本都被通路商掌握，加上自有品牌商品的通路優勢，迫使供應商在議價的談判上趨於下風，同類型商品自有品牌之定價，形成了供應商產品的價格侷限，永遠存在的成本利潤缺口，若要加强自身產品的品牌力，又要投入更多的資源成本，在反映成本的商品定價上又難以過零售通路的關卡，雖然可能供應商同時是通路商的自有品牌製造商，因應自有品牌商品的銷量增加，通路業者對其採購增加可以提高生產機器設備的稼動率，也可以維持足夠的生產線工人，但長久發展可能會限縮供應商的成長空間。

自有品牌在國外已有一百年的歷史，且日益受到大型零售企業的重視，歐美的大型超級市場、連鎖商店、百貨商店幾乎都出售標有自有品牌的商品。在歐洲中是最早發展自有品牌的市場之一，自有品牌占比最高的是英國和西班牙，已分別達到 57.6% 和 51.3%。美國自有品牌商品

的銷售額已經占到超市年銷售額的 40%。據統計，世界最大的零售企業沃爾瑪有 30% 的銷售額，50% 的利潤來自它的自有品牌。而歐洲做自有品牌開發的零售商們有一個共識，即 50% 的占比是自有品牌的一個臨界點，一旦達到就很難超越。

在各種通路業者紛紛展開自有品牌的渠道，在電商平台的通路業者也開始從自有品牌商品的供應商挖掘利潤。亞馬遜正持續擴張自有品牌產品線，從一般日常用品的 Amazon elements 到跨足時尚業，因為自有品牌商品利潤率比較高，只要是大型零售通路商通常最後都會採取自有品牌策略，像是 Walmart、屈臣氏都是如此。不過 Amazon 的自有品牌商品並不會將 Amazon 標注在商品上，而是以不同的品牌名稱呈現。透過平台所掌握消費者的網站瀏覽紀錄和消費購物資料，以及商品評價等數據在平台上持續累積形成消費習慣模式，什麼樣的產品有什麼優點會吸引什麼樣的消費者、什麼產品在什麼時候、什麼價格會賣，全部都掌握在亞馬遜手裏，這些資料數據，讓亞馬遜有挖不完的寶貴消費資訊。

與品牌商品供應商者（製造商）相比較，零售通路發展自有品牌行銷戰略有其競爭優勢。包括有：（周軍，2003）

1. 信譽優勢

自有品牌的零售商業企業已具備良好的聲譽和企業形象。企業在長期經營中樹立一定的品牌形象，使商業企業創立的自有品牌從一開始起就容易被顧客接受與認可。由於商品品牌種類眾多，消費者相對較缺乏特定商品的專業知識，零售通路良好的企業形象和品牌信譽，以及企業規模，使消費者相信其產品具有一定的品質。

2. 價格優勢。

自有品牌產品的生產主要是零售商提出產品設計開發要求，並選擇生產商進行生產，是品牌與生產分離的虛擬經營，只不過品牌持有者是零售商而已，其顯著的優勢就是產品生產成本

的下降；貼牌生產商與自有品牌零售商縮短採購環節直接交易，促使產品流通費用下降，也可降低宣傳推廣的成本。由於自有品牌商品一般只在零售商所屬店鋪內出售，品牌管理比較容易，不易被其他廠商假冒，從而大幅度降低品牌保護的相關費用。質優價廉是自有品牌商品的一大優勢。

歐美商業企業中使用自有品牌的商品一般比同類商品價格低 30% 以上。日本大榮集團的自有品牌商品分為三類：10,000 種優質商品比同類全國暢銷貨便宜 10%—20%，150 種低價商品比一般商品低 15%，另外 40 種商品則比品質相近的名牌商品便宜 30%。

自有品牌的商品之所以具有價格優勢，第一，大型零售商業企業自己組織生產自有品牌的商品，使商品進貨省去許多中間環節，省下了交易費用和流通成本。第二，使用自有品牌的商品不必支付廣告費，零售商已有的良好信譽就是自有品牌商品最好的廣告。第三，自有品牌商品僅在開發商品的商業零售企業中銷售，可省去為打通行銷通路所需的費用。第四，大型零售企業擁有眾多的連鎖店，可以大批量銷售，取得規模效益，降低商品的銷售成本。

3. 特色優勢

使用全國品牌商品，通常在各零售通路都可以買到，使得產品差異日趨縮小，造成零售通路特色不足，增加價格競爭程度。而自有品牌市場中的品牌定位明確，企業的經營特色形成自有品牌產品特色。另外，零售企業的自有品牌與製造商品牌的最顯著區別在於零售企業的自有品牌只能運用於開發商品的企業內部，其他企業不能使用，因此，使用自有品牌也就把自身企業的經營特色體現出來，以特色經營贏得顧客。

4. 消費者導向優勢

充分把握消費者需求是零售商具有生產商所不可比擬的優勢。零售商能比較準確地把握市場需求特點及其變動趨勢，從而能根據消費需求特點來設計、開發、生產、組織商品，這樣就使自有品牌的商品比製造商品牌的商品，更具備符合市場需求導向的特點。

5. 賣場的貨架優勢

零售通路商直接掌控自有品牌產品的銷售，不必經過任何競爭，即可獲得最佳的貨架位置和空間，使產品容易被消費者看價，且確保及時供貨。

6. 通路的控制優勢

銷售全國品牌商品時，零售通路只是一個交易平台，對產品品種和價格缺乏自主控制，在自有品牌下零售商可使供應商按照自己的產品設計要求提供產品，增強對通路的控制和對商品價格的決定權。

國內零售通路業者開發自有品牌產品已成趨勢，根據市場統計，通路自有品牌市場規模約有 100 億元，國內通路業者，無論是外商或是本土業者，也積極採取自有品牌策略。包括量販和超商都因應商機快速轉移改變而拓展自有品牌，創造差異化和自有品牌價值。過去自有品牌著重低價的競爭，利用優勢發展自有品牌，但隨著消費型態改變，品牌藉由把關機制與結盟專業代工廠商，發展高價值的自有品商品，成為新的通路變革，也帶給消費者更好的選擇。

以國內的全家便利商店為例，在 2013 年底推自有品牌 FamilyMart collection，並定位是根據台灣消費趨勢演進，以高 C/P 值商品為核心價值，發展自有品牌商品組合。有近 250 項商品，其中，從日本全家引進的品項占 30%、而與台灣在地廠商合作生產品項占 70%。在地合作方面是瞄準市場食安缺口，與在地廠商開發獨創性高商品，透過與把關嚴謹

的大廠合作，運用其專業共同商品開發上。例如，跟果汁供應鏈上游廠商合作，利用特冷高壓(HPP)保鮮技術推出果蔬莊園系列果汁，就大受消費者歡迎。

而量販通路方面，利用通路品牌優勢，在省去廣告、通路成本的前提下，與本土廠商合作生產民生消耗品，並以物美價廉為主要考量。隨著對台灣消費者近年對品質的要求提升，像量販業者家樂福也自三年前開始自有品牌策略轉型，針對不同類型商品進行樣品測試，在強調質感保有低價優勢。家樂福藉由法商母公司的優勢，引進法國禾法頌(Reflets de France)系列，產品涵蓋餅乾、甜點、果汁、醬料外，又增加不少即食罐頭、鹽之花等食材。例如：禾法頌系列就是強調與法國各產地專業的生產者合作，提供品質最好的法國美食。量販業者也認為台灣在發展自有品牌上還有相當成長空間。

透過訪談全國品牌的麵食商品供應商，對於經營不同通路的銷售，為區隔零售通路的商品差異，該公司為某一量販通路特別開發一支商品口味，也提供專有的銷售包裝以獨家銷售，相當的受到該通路的會員歡迎，雖然該通路對供應商的要求相當嚴格，成本價格也都精算過，產品定價的決定權在通路身上，議價的空間有限，但由於成功開發出熱銷商品，有穩定的銷量和收益，為以後的合作及可能的獲利帶來較多的機會。

對於供應商除了面對通路商的自有品牌競爭，還常常存在著代工廠商的反撲，根據研究訪談的生技業者，過去開發的機能飲品受到市場歡迎，由於自身沒有從事生產製造，委由食品製造大廠協助代工生產，產品布局各大通路，包括連鎖超商、連鎖藥妝店、超市、量販店，以及電商平台等，由於代工廠商發覺商機，自行開發類似的自有品牌商品並銷售，除了結束代工生產外，並透過生產製造的成本優勢與大廠品牌優勢搶占各大通路，在通路市場上替代原供應商的產品線。目前國內中小企業在面對缺乏生產設備，與面臨通路競爭，商品價格與收益成數都較為趨於劣勢，因此不利開展新商機。

第四節 議價能力與商品定價分析

有鑑於供應商與通路間存在的緊密利害關係，對於商品在零售通路端上架銷售必然要遷就雙方的利益考量，例如全聯福利中心要求比其他通路低價，是否會造成供應商在通路管理上的衝突，要如何因應，是考驗著供應商的應變能力，在面對通路商發展自有品牌可能打壓供應商自身的產品銷售，同樣也是一個難解的習題。本節嘗試以前面的研究分析，舉例說明供應商在考量通路商的銷售分成的高低，這也是通路商對於採購價格和零售價格的影響能力，對於其商品定價的影響程度，以及通路採取折扣活動對供應商的訂價影響，另外，也針對價格調整時，消費者的感受等，做舉例說明。

- 一、在通路抽成的高低影響方面，商品供應商對不同通路的抽成差異，影響其進貨價格，及其利潤。市場上商品定價受到需求影響，不同通路間或有價差(通路議價力高)，但無法差異過大，否則易產生套利行為，以及多重通路衝突。

表 26 通路抽成差異對零售價格影響

生產成本	廠商利潤	進貨價格	通路抽成	零售價格	通路
100	40(28.57%)	140	30%	200	A
100	10(9.09%)	110	50%	220	B

以上之舉例，顯示在通路 B 的抽成比重要求下，供應商如要獲得正的利潤，勢必在商品的零售訂價上要高於通路 A 的訂價，但這也形成通路 B 的價格競爭劣勢。

二、常見的通路折扣活動，一般當通路提出促銷或折價活動要求，並將相關成本由供應商承擔，供應商可能因此產生虧損。舉例如下。

表 27 通路折扣活動對零售價格影響

通路	零售價格	銷量	方案	銷貨營收	廠商單位營收	廠商單位利潤
A	200	2	第二件半價	300	105	5
B	220	2	第二件半價	330	82.5	-17.5

很明顯可以看出來，若是採取第二件半價的折扣活動，對於通路 B 的銷售上，供應商必須承受虧損的狀態，若常常出現折扣活動，將不利於供應商的長久營運。

三、對於為何原物料價格上漲，反映在零售通路商品價格的上漲金額高過於原料成本上漲的金額，使得部分消費者不能諒解，這其中主要是通路間所建立的分成關係所致，當面臨生產成本上升(如原料上漲 30%)，供應商無力承擔，將轉嫁到零售價格，以避免虧損，在分成的比重上，供應商必須更多反應在價格上，扣除分成的成本後，方能維護其原有的獲利。原料上升 30 元，零售價格分別上漲 43 元(243-200)、60 元(280-220)，以維持廠商既有利潤。

表 28 生產成本上升對零售價格影響

生產成本	廠商利潤	進貨價格	通路抽成	零售價格	通路
130	10	140	30%	200	A
130	-20	110	50%	220	B
生產成本	廠商利潤	進貨價格	通路抽成	零售價格	通路

130	40	170	30%	243	A
130	10	140	50%	280	B

四、從上一節中對自有品牌的介紹，可以知道生產自有品牌，可以獲得以下的優勢：1.降低製造成本(材料費、勞務費等經費的總計)，增加稼動率，降低固定成本，沒有庫存風險；2.可以創造高毛利率；3.通路商可以掌握消費者資訊，且可以舉辦促銷活動；4.降低售價。對於自有品牌商品的訂價和成本關係，藉由千賀秀信(2016)的案例說明其通路定價組成，與自有品牌商品出現後，價格與成本組成的變化。

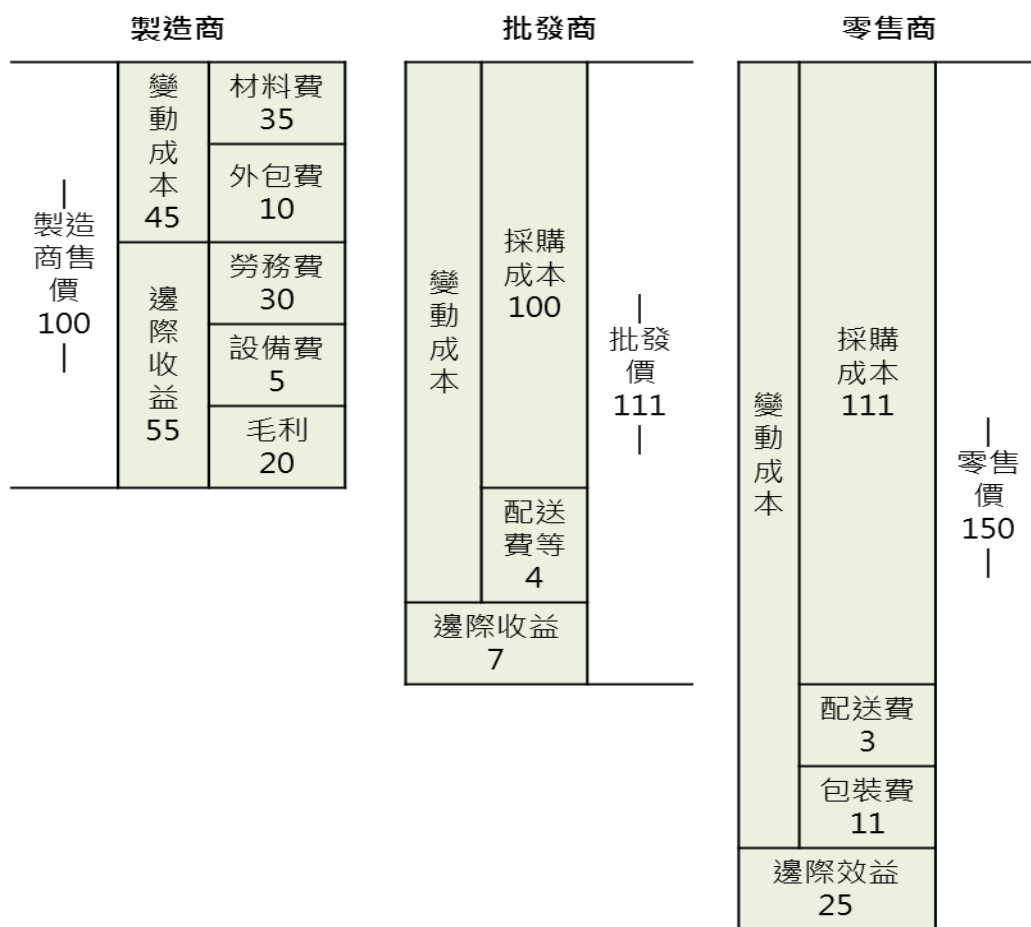


圖 4 商品價格組成與通路結構

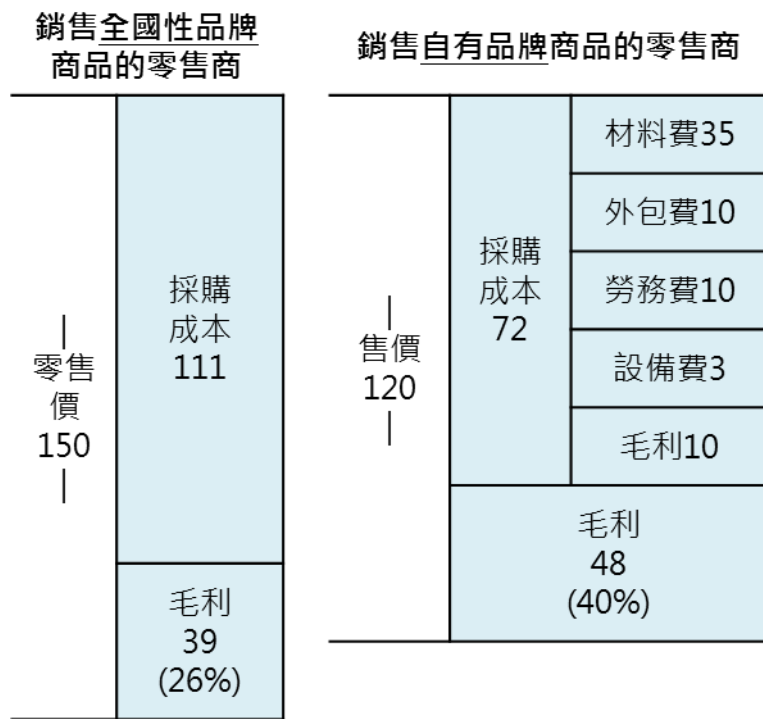


圖 5 自有品牌商品價格組成

很明顯可以看出來，若是供應商協助生產自有品牌，對於生產成本的增加幅度較小，除了增加設備的稼動率，又有銷售量的保障，以及沒有庫存壓力，毛利要求相對供應商全國品牌商品為低，因此，自有品牌商品的訂價可以較低，但卻可以提供通路商較高的毛利，因此，在非常競爭的零售市場，自有品牌為通路商帶來較高的獲利。

五、針對會損耗之商品的訂價方式，以販賣蔬果生鮮產品為大宗的超市而言，必須掌握產品的步留率，並將其納入定價與獲利計算的因子。例如：超市販賣吳郭魚，針對進貨時的數量，在去魚鱗、魚肚後，再加以過磅，假設處理前的重量為 80 公斤，處理後剩 65 公斤，則步留率=65/80×100%=81.25%。

當採購吳郭魚時，80 公斤進價 6,000 元，進價每公斤為 6,000 元/80 公斤=75 元，若無將步留率的成本納入商品售價考量，僅計算毛利率(假設為 20%)，以獲取最終的零售價，此將可能出現損失。

$$\text{零售價(平均單價)}=75/(1-20\%)=93.75 \text{ 元/公斤}$$

$$\text{總營業收入}=93.75*65=6,093.75 \text{ 元}$$

$$\text{毛利}=\text{營業收入}-\text{營業成本}=6093.75-6000=93.75 \text{ 元}$$

以上是一種失誤的訂價。必須考量實際上能夠賣給消費者的只有 65 公斤，因此真正的進貨價是每公斤 6,000 元/65 公斤=92.31 元。如用步留率求出原價，則其公式為：

$$\begin{aligned}\text{原價} &= \text{進貨單價} / \text{步留率} = \text{平均可銷售單位之分攤成本} \\ &= 75 / 81.25\% = 92.31 \text{ 元}\end{aligned}$$

一般在每日進貨後，都一定要先將進價換算成原價，算得原價後，再進一步納入計算毛利率(假設為 20%)，以獲取最終的零售價，如此才不會在設定賣價時虧本。

$$\begin{aligned}\text{零售價} &= \text{原價} / (1 - \text{毛利率}) = 92.31 / (1 - 20\%) \\ &= 115.3875 \text{ 元}\end{aligned}$$

另外，亦可從毛利推算營業收入，再計算出適當的零售單價。

$$\text{以毛利率推算營業收入} : 6,000 / (1 - 20\%) = 7,500 \text{ 元}$$

$$\text{零售價} = 7,500 \text{ 元} / 65 \text{ 公斤} = 115.38 \text{ 元/公斤}$$

若消費者單純以零售價格(單價)比對進價(單價)，質疑通路的獲利過高，超過毛利率，實有所誤解，應予以澄清。

六、對於商品的折扣調價方式，同樣必須預先經過核算，才能在促銷增加銷量下獲取適當的利潤，而不至於虧損。以乾貨為例，若碳酸飲料每箱(24 瓶)牌價是 300 元、在促銷期間的優待如下：

(1)10 箱以上，每 10 箱送 1 箱；(2)30 箱以上，每箱折讓 5 元；(3)50 箱以上，每箱折讓 10 元；(4)100 箱以上，每箱折讓 20 元。

若某超市大量採購，進貨 100 箱，則其原價應是，

$$\begin{aligned} \text{原價} &= 100 \times (300 \text{ 元/箱} - 20 \text{ 元/箱(折讓)}) / (100 \text{ 箱} + 10 \text{ 箱(搭贈)}) \\ &= 100 \times 280 / 110 = 254.5 \text{ 元/箱} \end{aligned}$$

該碳酸飲料小量進貨的成本每罐是 $300 \text{ 元} / 24 = 12.5 \text{ 元}$ ，大量進貨後，每罐的成本為 $254.5 \text{ 元} / 24 = 10.6 \text{ 元}$

這個價格就是所謂的成本容許值。在沒競爭的情況下，仍依正常的加價率，如仍以毛利二成來計算，則 $12.5 / 0.8 = 15.6 \text{ 元}$ ，可設定在剛好 16 元，在碰到競爭時，最低的價格不應再低於 10.6 元。但如果該項商品訂價仍無法與同業競爭只有另覓他途，或虧損出售減少庫存換取現金降低損失。

第五章 結論與建議

日本大榮超市創辦人中內功先生認為：「低價策略機制的價格決定者並不是製造商，而應該是零售商。」本研究針對供應商與通路間存在的緊密利害關係，對於商品在零售通路端上架銷售必然要遷就雙方的利益考量，也是供應商與通路商之間的議價必然過程，每次重新簽約都可能必須面臨這樣的挑戰。本研究整理目前主要零售通路的模式，嘗試分析在目前的通路為王的行銷時代，供應商必須考量通路商的銷售分成的高低來決定其零售商品定價的高低，這也是通路商對於採購價格和利潤分享比重的影響能力，進而對於供應商之商品定價的產生影響，從本研究對於供應商與通路商之間的權益及利潤分配這一部分的交易環節資訊，可以了解涉及到上架商品價格的調整考量，而且這部分更是直接攸關到消費者所需支付的最終零售端的銷售價格。原則上，零售商品價格的調整理應奠基於和成本變動有關的因素，但是在實務操作上，則是有相當程度在於端視供應商與通路商哪一方面的談判力較大。以下整理本次研究的相關結論與建議。

第一節 結論

- 一. **零售通路商**面對非常競爭的大環境下，及面對消費者比較行為的日益增高，通路業者甚少會希望抬高價格，尤其通路業者多數也希望透過低價吸引消費者上門消費。
- 二. **通路商**的營業費用負擔頗高，尤其在行銷的支出方面又佔了大多數，因此，通路要獲利的方式，必須在營業成本的進貨價格上去控制，這部分就是通路商對市場價格的掌控能力。
- 三. **供應商**面對連鎖零售通路形成的巨大寡占銷售體系，常須配合低價或折扣活動，且自行吸收成本，造成多種銷售通路的訂價差異，造

成商品行銷通路衝突與危機。

四. **供應商**面對通路發展自有品牌，或是配合協助生產通路自有品牌商品，或是面對競爭者協助通路發展自有品牌的壓力，都有危及自身品牌的市場空間和價格調整空間。

五. 透過分析零售通路經營模式與供應商必須負擔的成本，以及各自的**議價能力差異**，進而了解在定價上的估算方式考量，舉例分析各種情形下，針對通路議價能力增加，對供應商所必須採取的定價調整因應，可能對零售商品價格的影響做說明。包括有：

(一) 商品供應商面對不同通路的**抽成差異**，影響其進貨價格，及其利潤。市場上商品訂價受到需求影響，不同通路間或有價差(通路議價力高)，但無法差異過大，否則易產生套利行為，以及多重通路衝突。

(二) **通路折扣**影響分析，當通路提出促銷或折價活動要求，並將相關成本由供應商承擔，供應商可能因此產生虧損，因此，必須在價格訂定的調整上做出較大幅度的安排，以預留配合通路折扣活動的空間。

(三) 供應商面對**生產成本上升**，在既有通路要求下，當面臨生產成本上升，供應商無力承擔，將轉嫁到零售價格，以避免虧損。這也可能是造成消費者對於物價調整的大小感受。

第二節 建議

一. 供應商

- (一) 面對不同的通路進入門檻和利潤分成比重要求，建議供應商或可採取多樣化包裝來降低消費者對其商品的價格比較心理，也化解消費者對欺騙的認知。
- (二) 面對通路自有品牌的壓力下，建議供應商強化新產品的研發，可以突破既有商品被通路自有品牌商品取代的危機，也可以突破商品訂價的限制。
- (三) 供應商之商品若有優勢地位，通路商多數也會犧牲自身利潤來引進商品上架販售，可作為吸引消費者增加消費其他商品機會的帶路貨。
- (四) 供應商在決定商品的價格時，須衡量市場消費者可接受之水準、競爭對手的價格區間、通路商的市佔率，以及通路商的議價能力，與可能存在的折扣活動需要吸收的成本多寡，來決定適當的商品零售價格。

二. 消費者

對於商品原物料成本上升，或是生產成本上升造成的商品價格轉嫁調高的情形，有必要向民眾說明，對於商品行銷過程中，成本轉嫁並非單純上升金額的直接傳遞，而是必須考量各通路環節對於售價中的利潤分成比例，才是決定轉嫁金額幅度的因素。

三. 通路商

- (一) **售價包含損耗成本**：對於民生商品中的生鮮食品或有期限性食物類等商品的訂價考量模式，必須考量生鮮蔬果或是海鮮魚肉類商品因損耗而不具備銷售條件納入成本考量，轉嫁至剩餘可販售的商品價格中，也才能反映真正成本，並在價格訂定上得出合理的價格。

若消費者單純以零售價格(單價)比對進價(單價)，質疑通路的獲利過高，超過毛利率，實有所誤解，應予以澄清。

(二) **價格並非不變**：易耗損或有時效限制之商品的零售通路的訂價策略中，最初定價只是商品營銷的基礎，但仍需根據消費者的消費需要和消費行為習慣，適時作出合理的調整，通路商並非以不二價販售商品，通路商必要時會透過價格調整再次激起商品銷售的活力，有效去化庫存成本壓力與爭取更多的利潤，這才是市場運作的真相。

參考文獻

1. Benton, W. C. & Maloni, M. (2005) , The influence of Power Driven Buyer/Seller Relationships on Supply Chain Satisfaction. *Journal of Operations Management*, 23(1), 1-22.
2. Cox, A. Sanderson, J., & Watson, G (2000) , *Power Regimes: Mapping the DNA of Business and Supply Chain Relationships* , United Kingdom: Earlsgate Press, Boston.
3. Cox, A. , (2001) , Understanding Buyer and Supplier Power: A Framework for Procurement and Supply Competence. *Journal of Supply Chain Management*, 37(2), 8-15.
4. Leavy, B. (1994) , The craft of case-based qualitative research , *Irish Business and Administrative Research*, Vol. 15, pp. 105-18. Ruigrok, W. & Van Tulder, R. (1995) , *The Logic of International Restructuring*. London: Routledge.
5. Stella , (2016) , 零售市場版圖-柑仔店 2.0:超級市場 , www.stockfeel.com.tw/零售市場版圖—柑仔店 2-0：超級市場/。
6. 王建彬 , (2015) , 零售 4.0 發展趨勢 , *產業雜誌* , www.apiaa.org.tw/information_show.php?pid=5&sid=14&id=700 。
7. 王楨媛 , (2009) , 通路競爭與營收分享合約下之最佳定價與訂購量。中央大學工業管理所碩士論文。
8. 周軍 , (2003) , 自有品牌：零售企業市場營銷新境界 , *經營與管理* , 2003 年 , 第 12 期。
9. 洪芷郁、陳麗珠、簡芝玉 , (1997) , 新型連鎖藥妝事業如何改變本土醫藥零售系統 , www.ncu.edu.tw/~eng/mc/final/drug.htm#_ftn2 。
10. 堤清二 , (1996) , *消費社会批判* , 岩波書店。
11. 許崧庭 , 2008 , *台灣藥局產業現況與未來發展* ,

http://business-coach.blogspot.tw/2008/11/blog-post_7642.html。

12. 姜禮國，(2016)，台灣連鎖藥局發展之探討，
mymkc.com/article/content/22335。
13. 黃俊英，(2002)，行銷學，第二版，華泰文化事業。
14. 楊莉玟，(2011)，連鎖藥局展店關鍵因素之研究—以 NB 連鎖藥局為例，國立高雄應用科技大學企業管管理系碩士論文。
15. 蔡玉琴，(2007)，連鎖零售商店服務據點特性與行銷策略績效之研究，南台科技大學企業管理研究所碩士學位論文。
16. 張金晶，(2016)，自有品牌到底哪裡好，為什麼連平台商都摻和進來了？好奇心日報，www.stockfeel.com.tw/自有品牌到底哪裡好，為什麼連平台商都摻和進來/
17. 陳景淵，(2014)，超商飽和轉型 全家董座:變更大、賣更多，聯合報，2014/4/28。
18. 蕭富峰 (2007)，行銷管理，智勝出版社。
19. 戴國良 (2010)，通路行銷與管理，鼎茂圖書出版有限公司。
20. 羅賓·路易斯、麥可·達特，(2013)，挑起購買慾，零售業新獲利模式，大樂文化。
21. 我國批發零售業之研究，1991，台灣經濟研究院。
22. 櫻櫻陽子，(2010)，泛談現代連鎖通路，
www.coco-in.net/thread-3514-1-1.html。

附錄一、期末審查委員意見與辦理情形

壹、時間：105年12月19日（星期一）下午3：45～6：00

貳、地點：經濟部D106會議室

參、期末審查委員意見與辦理情形

審查意見	辦理情形
<p>【楊委員忠藏】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 結論與建議之內容過於零散，宜歸納幾個重點說明較有說服力。 2. 建議增加零售通路如便利超商、超市、量販店、藥局及電子商務各業種業態，各有一套定價遵循之法規及市場價格掌控因應之道，宜分別作重點描述作為結論之依據。 3. 簡報資料較為完整明瞭，報告應再補強調整，以臻完善。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 感謝委員的建議，已加以歸納分重點說明。 2. 感謝委員的建議，已針對各業態加以重點描述說明。 3. 感謝委員意見，報告內容已補強調整。
<p>【洪委員雅齡】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 通路非物價影響者，消費為主，整體研究已歸納不錯，有參考價值。 2. 自營商品是由於成本墊高，廠商為求獲利而改變的模式，就如同超商有越來越多的服務增值，藉以增加來客數及利潤。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 感謝委員肯定。 2. 感謝委員補充說明。

附錄二、期中審查委員意見與辦理情形

壹、時間：105年9月2日（星期五）上午10：00～11：30

貳、地點：經濟部D402會議室

參、期中審查委員意見與辦理情形

審查意見	辦理情形
<p>【許委員嘉玲】</p> <p>1. 通路研究部分，目前尚處於資料蒐集階段，期末應加強歸納與比較。通路業者若量販店取家樂福、超市取全聯或頂好、超商取統一或全家可蒐集到資料就會更為完整。</p> <p>2. 目前尚未呈現電商平台的定價分析。</p>	<p>1. 感謝委員提醒，本研究已嘗試向主要通路洽詢訪談，多數無法答應受訪。願意受訪的，也僅能就其願意回答的部分應答，獲取之內容有限作難為分析參考。</p> <p>2. 感謝委員意見，已加入電商的部分。</p>
<p>【楊委員忠藏】</p> <p>1. 通路業者為有效掌握市場價格之能力，本研究建議分為供應商（製造商或進口商）之定價策略與定價分析、通路商之定價分析、網購成本分析（含物流費用）、自有品牌分析、通路商與供應商之議價模式等。</p> <p>2. 增加消費者對於通路業者商品定價之影響力分析。</p>	<p>1. 感謝委員的建議，已完成相關對象之定價分析。</p> <p>2. 感謝委員意見，期末內容已加入說明。</p>
<p>【洪委員雅齡】</p> <p>通路部分，受限廠商認為機密影響，多從供應商訪談著手，期末如果能歸納比較，實體、電商、官網等不同屬性通路的影響性，應能宏觀觀察價格波動的控制性多寡。</p>	<p>感謝委員意見，相關說明已在報告中將訪談廠商的資料做整理比較說明。</p>

附錄三、期初審查委員意見與辦理情形

壹、時間：105年6月1日（星期三）下午2：00～3：30

貳、地點：經濟部D402會議室

參、期初審查委員意見與辦理情形

審查意見	辦理情形
<p>【許委員嘉玲】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 行政院物價穩定小組曾經針對通路掌控物價有所關注，准跌不准漲造成業者不輕言降價，公平會亦有相關委託研究案，研究團隊可多加參考。 2. 以經濟部的角度，除個案研究外，建議納入通路整體觀察研究。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 感謝委員提醒，本研究已調整研究內容，避免重疊。 2. 感謝委員意見，已遵照辦理。
<p>【張委員佶文】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 以嬰兒奶粉來說，衛福部因推廣母乳，限制廠商廣告行銷，廠商則轉向醫院或藥局通路，甚至廠商直銷的方式，這部分的奶粉物價政府無從掌握。 2. 原物料降價為何產品不降價，需考量中間投入如物流成本是否增加所致，近期茶飲店漲價是因景氣不佳，來客數固定但客單價下跌因此漲價以維持營收。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 感謝委員的說明。 2. 感謝委員意見，未來分析物價變動時將考量物流的影響。
<p>【洪委員雅齡】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 在通路端方面，由於不可預期成本不斷提高，造成物價難跌，例如租金成本提高，勞動成本也有可能隨著政策突然增加，但對於漲價則雖不同通路商有不同管理營運方式，競爭激烈之下，民生用品等不可能有大幅起漲可能，因此，研究應可發現某些邏輯或現象問題可提供政府參考建議。穩定物價是政府必要目標之外也應思考其中的問題面向，另外，就餐飲來說，實際上台灣的確較鄰近國家便宜。 2. 氣候問題、食安問題等亦為廠商成本提高的風險，因此通路商或餐飲業者難以僅針對油價跌就降低物價。政府一面鼓勵廠商創造就業機會、調薪，一面要求凍漲物價，但事實上營利不提升實難以提高薪資。 3. 通路商的成本結構以及利潤來源比重等也許政府不甚瞭解，建議研究需整體研析考量。 4. 超商、超市、量販等與供應商之間的合作關係確 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 感謝委員意見，相關問題將在報告結論中做補充說明。 2. 感謝委員意見。 3. 感謝委員建議，對於通路商的成本與利潤分析，在報告中已呈現部份，尚未完成，將繼續進行。 4. 感謝委員建議，仍持續進行

<p>實所差異，各別企業也有所不同，若能釐清之間的關係較能協助商業司瞭解通路在價格上扮演的角色。</p>	<p>研究分析中。</p>
<p>【商業司】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 商業司主管通路業，建議先釐清物價形成主要是供應端或通路端，另外建議可個案研究全聯或家樂福對供應商的營運策略、物價的決定。 2. 在通路研究方面，僅觀察奶粉個案，應加入通案式觀察，匯率研究亦然。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 感謝委員建議，已進行分析，對於個案研究對象已經訪談完家樂福，全聯拒絕，仍在設法爭取。 2. 感謝委員建議，已遵照辦理。