

逢甲大學學生報告 ePaper

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？  
Why Carrefour succeeded in Taiwan, while  
failed in China?

作者：汪亞歆、林念樺、黃所遠、陳忻

系級：行銷四乙、國貿全英四、國貿四乙、國貿三乙

學號：D0537578、D0510394、D0532275、D0631689

開課老師：黃秀英

課程名稱：國際市場開發與管理

開課系所：國際經營與貿易學系

開課學年： 108 學年度 第 2 學期

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

## 中文摘要

家樂福作為一個馳騁全球市場的百大品牌，在 1987 年選擇台灣作為第一個進入的亞洲市場，也持續為進入東亞以及東南亞等新興國家作準備，準備攻克這塊零售業的大餅，終於在 1995 年做出了進入中國市場的決定，雖台灣和中國僅僅相隔著一條台灣海峽，但在各自經過了數年後的經營，兩者的成果大相逕庭，本文將先比較兩者經營策略在兩地市場的差異，後使用競爭者分析、PEST 分析及自創之零售業態分析工具得出經營成敗之原因。

**關鍵字：**中國 台灣 家樂福

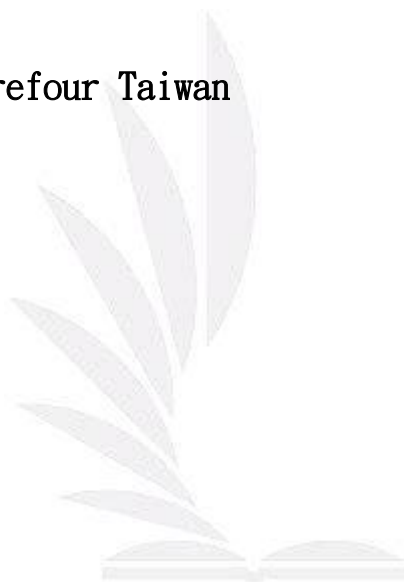


為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

## **Abstract**

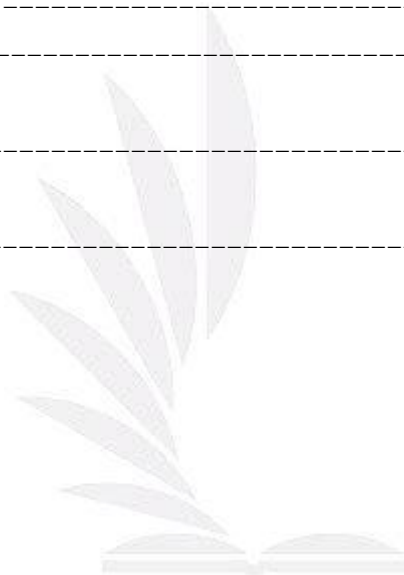
Being a successful Top 100 brand in the world, Carrefour chose Taiwan as the first Asia country to develop in 1987. Furthermore, Carrefour kept preparing for penetrating the new market in East and Southeast Asia countries for retail industry. Finally, Carrefour decided to break into the Chinese market in 1995. Although Taiwan is divided from China by the Taiwan Strait, the results of Carrefour operation are extremely different after Carrefour in Taiwan and China engage in several decades respectively. This report will compare the differences of the business strategies in two markets, and then use Competitor Analysis, PEST Analysis, and Retail Formats Analysis to gain the reasons of success and failure in Carrefour.

**Keyword : China Carrefour Taiwan**



## 目 次

壹、案例內容-----	4
貳、家樂福在台灣與中國市場之差別-----	6
一、物流競爭力-----	6
二、電商衝擊-----	6
三、人民消費習慣-----	8
四、城市化發展速度與拓展據點-----	9
五、中法政治關係-----	10
參、延伸理論分析-----	11
一、競爭者分析-----	11
二、零售業態與矩陣分析-----	12
三、PEST 分析-----	13
肆、結語-----	14
伍、參考文獻-----	16



## 壹、案例內容

家樂福是世界五百強企業排名 81 名的法國連鎖零售大賣場，作為歐洲第一、世界第二的零售商，他的成功是有目共睹的，從歐洲乃至亞洲，它的市佔率始終居高不下。家樂福選擇以台灣為打入亞洲的第一個據點，而這項決策達到了史無前例的成功，它打敗了本土量販店大潤發，幾乎吃下整個市場。但這樣一家成功的企業卻在中國市場遭遇危機，這樣的失敗結局黯然退場，究竟為什麼家樂福無法複製於台灣市場的成功，而在中國大陸市場「水土不服」呢？

2018 到 2019 年幾乎是外資量販的中國退出年，12 家主要企業已退出 10 家（圖 1），剩下比家樂福晚進入中國市場一年的德國麥德龍與美國沃爾瑪，如今似乎也岌岌可危家樂福於 1995 年進入中國市場，當時這批與家樂福同期進入的外商，帶起的產業型態對中國是一種全新的商業模式——一站式的購物，彼時中國普遍以中小型的超市為主，商品缺乏多樣性及價格優勢，而這類量販大賣場恰巧補足這個缺點，讓消費者體驗到衣服、食品、雜貨都能在一家店買到有多麼便利，開啟了中國零售模式的新世界，甚至從前家樂福在批發商的地位有「把貨擺進去就是銷量的保障」之高，扮演著領先與革命的角色，所以直接拓展一線、二線城市。

	状态显示	成立时间	入华时间	总部所在地	退出时间
亚马逊	已退出：关停第三方卖家业务	1995年	2004年	美国	2019年7月
家乐福	已退出：苏宁易购出资48亿元收购家乐福中国80%股份	1959年	1995年	法国	2019年7月
易买得	已退出：卜蜂莲花对易买得进行100%股权收购	1930年	1997年	韩国	2017年9月
欧尚	已退出：欧尚中国77家门店由大润发接管	1961年	1997年	法国	2018年12月
迪亚天天	已退出：出售迪亚中国100%股权给苏宁	1979年	2003年	西班牙	2018年3月
乐购	已退出：将131家门店交由华润万家，与华润成立合资公司，华润持有合资公司80%股份	1919年	2005年	英国	2014年5月
乐天玛特	已退出：93家门店由利群股份、物美集团接手，余下未能出售的12家店铺关闭	1998年	2007年	韩国	2018年10月
玛莎百货	已退出：关闭线下门店和天猫旗舰店	1884年	2008年	英国	2018年1月
梅西百货	已退出：关闭官网和天猫旗舰店，线下门店已于2015年关闭	1858年	2012年	美国	2018年12月
高岛屋	已退出：关闭在上海的门店	1831年	2012年	日本	2019年8月
麦德龙	消息称竞购已进入最后一轮	1964年	1995年	德国	未退出
沃尔玛	业绩下滑，门店优化中	1962年	1996年	美国	未退出

圖 1 中國外資量販業進入時間與目前經營狀況

圖片來源：鈦媒體

<https://www.bnnext.com.tw/article/54273/foreign-hypermarket-withdraw-from-china>

但市場不會一直獨佔，所有產業型態都會出現模仿者或是創新進步，大潤發及沃爾瑪等大型外資公司先後進入市場，加上中國本土的效仿者持續進步，

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

使家樂福受到重創，獨佔市場的榮景僅持續到了 2008 年，此後它在中國零售商的地位從一個先驅者持續下跌到僅排名第七(圖 2)，營業額甚至以每年 10% 的速度快速下滑。

2007年	銷售額 (億萬)	門店數	2018年	銷售額 (億萬)	門店數
華潤萬家	503	2539	華潤萬家	1,012.5	3192
聯華超市	462.46	3774	大潤發	959	407
家樂福 (法國)	296	112	沃爾瑪 (美國)	804.9	441
物美超市	279.41	718	永輝超市	767.7	1275
大潤發 (台灣)	256.75	85	中石化易捷	620	27258
農工商超市	220.96	3226	聯華超市	492.3	3371
沃爾瑪 (美國)	213.15	102	家樂福 (法國)	474.6	302
新一佳超市	167.54	100	物美超市	376.5	876
好又多 (台灣)	140	101	昆侖好客	245	19700
樂購 (英國)	125	55	屈臣氏	234.2	308

圖 2 2007 年與 2018 年連鎖超市與便利商店前十排名 圖片來源：鈦媒體  
<https://www.bnnext.com.tw/article/54273/foreign-hypermarket-withdraw-from-china>

2009 年至 2010 年間隨著智慧型手機的問世，中國迎來全新的電商時代，民眾消費習慣逐漸被電商帶來的便利性改變，這樣的市場轉變加速許多傳統產業淘汰，實體量販店因為電商成為了末日傳統產業。當消費者已逐漸習慣電商平台打出的「今日手機下單，當日宅配到府」服務時，家樂福仍未全面建設自己的物流中心，配送速度無法與之匹敵。同時，家樂福的量販價格已不存在優勢，網購的全面發展使人力及店面營運成本被扣除，能為消費者節省更多開銷。中國的全面網路化及經濟快速發展使市場大環境已不利於實體店面的生存，家樂福只能節節敗退。

2016 年，阿里巴巴創辦人馬雲提出新零售的消費概念，併購了大潤發，讓線上結合線下，並於線下的實體店引進如數位貨架或電子標價等高科技的購物便利機制，來將門市數位化，而這項概念使消費市場再次產生改變，從前大潤發這個從三、四線的農村慢慢包圍城市的零售商，跟著互聯網的潮流，如今也都已超越家樂福。

電商各大巨頭，開始併購或尋求與線下實體資源的零售商合作，期待開創一條生路。家樂福卻沒有第一時間選擇站隊，雖然持續有消息傳出家樂福與各大電商接洽中，但始終沒有傳出合作或併購消息，而當多數外資大賣場已選定電商並取得合作後，才在 2019 年中宣布家樂福拋售八成股票，以 48 億人民幣的價格被蘇寧易購吃下，成為中國本土資金企業。

曾經的零售龍頭企業家樂福，在短短 25 年間成為潮流又迅速走下神壇。家樂福在面臨消費市場劇變時做出哪些錯誤的決策使得最後全盤皆輸？



## 貳、家樂福在台灣與中國市場之差別

### 一、物流競爭力

#### 1. 中國：

2009 年至 2010 年間隨著智慧型手機的問世，中國迎來全新的電商時代，為迎合消費者手機購物的喜好，家樂福建立網上商城，幫客戶送貨上門。然而其他本土新興電商企業如蘇寧、京東、天貓對中國市場、消費文化、消費群體有更深入的了解，很快地就建立完善的採購中心與物流系統，許多訂單都能當日配送，甚至推出特定節日或時段的優惠方案吸引消費者；相較之下家樂福沒有因應市場的變化趨勢在第一時間建構物流中心，直到 2015 年才自建配送中心，其運費較高、貨物運送時間也較長，消費者自然會選擇運費便宜又快速到貨的其他本土電商平台，這些快速竄起的電商自然對家樂福造成嚴重衝擊。

#### 2. 台灣：

與中國量販市場一體成形的物流系統不同，雖然台灣家樂福也有提供線上購物網與當日配送的服務，但其機制與中國相比較不完善、限制也較多，台灣家樂福運費較貴、配送時間較長，當日配送也僅限新北特定區域，大多民眾無法享有此服務。加上台灣地狹人稠，消費者與實體店面距離不遠，大部分選擇直接到實體家樂福量販店或零售商購買，也能親自確保食品品質，與中國家樂福建立物流配送中心的方式截然不同。

#### 3. 結論：

中國的家樂福在物流中心的建構與開發上晚了其他競爭者 4 年，直到 2015 年才開始建立自己的物流配送中心，而這時其他電商平台在物流發展上已經相當完善，也累積了許多消費族群。家樂福錯過電商企業迅速竄起的黃金時機，自然在社會快速發展的同時流失掉大量顧客；而台灣量販店的物流發展不像中國來的完善，民眾也沒有像中國一樣所有物品都會使用包郵的習慣，即便台灣家樂福開始初步建立物流的發展，其限制較多，加上兩岸消費者的消費習慣不同，故物流系統的建設對台灣較不影響。

### 二、電商衝擊

#### 1. 中國：

2009 年，全球金融危機影響到中國經濟，中國居民消費價格出現自 2003 年以來的首次下滑，這對線下零售實體產生不小的影響。電商接著快速崛起(圖 3)，對傳統商店的衝擊越來越大，雖然網購在當年的社會零售總額中的比重還不到 2%，但在網上購買電子產品的消費者已經占了整個網購群體的近 1/4。從 2009 年開始，線下零售開始逐漸走向下坡路。家樂福在電商上是反應較慢的一個，直到 2015，家樂福才姍姍來遲的開始做電商，這比他在全球的最大對手沃

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

爾瑪要晚了 4 年。而這一段時間的電商的開發性也不夠積極，線上和線下沒有做結合，消費者在家樂福的線上要註冊一次，在線下也要一次，與其他競爭對手完善的規劃相比，家樂福著實落後一大截。家樂福此前在數字化上的落後不僅在於做的晚，更核心的原因是它在傳統零售的模式中形成的慣性太大，導致對於數位化的理解不夠到位，錯失了大好機會。



圖 3 中國電子商務交易規模  
<http://www.mofcom.gov.cn/>

圖片來源：中國大陸商務部

## 2. 台灣：

經濟部公布產業經濟統計指出，台灣電子購物業 108 年上半年營業額為台幣 970 億元，創下歷年同期新高紀錄。台灣家樂福為此也建構了線上購物平台，然而台灣人在網路購物方面以超商取貨為最大宗，超商取貨大概佔七成以上的訂單配送量。理由是因為台灣超商密集度高，超商離住家很近，取貨固然相當方便，人民也傾向直接到賣場購買。而台灣量販店並無提供超商取貨或是貨到付款的服務，故台灣家樂福在電商方面的影響便不像中國那樣來的深刻。

## 3. 結論：

台灣與中國的人口、地理組成不同，進而導致民眾消費模式不同。台灣地狹人稠，賣場與超商密集度高，民眾能在近距離的賣場買到所需的用品，也能在近距離的超商取貨，故家樂福不提供像中國一樣運費便宜又能快速送到家的服務也無妨；中國地大人多，即便大型量販在中國迅速發展，其距離與台灣相比還是較遠，因此當電商平台出現包郵服務時，能立即吸引消費者目光。而家樂福對數位化的理解不夠到位，同時也沒在第一時間做出改變，深受電商企業影響。



為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

### 三、人民消費習慣

#### 1. 中國：

中國人民消費習慣已經從直接到超市或賣場購物轉變成透過網路電商平台下訂單，使用外賣或包郵等方式，即便不出門也能買到量販店或超商裡所需的商品。然而外資企業家樂福低估了中國人民對線上消費的依賴，當大量電商平台透過建立物流中心與包郵服務進而改變人民消費方式時，家樂福沒有理解到數位化時代對其造成的衝擊，繼續以傳統零售的方式經營，錯過線上與線下結合的黃金時期。當家樂福意識到問題嚴重性的同時，其他電商早已建構完善的制度改變大部分人民的消費習慣，而多數外資大賣場看準時機也已選定電商並取得合作，家樂福才在 2019 年宣布拋售八成股票，以 48 億人民幣的價格被蘇寧易購吃下，成為中國本土資金企業。

#### 2. 台灣：

近年來台灣的巷口經濟發酵，消費者購物時越來越重視購物便利性，家樂福二代店「market 便利購」因應而生，觀察近年家樂福展店策略，不難發現開始以新型態社區賣場為主、量販店為輔進行通路佈局(圖 4)。新型態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，除了精選商品種類也提高生鮮蔬果比例，提供都會小家庭便利購物選擇。隨著信用卡消費模式的轉變，台灣家樂福與玉山銀行合作推出家樂福聯名卡，以紅利積點折抵消費金額的方式回饋給顧客。家樂福藉由與發卡銀行合作，紅利積點來穩固顧客的忠誠度，而發卡銀行也可增加獲利的機會，利用此結盟方式可使雙方互惠各得其所。另外，家樂福與小吃店、速食店結合經營店內的美食街，還結合小商店成立商店街，形成「店中店」的經營模式，各取所需雙方都達到獲利的機會，也讓消費者在同個地方有更多的選擇。

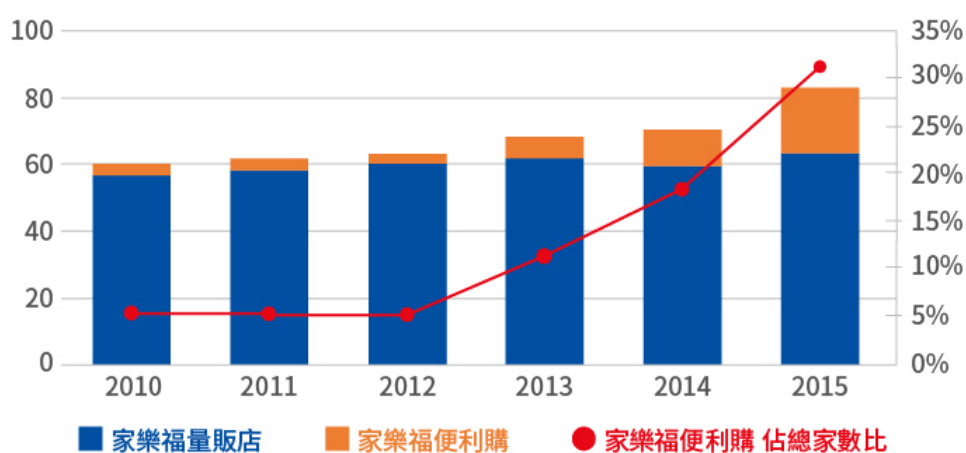


圖 4 家樂福經營模式成長

圖片來源：家樂福官網

<https://www.carrefour.com.tw/>

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

### 3. 結論：

中國與台灣隨著經濟發展與市場改變，人民消費方式也有所不同。台灣家樂福看準時機在適當時間做了相對應的改革，讓消費者擁有更好的服務；而中國家樂福在電商的變革上慢了很大一拍，不僅流失原本的大量顧客，也讓當初屹立不搖的外資企業被國內企業所收購。

## 四、城市化發展速度與拓展據點

### 1. 中國

中國城市化發展後期迅速，改革開放後，先是區域發展沿海地帶，而後連帶動起周邊經濟，也逐漸往內陸延伸，提高了宏觀經濟經濟效益與人民生活水準，整個過程，城鎮化率從 1978 年的不到 20% 上升至 2013 年的 53.7%(圖 5)，好幾家外資看準這樣的高成長率，大批人口的需求量，進入了看似龐大的市場，同時 90 年代持續開發珠海地區，帶動中國製造業，能夠壓低價格，讓中國境內的興起的量販店擁有低廉成本的優勢，紛紛開始自營，一時之間競爭廠商多，但消費者卻不足，近年城市化率大大降低，比起 2013 年的 53.7%，2020 年也僅成長至 60%，這段時間更密集的發展重點地區，地價也隨之水漲船高，成本不斷提升，但利潤捉襟見肘，發展之便利購形式也因為拓展據點不及普通便利店的功能性，長時間下來並未有好發展。

單位：%

	東部		東北		中部		西部	
	占比	成長率	占比	成長率	占比	成長率	占比	成長率
2000	53.41	10.48	9.90	8.77	19.14	8.80	17.50	9.18
2001	53.74	10.20	9.67	9.20	18.98	9.12	17.37	9.63
2002	54.55	11.33	9.50	9.97	18.84	10.12	17.39	10.59
2003	56.34	12.84	9.31	10.63	18.94	11.21	17.55	11.69
2004	57.67	13.89	9.04	12.23	19.64	13.12	17.98	12.62
2005	58.98	13.04	9.17	12.13	19.96	12.63	18.19	12.87
2006	58.02	14.01	8.89	13.77	19.52	13.01	18.12	13.22
2007	57.78	14.77	8.83	14.37	19.87	14.58	18.45	14.35
2008	57.10	11.39	8.99	13.73	20.27	12.30	19.13	12.64
2009	56.39	11.21	8.91	12.70	20.24	11.59	19.20	12.51
2010	57.60	12.95	9.31	13.57	21.38	14.07	20.21	13.72
2011	57.42	10.92	9.60	12.77	22.11	12.92	21.21	13.62
2012	55.89	9.53	9.53	10.51	21.96	10.98	21.52	12.35
2013	54.93	9.29	9.28	8.33	21.70	9.77	21.48	10.97

圖 5 中國各區域城市率發展情形

圖片來源：中國大陸城鎮化進展與影響

<https://ws.ndc.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9hZG1pbm1zdHJhdG9yLzEwL3J1bGZpbGUvMC8xMDCzNy80NmFmM2JkYS1mNzQ0LTQ2OWEtYTdiNy0zNWZ1Mjc5MjJjODgu>

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

cGRm&n=MTUu5Lit5ZyL5aSn6Zm45Z%2B06Y6u5YyW6YCy5bGV6IiH5b2x6Z%2B%2FLnBkZg%3D%3D&icon=..pdf

## 2. 台灣

台灣城市化發展在 2003 年就已高達 78%，並且每個縣市大致均衡，截至 2019 年 8 月底台灣量販店家數為 181 家，這其中就包含了 132 家家樂福量販店，67 家家樂福便利購(圖 6)，最主要的增加數量是來自於便利購中小型店，顯示量販店在高度城市化下以及在市場趨於飽和以及電商、異業間競爭情況下，大型店面臨轉型及整併，賣場朝社區化、小型化發展。

單位：家

	合計	家樂福		大潤發	愛買	好市多	台糖	大樂量販
		便利購						
100年底	121	63	3	26	18	8	5	1
101年底	124	64	3	26	19	9	5	1
102年底	130	69	7	26	19	10	5	1
103年底	131	70	9	26	19	10	5	1
104年底	142	82	18	24	19	11	5	1
105年底	154	94	30	24	18	12	5	1
106年底	166	109	45	22	16	13	5	1
107年底	185	128	64	22	16	13	5	1
108年8月底	181	132	67	22	14	13	-	1
較100年底 增減店數	60	69	64	-4	-4	5	-5	0

圖六 台灣量販店營業店數

圖片來源：流通快訊

[https://www.moea.gov.tw/MNS/dos/bulletin/Bulletin.aspx?kind=9&html=1&menu\\_id=18808&bull\\_id=6275](https://www.moea.gov.tw/MNS/dos/bulletin/Bulletin.aspx?kind=9&html=1&menu_id=18808&bull_id=6275)

## 3. 結論

城市化比率與量販店家呈正相關，中國未均衡發展城鄉，但眾多本土與外商競爭者的情況下，家樂福並未有任何助力條件在中國生存，改變的商業模式—便利購，也未達到更密切融入消費者生活的預期效益；相反在台灣城市化發展趨於定型，人口的穩定增加，讓 1987 年就進入台灣市場的家樂福漸漸成長，甚至在 1996 年家樂福店鋪數超越當時臺灣的量販鼻祖萬客隆，成為全臺灣最大的連鎖量販店，而目前也仍然穩定，且轉型超市型的便利購成功，讓民眾更容易取得商品，也與外送平台合作，使民眾對品牌的黏著力更高。

## 五、中法政治關係

在中國區域，除上述家樂福經營差別在兩國形成的兩種局面外，2008 年的奧運，讓中法關係更惡化，也就進而影響了在中之法國企業的運營，以下用表格整理事件發生始末。

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

3 月	中國西藏地區發生了騷亂，引起歐洲媒體的強烈關注與批評，法國總統則表示不排除抵制北京奧運會開幕式。
4 月 7 日	北京奧林匹克運動會火炬在法國巴黎站傳遞時，遇到較多的抗議人士，有抗議者試圖搶奪火炬，包括中國前殘疾運動員金晶也遭遇暴力搶奪，火炬途中數次熄滅，中國認為法方組織者沒有很好地保護火炬手。
4 月 10 日	中國網民發布《抵製法國貨，從家樂福開始》的帖子，並討論酩悅·軒尼詩—路易·威登集團曾資助藏獨，而路易·威登集團為家樂福最大之股東，而後透過網際網路快速散播五一連假聯合抵制家樂福的活動，對家樂福造成極大的影響。
4 月 21 日	巴黎市議會授予達賴喇嘛榮譽市民稱號。

事件發生後，法國極力彌補與中國的關係，中國也屏蔽的有關抵制家樂福的訊息，驅趕於家樂福店前示威的民眾，期望能使事件盡快落幕，但中國家樂福未在第一時間發布申明，安撫民眾情緒，也讓整體企業形象大受打擊，雖然近年中法關係逐漸好轉，卻也在其他方面的經營落人之後。

## 參、延伸理論分析

### 一、競爭者分析

	家樂福	沃爾瑪	大潤發	華潤萬家	永輝超市
資金來源	法國資金	美國資金	潤泰企業集團 法國歐尚集團 (台資+法資)	華潤集團 (本土資金)	中國本土資金
進軍中國年分	1995年	1996年	1998年	1992年	2001年
2018年 中國分店數	302家	441家	407家	3192家	1275家
2018年 中國銷售額(萬元)	4,746,375	8,048,950	9,590,000	10,125,379	7,676,773

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

2018年 中國銷售增長率	-4.7%	0.3%	0.5%	-2.3%	17.4%
電商合作夥伴	蘇寧(收購)	京東	阿里巴巴	華潤e萬家	京東
經營及市場 進入策略	1. 搶攻一二線城市 2. 大賣場先驅者	1. 強調一站式購物概念	1. 以三、四線農村 村包圍城市 2. 訴求每家分店都 賺錢	1. 由南向北展店 2. 以市場定位為基 礎，營造多種 門市 類型	1. 主打生鮮市場 2. 推行自創品牌

## 二、零售業態與矩陣分析

### 中國市場零售業態矩陣

零售業態\廠商	家樂福	沃爾瑪	大潤發	華潤萬家	永輝超市
網路商店	√	√	√	√	√
量販店	√	√	√		
便利商店	√			√	
超級市場		√		√	√
購物中心		√		√	

### 台灣市場零售業態矩陣

零售業態\廠商	家樂福	好市多	全聯	頂好	7-11
網路商店	√	√	√	√	√
量販店	√	√			
便利商店	√				√
超級市場			√	√	

此分析法源自 RF /T 矩陣(Retail- Format/Target Markets)，但研究過後，認為在此應用之 TA 容易分散，所以將其直接作與同類競爭者的業態延伸。以上雖然各廠商原本進入市場的業態就不同，但消費者是相同的，根據商品多寡、急需物品與否、質量好壞去選擇零售的業態，家樂福在兩國都有延伸網路商店與便利商店去滿足消費者各種時候的需求，但顯然在中國，以目前實體量販據點與經營狀況來說，是不足以吸引消費者的，另外網路平台若是只有網站，為較複雜的消費者體驗，也就減少了使用的慾望，競爭者採取直接與淘寶



為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

或熱門外送平台合作提升了使用者便利性，甚至開發獨立會員支付系統，優化使用者介面，讓消費者黏著力大有提升，除了延伸業態外，將業態的功能性最大化的滿足消費者才能提升競爭力。

### 三、PEST 分析

#### 1. 政策 (Political)

中國政府對本土企業常常在政策等各方面都有補貼，在沒有公平的競爭環境，國際企業在中國市場要發展，面臨很大的挑戰和競爭，而前面提到中法關係曾有過的摩擦，更不利家樂福的發展。

而台灣家樂福在政策方面所遇問題為礙於法規，取得足以供量販店使用之土地面積為一大難題，但台灣為地狹人稠，人口密度極高的國家，導致近乎無限制空地可供量販店作使用。

#### 2. 經濟 (Economic)

台灣部分 2020 年 GDP 成長率為 2.45%，較 2019 年修正後 2.40% 增加 0.05 個百分點，在民間消費部分，受惠於基本工資調升、台股基本面穩健，加上台商回台投資效應持續，有助於國內就業環境改善，可望帶動民間消費升溫，預測 2020 年民間消費成長率為 2.03%，截至 2019 年，量販店營業額連續 14 年正成長(圖七)，雖然受到疫情影響，但家樂福目前在台市占率比較高，可以說是穩定獲利。



七 台灣民國 101-108 量販店年營業額與年增長率 圖片來源：經濟部統計處  
[https://www.moea.gov.tw/MNS/dos/bulletin/Bulletin.aspx?kind=9&html=1&menu\\_id=18808&bull\\_id=6275](https://www.moea.gov.tw/MNS/dos/bulletin/Bulletin.aspx?kind=9&html=1&menu_id=18808&bull_id=6275)



為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

中國受疫情影響，今年一季度國內生產總值同比下降 6.8%。經濟出現季度負增長，在過去四十多年裏極為罕見，目前情況還不明朗，對消費和出口的影響仍然很大。可能看到第二季度的經濟進一步惡化，而進入一個新時期——衰退期。中國經濟在很大程度上將從這場衝擊中恢復過來，但是並不會改變導致中國經濟放緩的長期趨勢，包括人口快速老齡化，通過發達國家技術轉移提升生產力的機會減少，以及國際自由貿易和投資的壁壘越來越多。總的來看，不只是量販業，也就更不用說家樂福，整個供應鏈生產力對中國依賴度高，到營業額向上還有一大段距離。

### 3. 社會 ( Social )

不管是中國或是台灣，零售業與周邊消費者導向的產業重疊碰撞，使界線模糊，便利商店開始快速展店、超級市場開發社區經營，加上網路購物日漸增加，業態的拓展為必須，但最主要來源於，消費者主導權提升，一切因以優化顧客體驗為準則。

### 4. 技術 ( Technological )

同時行動支付的普及使非現金支付融入生活，手機支付時代正式來臨，台灣於 2018 年在全台通路推出自營之行動支付服務「Carrefour Pay」，成為首家推出自營行動支付服務的量販店；同時也透過數據進一步分析會員購物習慣，期能夠更精準行銷，鞏固客人忠誠度，提高回流率，數位化購物流程，不管是線上貨架或是線下業者紛紛導入自助結帳系統，家樂福在台灣很快地跟進，但在中國速度上來說還是慢了許多。

另外科技進步，使無人商店的興起，減少了人事成本，但也大幅提升設備更新與維修費用。

## 肆、結語

家樂福之所以在台灣能夠成功經營是因為其成功的全球在地化，在法國本國多數的家樂福門市為類似便利超商的零售模式，而進到台灣後因應消費者的購物行為模式以及文化將門市以量販的形式打入市場；接著是與統一集團達成合作夥伴關係，統一集團作為台灣第一大食品廠商徹底的了解台灣風土民情，家樂福自然在此合作關係下坐收漁翁之利。此外，在家樂福品牌的品牌知名度以及市占率越來越高的趨勢下，家樂福也將業務擴展至在台灣已經趨近飽和超商零售市場，利用聯名信用卡回饋以及外送平台合作增加消費者的黏著性，同時也讓自己的品牌能夠無處不在。

而中國市場在剛起步時的確也大為成功，其新創的整合性商品陳列以及明確的價格標示在 1995 年的中國是罕見的，但在 2009 年至 2010 年之間的電商發

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

展蓬勃的期間家樂福並沒有跟上趨勢，其對手蘇寧、京東、天貓皆已完成線上及線下整合。在線下銷售逐漸下滑的情況下，家樂福在 2015 年才真正打造屬於自己的物流系統，時機點上晚了競爭對手沃爾瑪 4 年，而正好中國大陸地大物博，市場仰賴物流系統的程度不言而喻，消費者訂單所需要的單位花費以及速度對於消費者是至關重要的，在地消費者偏向使用當地便宜且速度快的當地物流業者，也是因上述原因才導致家樂福在中國市場敗得一踏塗地。



為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

## 伍、參考文獻

1. 林庭瑤(民 108 年 6 月 30 日)。家樂福在陸退場…是看衰貿戰？還是沒跟好這潮流？。聯合新聞網。民 109 年 6 月 1 日，取自：  
<https://theme.udn.com/theme/story/6774/3900350>
2. 中央社(民 108 年 6 月 24 日)。苦撐 25 年宣告失敗，家樂福將中國 80% 股權出售給蘇寧易購！民 109 年 6 月 1 日，取自：  
<https://buzzorange.com/techorange/2019/06/24/carrefour-is-bought-by-suning/>
3. 台灣聚落地理學習教材。台灣都市化程度。民國 109 年 6 月 1 日，取自：  
<http://mail.tlsh.tp.edu.tw/~tl27/village/village03.htm>
4. 維基百科。2008 年中國民眾抵制家樂福事件。民 109 年 6 月 1 日，取自：  
<https://zh.wikipedia.org/wiki/2008%E5%B9%B4%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E6%B0%91%E4%BC%97%E6%8A%B5%E5%88%B6%E5%AE%B6%E4%B9%90%E7%A6%8F%E4%BA%8B%E4%B%B6>
5. 龙玥(民 109 年 1 月 17 日)。中国城镇化率提前突破 60%，下半场向中心城市、城市群集聚。第一财经。民 109 年 6 月 1 日，取自：  
[https://www.guancha.cn/politics/2020\\_01\\_17\\_532017.shtml](https://www.guancha.cn/politics/2020_01_17_532017.shtml)
6. 沃尔玛中國。沃尔玛购物广场在中国。民 109 年 6 月 1 日，取自：  
<http://www.wal-martchina.com/walmart/supercenter.htm>
7. BBC NEWS 中文(民 109 年 4 月 17 日)。中國一季度 GDP 降 6.8% 幾十年來首次負增長復蘇前景不明朗。民 109 年 6 月 1 日，取自：  
<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/business-52320939>
8. 江可萱(民 108 年 8 月 11 日)。家樂福、高島屋都撐不下去！量販店盛世終結，中國零售怎麼了？。鈦媒體。民 109 年 6 月 1 日，取自：  
<https://www.bnxt.com.tw/article/54273/foreign-hypermarket-withdraw-from-china>
9. Stella (民 105 年 3 月 4 日)。量販奇兵家樂福—瘦身搶攻社區商機。股感知識庫。民 109 年 6 月 1 日，取自：  
<https://www.stockfeel.com.tw/%E9%87%8F%E8%B2%A9%E5%A5%87%E5%85%B5%>

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

E5%AE%B6%E6%A8%82%E7%A6%8F%E2%94%80%E7%98%A6%E8%BA%AB%E  
6%90%B6%E6%94%BB%E7%A4%BE%E5%8D%80%E5%95%86%E6%A9%9F/

10. 黃俊鈞。家樂福物流之探討。國立嘉義大學。民 109 年 6 月 1 日，取自：  
<http://web.ncyu.edu.tw/~jacky/961log-n2.pdf>

