

經濟部幕僚單位及行政機關人員從事兩岸交流活動報告書

上海零售者計畫資源運用考察

研提人單位：經濟部商業司 11 科

職稱：科員

姓名：林怡君

參訪期間：105 年 4 月 21 日至 105 年 4 月 23 日

報告日期：105 年 5 月 20 日

政府機關（構）人員從事兩岸交流活動（參加會議）報告

壹、交流活動基本資料

- 一、活動名稱：上海零售者計畫資源運用考察
- 二、活動日期：105年4月21日至105年4月23日
- 三、主辦（或接待）單位：經濟部商業司
- 四、報告撰寫人服務單位：經濟部商業司11科

貳、活動（會議）重點

- 一、活動性質：拜訪業者、參與成果發布會
- 二、活動內容：

（一）參訪目的

造訪上海當地重要零售產業及我商業者（大潤發及百腦匯），針對當地零售發展現況、趨勢以及消費者型態進行交流活動，以瞭解兩岸零售產業之情資以及未來進入兩岸市場的先機。

參加臺灣知名品牌推廣活動成果發布會，訪視其品牌推廣活動辦理情形以及所帶動中國粉絲關注量的提升與促進消費購買力之效益，並進一步瞭解臺灣品牌商成功在當地發展的經驗與經營現況，以提供未來將進入中國市場投資的業者參考。

（二）參訪對象簡介

1.上海徐匯商業區零售業觀察

參訪時間：04月21日（四）

參訪地點：上海市徐匯區徐家匯

重要簡介：

徐家匯位於上海市中心城區的西南部，地理位置非常優越且交通便捷，是上海市著名的商業中心之一，其發展目標是要建成上海的“新宿”、“尖沙咀”，成為一個多功能、外向型、現代化、國際化，高標準的一流新型城區，集合服飾、電腦電子設備等產品，及各種娛樂、餐飲等行業商家，係屬一休閒娛樂，宗教活動，美食林立，白領辦公和觀光旅遊的複合式商圈。

本次主要藉由消費資訊匯流加值平臺系統，蒐集零售

業者最新線上線下行銷活動資訊，印證零售業者結合不同消費場域與行為資訊進行運用，提供零售業者產業之商機與消費趨勢。

2.百腦匯轉型策略之觀摩

參訪時間：04月22日（五）

參訪地點：百腦匯總部

重要簡介：

藍天集團金雞母「百腦匯商場」，因應中國大陸市場轉向內需化，體驗經濟的 O2O 模式興起，27 家分店中成立最早的徐匯店，2016 年初將開幕，成為不只單販賣硬體，而是同時聚焦服務的「新一代百貨」，將跳脫過去 IT 賣場的經營，融入更多關於「互連網+」的營銷方式，讓消費者實際體驗各項生活科技，如實際操縱產品、感受香氛等模式，使產品更貼近讓消費者生活，讓消費者在互動中提供服務體驗以促進消費行為。

經由本次訪視，以消費資訊匯流增值平臺系統，蒐集社群評論資訊及消費者的正面、負面反應，提供業者對於擴展零售版圖與服務，及學習如用應用智慧生活科技，以提升消費者購買力。

3.大潤發參訪

參訪時間：04月22日（五）

參訪地點：大潤發總部、閘北店

重要簡介：

1997 年，大潤發在中國大陸成立「上海大潤發有限公司」，目前在中國大陸已成立 270 家分店。2008 年，中國大陸大潤發營收 335.46 億元人民幣，年增率約 31.04%，獲利 10.42 億人民幣，年增 38.9%。2009 年，中國大陸大潤發營收為人民幣 404.3169 億元，單店業績 3.36 億，較去年同期成長

20.5%。首度打敗家樂福，成為中國大陸量販店龍頭，主要應用中央採購策略降低成本、商品供應因地制宜及服侍客人貼心細心之策略外，未來將透過跨境店商消費行為之運用，強化現場娛樂及體驗服務，以眼見為憑和體驗娛樂雙管齊下發展與電商競爭的策略模式，以創造實體門店下一波營運成長高峰。

藉由消費資訊匯流加值平臺系統，將蒐集消費者對於量販業賣場情資及市調之成果，提供商賣場販售商品及業務營運方向轉型與升級。

4.上海徐匯商業區零售業觀察

活動時間：04月23日（六）

活動地點：上海美羅城

活動簡介：

中國地廣人闊，因此企業品牌形象推廣、行銷宣傳及通路變為極為重要，但僅有少數的臺灣企業品牌有能力在大陸不停投入預算打造和推廣經營企業自身品牌。

藉由本次臺灣成功品牌形象的推廣宣傳活動，邀請多家臺灣知名品牌共襄盛舉，使中國消費者更加瞭解臺灣知名品牌的成功經驗與優質商品，並透過中國網絡媒體宣傳及合作商場網站/微信可對臺灣品牌作線上和線下推廣宣傳，吸引當地的消費者有興趣到合作商場、當地商場門市來體驗與消費臺灣品牌的商品，再從宣傳臺灣成功品牌自身網站及品牌廠商的公共微信號二維碼推廣，以增加中國粉絲對臺灣成功品牌的關注程度，進而帶動消費能力。

三、遭遇之問題：無

四、我方因應方法及效果：無

五、心得及建議

(一)心得

1.上海徐匯商業區零售業觀察

(1)大型百貨林立，但人潮並不踴躍，具有特色差異化是關鍵

上海市區有著各式百貨公司，以 2013 年成立的 K11 為例，以「購物藝術中心」為號召，定期舉辦藝術活動，在上海相當知名。與鄰近地鐵黃陂南路站，1 公里範圍內購物廣場相較之下，較具有人潮聚集之地，此與臺北百貨公司一到星期五晚上便門庭若市的情景大異其趣。

(2)特色景點吸引人潮，同時帶動零售消費

相較於百貨公司的冷清，外灘就熱鬧多了。即使是平常日的夜晚，南京路步行街上人群摩肩擦踵地前往黃埔江邊看夜景，人多到甚至走在馬路上，這當然也造福了兩旁的店家及購物廣場。其他著名地點，如徐家匯天主教堂、豫園、田子坊，即是結合風景與文化的特殊景點，周邊也因此及其交通便利性，成為觀光客來到上海一定要去的地方。

(3)城市發展迅速，利於產業發展

上海地鐵網絡持續穩步擴張，尤其是在迎接 2010 年上海世界博覽會的前幾年中獲得了巨大投資，目前有 14 條地鐵，總長度達 588 公里，已是地球上線路總長度最長的城市軌道交通系統，預計 2020 年增加到 18 條。政策帶動產業發展，10 年間（2000-2010）上海人口成長了 40%，伴隨著消費力提升、產業發展、薪資提升，繼續吸引更多外地人來此常住生活，當中政府的規劃及執行力是最重要的因素。

2.百腦匯轉型策略之觀摩

(1)從 3C 類別百貨轉型為複合式購物中心

一直以來，百腦匯給當地人的形象是 3C 商品的集散地，但近年經營策略改變，除了另有一般百貨公司定位的群光廣場外，籌備中的群光匯更是主打娛樂的大型購物中心，使消費者週末能在這耗上一整天。本次計畫的資訊平臺將上海購物中心/百貨公司及量販店均納入資訊蒐集範圍，發現各百貨公司討論聲量不一，且實際走訪也發現這些商場都大同小異，相較之下從 3C 賣場轉型的群光匯市場定位上有其獨特性，確有機會憑其雄厚經驗發展電子相關娛樂商機，從上

海百貨的紅海中脫穎而出。

(2)看好電競市場，積極投入電競場館建置

百腦匯徐匯店目前正在整改，預計 8 月底完成，前段提到，這將會是主打娛樂的大型購物中心，而其特色主題便是「電競」。除了在各個經營的商場中建置專業電競場館外，百腦匯也籌劃在學校體育館設置電競館，並與上游主辦電競賽事的相關俱樂部，及下游負責撥報賽事的網路平臺業者合作，藉由其專業的電競場館在該領域取得領導地位，吸引更多國內外大型遊戲業者在百腦匯發表遊戲、辦競賽活動，開創事業藍海。

(3)重用臺灣籍幹部，高層管理人員均是臺灣籍

百腦匯自 1998 年開始在中國大陸已有近 20 年的歷史，但到目前為止，高級幹部多為臺灣籍，目前徐匯店的店長即是在上海工作至少 6 年的臺灣人。人員聘用不同企業偏好不同，但任用臺灣幹部對公司而言成本相對較高，在兩岸交流越來越密切的現況下，臺灣人才在中國大陸會面臨更強烈的競爭。

3.大潤發參訪

(1)生鮮食品品項多且新鮮為特色，與其他量販業者區隔

大潤發 1997 年開始到中國大陸發展，至今員工高達 27 萬人，光是華東地區就有 152 家分店，且尚在每年增加。進入市場的時間早是其優勢，民眾已習慣到大潤發購物，而就量販店而言，大潤發的特色是其生鮮商品，以成為值得消費者信賴的採購代表為目的找到好的供貨商，並從商品陳列到人員操作，透過教育訓練來提升服務品質。

(2)運用員工信託受益方案，鞏固員工向心力

大潤發的「員工信託受益方案」是提供給員工一個投資公司的管道，員工可用薪資一定比例投入，若大潤發營運良好，員工的信託金額也會跟著提升，藉此模式員工會更重視公司的營運，降低了人員的流動率並提高工作熱誠。

(3)重用當地人才

不同於百腦匯高級幹部多為台籍的情形，大潤發為了要接地氣，給予所有員工更高的晉升空間，至今大陸的數百家大潤發，僅有 1 名店長來自臺灣。

(4)線上線下結合，帶動旗下電商平臺（飛牛網）

大潤發除了實體店面的擴展外，也開始經營旗下電商平臺（飛牛網），並於店內裝設網購設備，在店內若看到有興趣的東西，消費者可上飛牛網看看類似商品，網路無空間限制，上頭的品項遠比店內更多，消費者現場看到需要的可以直接買，也可網路選購類似產品，網購的東西會直接寄去家裡。此設計結合線上線下平臺，讓實體店面的消費者能有更多的選擇。

4.參與臺灣知名品牌推廣活動

4 月於上海舉辦了為期 3 週的臺灣知名品牌形象推廣活動，針對 8 個臺灣知名品牌（微星、華碩、怡利曼頓、大同、欣蘭、BESV、GOLiFE、華仕德），於線上舉辦「服務 slogan 標語徵集活動」，並透過百腦匯在 21 座城市的官方微信作推播宣傳，最終信息傳送達 700 萬次，最終徵得 slogan 標語 398 條，並於 4 月 23 日於上海美羅城舉辦了盛大的成果發表活動，現場約 400 人參與。

(1)活動獲得臺灣業者好評，希望政府能提供更多資源協助業者拓銷

此競賽活動主要在線上進行，透過百腦匯自身大量的粉絲數及獎金，果然成功吸引民眾的注意，參與的業者也對此結果十分滿意。不過近期政府已將拓銷的重點轉移至東南亞等新興市場，不再重視中國大陸市場，但對當地臺商來說，他們面對的是競爭更為激烈的環境，希望政府仍能重視。

(2)促成參與業者加碼投入行銷，使活動成效擴大並延長

參與本活動的業者，為使行銷活動能對自家品牌產生更大效益，甚至加碼在 4 月 23 日前後，於相同地點辦理自身的品牌推廣，讓原先的線上推廣活動延伸為一週的臺灣品牌週，吸引相當數量的來客數來認識臺灣品牌。

(二)建議

1.服務業須透過通路拓銷，與當地通路商的合作是關鍵

製造業拓銷憑藉的是強力的商品，但服務業需要的是與當地通路的連結。以大潤發總部 1 樓的伯朗咖啡館為例，便是餐飲與零售的結合；而大潤發與旗下的飛牛網連成一氣，則是結合了電商及零售。再看到百腦匯的電競發展策略，待其場館興建完成，勢會成為上海最知名的電競賽事舉辦場所（因其為上海第一間），吸引大量玩家、遊戲廠商及其周邊產品業者，臺灣的其他服務業業者若也能隨之布局，應有機會拓展其在中國大陸的市場版圖。

2.上海百貨業競爭激烈且均朝複合式方向發展，品牌差異化是必要手段

K11 主打藝術、美羅城除 3C 商品外還結合劇場、電影院、書店，上海新天地則是以周遭古風的建築及優雅的情調聞名，每個購物中心均朝多元化發展，希望滿足消費者的所有需求，但同時亦須兼顧自身品牌的獨特性，若無特色也缺乏行銷，對消費者而言便沒有前往的誘因。

3.本計畫平臺可擴大蒐集的城市及零售業別，嘉惠當地零售業者及臺灣服務業者

本計畫「消費行為資訊匯流增值平臺」目前僅蒐集上海、新加坡、臺北的資訊，未來或可擴大蒐集不同城市及零售業別，如將中國大陸所有一線城市納入，使用者便可透過平臺找到最適合的城市，嘉惠當地零售業者及臺灣服務業者，瞭解當地商圈、商場屬性、消費情資，作為拓銷海、內外市場判斷策略之協助工具。

職 林怡君

105 年 5 月 20 日