

## 逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

Why Carrefour has succeeded in Taiwan, but failed in China?



作者：蔡孟欣、吳奕廷、曾慈懿

學號：D0582935、D0532258、D0582951

系級：國貿系四年級

開課老師：黃秀英 老師

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 第二學期

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

## 中文摘要

此報告的目的是在探討零售業巨擘家樂福為什麼在台灣成功，而在中國大陸失敗？我們歸納出 7 個家樂福主要在中國失敗的原因，而這些失敗的原因，我們將會在內文中加以詳述。

此外，針對家樂福在台灣成功的原因，我們同樣也整理出 7 個因素，為什麼同一企業在不同的市場卻有截然不同的經營狀況？一個被迫黯然退出，一個卻成為當地非常受歡迎的連鎖品牌，如此巨大的差異除了內部經營的問題以外，還有外部環境的因素。

因此，透過對內外部環境的分析，我們找出造成家樂福在兩個市場成功以及失敗的關鍵。

**關鍵字：**失敗、內外部分析、家樂福、零售業、中國家樂福

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

## Abstract

The purpose of this study is to discuss why retail giant Carrefour has succeeded in Taiwan, but failed in China. We have found out the seven causes why Carrefour failed in China and we will talk about it in the following content.

Moreover, we list seven reasons why Carrefour has succeeded in Taiwan. Why an enterprise can have different business situations in different markets? In China, Carrefour was forced to exist. But in Taiwan, Carrefour has become a popular brand. Both the internal operation and the external environment lead to this huge difference.

According to the analysis of internal and external environment, we have found out the key factors why Carrefour has succeeded or failed in the two different markets.

**Keyword** : Analysis of internal and external environment 、 Carrefour 、  
、 Carrefour in China 、 Failure 、 Retailer

## 目錄

<b>壹、家樂福在中國失敗的原因</b> .....	4
1. 零售業環境不佳 .....	4
2. 新零售時帶來臨 .....	6
3. 對於市場變化反應慢 .....	8
4. 缺乏配送中心、物流網路 .....	9
5. 海外市場出師不利 .....	10
6. 創新課題 .....	10
7. 政治打壓 .....	11
8. 內外部環境分析 .....	12
<b>貳、家樂福在台灣成功原因</b> .....	13
1. 彈性的開店策略 .....	13
2. 建立自有品牌 .....	13
3. 各自量販店獨立經營 .....	14
4. 聯合採購模式 .....	14
5. 建立自有物流系統 .....	14
6. 策略聯盟 .....	15
7. 節慶優惠、廣告在地化 .....	15
<b>參、中國與台灣經營差異分析</b> .....	16
<b>肆、從中國消費者的角度來看</b> .....	16
<b>伍、總結</b> .....	17
<b>陸、參考資料</b> .....	18

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

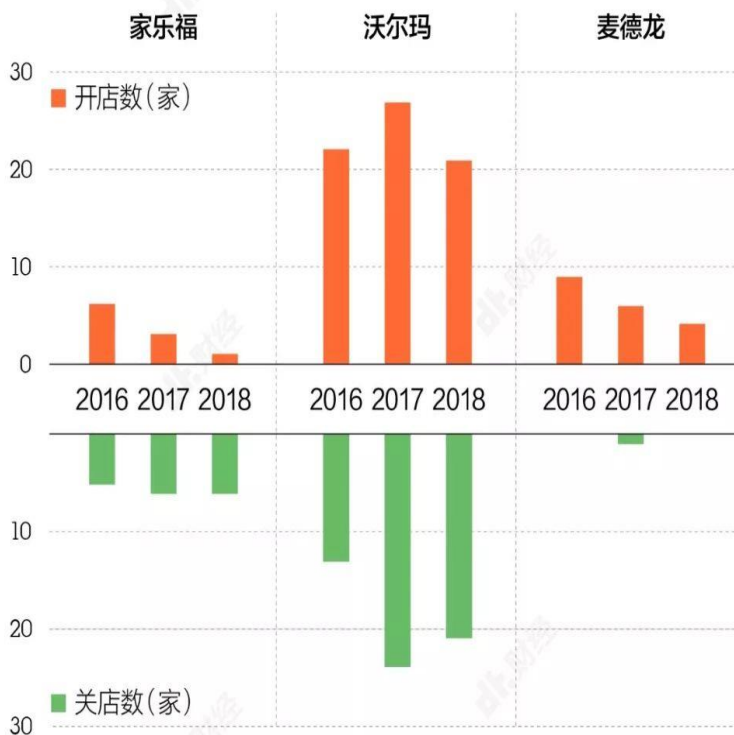
## 壹、家樂福在中國失敗的原因

1.零售業環境不佳，大賣場節節敗退，取而代之的是遍布街頭的便利商店以及生鮮店。

家樂福並非唯一在這大環境中敗退的企業之一，老對手沃爾瑪也面臨相同的情況，2013年時，位居中國零售商市場龍頭的沃爾瑪，出現了密集關店的情況，一下子收了全中國14家門店，這被視為大超市的第一次落敗，隨之而來的就是全中國連鎖大賣場銷售額的斷崖式下跌。

此圖為2016-2018年家樂福、沃爾瑪、麥德龍開關店的情況

2016-2018年部分大卖场品牌的开店情况

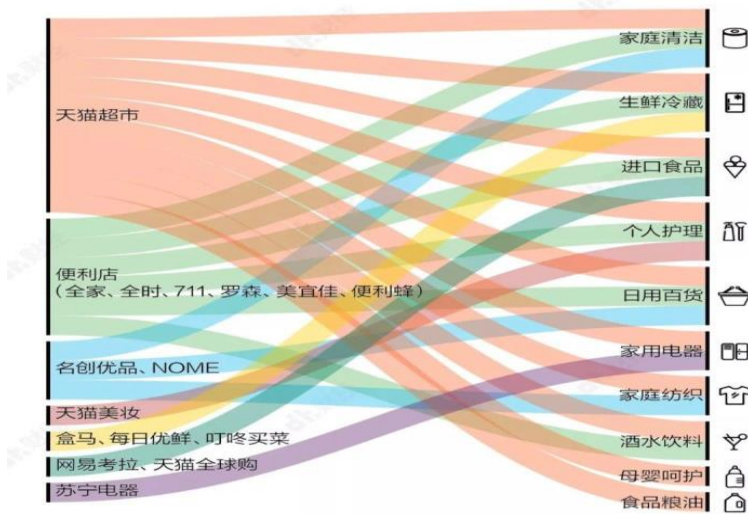


由此圖可看出目前的大賣場品牌處於一種新店開不起，卻不斷關店的窘境。

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

另一方面新興零售行業的興起取代了大賣場的地位，更多人傾向網購、或者住家附近的便利店、生鮮店來採購必須用品。

新興业态覆盖的家乐福主营品类情况



由此圖可以發現，家樂福所販售的商品遍布於線上線下的商店，人們對於日用品的選購有了新的途徑，不必要到大賣場才能選購日常所需之用品。

另外便利商店透過密集式的展店，遍佈了城市中的街道，甚至在短短方圓一公里範圍土地就有數家不同品牌的競爭。

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？



此圖以上海為例，可以看出便利店的密集分布情況。

當然人們日常購物習慣的改變也是造成便利店崛起的原因，現在的人生活節奏緊湊，在採買貨品的過程中自然不喜歡在一大堆貨櫃或者琳琅滿目的架上中翻找自己所需的商品，能立即找到所需商品的便利店自然成為現代人購物的最佳選擇。

## 2. 新零售時代來臨

2016 年開始，由於線上流量紅利見底，增速放緩，互聯網企業開始加速融合線下，投資或開始佈局新零售。中國本土商業巨頭阿里巴巴喊出的新零售模式時代來臨，也對家樂福、沃爾瑪為首等傳統大賣場品牌產生了巨大的衝擊。以阿里巴巴旗下的盒馬生鮮為代表，致力於打破線上線下的銷售邊界，相較於傳統使用「省更多」等宣傳老路的家樂福，盒馬生鮮則是以科技感等方式來獲

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

得消費者的青睞，當消費者步行在貨架間選購商品時，頭頂上方的輸送帶也同時在運送網購之商品，不僅增加線下購物的透明度，也能讓消費者相信在網上選購商品之品質與在實體店面選購之商品品質一致。可家樂福卻還在致力於拓展各城市的網上商城，絲毫沒意識到打通線上與線下生態的重要性。

況且結帳時不需如同去大賣場時需要全部買好後排隊才能結帳，而是可以買完一部份商品就能結帳，如此可以使結帳時不需大排長龍，再加上中國線上支付的普及，也省去了收銀時所許耗費的人力成本。

另外新零售時代的來臨也是源至於中國蓬勃的電商發展，今の中國人大多使用網購等方式來選購許多商品，也促使了電子商務交易規模的逐漸擴大。



此圖凸顯出中國電子商務交易額有逐年上升的趨勢，也是中國目前最大的交易模式。

現今電子商務最講求的就是掌握消費者的需求，並且優化消費者的體驗，透過掌握消費者的習性，替他安排出可能選購之商品，進而不必讓消費者親自



為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

走訪，省去了許多時間，只需要在網上選購商品，東西便會送到自己家門口，

省去了許多時間，也成為了現代人最為青睞的新興購物方式。

### 3. 對於市場的變化應對太慢，在將面臨被淘汰的邊緣時才意識到自己需做出改變

在電商零售業蓬勃發展的這些年，面對被電子商務、網購等新興購物方式搶走的生意，並無積極之作為，反而曾經一直被家樂福打壓的中國本土超市，最大程度的找尋出新的應對之道。不論是更加積極地與互聯網、新零售事業合作，或者是做出了屬於自己的市場區隔，他們都逐步找出自己的生存之道，反之向家樂福這種經營了數十年的跨國企業卻難以即時的完成改革，在整體市場下滑的同時，卻仍持續展店，隨之而來的當然是獲利的虧損，隨著科技的發展以及人們喜新厭舊的速度越快，如何提升人們的購物體驗以及掌握消費者的購物習性成為了現今這些實體量販店的品牌所需思考的重大課題。

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

2016-2018年重点零售商在现代通路中的全国城市份额情况



注: 现代通路主要包括: 量贩店(会员店)、大卖场、超级市场、个人商店、便利(超级)商店以及集成现代科技以网络通路为代表的各种通路。

由此圖可以看出家樂福是逐年淡出中國消費者的眼光，最終導致了家樂福退出了中國市場。

#### 4. 家樂福並沒有自己的配送中心以及物流網路

以中國本土企業為例，京東之所以能逐漸壯大起來乃至於它擁有自己的物流體系有了自己的物流體系在貨物的送達以及商品的掌控度便能更加完善，然而直至2015年，家樂福才在中國建立屬於自己的採購和配送中心，這對於一個龐大的連鎖賣場來說是非常難以想像的，由於沒有健全的配送網路，當對手紛紛進入中國的三四線城市時，家樂福卻無法進入這塊市場，因而無法獲得這些額外的獲利來源。

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

而家樂福的電子商務區塊也才在 2015 年底才開始建立，當其他零售商轉向 O2O 時，家樂福才開始在走別人的老路，整體的運作模式都比別人慢了一大截，還有值得一提的是，從購物體驗來看，家樂福的線上幾乎沒有任何優勢可言：App 運行速度慢，產品種類有限，很多地區不支援生鮮的配送，物流效率低下，包郵門檻過高……，無論是時間還是價格，家樂福都輸給了對手，因此我們也不難看出為何家樂福最終需落得退出中國市場的情況。

## 5. 家樂福近幾年來在海外市場出師不利

近幾年來家樂福在海外市場節節敗退，已經退出了日本、俄羅斯、馬來西亞、新加坡等國家，使得家樂福開始思考自己的營運方式是否需以鞏固自身起家地法國等歐洲國家為主體，此外至 2009 年開始家樂福在中國市場的地位被來自台灣的品牌大潤發超過後就持續落後至現在，甚至到 2010 年，家樂福的門市數量也被它的老牌競爭者沃爾瑪超越。

## 6. 創新是目前零售業者所需注意的重大課題

隨著當今消費者消費模式的改變，傳統零售商的轉變已經是當務之急，家樂福沒有意識到所謂的轉型不單單只是銷售模式的改變，更不是簡單的跟隨其

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

他品牌的行動做出應對措施，而是要從公司內部由上到下進行互聯網的變革以及創新，這一現象，在經濟學上稱為“創新陷阱”，相比於更具顛覆性的創新模式，大公司往往更願意沿著自身原有的技術與業務專長前行，進而形成固有的發展路徑，但也會因此而越來越遭受舊軌道的制約。

因此除了商業模式的創新之外仍然必須加快屬於自己獨特的技術研發，在這個新零售時代，除了密切地注意線上與線下的即時數據分析時，仍要培養出立即的反應能力，否則當對手已經洞察先機時，自己仍然在原地踏步，因而錯失了搶得先機的機會。

## 7. 政治打壓

在中國經營有 24 個年頭的家樂福，在過去就曾因為受到種種原因遭到各種抵制和打壓，多次傳出要撤離中國的消息。2008 年，時任法國總統薩科齊關注西藏抗暴，表示不排除抵制 2008 北京奧運會，此種舉動令家樂福在中國遭到全民抵制。雖然抵制浪潮後來平息下來，但家樂福在中國的生意從此一蹶不振。此外中美貿易戰以及香港發生的反修訂《逃犯條例》示威和動蕩事件，令一些廠商及外商失去信心，家樂福撤出中國，其實是顯示出家樂福以及其它外資零售業在中國市場內所面臨困境，第一個困境是中國這幾年政治環境變得越來越不自由；第二個困境則是中國政府對中國的企業常常在政策等各方面都有補

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

貼，反之外來企業則沒有，沒有公平的競爭環境，當國際企業要在中國市場發展時，面臨到很大的挑戰和競爭，第三個困境是中國過去的高經濟成長的時代已經過去了，受到中國外債以及內債的增加、房地產泡沫化以及中美貿易戰的衝擊，許多外國企業會覺得中國國內市場及經濟成長的幅度可能不如他們原先所預期，近年來，已經有許多家外國大型零售企業接連撤離了中國，如 2014 年英國樂購撤離；2016 年沃爾瑪出售網上零售業務；2018 年底法國歐尚將超市零售交由大潤發託管，而最終家樂福也因而退出了中國市場。

綜和上述原因，我們認為家樂福失敗的原因，分為外部環境和內部環境導致

外部環境：

1. 大賣場式微，便利店因而取而代之。
- 2 新零售時代來臨，如何掌握消費者的需求以及優化消費者的購物體驗乃當前重要課題。
3. 創新為零售業必備能力，若無具備足夠的創新能力則無法面對瞬息萬變的市場。
4. 受到來自中國的政治打壓。

內部環境：

1. 家樂福的營運方式是否符合當今的市場脈絡走向。

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

2. 缺乏自己的物流與電子商務，無法滿足顧客更深一層的要求。
3. 對於市場的變化反應太慢，敏感度低。

## 貳、家樂福在台灣成功原因

### 1. 彈性的開店策略

為了要配合台灣的法律對於土地利用的限制，家樂福首創藍綠量販店系統，其意思為在商業區或住宅區內設立大型賣場(藍店)，而於工業區內設立批發倉儲店(綠店)，不過目前因為台灣已經開放變更土地使用執照，所以藍綠店的業態已經走入歷史。

### 2. 家樂福建立自有品牌

家樂福除了在賣場裡擁有許多品牌供消費者選購之外，也積極地建立自有品牌並積極推廣給顧客，透過促銷或試吃試用等行為曝光自身所建立的品牌，目前消費者較為熟悉的品牌有家樂福、Harmonie、以及Firstline等三大品牌。其中家樂福主打民生用品、Harmonie則是服飾、Firstline為電器產品，其產品種類超過800種，且較一般品牌便宜，是一些小資客人在選購商品時的一個不錯選擇。

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

### 3. 各量販店獨立經營

各個量販店內的人事、廣告、商品、行銷等營運活動由各個店長負責。商品價格則採用高低定價法，並經常配合換檔促銷折扣，有少部分則授權給各分店自行變更價格，用以面對同業削價競爭時所作出的應對措施，一般而言，家樂福價格約較市價便宜 15%~20% 左右。家樂福的促銷活動較偏向於商品促銷，由各分店店長負責整體行銷整合工作，和推行幹部本土化與作業流程資訊化、簡單化等，其最重要目標為達成年度營運目標。

### 4. 聯合採購模式

各分店沒有個別的採購權，但是可以建議進什麼貨物種類，各分店於每日下午將要採購商品種類送至聯合採購中心，並由採購中心統一下單。70% 的商品由自有物流系統或經由外包專業物流中心負責理貨、配送，其餘 30% 的商品則交由供貨的商品廠商配送。

### 5. 建立自有物流系統

家樂福因商品繁多，要將商品配送各家分店自然非常耗費時間以及人力，為此，家樂福建立自有物流系統，當供應商將商品送達家樂福物流中心後，物

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

物流中心再將各家分店所訂購的商品集中一起，再經由專業物流人員安排物流相關事務包括各分店的到貨時間，同時物流人員會將物流車送達到各分店時間、資料傳送給各分店，藉此追蹤貨物所在位置以及送達時間，以確認商品是否準時配送到各分店。

## 6. 策略聯盟

家樂福除了銷售不同商品之外，在賣場剩餘的空間仍然積極招商，吸引了許多種類的企業進駐，舉凡餐飲、服飾、電器、理髮等，企圖創造出一個共享經濟體系，透過來家樂福消費的顧客，順路之餘光顧其他種類的店面彼此互相拉抬，來增加營業額，並且取得不錯的績效，創造出十分亮眼的營收。

## 7. 節慶優惠、廣告在地化

透過配合台灣當地的節慶推出許多不同的優惠，如配合中元普渡推出的促銷活動，以及幫消費者整理出普渡所需商品等，藉此攏絡消費者，並且積極地在電視、網路等推出一些大家而熟能詳的廣告並融入台灣當地的文化，使家樂福成為了台灣非常喜愛的連鎖大賣場品牌。



為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

### 參、中國與台灣經營差異分析

然而，同為家樂福這個品牌，台灣卻是風生水起，坐穩量販店龍頭，在中國卻是黯然退場，因此我們試著找出它們的的差異點，詳見下表：

台灣	中國
本土 CEO，策略調整靈活	法國 CEO，策略調整較慢
開闢新通路，超市型店鋪	停留在“傳統賣場”定位
政治風險低	政治風險較高
與 foodpanda 合作，外送需求夯，優惠大	2017 年跟美團外賣合作，但相關配套不夠完善
以門市為配送中心，運送時間短	設立物流中心，運送時間長

### 肆、從中國消費者的角度來看

我們想要了解中國消費者如何看待家樂福這個品牌，於是問了幾位陸生同學，發現有一半的同學完全沒看過家樂福，從家樂福 1995 年進入中國市場開始到 2019 年退出，整整 24 個年頭，完全無法讓一部份的消費者對家樂福這個品牌有熟悉度，想見家樂福已經在中國消費者的心中消失很久。

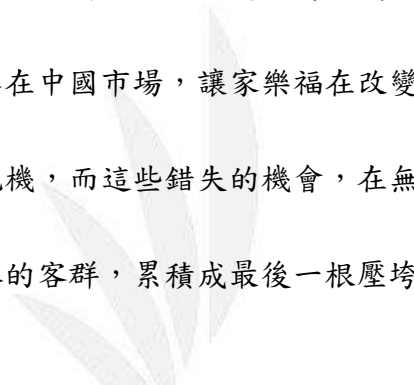
另一半的同學則表示有去過家樂福，距上一次的購物經驗，卻已是 10 年前

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

的事情(約為 2008 年)，當時會去的誘因是因為商品選擇多樣性，而現在基本上很多本土超市都已具備這項優勢，所以在超市選擇上，大多以便利性為優，相比之下，家樂福似乎沒有更大的誘因，使消費者再次上門光顧。

## 伍、總結

我們認為家樂福在中國之所以失敗，是因為他們沒有著重於本土化的經營方式，還是以一貫的標準在中國市場，讓家樂福在改變及創新方面，忽視它們的重要性，一次次錯過先機，而這些錯失的機會，在無法滿足中國消費者的情況下，漸漸地流失了原本的客群，累積成最後一根壓垮家樂福的稻草，從此淡出中國消費者的視線。



為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

## 陸、參考文獻

謝康玉 (民 108 年 11 月 8 日)。飯店盛世終結，中國零售怎麼了。鈦媒體。民

109 年 5 月 22 日，取自：

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

張茜楠(民 108 年 6 月 27 日)。家樂福為何敗走中國。蘇寧財富資訊。民 109 年

5 月 22 日，取自：

[https://www.sohu.com/a/323424460\\_120066693](https://www.sohu.com/a/323424460_120066693)

李華(民 108 年 6 月 27 日)。家樂福中國區總裁唐嘉年辭職 華中區總經理昨日離

職。商業觀察家。民 109 年 5 月 22 日，取自：

[http://finance.sina.com/bg/economy/economy\\_company/sinacn/2019-06-27/doc-](http://finance.sina.com/bg/economy/economy_company/sinacn/2019-06-27/doc-ifzkrki3708816.shtml)

[ifzkrki3708816.shtml](http://finance.sina.com/bg/economy/economy_company/sinacn/2019-06-27/doc-ifzkrki3708816.shtml)

蔣曜宇(民 108 年 11 月 7 日)一張表看臺灣超市、量販店外送佈局，家樂福如何

扮演關鍵角色。數位時代。民 109 年 5 月 22 日，取自：

<https://www.bnext.com.tw/article/55397/carrefour-foodpanda-delivery>

家樂福部署六大物流配送中心改善供應鏈體系。民 104 年 5 月 13 日。思謀網。

民 109 年 5 月 22 日，取自：

<http://www.scmor.com/view/2278>

零售之王到被傳賣身 家樂福怎麼被時代拋棄。民 107 年 8 月 31 日。新芽。民

109 年 5 月 22 日，取自：

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

[https://www.stockfeel.com.tw/%E5%86%8D%E8%A6%8B%E5%AE%B6%E6%A8%82%E7%A6%8F-](https://www.stockfeel.com.tw/%E5%86%8D%E8%A6%8B%E5%AE%B6%E6%A8%82%E7%A6%8F-%E5%AE%B6%E6%A8%82%E7%A6%8F-%E9%80%80%E5%87%BA%E4%B8%AD%E5%9C%8B/)

[%82%E7%A6%8F-](https://www.stockfeel.com.tw/%E5%86%8D%E8%A6%8B%E5%AE%B6%E6%A8%82%E7%A6%8F-%E9%80%80%E5%87%BA%E4%B8%AD%E5%9C%8B/)

[%E9%80%80%E5%87%BA%E4%B8%AD%E5%9C%8B/](https://www.stockfeel.com.tw/%E5%86%8D%E8%A6%8B%E5%AE%B6%E6%A8%82%E7%A6%8F-%E9%80%80%E5%87%BA%E4%B8%AD%E5%9C%8B/)

維基百科。家樂福。民 109 年 5 月 23 日，取自：

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%AE%B6%E6%A8%82%E7%A6%8F>

家樂福也要撤了嗎？他為什麼在中國市場待不住。民 108 年 4 月 4 日。舒莫財

富。民 109 年 5 月 23 日，取自：

<https://kknews.cc/news/9gjkyx5.html>

胡潤百富(民 107 年 8 月 7 日)家樂福「被退出」中國？傳統零售該何去何從。每

日頭條。民 109 年 5 月 23 日，取自：

<https://kknews.cc/zh-tw/tech/opevp3q.html>

四大隱患纏身 家樂福海外市場落敗。民 99 年 3 月 3 日。第一財經日報。民

109 年 5 月 23 日，取自：

[https://www.chinesebiznews.com/news/detail\\_9721.html](https://www.chinesebiznews.com/news/detail_9721.html)

家樂福最終賣身騰訊和永輝，退出中國市場。民 107 年 8 月 5 日。中國經濟

網。民 109 年 5 月 23 日，取自：

[https://m.sina.com.hk/news/article/20180804/0/5/2/%E5%AE%B6%E6%A8%82%E7](https://m.sina.com.hk/news/article/20180804/0/5/2/%E5%AE%B6%E6%A8%82%E7%A6%8F%E6%9C%80%E7%B5%82%E8%B3%A3%E8%BA%AB%E9%A8%B0%E8%A8%8A%E5%92%8C%E6%B0%B8%E8%BC%9D%E9%80%80%E5%87%A6%8F-%E9%80%80%E5%87%BA%E4%B8%AD%E5%9C%8B/)

[%A6%8F%E6%9C%80%E7%B5%82%E8%B3%A3%E8%BA%AB%E9%A8%B0](https://m.sina.com.hk/news/article/20180804/0/5/2/%E5%AE%B6%E6%A8%82%E7%A6%8F%E6%9C%80%E7%B5%82%E8%B3%A3%E8%BA%AB%E9%A8%B0%E8%A8%8A%E5%92%8C%E6%B0%B8%E8%BC%9D%E9%80%80%E5%87%A6%8F-%E9%80%80%E5%87%BA%E4%B8%AD%E5%9C%8B/)

[%E8%A8%8A%E5%92%8C%E6%B0%B8%E8%BC%9D%E9%80%80%E5%87%](https://m.sina.com.hk/news/article/20180804/0/5/2/%E5%AE%B6%E6%A8%82%E7%A6%8F%E6%9C%80%E7%B5%82%E8%B3%A3%E8%BA%AB%E9%A8%B0%E8%A8%8A%E5%92%8C%E6%B0%B8%E8%BC%9D%E9%80%80%E5%87%A6%8F-%E9%80%80%E5%87%BA%E4%B8%AD%E5%9C%8B/)

為何家樂福在台灣成功，而在中國大陸失敗？

BA%E4%B8%AD%E5%9C%8B%E5%B8%82%E5%A0%B4-9098805.html

猝不及防，家樂福正式退出中國市場！！這個時代唯一不變的就是變化。民

108年2月2日。尋夢園。民109年5月23日，取自：

<https://ek21.com/news/business/21870/>

