

南 華 大 學

國際暨大陸事務學系亞太研究碩士班

碩士論文

中國農村商品零售連鎖體系發展之研究：

以「萬村千鄉」市場工程為例

The Study of China Rural Retail Chain System

Development: Case of “Ten Thousand of Villages”

Markets project

研 究 生：謝佳瑜

指 導 教 授：孫國祥 博士

中 華 民 國 一 〇 二 年 六 月 二 十 五 日

謝誌

這篇論文的完成要感謝的人實在是太多，若有遺漏任何一位重要的朋友還請見諒。這一路走來有迷惘、有困惑、有氣餒，幾經掙扎終於將它完成，謝謝各位這麼多年來的幫助與體諒，才讓我有寫這篇謝誌的一天，真的無比的感謝。

不可免俗地必須感謝我的家人，這四年來在背後默默的支持，同時為了避免我受到干擾，無論家中的大小事都不需要我操心，還不時地必須承受我情緒上的發洩，雖然偶有爭執，但我很明白你們給我的支持，也清楚因為我唸研究所這些年你們所承受的壓力，真的是非常的謝謝你們。

其次，就是研究所的同學們，感謝你們在修課期間，我們彼此的互相支援，尤其是與我一起努力到現在的慧倨，這些年我們互相鼓勵、打氣、抱怨，讓我們在寫論文的過程中，有撐下去的力量，雖然有時候會覺得對方很煩，也成為彼此偶爾墮落的根源，但我們仍舊一起獲得成長，你仍是對我這篇論文有最大幫助的同學。另外，謝謝胖胖跟裴裴，總是提供意見或聽我發洩，有時還得充當司機或助理，幫我解決沒時間處理的雜事，讓我省了不少事。

接著要感謝的就是我的指導老師孫老師，感謝你這些年來的包容，我懶散的個性對您造成了不少的困擾，也謝謝您總是非常有耐心地跟我解釋課業上的問題，雖然我接收的狀況並不是很好，總是讓您在忙碌中處理我匆忙丟出的問題，真的對您感到很抱歉，您這些年對我的教誨，無論是課業上或生活上的，我都會牢記，並且更加謹慎地去看每一件事，謝謝老師！

還有一直很照顧我的胡老師與抽空來擔任口試委員的蔡育岱老師，謝謝你們撥冗幫我審查修正了論文，並提出了寶貴的意見。以及一直在行政事務上替我解惑的瑞霞姊和玉玲姊，謝謝你們總是幫我處理繁雜的行政程序。

另外要特別提的是蕭衡鍾學長，真的非常感謝您無私的幫忙。最後要感謝的就是我在大陸期間幫我處理大小事的同學們，陳靜、程剛、春枝、王碩，謝謝你們那些日子的幫忙。謝謝武大的曹老師，辛苦地幫我到處聯絡。希望有機會能再與你們相見。

中國農村商品零售連鎖體系發展之研究：以「萬村千鄉」市場工程為例

摘要

中國商務部推動「萬村千鄉」市場工程把連鎖經營概念帶進農村，其目的是爲了運用現代化流通方式，在農村建構新型市場體系以改善農村消費環境。本研究的目的在於探討中國農村商品零售連鎖體系的發展，並利用現代化連鎖流通概念與國際企業的成功要件爲基礎，了解是否具有發展的條件和其所存在的問題。根據探討結果顯示，中國農村市場裡連鎖經營已經形成了一定的基礎，但是仍存在很多問題需要解決，如政策宣傳不夠普及、地方公共建設不足、農民消費習慣難以改變...等，都是阻礙中國農村連鎖店發展的原因。本研究發現，中國各地農村發展情形不同，無法適用於同一個方法，所以要根據發展情況逐步推動，雖然現在中國農村的環境還不能吸引企業進入，但只要公共建設完善，農村連鎖體系有很大的發展空間。

關鍵字：「萬村千鄉」市場工程、中國農村、連鎖經營

The Study of China Rural Retail Chain System Development: Case of “Ten Thousand of Villages” Markets project

Abstract :

The Ministry of Commerce of the People’s Republic of China introduces the concept of chain operation when promoting its “Ten Thousand of Villages” Markets project, aimed at establishing a new logistics market system in rural villages to improve people’s consumption. This study is aimed at exploring the development of retailing chain operation in Chinese rural areas to discover its qualifications and issues based on the concept of modern logistics and the key to international corporations’ success. According to the study results, the chain operation has laid a foundation in Chinese rural areas. However, there are still a great number of issues waiting to be solved; for instance, the campaign of policy is not popular enough and local infrastructure is insufficient as well. Besides, peasant farmers have difficulty changing their consumption behavior. All these issues seem to hinder the development of chain shops here. This study discovers that different Chinese rural areas are developed differently. Therefore, it is essential to promote the establishment of chain shops based on the degree of development and to have complete infrastructure to attract the investment of potential corporations.

Key words: “Ten Thousand of Villages” Markets project, Chinese rural areas, chain operation

目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與研究目的.....	1
第二節 研究架構與章節安排.....	4
第三節 研究方法與研究範圍限制.....	7
第二章 相關理論文獻回顧.....	9
第一節 現代化連鎖流通體系.....	9
第二節 國際連鎖流通企業經營經驗.....	21
第三節 「萬村千鄉」市場工程的定義與內涵.....	28
第四節 小結.....	31
第三章 「萬村千鄉」市場工程計畫法規、政策與評估.....	33
第一節 「萬村千鄉」市場工程計畫相關政策回顧.....	33
第二節 相關法律規範回顧.....	45
第三節 政策發展評估.....	47
第四節 小結.....	49
第四章 「萬村千鄉」市場工程的成果、困境與前景.....	51
第一節 「萬村千鄉」市場工程計畫執行成果.....	51
第二節 「萬村千鄉」市場工程計畫待解的困境.....	54
第三節 「萬村千鄉」市場工程的發展前景.....	66
第四節 小結.....	67
第五章 結論與建議.....	69
第一節 結論.....	69
第二節 後續研究建議.....	72

圖表目錄

一、 圖目錄

圖 1-1:研究架構圖.....	5
圖 2-1:傳統行銷通路與垂直行銷通路.....	13
圖 4-1:萬村千鄉市場工程統一標誌圖.....	56
圖 4-2:成都市新都區「萬村千鄉」市場工程村級「示範店」.....	57
圖 4-3:遼寧北鎮市「萬村千鄉」市場工程連鎖店.....	58

二、 表目錄

表 2-1:各連鎖型態分類表.....	16
表 3-1:「萬村千鄉」市場工程相關法律規範一覽表.....	45

第一章 緒論

中國市場從改革開放至今大致可分成三個階段，自 1978 年改革開放至 2001 年加入世界貿易組織（World Trade Organization，以下簡稱 WTO）前，屬於中國市場開放的第一階段，雖然已吸引不少台商西進，但此時中國市場仍有諸多保護措施，使得企業難以在大陸拓展市場。到 2001 年加入 WTO 後，逐步開啓內陸市場，靠近沿海地區的市場近年來更趨近飽和，雖有企業轉戰二、三線城市及其他內陸鄉鎮，但中國各縣市鄉鎮之間，除了經濟發展落差大外，更長期受城鄉二元經濟結構影響，資源相對不足於沿海地區，消費習慣與民情更不同於城市居民，使得各企業在城市的經營經驗未必能完全套用在農村，倘若企業沒有足夠資源支撐開拓農村市場前期的消耗，那麼將在收穫果實前就會被迫退場，致使企業舉足不前。直到中國於 2004 年 2 月發布當年度中央一號文件，其主題為《中共中央國務院關於促進農民增加收入若干政策的意見》，將發展重心由沿海轉至內陸，由工業發展轉至農業轉型，利用政策力量作為引線，開啓大陸市場的新版圖。

故如何透過「萬村千鄉」市場工程計畫形成企業進駐農村的助力，達成改善農村、農業、農民三大領域問題，拉近城鄉經濟、消費、生活差距的目標，帶來實質的商機與就業機會，其中的優缺點及其未來發展性值得探討。本研究將透過文獻整理與歷史發展的梳耙加上筆者實際赴中國進行研究與訪談之所得，綜合得到研究結果並提出建議供後續研究者參考，本章將清楚載明研究方法、架構及限制供讀者瞭解本研究的脈絡。

第一節 研究動機與研究目的

一、研究動機

中國於 2004 年 2 月發布當年度中央一號文件，其主題為《中共中央國務院關於促進農民增加收入若干政策的意見》，這是中國於 1987 年後相隔 18 年再度

以農村相關議題作為一號文件發佈，此舉顯見中共將農村議題視為其後中國國內發展的重要項目，為提升中國經濟的重要發展策略。此一政策內容主要在於幾個重點：全力提升農業發展，促進農民收入增加；調整農業結構以提升農業產能；發展農村的二、三級產業、開拓農民收入來源；改善農民於城市中的就業環境；發揮市場機制的的作用，促進農產品的流通；加強農村的基礎建設，提升農民收入條件；加強農村改革，對於增加農民收入及減少負擔提出相關制度保障；解決農村貧困和受災人民的生產及生活困境；加強對增收工作的領導，確保各項增收政策徹底落實。¹總歸其目的就是想藉由各項措施改善三農問題，拉近城鄉之間的差距。

同年六月，商務部各部門更明確提出《關於進一步做好農村商品流通工作的意見》，並經國務院同意，希望各單位認真貫徹實行，其中所提及農村商品流通工作指導思想與方針和重點，即指出其中一項發展農村商品流通工作的重點為，積極發展農產品零售市場，目標設定在提高連鎖超市、便利商店等新型零售業態的經營比重，爭取在五年內其銷售額能占全部農產品零售額的 1/3 以上，並鼓勵國內外企業積極投資建設和改造農產品零售市場，且外商投資設立農產品經營企業不受地域、股權和投資額限制²，在此一概念下即催生了「萬村千鄉」市場工程計畫，也提供外商在中國農村投資的機會，那麼多達 8、9 億的農村人口是否真能創造新商機？又能創造多少商機？台商能否能藉此機會挾著同文同種的優勢，搶先占據市場再創奇蹟，亦或者其中將面臨何種阻礙，雖然中國積極發布各種農村改革政策，但之中又有多少變數實在令人好奇，故此為本研究的動機。

二、研究目的

2005 年開始，中國無論是中央還是地方，都在農村地區投入大量資源，「萬村千鄉」市場工程計畫，更呼應了中國意欲將現代化的物流及連鎖經營模式引進

¹ 「中共中央國務院關於促進農民增加收入若干政策的意見」，中國經濟網，http://www.ce.cn/xwzx/gnsz/szyw/201201/30/t20120130_23027787_3.shtml，瀏覽日期：2012 年 5 月 1 日。

² 中國連鎖經營協會，2005 年中國連鎖經營年鑑，（北京：中國商業出版社，2005 年），頁 466-468。

中國農村，以「以縣城為依託、中心店為龍頭、鄉級店為骨幹、村級店為基礎」的架構為基礎，在農村建立連鎖經營網絡。希望藉此促進城鄉之間商品及資源流動，改善農村消費環境，滿足農民消費需求，進而促使農業發展。在此之前雖然就有部分連鎖企業將目光投向農村市場，但多數不是中途退場就是難以維持，部分農村的鄉鎮企業頗具規模，但卻不具有連鎖經營的基礎，直到「萬村千鄉」市場工程開始施行以後，正式由政府推行政策有效規畫，將從組織形式、管理模式到服務方式有系統的規範，使連鎖店大規模的在農村建立。

中國政府不斷強調，將透過現代化流通體系創建新型農村商品流通網絡，而現代化流通體系基本上包含了連鎖經營、物流配送與電子商務等方面，故本研究將就這三者間概念、關聯與模式為基礎，驗證「萬村千鄉」市場工程計畫之落實成果與困境，並加以探討未來外商可能可以配合此政策前進中國內陸的前景與困境以供參考。故本研究試圖想探討的幾項問題分別為：

(一) 透過對現代化商品流通體系相關理論的理解與統整，加上零售管理所需具備的要件，加以檢視「萬村千鄉」市場工程計畫是否確實具備加速推動中國農村新型農產品流通網絡的形成條件。

(二) 一般來說連鎖流通企業發展歷程，必須從公司草創期、發展爆發期到穩定成長期，這個過程的穩健發展將成為奠定企業永續發展的根基，透過對環境的克服與調適、針對消費人口與其消費習慣進行商品行銷規劃與調整，必須耗費一定時日，方可形成最適合其消費族群的經營模式，但如今中國將試圖透過政府政策補助推廣的方式加速其成形，是否有可能落入連鎖經營最常見的過度快速擴張而造成企業無法承擔而倒閉的問題中，是值得觀察研究的。

(三) 透過政府政策改善農村環境，以吸引企業進駐，固然有利於改變農村的消費環境，但是否真能如預期所想，先藉由刺激消費帶動企業擴張，進而增加就業機會，吸引農村勞動人口回流農村，解決農村空巢化的問題。

(四) 倘若大型企業真的因應政策進駐農村，勢必衝擊地方原有的企業與店家，雖然「萬村千鄉」市場工程計畫本來就是要改造原有的農家店，希望能以連

鎖經營的方式結盟，一方面能減少據點建立的時間，另一方面更能快速控管店面物品的品質與價格，但是原農家店店家卻必須繳交一定金額的權利金與結盟的總公司，如此一來等同於減少了部分利益，雖然政府有提供改造的資金補助，但卻似乎較有利於新開店家及外來的大型企業，那麼地方政府的配合度與落實度就值得觀察。

第二節 研究架構與章節安排

一、研究架構

本研究以驗證「萬村千鄉」市場工程計畫為基礎，此一政策措施的基礎，源自於中國希望以現代化商品流通體系概念，創建農村新型商品流通網絡，則現代化商品流通體系架構就成為本研究的基礎支架，首先便必須要先理解現代化流通體系所需的各種要件。第二，雖然有了概念基礎，但很多時候必須配合整體環境需求做改變，一般而言，各行業後進者的發展進程所需耗的時間通常較先行者來的短，主要是因為吸取了前輩的經驗避免了重蹈失敗之覆轍，進而避免許多不必要的成本消耗，再從中發展出屬於自身的特色，以鞏固自己在產業中的生存空間，所以跨國連鎖企業的成功經驗也有利於中國創建農村新型流通體系。而以農村新型流通體系為基礎的「萬村千鄉」市場工程計畫是本研究主要探討的目標。

透過對「萬村千鄉」市場工程計畫的發展現況的了解，更可進一步了解農村市場，以及配合政府政策下是否能加速企業進入農村市場，且是否能因此改善中國農村環境，提升農村就業環境及機會，是否可能更進一步形成吸引企業大舉進入的吸力，又或者會是另一層阻礙就是值得探討的。故本研究的架構將以圖 1-1 示之：

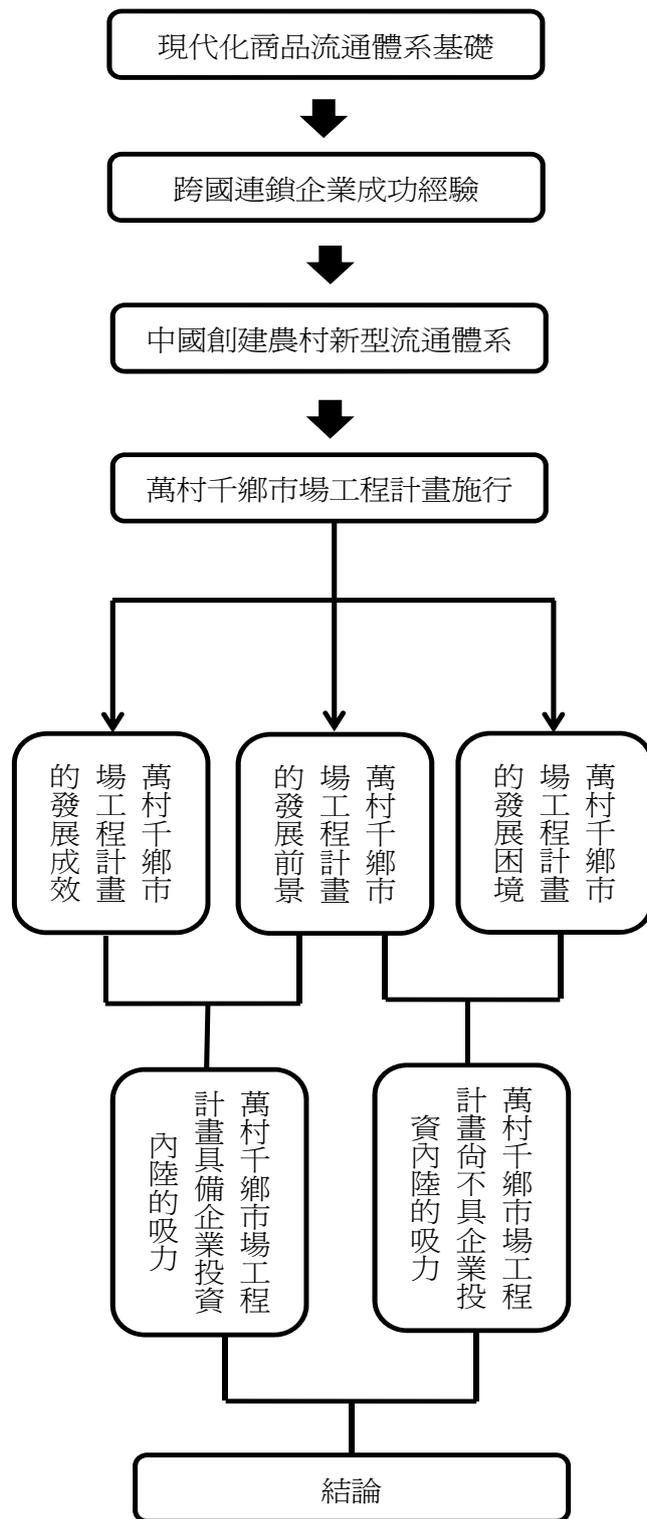


圖 1-1：研究架構圖

二、章節安排

本研究的第一章主要是把研究動機與目的清楚陳述，並且說明研究主要使用的研究方法，並提出研究的範圍及研究限制。

第二章將相關理論文獻進行回顧，了解現代化商品流通體系所包含的要件，用以檢視「萬村千鄉」市場工程；回顧國際連鎖流通企業經營經驗，了解一個成功的現代化商品流通體系的成功條件；檢視「萬村千鄉」市場工程計畫的定義與內涵，從中即可相互對照得知，是否符合現代化流通體系的要件，以探討是否有改善調整及發展空間，有助於後續章節對於「萬村千鄉」市場工程的研究分析。

第三章針對法規與歷年政策回顧，藉以得知政策的施行走向，是否確實以現代化連鎖流通為基礎，又是否有所偏離或調整，就能進一步評估政策施行的風險與可行性。

第四章就「萬村千鄉」市場工程的成果、困境進行整理，了解實際在農村地區所獲得的改善，並整理待解決的難點，一方面能理解其功能是否能徹底發揮，一方面也能逐步思考改進的方法。

第五章整理研究的結論並回答研究所提出的問題，綜整萬村千鄉市場工程的根本問題與發展前景，並提出其他能繼續研究的方向，供後續研究參考。

第三節 研究方法與範圍限制

一、 研究方法

本研究首先透過文獻分析法 (Document Analysis) 做處理，由於文獻分析法屬於一種非實驗型的研究方法，可以經由參考官方或民間的統計資料與記錄，再加以綜合報章雜誌、期刊、論文、專書的相關先行研究，整理歸納出所研究之議題成因與結論，藉以了解過去洞悉未來，才能更進一步的預測未來。由於利用的資料是過去的紀錄或遺跡，屬於間接而不是直接的觀察，對於本研究而言在處理上較實地觀察節省時間、金錢，取得也較不困難。³所以本研究將就相關之國內外文獻進行整理，探討中國的農村連鎖體系是否能有效解決存在已久的根本問題，並套用其他國家連鎖企業的成功經驗，檢證中國的連鎖體系是否具備長久運作的實力而非徒具形式與口號。

其次，運用歷史研究途徑 (Historical Approach) 對資料進行整理，藉由梳耙歷史的發展脈絡，來了解其中的影響與連結。⁴而結果的分析將藉由本研究整理的定義與關鍵要素來歸納出，中國農村商品的連鎖流通版圖的發展趨勢，探討未來發展的機會。

最後將利用田野調查法 (Field Research)，筆者於 2011 年有幸獲得中華發展基金會補助至中國武漢進行相關資料蒐集與田野調查，本文將把當時所得到的訪談與觀察結果與文獻相互對照，以便於應證文獻與實地觀察的相聯性。⁵

而資料的來源主要是官方的談話與訪問以及政策報告文件，還有相關的學術研究資料如學術期刊、論文，再加上新聞報導與評論，透過網際網路與實體圖書資料取得。

³ 葉立誠，**研究方法與論文寫作**，（台北：千華文化，2007年），頁 138-141。

⁴ W·Lawrence Neuman 著，王佳煌、潘中道、郭俊賢、黃瑋瑩譯，**當代社會研究法：質化與量化途徑**，（台北：學富文化，2002年），頁 273。

⁵ Earl Babbie 著，陳文俊譯，**社會科學研究方法**，（台北：雙葉書廊，2007年），頁 384-423。

二、 研究範圍限制

關於中國農村連鎖體系的建立，是從「萬村千鄉」市場工程開始施行以後，才正式由政府政策介入，從組織形式、管理模式到服務方式有系統的規範，鼓勵大企業前進農村，使連鎖店大規模的在農村建立，才讓整個體制有完整的推展基石，所以本文以「萬村千鄉」市場工程計畫的推展狀況為主要研究對象，著墨較多。而台灣對於「萬村千鄉」市場工程的相關文獻較少，連鎖經營的相關研究也多關注在發展較完全的沿海城市，以及外商進入中國市場之策略研究，故部分資料來自中國官方或民間，唯恐有不實浮誇的資訊，將盡力避免涉及可能因中國特有的民情或習慣而造成部分失準或與現實有所差距的資料引用，以期使研究結果更貼近事實。此外，由於此一政策屬於全國性政策，在中國各省市鄉鎮之間推展，範圍之大、幅員之廣，實在難以逐一透過田野調查的方式取得第一手資料，又由於各地民情文化的不同所影響，少數幾地的現象與結果無法全面代表全國的成果，所以主要是透過中國各地學者及研究生的研究調查作為觀察基礎，田野調查的內容只扮演輔助的效果。

因此本研究的範圍限制設定如下：

首先，「萬村千鄉」市場工程的發展從 2005 年開始至今，所以主要的研究文獻鎖定在 2005 年～2013 年的相關研究結果作探討，其文獻來源也以中國的期刊論文、碩博士論文與官方文件或講話為主。

第二，研究所探討的成果與困境以中國各縣市普遍存在的現象為主，少數特殊的成功或失敗的案例本文暫不特別討論。

第三，筆者雖有幸獲得補助前往中國地區蒐集資料，但由於時間與資金的限制，以蒐集資料為主，且各單位聯繫不易，所以本文田野調查的部分著重於與來自於農村的學生或居民的談論內容為主，官方單位僅武漢商務局的陳姓相關負責人的訪談內容，田野調查的部分僅做為參考佐證，配合中國當地記者實地訪查的新聞內容，呈現現在中國農村地區的現況。

第二章 相關理論文獻回顧

本章主要是對相關文獻進行回顧，由於「萬村千鄉」市場工程計畫主要是中國政府本著以現代化連鎖流通體系為基礎的想法，試圖創建中國農村新型的商品流通體系，故本章將針對現代化流通體系的定義與內涵做整理，了解「萬村千鄉」市場工程計畫的根本。本章將分成三個部分，首先了解現在的商品流通體系所包含的要件，以利於之後檢視「萬村千鄉」市場工程；第二，藉由回顧現今國際連鎖流通企業經營經驗，了解一個成功的現代化商品流通體系，存在著那些優點值得學習，又有那些缺點可做為借鏡；第三，再來檢視「萬村千鄉」市場工程計畫的定義與內涵，從中即可相互對照得知，是否符合現代化流通體系的要件，以探討是否有改善調整及發展空間，更有助於後續章節對於「萬村千鄉」市場工程計畫的研究分析。

第一節 現代化連鎖流通體系

所謂的現代化流通體系同時結合了連鎖經營、物流管理、商業電子化幾個要件，這三項可說是人類零售行為發展至今的重要趨勢。因為零售（Retailing）貼近所有的人類生活，是指將商品及服務銷售至最終消費者的交易活動，是行銷通路中的最後一個階段，因為將商品或服務銷售給購買者，提供給其個人或家庭使用的任何個人都在進行零售交易活動，零售交易是滿足個人需求的重要行為，隨時存在於人與人之間，無論是以什麼樣的形式進行。⁶而連鎖體系是為了滿足擴大零售行為規模及效率獲得更多利益，促使零售組織從最初的單店、單點設立販售商品與服務，發展至隨著需求零售商擴張據點店面數量，所發展出的經營型態，隨著各企業連鎖經營模式規模越來越大，為了提升自身競爭力，企業不斷改良物流系統與管理以控制成本，再加上因為科技的發展，現在的商店經營多透過電子系統進行管理，推動店家商業行為進入自動化時代，有效掌握店面各項訊息。簡言之即是，連鎖經營是零售行為的重要發展目標，而物流管理與商業電子

⁶ 周泰華、杜富燕，**零售管理概論**，（台北：華泰文化，2007年），頁22。

化則是推動連鎖經營進化、完整的動力，此幾者是環環相扣、息息相關的。

也就是說「萬村千鄉」市場工程必須先具備有連鎖經營的要件，並且要有先進的物流配送系統做輔助，並同步推動電子化管理系統，才能算是以現代化連鎖流通體系為基礎去建設農村市場體系，以下將逐一說明連鎖體系的定義，與連鎖經營和物流體系之間的關聯，以及連鎖經營需要推動電子化的原因。

一、 連鎖體系的定義

對於連鎖體系的定義一直以來都較不一致，先行研究者大多依據店舖數量、經營型態與總公司授權程度及模式作判斷，從數量來說，說法較一致，大多都要有 2 家或 2 家以上才存在連鎖店的型態，也屬於較容易辨識的部分，差異較大的部分在於經營的形式或者是與加盟者合作的關係，以及連鎖總部的責任與義務等，屬於內部管理經營職權的部分。像卡曼（James M. Carman）就認為必須要先具有類似商店的條件，然後總部須負起提供採購、倉儲、廣告等協助，就連分店的產品組合、價格訂定、商品陳列及促銷活動上都要由總部進行指導⁷，關鍵就在於整體的經營策略要有一致性。

不同於卡曼強調管理的一致，史丘偉（Charles D. Schewe）、艾安瑟瑞（Adel I. El-Ansary）和史特恩（Louis W. Stern）、柯特勒（Philip Kotler）、梅森（J. Barry Mason）和莫里斯（Morris L. Mayer）等多位學者的觀點，一致性管理是必要的條件外，對外觀的統一也很重視，都提到了要擁有相同或類似的商品或服務、設計與裝潢⁸，這樣的設定對於消費者而言，從感官與氛圍就能將各分店與公司作連結，直接帶入兩者間的連鎖關係，且有助於增進消費者的記憶與印象。

除了外觀統一與管理的一致，賈斯特斯（Robert T. Justis）和賈德（Richard J. Judd）的定義裡增加了屬於公司的技術權利授權的部分，連鎖體系的建立與維

⁷ James. M. Carman and P. Kenneth , *Marketing: Principles and Methods*, 7th ed., (Chicago: Richard D. Irwin Inc, 1973), pp. 200-206.

⁸ Schewe, Charles D., *Marketing: Concepts and Applications*, 2nd ed, (New York: Mcgraw-Hill Book Company, 1983), pp. 415 ; Louis W. Stern and Adel I. El-Ansary , *Marketing channels*, 3rd Ed, (N.J.: Prentice Hall Inc, 1988), pp. 319-357 ; Kotler, P., *Marketing Management*, 10th Ed., (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 2000) ; Mason, J.B. and Morris, L.M., *Modern Retailing-Theory and Practice*, 4th Ed., (Texas: Business Publication, 1987).

持，總部必須要擁有核心技術，並藉此回收權利金增加企業收入，同時還必須與加盟分店簽訂契約以共同維持經營制度與服務品質。⁹也就是說技術是關鍵而共同經營管理的理念的核心。

國內學者紐撫民對連鎖的觀點同樣是從經營的方式定義，提到了商標及識別系統，共同的經營模式也是不可少的，但是對於共同經營的部分又更嚴謹的要求，要從商品、服務、行銷、布置等各方面，都完全遵照固定的「套裝模式」，才能形成一個連鎖企業¹⁰，但如此一來恐怕會受到制度的制約，面對突發狀況時的處理會失去彈性。

國際連鎖加盟協會（International Franchise Association）則定義為總公司授權賦與加盟者經營執照權力，同時在組織結構、人員訓練、採購及管理上協助加盟者，相對地加盟者也需付予相當代價給總公司的一種持續性關係等。¹¹

日本連鎖加盟協會（Japan Franchise Association）定義為總公司與加盟者締約，將自己的店名、商標及其他象徵營業的事務與經營上的 Know-how 授與對方，使其在統一的企業形象下販賣其商品，加盟店在獲得權利的同時付出一定代價給總公司，在總公司的指導及援助經營事業的一種存續關係。¹²

當然，一個成功的連鎖經營絕不僅是形式上的統一與連鎖，同時也必須有一個整體連鎖概念，包含無形的感覺、感受與認知都最好能做到一致，必須要做到價值理念連鎖、識別系統連鎖、商品服務連鎖以及經營管理連鎖等方能做一個有效且雙贏的結合，共同創造自身價值，並架構企業整體價值思維與經營理念，全面建立整個體系獨有的特色條件，方能異軍突起。¹³

而中國對於「萬村千鄉」市場工程計畫的基本規範根據《農家店建設與改造

⁹ 江北鑾，**兩岸連鎖零售業之發展探討**，（台東：東華大學管理學院碩士論文，2007年），頁6。

¹⁰ 同前註。

¹¹ 周文賢、郭柏晴，**連鎖體系規劃與管理**，（台北：華泰文化，1996年），頁13；林正修、陳啓仁、顏玉升，**連鎖店經營管理**，（台中：蒼海書局，2007年），頁2。

¹² 同前註。

¹³ 黃鴻程、廖永凱，**商業自動化與連鎖事業經營**，（台中：蒼海書局，2002年），頁167-169。

規範》¹⁴要求做到九個統一，意指門牌統一、裝潢統一、貨架統一、標識統一、配送統一、收銀台統一、價格統一、管理統一、服務統一，才能掛牌營業。至於連鎖經營的經營模式則由「以縣城為依託、中心店為龍頭、鄉級店為骨幹、村級店為基礎」的架構為基礎將農村零售市場連結成一大網絡可以得知。

綜合前述的連鎖的定義，涵蓋了外觀、管理、技術、企業精神與理念，筆者認為要形成連鎖經營的要件，只是外觀看起來很相似是不夠的，統一外觀與管理只是方便統合經營戰略，能就各地環境需求不同做全盤的配合調整，各分店之間也比較能互相支援，更全面的連鎖經營，必須要同時擁有特有的核心技術、一致的管理規劃、一體適用的運作模式、全體員工認同的企業精神凝聚向心力、還要建立總部與加盟店雙贏的經營理念，這些條件都具備了，才有能力順暢的推展連鎖經營體系。

所以「萬村千鄉」市場工程連鎖經營的模式，也必須要具有以上所提的，外在形式表現的雷同與內在管理理念的統一，才算是擁有連鎖經營的條件。

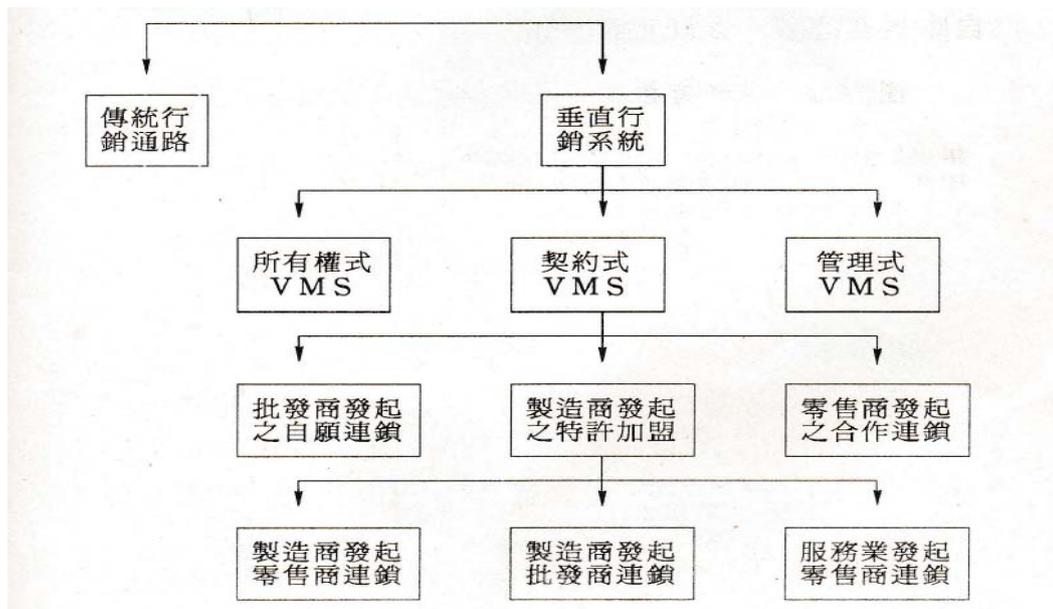
二、 連鎖體系的分類

關於連鎖體系大致可從幾個角度去分類，從資本集中與分散程度的角度可分成公司組織連鎖店（Corporate-Chain）與自願加盟連鎖店（Voluntary-Chains）。也有從發起者角度做分類，分成了製造商發起者、批發商發起者、零售商共同發起者以及服務業發起者等四種。¹⁵

¹⁴ 中國連鎖經營協會，**2006年中國連鎖經營年鑑**，（北京：中國商業出版社，2006年），頁461-463。

¹⁵ 周文賢、郭柏晴，**連鎖體系規劃與管理**，（台北：華泰文化，1996年），頁6-7。

圖 2-1 傳統行銷通路與垂直行銷通路



圖片來源：周文賢、郭柏晴，《連鎖體系規劃與管理》，（台北：華泰文化，1996），頁 6-7。

由此衍生出現今最常見的連鎖店的分類，主要分成直營連鎖（regular chain，RC）與加盟連鎖，直營連鎖的所有權集中於總部，而加盟連鎖所有權則分散在各加盟者手中，依照所有權的擁有程度再分成自願加盟連鎖、合作加盟連鎖、特許加盟連鎖等最常於連鎖經營相關研究中被提及與討論。

（一） 直營連鎖

直營連鎖由總公司擁有所有權，經營管理兩家以上性質相同的零售店，並有總公司承擔店面的一切盈虧，其目的在於拓展及控制行銷通路，採取統一的行銷策略，加深其店家在消費者心中的印象，同時透過統一的管理制度便於管理執行，也能從中獲得規模經濟提升經濟效率。¹⁶

「萬村千鄉」市場工程的承辦企業若選擇以直營的方式經營農村的連鎖店，所需要付出的成本相對較高，但是卻能有效掌控行銷管道與策略，也比較容易掌握店鋪經營者的管理能力，以及總公司命令徹底執行程度較確實，店鋪資訊亦能較確實的傳達，對於公司的農村市場布局與調查調整相對有利。

¹⁶ 周文賢、郭柏晴，《連鎖體系規劃與管理》，（台北：華泰文化，1996年），頁 11；林正修、陳啓仁、顏玉升，《連鎖店經營管理》，（台中：蒼海書局，2007年），頁 4。

（二） 自願加盟連鎖

自願加盟連鎖（voluntary chain）依照契約明定連鎖總部與各加盟店之間的職權和義務，並共同出資建立形象一致的商店，在經營本質上連鎖總部和加盟者各自擁有自主權，而契約視為兩者之間的合作基礎，彼此之間沒有從屬關係，而是合作夥伴。¹⁷

加盟者必須付出費用給以換取總部 Know-how，並向連鎖總部採購一定比例商品與店中販售，不同於特許加盟連鎖的部分在於，可以向其他零售商販售商品，也可向不同的上游廠商進貨，在店面管理上加盟者有較大的自主性，因此雙方處於平等的地位，關係相對鬆散，總部僅為協助身分，也因此常不容易管理與督導，總部的策略及活動也不易貫徹執行，對加盟者的不配合與違規，總部只能採取斷貨、罰款及終止契約等方法來制裁，總部並沒有強而有力的約束力，不過一般不依照加盟總部營運方針的加盟者業績一般都比較差，因為一個成功的加盟體系通常經歷許多成敗的歷練，排除各種障礙才得以存活，若不願意配合指導就必須承擔低獲利的風險。¹⁸

但總部則為自身增加商品銷售機會，仍屬於相互合作互惠的組合，透過專業化的經營管理來降低風險減少不必要的投資，進而達到規模經濟，用以對抗直營連鎖體系。¹⁹

自願加盟是最初「萬村千鄉」市場工程採取的合作概念，因為加盟店的自主性相對較強，統一管理和統一配送供貨的理想模式無法徹底執行，反倒不容易提升農村商品的品質，失去了最初希望能解決農村購物不安全的用意，因為總公司所提供的一切都屬於參考用，承辦企業在農家店觀念輔導的用心程度相對也比較少。

¹⁷ 周文賢、郭柏晴，**連鎖體系規劃與管理**，（台北：華泰文化，1996年），頁12。

¹⁸ 陳慶樑、林松輝，**零售管理—連鎖店鋪之理論實務與技術**，（台北：高立，2006年），頁38。

¹⁹ 江北鑾，**兩岸連鎖零售業之發展探討**，（台東：東華大學管理學院碩士論文，2007年），頁9；中國連鎖經營協會，**2005年中國連鎖經營年鑑**，（北京：中國商業出版社，2005年），頁15-20；陳慶樑、林松輝，**零售管理—連鎖店鋪之理論實務與技術**，（台北：高立，2006年），頁273。

（三） 合作加盟連鎖

合作加盟連鎖（cooperate chain）主要是由性質相同的商店共同出資合作成立公司，減少彼此的經營風險，藉以增加彼此對抗直營連鎖體系的競爭力，各零售商共同合作以求在進貨或促銷上聯合作業來降低成本，參與加盟的零售商必須對外採用統一名稱，並支付一定額度的費用促進業務發展，不同於自願加盟連鎖在於各零售店是以股東的身分存在組織之中，同時能參與決策，但同樣的是透過契約來訂定彼此雙方的責任，其組成目的除了降低成本以外，也爲了對抗直營連鎖體系而形成。²⁰

（四） 特許加盟連鎖

特許加盟連鎖（franchise chain）總部的收入主要來自加盟者付出的技術報酬（Franchise Royalty）和加盟契約金（Initial Franchise Fees），所以總部需要賦予對方一項執照與經營權利，使對方能夠經營生意，同時還要提供加盟者組織、訓練、採購和管理的協助，但加盟者必須付出資金取得這些協助當作報酬，且須負擔裝潢費用和開店之後的所有支出，加盟者所要付出較多的成本，所以營收獲利所得到的比重也比較多，特許加盟連鎖組織由加盟總部與加盟者透過契約締結關係後，總部將自己的店名與商標和其他象徵其經營之事務和技術受與加盟者，加盟者藉由統一的公司形象販售其商品，這樣的作法主要是因爲要取得滲透市場的途徑，並且能夠得到更多的技術報酬，把有資金無技術的人和有技術無資金的人相結合，開拓彼此的事業版圖。²¹

現在「萬村千鄉」市場工程多採取特許加盟的方式與農家店合作，便於整合改造舊有的農家店，除了一定的權利金以外，還能就技術輸出的部分獲得報酬，還能依照契約要求店家遵守公司規範，甚至是派人指導技術與經營技巧，總公司

²⁰ 周文賢、郭柏晴，**連鎖體系規劃與管理**，（台北：華泰文化，1996年），頁13；林正修、陳啓仁、顏玉升，**連鎖店經營管理**，（台中：蒼海書局，2007年），頁4。

²¹ 周文賢、郭柏晴，**連鎖體系規劃與管理**，（台北：華泰文化，1996年），頁13；江北鑾，**兩岸連鎖零售業之發展探討**，（台東：東華大學管理學院碩士論文，2007年），頁8。

的掌控度高利於輔導轉型，但如果總公司輔導開店的經驗不足或積極度不夠，加盟店反而相對吃虧。

(五) 委託加盟連鎖

委託加盟連鎖數與特許加盟連鎖的一種，所以本質上與特許加盟連鎖相同，加盟總部與加盟者屬於一種存續關係，不同之處僅在於委託加盟店面的所有權與租賃權屬於總部擁有，由總部投資設立營業據點，店面選擇、營業設備以及裝潢等都由總部決定，加盟者則以繳交加盟金與保證金取得經營權，所以加盟店主要的管理行銷責任由加盟者負責，進貨成本、人事費用、水電費、行政費用、盤點損失及店內消耗品等都必須由加盟者負擔，總部僅提供商品及房租，但營利方面則採拆帳方式分擔，加盟者風險相對低而吸引加盟者投入，故擴展的速度較特許加盟來的快。²²

但無論是哪一種加盟模式，其目的都在於要與單店經營或直營連鎖的公司相抗衡，利用數量優勢達到規模經濟，同時可創造更大的消費市場，提升更多的利益，也帶動周邊相關供應產業提升發展，所以在選擇加盟模式時須仔細觀察比較，才能找到最適合的合作方式，真正獲得應有的好處。

直營連鎖體系與各加盟連鎖之間的異同處經整理後以表 2-1 示之：

表 2-1 各連鎖型態分類表

連鎖型態	直營連鎖	自願加盟連鎖	特許加盟連鎖	委託加盟連鎖	合作加盟連鎖
項目					
發起者	製造商、零售商、批發商、服務業	製造商、批發商	製造商、零售商、批發商、服務業	製造商、零售商、批發商、服務業	零售商
店面所有權	總公司	所有權或租賃權歸加盟店	所有權或租賃權歸加盟店	所有權或租賃權歸總公司	所有權或租賃權歸加盟店
經營者	公司任命	獨立的加盟者	獨立的加盟者	獨立的加盟者	獨立的加盟者
經營權	非獨立	獨立	獨立	非獨立	獨立

²² 同前註。

表 2-1 各連鎖型態分類表（續）

連鎖型態	直營連鎖	自願加盟連鎖	特許加盟連鎖	委託加盟連鎖	合作加盟連鎖
項目					
加盟金支付	無	需支付加盟權利金	需支付加盟權利金、技術報酬	需支付加盟權利金	支付一定額度費用
利潤分享	連鎖店分享利潤	加盟店主自享利潤	部分繳給總公司	部分繳給總公司	加盟店主自享利潤
總公司之控制力	完全控制	對加盟店約束較弱	對加盟店約束較強	對加盟店約束較強	總部為服務性質
競爭手段	不一定	價格競爭	差異化	差異化	價格競爭
商品來源	總公司	原則上總公司進貨，亦可自行進貨	由總公司統一進貨或推薦	由總公司統一進貨或推薦	原則上總公司進貨，亦可自行進貨
價格限制	總公司規定	自由	總公司規定或推薦	總公司規定或推薦	自由
與總公司關係	完全一體	貨源來往之共同體	經營理念共同體	經營理念共同體	互助共同體
合作基礎	總部與分支機構之關係	契約	契約	契約	服務為主契約為輔
總部收入來源	營業所得	批發買賣收益	技術報酬與營業所得分紅	技術報酬與營業所得分紅	服務費
經營技術	總公司供應	自由利用	總公司供應	總公司供應	自由利用
教育訓練	總公司供應	自由利用	總公司供應	總公司供應	自由利用
促銷活動	統一	原則上統一	統一	統一	原則上統一

資料來源：周文賢、郭柏晴，《連鎖體系規劃與管理》，（台北：華泰文化，1996），頁 22。

三、連鎖體系的效益與缺點

連鎖體系的發展存在許多效益，大致可歸納出以下幾點：

（一）降低風險、增進企業形象及增加加盟者成功機會

一個成功且信譽良好的加盟連鎖在開放加盟之前，就應把自己的經驗加以標準化、制度化，使加盟者能直接利用加盟總部建立的體系與商標，甚至是經營技

術都能仿效，如果有總部的支持與協助，開店成功率比自行創業成功率要高許多，對於無經驗的經營者而言自然能降低風險，提升成功機會，而對加盟總部而言，能透過建立統一的識別標誌，形成優良企業形象進而增加消費者信心。²³

（二） 規模經濟、增加優勢同時提高市占率

加盟總部透過集中本身與各加盟者的資金、通路及人力，聯合促銷廣告、統一採購進貨、集中配送等措施，能降低企業的營銷成本，同時增加企業競爭力，且加盟連鎖體系可提供較吸引顧客之知名商標名稱，對於顧客第一次來客率有相當大地吸引力，也可以減少開拓客源的時間，一旦吸引了更多的顧客前來，增加收益後就能廣設據點，提高企業在市場的市占率，進而排斥其他競爭者加入市場競爭。²⁴

（三） 專業化的經營協助

由於總公司肩負隨時隨地對市場環境進行調查的責任，且統一處理促銷、進貨及會計等瑣碎行政事務，加盟者就可專心處理店面經營事務，比自行創業佔有優勢，對於經營管理經驗的累積也會較快速且有效，同時總部的輔導及訓練也增加加盟者日後經營成功的機率。²⁵

另外自然也存在著缺點與風險，有以下幾點缺點：

（一） 經營自主權受限且決策應變力缺乏彈性

因受契約規對雙方權利與義務責任，所以加盟者的經營自主權也受契約約束，總公司對於各店的決策應變能力也較沒彈性，但集體執行總部策略的行銷結果對各加盟店產生的效果也不一致，以至於加盟店不願意配合總部所舉辦的集體促銷活動，因加盟者認為不需要浪費時間人力去做又達不到效益，而對加盟者而

²³ 黃鴻程、廖勇凱，**商業自動化之連鎖事業經營**，（台北：智勝文化，2008年），頁16；周文賢、郭柏晴，**連鎖體系規劃與管理**，（台北：華泰文化，1996年），頁18-20；江北鑾，**兩岸連鎖零售業之發展探討**，（台東：東華大學管理學院碩士論文，2007年），頁10；周泰華、杜富燕，**零售管理概論**，（台北：華代文化，2007年），頁28；陳慶樑、林松輝，**零售管理—連鎖店鋪之理論實務與技術**，（台北：高立圖書，2006年），頁38。

²⁴ 同前註。

²⁵ 周文賢、郭柏晴，**連鎖體系規劃與管理**，（台北：華泰文化，1996年），頁18；江北鑾，**兩岸連鎖零售業之發展探討**，（台東：東華大學管理學院，2007年），頁10；黃鴻程、廖勇凱，**商業自動化之連鎖事業經營**，（台北：智勝文化，2008年），頁16。

言，須放棄自身決策配合總公司，分店決策更缺彈性。²⁶

（二）連鎖分店分布各地配送困難

連鎖體系發展的越大，分店越多據點分布就越廣，貨物的配送相對困難，所要支出的人力與資金往往會造成總公司財務放很大的負擔，公司的物流配送系統將備受考驗。²⁷

（三）分店作為影響整個組織

即使是單一分店的不良行為都可能損及整個連鎖體系的優良形象，一旦形象受損就會在顧客心中留下一個紀錄，甚至可能對品牌不再信任，影響顧客的忠誠度影響經營。²⁸

（四）契約終止後加盟者從事類似行業受限

加盟契約中多會規定加盟者於契約終止後的一定年限內，不得從事類似商業活動以保障公司權益，連鎖經營配套使用的電子系統日新月異，加盟者的經驗無法及時應用，在轉業時造成影響。²⁹

四、連鎖體系發展必經過程

根據現有的相關研究與企業發展經驗顯示，一個體制完善且保有永續發展的連鎖體系，通常需要經過一定的程序，如果是要自創體系那更是曠日廢時，一般而言需要經過一段摸索期，即便是引進國外技術支援都還需要經過一定時間與市場之間的磨合才能順利的推展，不過一般大企業多與國外體質好的加盟連鎖系統簽約合作。一個新創的體系必須先經過單店經營成功且具競爭力，進而研發核心技术 Know-How；再來必須要先界定市場定位，同時建立一套標準作業流程，便於分店學習與統一執行規劃；待輔導第二家分店取得成功經驗後適宜廣開加盟

²⁶ 陳慶樑、林松輝，**零售管理—連鎖店鋪之理論實務與技術**，（台北：高立圖書，2006年），頁38；周文賢、郭柏晴，**連鎖體系規劃與管理**，（台北：華泰文化，1996年），頁18；江北鑾，**兩岸連鎖零售業之發展探討**，（台東：東華大學管理學院碩士論文，2007年），頁10；黃鴻程、廖勇凱，**商業自動化之連鎖事業經營**，（台北：智勝文化，2008年），頁16。

²⁷ 同前註。

²⁸ 同前註。

²⁹ 同前註。

之門，成立加盟總部、規劃適合的加盟制度、建立所需的勤系統，才能出現一個連鎖體系的雛型，至於是否能壯大成長就必須配合後期的策略方針。³⁰

五、物流配送與連鎖經營

一個成功的連鎖體都有一個有效率的物流配送網絡，不僅能有效節省配送時間與成本，更節約了店家倉儲所需消耗的支出，物流配送或許能獨立探討並存在於不同業態之中，但是若是討論到現代化的流通體系與連鎖經營卻離不開物流配送，因為物流配送是連鎖經營成功的一大要件。

物流即是指倉儲與運輸，隨時代與科技的發展，物流的概念也不斷在擴展，傳統意義上倉儲與運輸只是現今物流體系的一個最基礎的功能，另外它還涉及到貨物沿著整個物流供應鏈的流通，而有效降低成本並且高效率的運作流通，是企業最核心需要關注的問題之一。³¹

六、商業自動化與連鎖經營

除了先進且高效率的物流體系以外，資訊處理系統也是現代化連鎖經營流通體系很重要的要素之一，一個好的資訊處理系統堆疊了商業自動化的基礎，並推動商業自動化的發展，任何一個大型連鎖零售企業每天所要處理的資訊量相當龐大，舉凡是每天每類商品的銷售紀錄、顧客的投訴紀錄、企業內部管理紀錄等大量資料都必須透過電子資訊管理系統去執行，所以建立一套標準化流程能加強連鎖體系的經營管理，減少各門市之間的差異性，並維持商品品質，形成有效且有條理的管理，加上整合了物流配送系統上對貨物的紀錄管理，更能有效且快速的實行貨物的即時補充與品質控管，對連鎖體系的經營管理是一大助力，所以商業自動化可說是連鎖經營必經的過程。³²

³⁰ 黃鴻程、廖勇凱，**商業自動化之連鎖事業經營**，（台北：智勝文化，2008），頁 171。

³¹ Ann Jair，**沃爾瑪 NO1 的銷售經營策略**，（台北：華立文化，2006），頁 110；許英傑、黃慧玲，**台灣行銷中國：兩岸流通業競合**，（新北：中國生產力中心，2004），頁 39-42。

³² Ann Jair，**沃爾瑪 NO1 的銷售經營策略**，（台北：華立文化，2006），頁 111；黃鴻程、廖勇凱，**商業自動化之連鎖事業經營**，（台北：智勝文化，2008），頁 17；許英傑、黃慧玲，**台灣行銷中國：兩岸流通業競合**，（新北：中國生產力中心，2004），頁 39-42。

也就是說，所謂的現代化連鎖流通體系，除了外在條件的一致與連鎖外，在組織內部文化以及與各分店經營者的經營理念都必須達到共識，再結合資訊科技與物流配送的軟硬體設備相輔助，才能具有一個基本的雛形，而選擇一個正確且適合的加盟模式，對總公司與加盟者都有好處，配合市場環境需求選擇不同的模式是必要的考量，所以可由上述各有關連鎖經營相關的論述，來比對「萬村千鄉」市場工程執行落實的可行性，與未來可能的轉變與調整。

第二節 國際連鎖流通企業經營經驗

一、沃爾瑪經驗

沃爾瑪的成功經驗一直以來都是競爭對手意欲仿效的對象，甚至是已經搬上美國大學商學院的教科書成為教材的一部份，它與一般連鎖零售業者最大的不同是，他從人口較少的小鎮地方開始設店，發展至一定規模才逐步拓展到城市地區。筆者認為最值得關注的是，沃爾瑪的展店戰略頗具有中國特色，是採取「從農村包圍城市」的作法，所以筆者認為沃爾瑪經驗或許有助於企業配合中國政府發展「萬村千鄉」市場工程計畫，也有可能消除更多在發展上的障礙，所以在此提出討論。

（一）沃爾瑪的成功戰略

1.策略定位

沃爾瑪的創辦人沃爾頓（Sam Walton）認為把適當規模的商店放在眾人忽略的次要城鎮，這些城鎮的人口僅只有 5000~25000 人左右，且距離最近的都市大約 4 個小時的車程，是一般大企業不願意進駐的市場，如果在此設立商店能夠提供與大城市相同或較低的價格，那麼人們就會留在鎮上消費，且這種小鎮的市場很小，小到只足以容納一家大型零售商店生存，就能阻止後來的競爭者進入市場，也避免遭到模仿，而形成了局部獨占（the only store in town），是沃爾瑪成功的關鍵。³³

³³ 張寶隆、伍忠賢，**零售業個案分析**，（台北：全華科技圖書，2006），頁 7。

2. 定價策略（天天最低價策略）

沃爾瑪的「天天最低價」策略不僅僅是單指某一種或數種的商品販售最低價，而是將店中所有的商品長年在各地都以最低價販售，不受地區與時間限制，從沃爾頓的第一家店開始就將「全面最低價」、「薄利多銷」作為經營宗旨之一並徹底致行。³⁴而沃爾瑪的定價三大策略對消費者更是充滿吸引力，清楚明白的揭櫫在官方網站上的三大信念：天天最低價、現金回饋、本日特價。這些措施創造了消費者刺激的低價購物經驗，提供了足夠的誘因不僅是減少了當地消費者到外地採買的次數，更吸引了附近地區的購物人潮，從而創造更多的顧客與更大的市場。³⁵

而為了確實維持每天每件商品都是最低售價，沃爾瑪更嚴格執行幾項措施以確保其低價優勢：

（1）降低進貨成本

沃爾瑪為了降低進貨成本不惜與供應商進行抗戰，要壓縮支出獲得營利，首先要做的就是找到好的供應商，並且避開被中間商抽取佣金的部分，直接從工廠進貨，且統一大量進貨，簽訂一次性採購合約，龐大的數量原本就會促使供應商自動提出優於其他同行的優惠價格，如此就可先省下一部份的進貨成本，並得到其他人無法競爭的低價，通常對商品以買斷的方式購入，能縮短了貨款結算的時間，雖然會使公司承擔較大的滯銷風險，卻提供供應商最大的信任，同樣也有利於降低進貨成本，沃爾瑪還要求每個採購員的立場保持強硬，抱持為顧客談判爭取最好價格的信念，盡力爭取到供應商能提供的最低價，同時與配合廠商建立一套互惠系統，將供應商變成合夥人的角色，雙方組成合作團隊共同監控商品品質，並透過電腦與網路分享資訊，供應商可從中得知自家產品在各分店的價格、銷售與存貨情況，沃爾瑪更能及時反饋市場與消費訊息給供應商，從而制定出最適合市場需求的研發行銷計畫，並能及時替沃爾瑪補足貨源，降低雙方的時間成

³⁴ Ann Jair，**沃爾瑪 NO1 的銷售經營策略**，（台北：華立文化，2006 年），頁 77。

³⁵ Michael · Bergdahl 著，郝麗珍譯，**沃爾瑪奇蹟**，（台北：梅林文化，2010 年），頁 39-42。

本，另外沃爾瑪還開發自有品牌，不但能直接調整商品結構、提高品質，且自有品牌的價格空間更大，更能迎合市場需求，是沃爾瑪降低進貨成本的一大利器，提高了經營利潤。³⁶

（2）控制營銷成本

沃爾瑪對於營銷成本嚴格控管，他們認為「天天最低價」就是最好的廣告，所以對於廣告投入不多，沃爾瑪在廣告上的最大創新是週期性的替換廣告商品，在固定時期內選擇一至兩種商品作為大幅讓利的對象，將其放置在店中最顯著的地方，並進行大幅度宣傳，吸引顧客因這兩種核心推銷商品進店消費，既避免廣告商品過多而損失利潤，又可持續保持廣告的作用，而事實證明此舉確實取得成效，但沃爾瑪最實際的宣傳仍是低價銷售策略，讓公司不需要制訂各式各樣的促銷計劃，及投資太多的廣告成本，有效控制營銷成本。³⁷

（3）掌握管理成本

沃爾瑪的管理成本節省至極致，由上至下實行節約作風，即使是高階管理者出差搭乘飛機也只能乘坐經濟艙，公司辦公空間多人共享，不刻意裝潢也不配置昂貴的用品，甚至是充當貨倉使用，所有能回收再利用的資源都不浪費，從各個方面將日常管理費用支出保持在最低水準，就連店面都不會選在需要高價租金的黃金地段，管理核心更是簡單，公司僅設立四個事業部來管理四種類型的商店，各區域副總裁是主要核心，負責與基層管理者聯繫，同時也要與高層管理者溝通，是兩者之間的橋樑，對上須向總公司執行總裁負責，向下則有區域經理、商店經理各自負責各項事務，所有訊息透過層層彙報的方式向上傳遞，組織簡單而有效率，大為降低管理成本。³⁸

2.完善的商業物流體系

沃爾瑪一直把注意力放在建立和完善物體系，物流永遠是沃爾瑪的焦點業

³⁶ Ann Jair, 沃爾瑪 NO1 的銷售經營策略, (台北:華立文化, 2006 年), 頁 79-86; 許英傑、黃慧玲, 台灣行銷中國: 兩岸流通業競合, (新北:中國生產力中心, 2004 年), 頁 229-240。

³⁷ Ann Jair, 沃爾瑪 NO1 的銷售經營策略, (台北:華立文化, 2006 年), 頁 86-90; 許英傑、黃慧玲, 台灣行銷中國: 兩岸流通業競合, (新北:中國生產力中心, 2004 年), 頁 229-240。

³⁸ Ann Jair, 沃爾瑪 NO1 的銷售經營策略, (台北:華立文化, 2006 年), 頁 90-93。

務，強大的物流體系對組織運作及公司獲利發揮了很大的作用，沃爾瑪所使用的「交叉裝卸法」促進了商品物流發展，這是一種低成本的補充存貨方法，具體的做法是：把商品依種類不同及時送至不同配送中心並先行分類、包裝，並且在發貨中心設許多道門，一側為裝貨平台專職處理貨車裝貨事務，一側則為卸貨平台處理卸貨，當貨車將商品運到發貨中心之後，卸了貨直接搬上不同的裝貨貨車上，並運往下一個發貨中心，貨物只在兩車間搬運，不做額外處理，最後再依需要發送至各商店，因此商品在倉庫停留的時間很短，可減少公司在正常庫存條件下所要付出的成本，達到降低商品成本，提高資金周轉率的目的，而交叉裝卸法需要商品配送體系、資訊處理系統、運輸系統、零售連結四者環節相扣，才能順利運行達到其應有的效能。³⁹

3.人才培養與公司文化建立

沃爾瑪對於人才的訓練抱持著一種概念，那就是不管工作性質是什麼，都必須先學會扮演零售商的角色，所有的員工都受過訓練要擁有「商人」的思維，同時所有的高階主管定期到店視察與工作，除了了解第一線店面銷售情況外，更重要的是鼓勵他們分享個人想法與見解，增加店面的價值，高階主管也多由店裡擢升，實戰經驗能做為決策參考，提升決策價值。沃爾瑪選人首重態度，然後才培養必要的工作技能，雇用沒有相關工作經驗的員工，好處在於為了證明自己的能力，這些員工會加倍努力學習證明自己的能力，也沒有專業人員的包袱與成見，訓練者能按照公司需求進行訓練，徹底貫徹公司的信念，沃爾瑪的信念是把想法用簡單、直接、誠實的方法表達出來，重視不斷學習，培養員工將所有的事物都簡單化的能力，因為越簡單的想法越容易執行。當然，沃爾瑪除了從公司內部提拔人才以外，也嘗試從公司外部聘請優秀人才，因為仍要為公司引進最新的知識與技術，並以人能有效地帶領公司上下創造更大的績效。沃爾瑪的用人策略著重於三點：雇用最好的人、提供最好的訓練、成為最好的工作場所。⁴⁰

³⁹ 張保隆、伍忠賢，**零售業個案分析**，（台北：全華科技圖書，2006年），頁11-12。

⁴⁰ Michael·Bergdahl 著，郝麗珍譯，**沃爾瑪奇蹟**，（台北：梅林文化，2010年），頁199-235。

創造一個好的公司文化與工作氛圍，不僅是提高工作效率的好辦法，同時也是留住公司人才的利器，沃爾瑪的內部文化充滿了山姆沃爾頓的人生信念，他認為無論競爭的結果如何都不是最重要的，競爭的過程所獲得的成長才是值得學習的，要隨時保持運動家精神並持續努力工作，沃爾瑪的總部主管們每一天花在工作上的時間非常的長，拼命的程度堪稱為工作狂，員工對於公司的忠誠度超乎想像，因為公司同仁被視為事業夥伴對待而不只是一名普通的員工，在各自的崗位上他們獲得充分的授權，可以自行決定如何去做好顧客服務，充分授權可說是沃爾瑪用以激勵員工，創造規模經濟和效益的最價商業策略，如此往往能激發出更好的點子與做事的方法。⁴¹

二、7-ELEVEN 便利商店與味全連鎖商店之間的競爭

7-ELEVEN 的經營經驗較不同於前述的沃爾瑪經驗，主要是因為兩者處於不同的經營環境與競爭條件，但在 7-ELEVEN 與味全的競爭過程中，經營模式的變換與考量以及最後的成功的關鍵，其實是具有其參考價值。

（一） 創立之初的策略，直營與加盟的拉扯

一開始 7-ELEVEN 就想朝向「一致化」、「統一化」的現代商店經營模式去發展，取代原有的「爸爸媽媽店」，接受當時授權的美國南方公司經營顧問的建議，將顧客層設定在家庭主婦，同時將店面設置於社區之中，遵照的是美國的經營模式，採取「特許加盟」的方式開放加盟連鎖，但實際上卻因為對消費者訊息掌握不清，無法滿足其需求而屢遭挫折，最後縮減了加盟的規模，採直營式經營為大部分。當時對於公司的規章制度、客層定位與商品選擇都界定不清，所以成果並不理想。初時，就嘗試以 24 小時經營，但因為無法擺脫「現代化雜貨店」的形象，商品結構的選擇又無法符合夜間消費者需要所以失敗。最後只能重新評估市場趨勢與消費族群結構後重新調整經營方向。⁴²

相較於 7-ELEVEN，當時的競爭對手味全早在 7-ELEVEN 便利商店成立之前

⁴¹ Michael · Bergdahl 著，郝麗珍譯，**沃爾瑪奇蹟**，（台北：梅林文化，2010 年），頁 103-133。

⁴² 李仁芳，**7-ELEVEN 統一超商縱橫台灣—厚基組織論**，（台北：遠流，1995），頁 5-38。

就對加盟連鎖的經營方式感興趣，但是因為當時加盟連鎖的概念在台灣並不普及，所以一直沒有採取行動，直到民國 70 年，味全才基於零售據點重要性的考量，以及因應當時統一超商對通路整合的積極，評估採直營的方式分店開銷與人事費用負擔太大，所以選擇採用的自願連鎖的經營模式，希望在短期內以契約方式增加加盟據點以與 7-ELEVEN 競爭。味全以自願加盟輔導雜貨店轉型，一方面幫助加盟主改善經營模式，另一方面藉由教育訓練的方式來推廣現代化連鎖經營概念。此一時期味全與 7-ELEVEN 之間的競爭顯然味全略勝一籌，味全的擴展速度要比 7-ELEVEN 快許多。⁴³

（二） 味全的拓展困境和 7-ELEVEN 的蛻變與轉虧為盈

1984 年當味全加盟店以自願連鎖的方式迅速拓展的時候，7-ELEVEN 仍採重質不重量的方式在經營旗下的直營店面，據點一直無法增加，當時味全與 7-ELEVEN 對於採行自願連鎖的想法不盡相同，味全認為在當時的零售業者的心態裡，還無法做到向總公司購買技術支付權利金的狀態，所以採取總公司限制度較低、加盟商自由度較高的自願加盟方式，而 7-ELEVEN 則認為在不具有零售的經驗及基礎下，貿然採取自願加盟的方式是不合適的，要等到對於整個零售環境與體系有一定了解的時候才適合推行特許經營。1985 年 7-ELEVEN 推行了許多策略挽回頹勢，7-ELEVEN 專注於重整，致力於產品搭配、開店選址、廣告促銷的調整，更在商店一致化與公司制度化下很大的功夫，建立一套店長訓練計畫與激勵制度，集中培養人才與人員向心力。此時的味全卻面臨加盟店拓展以外的問題，急速擴張的狀況雖然讓味全加盟店的名聲大開，也吸引不少加盟者爭取參與的機會，但是加盟店的擴張速度過快，訓練人才的速度趕不上需求，且觀念上的溝通出現問題，與加盟者之間的想法無法一致是最大的隱憂，當雙方的溝通減少了，加盟店的品質也就無法維持了。這一時期的味全加盟店多達 288 家，卻開始出現經營不善的問題，而直營的 7-ELEVEN 只有 88 家，但是卻在此時轉虧

⁴³ 同前註。

為盈。⁴⁴

三、7-ELEVEN 最終成功的關鍵

(一) 標準化的管理概念

連鎖店的管理比單店經營要來的複雜，需要有一個總部將經營技術標準化、規格化，並徹底支持分店執行運作，維持商店形象與服務品質的一致性是非常重要的，7-ELEVEN 從成立開始最大的經營堅持就是標準化的管理，利用像是將音樂錄製成卡帶，不管放入什麼機器都能放出相同音樂的原理，經過多年的調整後終將卡式管理落實到作業流程上，而推行這樣一套卡式管理的第一步驟就是要推行台帳管理，也就是商品陳列管理，為了有效管理商品資訊，不僅是商品陳列位置標準化統一化，就連硬體的陳列架、冰箱都標準化，在配合上自行研發的電子化進貨系統與銷貨系統的記錄，全面掌握商品資源。⁴⁵

(二) 物流系統建設

7-ELEVEN 的物流高度要求效率化，隨著消費者需求改變，要求'越來越多元化，物流部門也被要求改變供貨型態，改採種類多但庫存少並做到少量、多次、定時的供貨模式，整體控管逐漸依需求發展出即時的高度物流體制，透過由電腦控制的自動倉庫或區分輸送帶等，尋求系統上的高度效率化，而 7-ELEVEN 在物流方面為求高效能，原隸屬於 7-ELEVEN 的配銷部門為求更高的專業分工與性能強化，於 1990 年獨立籌為統一的單一事業體-結盟行銷公司，同時結盟還引進日本三菱集團旗下菱食公司的物流 Know-How，自此結盟由傳統的倉庫機能轉向物流中心發展。結盟致力於自動化、效率化、簡單化、標準化的管理，且盡可能採電子與機械操作，讓分配及出貨的工作更省力有效率，導入科學化的管理系統使分配作業更簡單，不斷的引進與研發新的物流技術，並透過資訊系統做結構化的整合，提供最完整的營運資訊，多數作業流程都由電腦操作即可完成，省下

⁴⁴ 同 42 註。

⁴⁵ 李仁芳，**7-ELEVEN 統一超商縱橫台灣—厚基組織論**，（台北：遠流，1995），頁 65-80。

不少時間及人力成本。⁴⁶

（三） 人才教育訓練與培養

統一集團的高清愿董事長曾說，人力資源的培養須以構築厚實的人力資源基盤為理念，7-ELEVEN 的人才通常都是從基層進入公司，由公司內部負責栽培、培訓，才由成績與能力由內部晉升，從人才自學校畢業便進行培養，盡量不向別處挖角，尤其是高層人員，所以特別重視人才德行也很愛惜人才，基本都由內部拔擢，一方面激勵員工向上，一方面也拉攏員工的向心力與認同感，所以無論是任何都必須由基層做起，學歷通常只影響升遷的速度。為全力培養人才，7-ELEVEN 成立人才發展科專職負責教育訓練，而訓練的目的除專業技能的吸收外，也同時促進各部門間的溝通，避免本位主義的發生，「儲備幹部」的教育更是備受重視，從基層做起以外也將公司經營理念在員工心中紮根，力求不管後勤或前線在理念上都要觀念一致、目標集中，行銷和營業合而為一，人才是 7-ELEVEN 最大的推進成長的力量。⁴⁷

從國際企業成功的關鍵來看，在經營上要盡力降低成本提高獲利以加大價格彈性空間，又必須維持物美價廉的品質，在公司人力培養與企業文化的建立上，必須統一培養、統一訓練，建立員工對公司的認同感與向心力，以便帶領團隊朝共同的目標理想努力，創造企業更大的發展空間。

第三節 「萬村千鄉」市場工程的定義與內涵

一、「萬村千鄉」市場工程的概念基礎

「萬村千鄉」市場工程計畫的基本概念是，按照統籌城鄉經濟發展要求，運用現代流通方式，建立新型市場流通體系，改善農村消費環境，保障農民方便且放心消費，促進經濟發展。⁴⁸

⁴⁶ 李仁芳，7-ELEVEN 統一超商縱橫台灣—厚基組織論，（台北：遠流，1995），頁 81-97。

⁴⁷ 李仁芳，7-ELEVEN 統一超商縱橫台灣—厚基組織論，（台北：遠流，1995），頁 101-134。

⁴⁸ 中國連鎖經營協會，2005 年中國連鎖經營年鑑，（北京：中國商業出版社，2005 年）頁 466-468。

二、「萬村千鄉」市場工程計畫的環境背景

促使「萬村千鄉」市場工程計畫是因為要改善農村消費環境，而當時的中國農村存在這幾項普遍的問題，一是農民消費既不安全也不方便更不實惠，嚴重影響農民的消費權益，尤其是毒奶粉事件，更顯示農村產品的品質低劣危險，而且消費的管道大多透過原始的集貿市場、代銷店或夫妻店購買，品質就更難以控管，價格也就更難統一，而中國官方將其歸咎於是農村流通網絡不健全，將不利於解結三農問題，所以要積極建設。二是為進一步改善宏觀調控，需要擴大農村消費；三是官方認為在全國範圍內實施此計畫的條件與時機已成熟。⁴⁹

三、「萬村千鄉」市場工程計畫的政策背景

「萬村千鄉」市場工程計畫主要是根據商務部等部門發布的「關於進一步做好農村商品流通工作意見通知」精神，為了擴大農村消費，提高農村流通商品的品質，更好的為三農服務，所以 2005 年起先在全國各地選擇適合的縣市進行建設試點。⁵⁰

四、「萬村千鄉」市場工程計畫的執行方針

「萬村千鄉」市場工程計畫主要執行方針是，堅持以企業為主體，由政府推動並結合市場機制；堅持以市場為導向，結合當地的實際情況建設「農家店」；堅持以效益為中心，企業長期有效發展與農民受益並重。⁵¹

五、「萬村千鄉」市場工程計畫的試點的目標

「萬村千鄉」市場工程計畫首階段的執行目標為，從 2005 年算起，積極於三年內在試點地區建設 25 萬家左右的「農家店」，覆蓋全國 70% 的鄉鎮和 50% 的行政村（2005 年中國農村約有 3.8 萬個鄉鎮、67.8 萬個行政村），而且是要形

⁴⁹ 「商務部有關負責同志就萬村千鄉市場工程答記者問」，<http://scjss.mofcom.gov.cn/article/af/200503/20050300028150.shtml>，中國商務部網站，瀏覽日期：2012 年 5 月 1 日。

⁵⁰ 中國連鎖經營協會，**2005 年中國連鎖經營年鑑**，（北京：中國商業出版社，2005 年）頁 466-468。

⁵¹ 同前註。

成「城區店爲龍頭、鄉鎮店爲主幹、村級店爲基礎」的經營網絡，透過這樣的方式逐步縮小城鄉消費的差距。最終目的就是讓有條件的農民在家門口購買到優質商品、享受到便捷服務，早點過像城市居民一樣的生活品質。⁵²

六、「萬村千鄉」市場工程計畫的主要內容與方式

主要是引導各類中大型流通企業直接到試點縣市的鄉村投資建立或改造連鎖農家店，並鼓勵透過吸引小型企業加盟的方式來進行建立或改造，支持中小型企業自願結合，採自願連鎖的方式，統一採購、統一建立銷售網絡的方式加入建設農家店，並且倡導大型流通企業與生產企業進行「工商聯手」，研發生產適合當地消費特點的自有品牌消費品，從而促使城市連鎖和超市向農村發展，同時鼓勵各級店家不盡相同的販售內容，鄉鎮級店家鼓勵以批發零售結合的綜合性服務爲主，村級店則以零售服務爲主。力求不僅僅是把城市超市、便利店及其經營的商品複製進農村，而是要按照農民的消費水平和消費習慣去組合適合行銷的產品，同時引導農民進行消費，此外除產品下鄉外也將針對收購農產品到城市販賣作考慮，利用現代流通網絡來舒緩農民長久以來「賣難」的問題，有效促進農民收入增加，也幫助企業發展壯大，最大的重點大致有幾項：企圖從根本上改變農村環境、著重於統籌城鄉發展及建構和諧社會、重視解決三農問題、藉以壯大民族商業、著重擴大國內需求以及提高農民生活水平。⁵³

七、「萬村千鄉」市場工程計畫試點縣市及試點企業條件

關於「萬村千鄉」市場工程計畫的試點條件，包含試點縣市鄉鎮與試點企業條件都有明確規定，只要是符合條件者經各縣市政府回報申請，經商務部審核過關即可。各商務主管部門推薦的試點線是必須符合幾項基本條件，一是該縣市的經濟狀況擁有全省（區、市）中等以上水平；二是該縣市人口密度較大，居全省

⁵² 「市場建設司司長廖建成談萬村千鄉市場工程」，
<http://scjss.mofcom.gov.cn/aarticle/cm/ck/200504/20050400083382.html>，中國商務部網站，瀏覽日期 2012 年 5 月 1 日。

⁵³ 同 50 註。

(區、市)中等以上水平；三是該縣市政府積極性高，並制定出有力的推動措施；四是該縣市已有中大型的流通企業並進入農村市場取得成效，或有意到該縣是拓展農村流通網絡。每縣市推薦約 1~3 家流通企業申請，且申請企業不受地域限制為大原則實施試點。⁵⁴

第四節 小結

綜合以上各項文獻的回顧，我們大致可得到幾個結果。

首先是中國因為大環境影響，將國家發展重心移向內陸內需市場的開拓，但是中國農村環境無論軟硬體設備皆尚不足以透過自由市場機制吸引大型企業進駐開發，在農村人口收入逐年增加的情況下，不安全且不便利的消費環境被視為是阻礙中國改善其三農問題的要害，所以決定從 2005 年開始以政策力量介入，以補助的方式扶植農村建立新型商品流通網絡，卻又希望整個連鎖流通網絡的經營方向及策略交由申請承辦企業主導，而企業獲利成效交由市場機制決定，政府僅提供開店補助吸引農家店或夫妻店主動加盟，並設立相關規範企圖保障雙方利益，看似立意良好，卻考驗著中國農村地方政府上行下效的落實能力。

第二是中國建立農村新型流通網絡的基礎為現代化流通體系，而就各大型連鎖體系的經營經驗看來，一個體質良好的連鎖體流通體系的建立是必須穩紮穩打的，從單店經營開始先建立品牌形象與口碑，同時創造企業特色與掌握獨有的核心技術，並清楚了解其所在地消費環境，訂定不同的經營行銷策略與一套適用於各加盟者使用標準作業流程後，方能有開放加盟的計畫，且參與加盟者必須接受相關訓練與認同公司理念，才適合彼此合作，而無論是哪先行者或後進者，都得耗費一段時間才能達到展店，其中所需消耗的人力與訓練成本資源，有時必須是加盟總公司與加盟都必須有所承擔，那麼在官方如此強力要求甚至訂定目標的快速拓展下，相對也會對總公司造成不小的負擔甚至直接影響公司財政，造成有能力的流通企業反而卻步，且整個「萬村千鄉」市場工程計畫的成果就地方政府而

⁵⁴ 中國連鎖經營協會，《2005 年中國連鎖經營年鑑》，(北京：中國商業出版社，2005)頁 466-468。

言，幾乎可以說是與其政績相結合，地方政府因好大喜功浮報成果的可能性也就相對提升，是不是每一個「萬村千鄉」的經營店家都確實符合標準，同樣考驗有關管理單位的稽查能力，究竟展點快速是一種成功還是假象是值得繼續討論的。

第三是就沃爾瑪、7-ELEVEN 便利超商的成功經驗看，物流配送的硬體設備、資訊管理的軟體設備以及人才和公司文化的培養建立，是致使公司長久以來立於不敗之地的最大關鍵，而中國政府在硬體上（水、電、道路）的建設配合，是否也能同時符合企業、加盟者、消費者的實際需求，關乎著企業是否願意持續支持「萬村千鄉」市場工程計畫，加盟者對於政策的補助與保障的信賴，消費者對於商品的品質的安心程度，再次考驗地方政府對地方建設的決心。

所以下一章本研究將繼續探討「萬村千鄉」市場工程計畫相關法律規範，來了解政府是否能夠就加盟者與消費者做最確實的保護，讓「萬村千鄉」能夠真正的幫助到農民，進而達到改善三農的目標，同時對於相關政策對一回顧並加以評估其執行的結果於可行便可以了解，未來「萬村千鄉」市場工程計畫所可能帶來的持續效應與商機。

第三章 「萬村千鄉」市場工程計畫法規、政策與評估

「萬村千鄉」市場工程計畫立意良好，若能確實有效的執行，能真正對中國的內需市場與三農問題有所幫助，但政策須透過法律及規範的輔助才能有套標準去落實，所以除了要了解政策走向以確認策略的適用性，也要觀察法規的設定是否能讓政策的施行更加確實，而在回顧政策的同時，也能與前一章有關於現代化連鎖流通體系要件做比對，就能得知政策的施行走向是否確實以其為基礎，又是否有所偏離或調整，就能進一步評估政策施行的風險與可行性，就能進一步對第四章所要探討的部分進行分析。

第一節 「萬村千鄉」市場工程計畫相關政策回顧

一、中共中央一號文件

中國的「中央一號文件」是中共中央每年發的第一份文件，該文件可以說是中國全年工作的指標。一號文件中提到的問題通常是中國政府認為需要作為全年執行的重點，也是當前國家最急需解決的問題，而這些待解決的問題之所以受到重視就證明了它具有一定的難度。中國在 1982 年至 1986 年間連續五年發佈以農業、農村和農民為主題的中央一號文件，當時主要還是針對農村改革和農業發展作規劃。但其後就將重心轉至工業發展，雖然提升經濟發展，卻加深了城鄉差距也加重三農的負擔。直至 2004 年至 2013 年才又連續十年發佈以「農業、農村、農民」為主題的中央一號文件，三農問題再次回到中國發展上「重中之重」的地位。所以回顧 2004 年~2013 年這 10 年來中共中央一號文件的相關內容，我們即可知道中國這 10 年來對於農村建設的計畫與其趨勢發展，而「萬村千鄉」的施行走向也都以一號文件為準則，所以更能瞭解中國對「萬村千鄉」市場工程計畫的重視程度。

(一) 2004 年正式提出要開發農村商品市場，創建新型市場體系

2004 年中共中央一號文件《關於促進農民增加收入若干政策》一文中，對

於中國農村開啓了發展建設的序幕，而「萬村千鄉」市場工程計畫就是為因應《關於促進農民增加收入若干政策》而產生的，2004 年全年的宗旨在於要投入更多的資源在農業上，並致力於調整農業結構進行產業升級與轉型，擴大農民就業機會，加強農村改革與對農業的支援與保護，目標在於增加農民收入、縮小城鄉居民的收入差距。

此文件的第五部分提及，要發揮市場機制作用，搞活農產品流通，就與「萬村千鄉」市場工程計畫直接相關，主要的概念及方法為，從 2004 年起，中央和地方必須有專用的資金作為農村建設的後盾支援，金融機構則適時提供補助去協助設備添置。重點是要做到發揮帶動農民進入市場並且加快發展農產品連鎖、超市、配送經營的進度，鼓勵具有條件的地方設立現代化超市，支援農業龍頭企業到城市設置農產品超市，逐步把城鄉商品流通網絡做連結。同時也要發展現代物流業，確保貨源充足與價格穩定，防止仿冒與劣質品出現傷害農村與農民的權益，要求要從實際出發進一步改善農產品的流通環境。⁵⁵

（二）2005 年加重對農村超市的連鎖經營的重視

2005 年的中央一號文件加深也加重了對農村地區發展的力道，也凸顯中國政府對農村地區越來越重視，這年發表了《關於進一步加強農村工作提高農業綜合生產能力若干政策的意見》作為一號文件，其中的第 25 點工作重點通知再次提到了農村超市連鎖經營、建立新型流通體系的目標，並明列了所有項目的負責單位。

文中提到「鼓勵發展現代物流、連鎖經營、電子商務等新型業態和流通方式。加快建設以冷藏和低溫倉儲運輸為主的系統，對農產品倉儲設施建設用地按工業用地對待」的問題，由商務部、發展改革委帶頭，會同財政部、國土資源部、交通部、建設部、農業部、工商總局等部門提出實施意見⁵⁶，這一年的這一部份概

⁵⁵ 「關於促進農民增加收入若干政策」，中國經濟網，http://www.ce.cn/xwzx/gnsz/szyw/201201/30/t20120130_23027787_3.shtml，瀏覽日期：2012 年 5 月 1 日。

⁵⁶ 「中共中央國務院關於進一步加強農村工作提高農業綜合生產能力若干政策的意見」，中國

念就已經將農村連鎖體系的雛型點出。

（三）2006 年要求對農村產品品質訂出標準

到了 2006 年的《關於推進社會主義新農村建設的若干意見》，依然將農村建設擺在國家年度建設的重點，此中的第六點再次提到農村的農產品流通，並加強農村現代流通體系建設。這年表示要積極推動農產品批發市場升級改造，並且對品質及規格做出規格化的要求。

2006 年的規畫更多元化，要透過新建、兼併、聯合、加盟等方式去進一步推動農村發展現代流通業，積極建立以集中採購、統一配送為核心概念的新型流通體系，以便改善農村市場環境。並繼續實施「萬村千鄉市場工程」，建設連鎖化「農家店」，藉此加快現代經營網路建設，為農產品流通和農民生產生活資料供應提供服務。⁵⁷

這一年所著重的部分就不再是說農村流通體系該怎麼做出一個型，而是而是慢慢轉向要強化整個體系的功能，希望能確實達到幫助農村發展的初衷。

（四）2007 年要求加快建設農村市場

2007 年則為《中共中央國務院關於積極發展現代農業扎實推進社會主義新農村建設的若干意見》，第五部分提及要健全農村市場體系，發展適應現代農業要求的物流產業，主要原因是認為發達的物流產業和完善的市場體系，是現代農業的重要保障，所以要積極建設農產品流通設施和發展新型流通業態。此點再次點出農村新型流通體系的重要，並明確點出要加快建设「萬村千鄉市場」、「雙百市場」、「新農村現代流通網路」和「農村商務資訊服務」等工程。⁵⁸

這一年多項工程計畫同步進行，除就農村流通體系全力發展建設外，也更著力於農村的外部硬體設備，相對的也可以說中國政府確切的意識到了，一個成功

經濟網，http://www.ce.cn/xwzx/gnsz/szyw/201201/30/t20120130_23027770_2.shtml，瀏覽日期：2012 年 5 月 1 日。

⁵⁷「中共中央國務院關於推進社會主義新農村建設的若干意見」，中國經濟網，http://www.ce.cn/xwzx/gnsz/szyw/201201/30/t20120130_23027711_1.shtml，瀏覽日期：2012 年 5 月 1 日。

⁵⁸「中共中央國務院關於積極發展現代農業扎實推進社會主義新農村建設的若干意見」，農博網，<http://news.aweb.com.cn/2007/1/30/9031289.htm>，瀏覽日期：2012 年 5 月 1 日。

的連鎖流通體系物流系統與前線販售資訊的連結是很重要的，倘若無法做到即時的補給，而且相關資訊無法連結最即時的訊息，就無法真正滿足消費者需求，那麼整個體系就無法繼續發展。

（五）2008 年農村市場網絡涵蓋範圍更多元

2008 年發表的《關於切實加強農業基礎建設進一步促進農業發展農民增收的若干意見》，關於農村流通的部分與 2007 年的一號文件大致相同，都強調要加強農村市場體系建設，並要求繼續實施「萬村千鄉」、「雙百市場」和「農產品批發市場升級改造」等工程，另外更透過多方政策如財稅、信貸、保險等政策，進而鼓勵商貿、郵政、醫藥、文化等企業多方在農村發展現代流通業。⁵⁹

這一年的中央一號文件，把農村流通體系所要負擔責任範圍更加大，服務的範圍不再只是生活中的柴米油鹽，是希望能加深消費者對其的依賴性，當然也看得出其目的還是希望能透過這樣的一個網絡，將更多的安全與保障送進農村地區。

（六）2009 年連結生產與行銷，支持農超對接

2009 年的《中共中央國務院關於 2009 年促進農業穩定發展農民持續增收的若干意見》，在農村市場建設上要求，要加強農產品市場體系建設。特別又提到了要支持大型連鎖超市和農產品流通企業開展農超對接，建設農產品直接採購基地。⁶⁰

這樣的概念有點接近「產銷合作」，農村超市中販賣的商品直接由產地購買，減少中盤商的剝削，直接增加農民的收入，可能也期望少了中間商的抽成能將售價壓低回饋給消費者，產地與經銷商直接連結能省下不少公司的成本負擔。

⁵⁹ 「中共中央國務院關於切實加強農業基礎建設進一步促進農業發展農民增收的若干意見」，**網易財經**，<http://money.163.com/10/0126/18/5TVMVIEN002544P9.html>，瀏覽日期：2012 年 5 月 1 日。

⁶⁰ 「中共中央國務院關於 2009 年促進農業穩定發展農民持續增收的若干意見」，**中國經濟網**，http://www.ce.cn/xwzx/gnsz/szyw/201201/30/t20120130_23027593_1.shtml，瀏覽日期：2012 年 5 月 1 日。

（七）2010 年統一制定全國農產品批發市場佈局規劃

2010 年《中共中央國務院關於加大統籌城鄉發展力度進一步夯實農業農村發展基礎的若干意見》，依舊堅持要健全農產品市場體系，不過對於體系的規畫更加要求全面，他提到要統籌制定全國農產品批發市場佈局規劃，似乎希望能做一個全國性的網絡連結，並支援重點農產品批發市場建設和升級改造，落實農產品批發市場用地等輔助市場體系發展的政策，促使能發展農產品處於大市場大流通狀態。在這一年意見中，本文在前一章所提到的物流、倉儲、配送與資訊科技對連鎖流通體系的重要性，在這裡也看得出受到了重視，因為還點出了要加大力度建設糧棉油糖等大宗農產品倉儲設施，完善鮮活農產品冷鏈物流體系，支持大型涉農企業投資建設農產品物流設施；發展農業經濟，支持農產品行銷；全面推進雙百市場工程和農超對接，重點扶持農產品生產基地與大型連鎖超市、學校及大企業等產銷對接，減少流通環節，降低流通成本。⁶¹

（八）2011 年著重農村水利設施發展

2011 年發表的是《中共中央國務院關於加快水利改革發展的決定》一文，這一年的中共中央一號文件雖然還是圍繞著農村、農業、農民三者做思考，但整個內容完全著重水利設施的建設與改革意見，對於農村市場建設並無著墨，所以在此就不再多提。

（九）2012 年加速提高市場流通效率

2012 年《關於加快推進農業科技創新持續增強農產品供給保障能力的若干意見》再次回到全面關注三農的主題，目標在於提高市場流通效率，確實保障農產品穩定均衡供給的要求，更重視流通體系裡的體制和安排，在這一部份雖然還是要求加強農產品流通設施建設，不過主要還是在整體網絡的布局，要統籌規劃全國農產品流通設施布局，加快完善覆蓋城鄉的農產品流通網絡。為了達到這個目標，推動全國性、區域性骨幹農產品批發市場建設和改造，支持交易場所、電

⁶¹「中共中央國務院關於加大統籌城鄉發展力度進一步夯實農業農村發展基礎的若干意見」，中國經濟網，http://www.ce.cn/xwzx/gnsz/szyw/201201/30/t20120130_23027519_2.shtml，瀏覽日期：2012 年 5 月 1 日。

子結算、資訊處理、檢驗檢測等設施建設，就是必須要有的作為。⁶²

另外還提到了要創新農產品流通方式，實際上就還是重提了先前所說的，利用現代資訊科技技術手段，發展農產品電子商務等現代交易方式去執行。目的還是希望能減少不必要的經營開支，吸引企業進駐發展，並發展穩定供需關係等落實健全農村農產品流通體系的建議。

（十）2013 年建立重要農產品供給保障機制

2013 年《中共中央國務院關於加快發展現代農業進一步增強農村發展活力的若干意見》要求的主要工作重點包含，建立重要農產品供給保障機制，努力紮實現代農業物質基礎；健全農業保護制度；創新農業生產經營體制，穩步提高農民組織化程度等方面推動農村市場轉變。⁶³

二、2005 年～2013 年歷年「萬村千鄉」市場工程計畫政策重點

回顧完 2004 年～2013 年的中共中央一號文件裡面的相關內容後，就可以知道「萬村千鄉」市場工程因應每年的一號文件所做出的規劃趨勢，更能看出中國對這個市場工程的重視，還有隨著每年的發展狀況而做的調整，是不是越來越貼近現代化連鎖流通體系架構，也就越能理解整個規畫路徑。

2005 年順應《進一步做好農村商品流通工作意見的通知》精神，中國商務部展開推動「萬村千鄉」市場工程的建設計畫，之所以透過政治力介入，原因在於意識到當時，農村購買力尚低，企業在城市的經營經驗難以複製到農村，投資報酬率低，回收期長，且農村人口密度低，較難形成規模經濟，且會造成配送成本高，會造成集團企業負擔，再加上農村的商業基礎設施很薄弱，物流系統不完善，如果沒有政府力量幫助，要企業自身的力量去建設難度相對高，經營成本也高，企業要在農村建設商品流通系統沒有經濟效益，實在無法靠市場力量「短期

⁶² 「關於加快推進農業科技創新持續增強農產品供給保障能力的若干意見」，新華網，http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/fortune/2012-02/01/c_111478116_3.htm，瀏覽日期：2012 年 5 月 1 日。

⁶³ 「中共中央國務院關於加快發展現代農業進一步增強農村發展活力的若干意見」，中國人權網，http://www.humanrights.cn/cn/zt/xwgzrd/2013/10/t20130201_990626_2.htm，瀏覽日期：2013 年 3 月 6 日。

內」形成一個完善的商品流通網，所以初時的第一步在於建設一個連鎖性質商品流通網絡，旨在藉由大集團力量，扶植或輔導中小企業進入農村，先把連鎖體系的「形」做好，所以目標是力求在三年內把據點的量達到 25 萬家，當然也期望這些承辦企業能爭取在這段時間將現代化連鎖流通體系的概念帶入農村，希望能逐步改善農村環境，不過因為所涉範圍過大，貿然全面實施對國家的負擔也不小，所以這一點政策主要側重於在一些經濟水平中上、人口數量中上的行政區進行「試點推行」，嘗試先做出成績，也能藉此進一步觀察農村是否還存在其他潛在問題，並能在試點階段就找出適合的對策，以便日後全面推行時改進，這一年僅是對「萬村千鄉」的效能及目標做一設定，希望能透過引導城市連鎖和超市向農村延伸發展與改造舊有的農家店，並以加盟大集團的方式吸引中小企業加盟到鄉村參與建立、改造農家店，而且希望是採取「自願連鎖」的方式進行結合，不強制的讓小企業甘願配合集團策略，加速達到統一採購、統一建立銷售網絡的目標，也藉這一個網絡將城市裡品質好的商品帶入農村市場。⁶⁴

2006 年中國官方認為「萬村千鄉」市場工程在 2005 年成果豐碩，且對於「萬村千鄉」計劃的布局周延確實，明確點出了試點的原則、目標、內容、標準、步驟與政策措施，農村新型商品流通網絡初步成形，所以 2006 年中央一號文件的目標就是要繼續實施「萬村千鄉」市場工程。

2006 年的規畫將繼續延伸 2005 年的路徑，但要更深化政府作為，關鍵在四個方面，首先是要確實要求執行政策，要真正做到使農民長期受益、企業獲利、政府滿意，做到多方得利；第二是要做到更因地制宜，使連鎖店不僅是數量提高還要普及；第三是要更加深機制建設，「萬村千鄉」市場工程被期許是一種在市

⁶⁴ 「商務部關於開展萬村千鄉市場工程試點通知」，法律圖書館網，http://www.law-lib.com/law/law_view.asp?id=88938；「商務部有關負責同志就萬村千鄉市場工程答記者問」，中國商務部網站，<http://scjss.mofcom.gov.cn/article/af/200503/20050300028150.shtml>；「市場建設司司長廖建成談萬村千鄉市場工程」，中國商務部網站，<http://scjss.mofcom.gov.cn/aarticle/cm/ck/200504/20050400083382.html>，瀏覽日期 2012 年 5 月 1 日；中國連鎖經營協會，**2005 年中國連鎖經營年鑑**，（北京：中國商業出版社，2005 年），頁 466-468。

場經濟機制下對農村資源進行整合、優化處理的措施，所以要確實做到「政府引導、企業主導、市場化運作」的原理原則，要求建立好健全的實施主體的內部機制和環境的外部機制；第四就是要深化政策保障，因為中西部農村的整體投資環境遠不及城市地區，到這些地方去建設的公益性質更高於經濟，所以很需要政府政策的幫助與保護。

除此之外 2006 年的店數目標增加至 10 萬家，並擴大試點縣市比例，東部地區試點比例由 30% 提高到 70%，中西部由 20% 提高到 60%，並充分利用改造供銷社、農技服務站等網絡，具備足夠條件的地方甚至可以全縣施行，這一年也增加更多資金支援項目，商務部與國家開發銀行簽訂《支持流通業發展開發性金融合作協議》，提供五年 500 億的政策性貸款，其中 100 億即是專款專用於農村市場體系建設，全面支持相關補助及貸款。當然，既然在 2005 年已經取得成果，那麼 2006 年的規畫就必須更加嚴謹，提出加強 2006 年工作管理規畫通知，要求各主管部門要做到加強農家店規畫的執行力度，要確實監督和檢查並度促落實，要在驗收時進行回訪的動作，檢查店家的經營品質，對經營結果進行分析回報商務部，盡力杜絕作假的商家。而在功能上也逐步增加，將由政事務與農村藥品等項目加入「萬村千鄉」的商品項目中，凡達到《藥品經營管理規範》條件且具配送能力者都能申請藥品零售經營資格，也為農村藥物取得帶來更大的便利性，並達到一網多用的目標。⁶⁵

2007 年可以說是中國「萬村千鄉」市場工程試點的驗收年，2005 年時即立下目標要建店 25 萬家，且要將建立起的商品流通網絡確實做到一網多用，真正便利並改變農民生活。2007 年「萬村千鄉」市場工程試點範圍將擴大到全國所有具備條件的地區，中國商務部試圖端出更多資金補助政策，引導更多資源投入

⁶⁵ 「關於繼續實施萬村千鄉市場工程的通知」；「商務部國家開發銀行關於進一步支持農村市場體系建設的通知」；「商務部關於加強 2006 年度萬村千鄉市場工程規劃管理的通知」；「商務部下達 2006 年萬村千鄉市場工程試點規劃」；「商務部國家食品藥品監督管理局關於完善農村商品流通網絡有關問題的通知」；「黃海出席安徽農村商品流通改革和市場建設試點第二次部省聯席會議」；「商務部關於加強萬村千鄉市場工程項目建設質量的通知」，中國商務部網站，<http://big5.mofcom.gov.cn/gate/big5/scjss.mofcom.gov.cn/article/cm/ck/?14>，瀏覽日期：2012 年 5 月 1 日。

農村流通基礎建設，除了在資金上的貸款補助政策，更研擬更多解決農家店的稅務問題，當然也進一步緊盯所有相關措施的品質。2007 年仍致力於達成最初的目標，要新建 10 萬個連鎖化農家店，到 2007 年底全國累計建設 25 萬個連鎖化農家店，覆蓋 75% 以上的縣市。也加強擴大農家店商品的供應種類與服務範圍，消除各類政策性障礙，增加農家店銷售額，當然也必須加強商品配送率以保持便利與品質。⁶⁶

早在 2007 年一開春，中國就提出命令開始一連串的整頓與抽驗工作，希望確保農村的商品流通網絡徹底有效的落實，並發揮其保障商品品質的功能，抽查農村節日商品品質安全及市場供應隱患，依法查處制售假冒偽劣商品違法案件，要求嚴格檢查食品的保存期限，嚴防銷售過期食品、仿冒名牌產品和不合格商品等違法行爲。另外，「萬村千鄉」市場工程和郵政服務都是這一年一號文件中認爲用來健全農村市場體系的重要內舉措。這一年再次重點強調「萬村千鄉」市場工程建設的連鎖經營網路，是爲農民提供物美價廉的日用品和農資用品以及郵政系統建設的服務網路，爲農民提供傳統郵務類、速遞物流類和金融類等郵政服務，兩者合作達成一網多用的重要性。⁶⁷

而 2008 年的「萬村千鄉」市場工程承接了共產黨十七大提出的想法，解決三農問題一直被視爲是事關全面，必須將其當成全黨工作的重中之重，要把發展現代農業、繁榮農村經濟作爲首要任務，加強農業基礎設施建設，健全農村市場和農業服務體系。並要求地方各級商務主管部門要堅定不移地實踐黨中央進行農村建設的決心和信心，把三農問題的解決工作放在最重要的位置，強化支援服務

⁶⁶ 「商務部六大舉措落實 2007 年中央一號文件」，商務部網站，<http://scjss.mofcom.gov.cn/article/cm/ck/200703/20070304414518.shtml>，瀏覽日期：2012 年 5 月 1 日。

⁶⁷ 「商務部關於做好 2007 年萬村千鄉市場工程工作的通知」，商務部駐南京特派員辦事處網站，http://njtb.mofcom.gov.cn/article/zt_wcqx/subjecti/200702/20070204366682.shtml；「商務部關於加強春節農村商品市場檢查監督工作的緊急通知」，商務部網站，<http://scjss.mofcom.gov.cn/article/cf/zcfb/200702/20070204380331.shtml>；「商務部國家郵政局關於共同推進農村流通網路建設的通知」，中國網，http://big5.china.com.cn/policy/txt/2007-07/04/content_8478731.htm，瀏覽日期：2012 年 5 月 1 日。

三農的力度，拓寬服務三農的領域，創新服務三農的手段，提高服務三農的水準。

68

手段上就「萬村千鄉」市場工程的部分強調加強農村日用品流通網路建設，要深化推動「萬村千鄉」市場工程，著力於改善農村消費環境。持續建設的同時，也要鞏固並健全現有流通網絡，才進一步擴大連鎖農家店的覆蓋範圍，爭取 2008 年農家店覆蓋 80% 以上的縣（市），進一步擴大農村消費，提升農民生活品質，為達到完整建設的目標，除完善的建設計劃外，也要盡力安排配套的資金支援。也要持續做好「萬村千鄉」市場工程系統的品質與販賣商品的質量，所以中共中央繼續要求要確實做好承辦企業與合作農家店的驗收，做好回訪的制度，而一網多用仍是 2008 年的建設發展重點之一，期待持續維持為農村創造更好的消費環境。⁶⁹

2009 年政策重點則是要求要加快農村市場體系建設，對於擴張與新建店數的要求力道減弱，主要針對稽查「萬村千鄉」市場工程的農家店工作落實程度，致力於防堵造假的情事發生，要求各級主管機關要確實做到對各店家的回訪視察。主當然還是要求各地要繼續推動「萬村千鄉」市場工程。2009 年在店面數量的設定上要新建和改造 15 萬家農家店和 1000 個農村商品配送中心，配送中心的興建與選址一直是連鎖體系很重要的一環，完善的處理配送中心的建設問題就能進一步擴大農家店的據點範圍，而為提高網路配送能力，商務部要求將農家店商品配送率提高到 50% 以上。打造工商聯手的平台，支持建立區域性農村商品採購聯盟。各地商務主管部門要做好「萬村千鄉」市場工程中期評估工作，制定農家店發展規劃，並加強輔導轉型。而對各地區建設的條件越來越明確，經濟發達地區在發展農家店的同時，可積極探索農村綜合服務中心；經濟略發達地區在

⁶⁸ 「商務部關於貫徹落實中共中央國務院關於切實加強農業基礎建設進一步促進農業發展農民增收的若干意見的意見」，商務部網站，<http://big5.mofcom.gov.cn/gate/big5/scjss.mofcom.gov.cn/aarticle/cf/zcfb/200802/20080205372223.html>，瀏覽日期：2012 年 5 月 1 日。

⁶⁹ 「商務部關於做好 2008 年萬村千鄉市場工程工作的通知」，商務部網站，<http://big5.mofcom.gov.cn/gate/big5/scjss.mofcom.gov.cn/aarticle/cm/ck/200802/20080205399895.html>，瀏覽日期：2012 年 5 月 1 日。

鄉村發展好連鎖農家店；欠發達地區可以在鄉鎮政府所在地建設農家店；不發達地區先進行單體店建設改造，條件具備時，再推動「萬村千鄉」市場工程。⁷⁰

2010 年要求讓「萬村千鄉」市場工程的結構更紮實，服務範圍也更多元，構建更多層次的商品配送網路。並把發展重點轉移到加強商品配送能力建設上，致力新建或改造農村商品配送中心，農村物流配送基礎設施能更完善，提升農家店商品配送率。這一年一網多用的目標仍不能放棄，要鼓勵店家更多方面的發展經營，增加生活所需的服務範圍，並持續發展健全連鎖經營相關資訊系統，提高農家店的統一結算率。⁷¹

2011 年商務部要求各地方商務主管機關要把「質量管理年」，要進一步達成共識以便於規劃，對於「萬村千鄉」市場工程的品質要高度關注，將「萬村千鄉」市場工程的建設基礎做好，以維護「萬村千鄉」所建立起的品牌形象，並要嚴格執行稽查管理的動作，按照標準程序進行驗收，在申請、驗收、審核與撥款的執行面也要格外小心，避免多頭申報或虛報的違規行爲。對於農家店的形象也要確實規範，招牌設計要統一且醒目，且要有「萬村千鄉」市場工程的專用識別標誌、統編與檢舉電話，方便消費者進行監督。自 2010 年起，商務部按年度對各地「萬村千鄉」市場工程實施情況進行考核，並建立激勵約束制度。透過明察暗訪等方式，對各地「萬村千鄉」市場工程工作落實情況、專案建設品質及實施績效等指標進行嚴格考核。加大嚴重違規行爲的考核權重。考核結果向各地通報，並作為下一年度「萬村千鄉」市場工程專項資金安排的重要依據。年還新增許多措施，如月報制度運用現代資訊技術加強建設監管與調度。加大資訊報送的執行力度，報送情況列入考核指標。這年繼續要求提高農家店存活率。鼓勵企業加強與生產企業和供應商合作，推動生產企業研究開發適宜農村的商品，豐富農家店經營品種。加強建設配送中心，降低流通成本，提高統一配送比率，期待農家店商品統

⁷⁰ 「關於進一步加強萬村千鄉市場工程建設的通知」，法律圖書館，http://www.law-lib.com/law/law_view.asp?id=324855，瀏覽日期：2012 年 5 月 1 日。

⁷¹ 「商務部關於進一步加強萬村千鄉市場工程規範管理的通知」，商務部網站，http://www.gov.cn/gzdt/2010-11/22/content_1750160.htm，瀏覽日期：2012 年 5 月 1 日。

一配送率應在 50% 以上。繼續發展一網多用，充分利用「萬村千鄉」市場工程現代流通網路，藉以發展郵政、電信、醫藥、文化服務，以提高農家店獲利空間，促進「萬村千鄉」市場工程農家店升級。⁷²

2012 年今年是「十二五」時期承上啓下的重要一年，把 2012 年作為「萬村千鄉」市場工程強網促優年，項目資金重點支援：一是培育大型「萬村千鄉」市場工程企業。推動城市大型流通企業以直接投資、兼併重組等方式進入農村，鼓勵地方龍頭骨幹企業做強做大。二是發展多級物流配送體系。支持龍頭企業建設農村商品配送中心，擴大直接配送規模，在鄉鎮試點建設鄉鎮商貿中心，開展多種形式的商品配送，大力提高商品配送率。三是推進農村流通資訊化。支援農家店配備 POS 機，開展資訊化改造，發展一網多用。四是著力保障商品品質安全。承辦企業要對加盟店自采商品供應商進行資質審核，實現目錄管理。同時，繼續建設「萬村千鄉」農家店，提高網點覆蓋率。⁷³

2013 年中國商務部為全面貫徹落實《中共中央國務院關於加快發展現代農業進一步增強農村發展活力的若干意見》，對於推動農產品流通和農村市場體系建設提出意見。要求各級商務主管部門充分發揮農產品流通的基礎性和先導性作用，以服務三農為主要要務，加快構建農產品產銷平穩運行長效機制，推動形成以農批零對接為主體、以農超對接為方向、以直供直銷為補充、以網上交易為探索的農產品現代流通體系，努力促進農民增收和居民便利消費。⁷⁴

可以看得出中國在實行農村市場建設的時候，中央是經國非常縝密的全盤思考後才通知各級單位施行，中國政府先由一開始「點」的設立做起，大規模的鼓

⁷² 「商務部關於進一步加強萬村千鄉市場工程規範管理的通知」，中國商務部網站，<http://scjss.mofcom.gov.cn/article/cx/201011/20101107247862.shtml>，瀏覽日期：2012 年 5 月 1 日。

⁷³ 「財政部辦公廳 商務部辦公廳關於 2012 年開展萬村千鄉市場工程有關問題的通知」，商務部網站，<http://scjss.mofcom.gov.cn/article/cm/ck/201203/20120307997552.shtml>，瀏覽日期：2013 年 3 月 5 日。

⁷⁴ 「商務部關於貫徹落實國務院關於加快發展現代農業進一步增強農村發展活力的若干意見的實施意見」，中國商務部網站，<http://big5.mofcom.gov.cn/gate/big5/fztb.mofcom.gov.cn/article/b/y/201303/20130300042673.shtml>，瀏覽日期：2013 年 3 月 6 日。

勵企業與地方主管機關新建或輔導農家店的轉型與成長，大量建設農家店，希望能把「萬村千鄉」市場工程承辦企業及店家是販賣物美價廉品質佳的商品的代表形象，植入農村消費者心中，希望能以政府力量替「萬村千鄉」市場工程背書，而後逐漸轉向「線」的連結，將連鎖企業與生產企業做連結，達到產銷合作的目標，接著加強體系功能的加強，形成一整「面」的網絡組織。所以某種程度中國中央對農村市場規劃是非常完整的，關鍵在於地方政府與企業的配合是否確切落實。

第二節 相關法律規範回顧

萬村千鄉市場工程的直接相關法條並不多，目前有的都是對流通業、特許經營和零售商的規範，法規內容多數都是特許人與被特許人之間的權利義務規範，主要有《商業特許經營管理辦法》、《商業特許經營管理條例》、《商業特許經營備案管理辦法》、《商業特許經營信息披露辦法》，但是罰則並不嚴重，大多都只是罰錢處置，除非同時觸犯了其他的刑事案件，才會有牢獄之災，對於實質的保障和威嚇效果並不大，當然其他還有《零售商促銷行為管理辦法》、《零售商、供應商公平交易管理辦法》、《商業特許經營備案管理辦法》、《商業特許經營信息披露辦法》、來約束零售商的行為與保障零售商的權益，但基本對於「萬村千鄉」市場工程的經營者並沒有太大的著墨，才會衍申出本研究第四章加盟者與承辦企業的糾紛，其主要規範都由地方政府自行制訂，以及承辦企業的管理計畫，這種情形特別容易出現欺上瞞下的狀況，法規支援並不完善。

表 3-1 「萬村千鄉」市場工程相關法律規範一覽表

法規名稱	法規重點	法令執行
《商業特許經營管理辦法》	規範商業特許經營行為，保護當事人的合法權益。 特許經營當事人與被特許人的資格、責任、義務、權利。	違反者由商務主管部門責令改正，並可處以 3 萬元以下罰款；情節嚴重者吊銷營業執照。

表 3-1 「萬村千鄉」市場工程相關法律規範一覽表(續)

法規名稱	法規重點	法令執行
《商業特許經營管理條例》	規範商業特許經營活動，促進商業特許經營健康、有序發展，維護市場秩序。	有獲不法所得、情節嚴重者，沒收違法所得，處 10 萬元以上 50 萬元以下的罰款，並予以公告。一般違規者可以處 1 萬元以下的罰款；情節嚴重的，處 1 萬元以上 5 萬元以下的罰款。
《商業特許經營備案管理辦法》	加強對商業特許經營活動的管理，規範特許經營市場秩序。	違反者依《條例》罰則處理
《商業特許經營信息披露辦法》	維護特許人與被特許人雙方的合法權益。	違反者依《條例》罰則處理
《零售商促銷行為管理辦法》	規範零售商的促銷行為，保障消費者的合法權益，維護公平競爭秩序和社會公共利益，促進零售行業健康有序發展。	零售商違反本辦法規定，法律法規有規定的，從其規定；沒有規定的，責令改正，有違法所得的，可處違法所得 3 倍以下罰款，但最高不超過 3 萬元；沒有違法所得的，可處 1 萬元以下罰款。
《零售商、供應商公平交易管理辦法》	規範零售商與供應商的交易行為，維護公平交易秩序，保障消費者的合法權益。	零售商或者供應商違反本辦法規定的，法律法規有規定的，從其規定；沒有規定的，責令改正；有違法所得的，可處違法所得三倍以下罰款，但最高不超過三萬元；沒有違法所得的，可處一萬元以下罰款。
《農家店建設與改造規範》	農家店設立改造辦法	無法條規範

資料來源：商務部網站法規條例司 <http://tfs.mofcom.gov.cn/article/ba/>，筆者整理製表。

第三節 政策發展評估

從各年度的中共中央一號文件與各年商務部就發展農村市場體系與「萬村千鄉」市場工程的各項通知意見看來，筆者將從農村流通網絡雛型、企業與農家店合作模式、政治力介入、農村經營者知識水準、網絡使用與政策宣傳力度等幾點政策特點稍作其後發展之評估，分析了解其可能之發展性。

一、農村市場建設與商品流通網稍具雛形

從本章第一節提到的各年度政策發布的逐項進展中可發現，中國想完全複製大型連鎖企業成功的要件，他們清楚明白只有透過先進的經營模式才能建立起理想的商品流通網絡，而就本研究第二章所提及的連鎖體系發展要件與國際企業經營經驗，都能肯定這樣的發展前提與建設基礎若能有效執行，那麼中國農村市場體系的發展就大有斬獲。

二、企業與農家店合作模式影響整個連鎖體系的發展與存亡

在政策上對於農家店連鎖加盟的管理不一致，第二章第四節中提到是以讓企業掌握發展主力，鼓勵農村地區性的連鎖企業與大中型企業以自願連鎖的方式進行加盟，共同開創農村市場體系，其用意應該在於透過自願連鎖自主性高的特性，吸引小企業進行加盟，甚是更能說服當地的農家店店主對願意配合整併或加盟，但是自由連鎖的機制如果是在加盟者的意志及理念不統一的環境下進行，很容易像第二章所提到的味全加盟店的情況一樣，因為溝通不良而管理不易，反而失去統一管理、統一配送以做到控管品質與價格的功能，所以實際加盟的情形多以特許加盟為主，有些企業甚至採取直營的方式進行管理，以企業經營經驗作參考，直營或特許加盟的方式反而比較容易吸引大型流通業者願意擔負起創造及維持一套連鎖體系的責任，但是對於加盟者而言經營方向必須受限，甚至經營收入也要提撥一部份繳交給加盟總公司，在法治觀念與宏觀經濟概念不普及的農村地區恐不受歡迎，如果地方政府單位協助教育宣導的角色扮演不佳，那麼農村連鎖

經營體系發展將出現阻礙與停滯。

三、政治力介入影響地方發展進程，違背發展常理

第二章提到「萬村千鄉」市場工程的初期目標是要在 3 年內新建和整合 25 萬家農家店，著重的是農家店的數量，而且是包含了新建與改造兩種管道的數量，也就給地方政府和企業有機會利用新建農家店據點來達成中央要求的目標，新建農家店要比改造來的容易許多，但也容易出現店面據點集中在人口比較集中和經濟情況較好的縣和鄉的行政中心，真正需要幫助村級地區反得不到支援，再者限制展店速度與數量並不符合市場機制，有些許揠苗助長，反倒會成為加速體系崩解的危機，造假與浮報詐領補助的情勢也更容易發生。

四、農村經營者知識水準不足，農家店經營易陷困境

「萬村千鄉」市場工程計畫下所建立的商品流通體系在筆者看來仍不成熟，它還無法確實擔負起農村消費者真正的生活需求，畢竟要建立一整個配套的後勤配送系統遠比開設一家新店面要來的困難許多，消費與銷售資訊的即時傳送考驗在地經營者的知識水平，他們未必明白統一透過電子資訊系統管理的重要性，甚至會認為這些幫助統計管理的動作很麻煩，所以「萬村千鄉」市場工程的執行與經營絕不容易，還有很大的發展經營空間，如果承辦企業有一個完整經營計畫，將會有很大的收穫。

五、流通網絡一網多用，方便利農民生活，能成消費吸引力

本章第一節在 2007 年的商務部政策中提到了要推動一網多用，讓「萬村千鄉」市場工程不只是設點販賣商品而已，中國政府推動一網多用的做法是一向極好的政策，因為筆者曾經與多位中國同學談論過進城購物一事，雖然購物必須到比較遠的城鎮去，需要消耗不少時間，但是有些農民長年忙於農作、家事，鮮少離開農村地區，進城有時反而被視為是一種開拓視野的機會，不同於農村的景象與商品選擇的多樣性，很多時候反而為農民的生活增添不一樣的趣味，而且，真正需要進城置辦大件商品的機會對於一向勤儉的農民而言並不多，所需的物品在

一般的農家店便能取得，對於品牌意識不高、無法分辨商品品質好壞的農民來說，價格更是難以去比較，因為再怎麼物美價廉也比不上劣質品來的廉價，只有服務多元化，讓農民可以在一個地方辦好很多件事，方便又快速才能真正成爲吸引力，所以一網多用的策略確實能達到了鞏固這些經過改造、連鎖標準化農家店經營的功能。

六、政策宣傳力度減低，重心轉向與進展不如初推行時

雖然「萬村千鄉」市場工程在中國官方公布的數據上成果豐碩，但是很明顯的 2009 年以後政府的宣傳力道下降⁷⁵，在商務部網站上的相關政策發布，逐年減少，很少去提及，雖然仍繼續施行但成果與相關人員針對「萬村千鄉」市場工程的對外發言卻減少，除了中國將農村發展的重心逐漸轉向硬體設備與農村社會福利建設發展外，筆者估計應該是進度受阻不如頭三年發展順利，就像第二章所提到味全的案例一般，在基礎爲紮實之前急速擴張，相關後勤配套建設跟不上速度，而且與加盟者理念有歧異的時候反倒拖累總公司，最後的發展反而不如一開始嚴重落後卻穩紮穩打從經營理念、人才逐步訓練的 7-ELEVEN，所以「萬村千鄉」市場工程現在才真正進入驗收成果的階段，是瓦解還是延續考驗企業與地方政府對它的重視與了解。

第四節 小結

「萬村千鄉」市場工程的有效執行絕對能逐步改善中國農村環境，而中國政策的大方向也從淺到深的推動，從單項服務做到多方發展，也試圖從起初的形似推展到神似，形似的部分具備了前述筆者於第二章所提到的連鎖經營定義的大部分要件，也可以肯定中國在規劃政策的時候確實是從連鎖經營的角度下手，所以單純從政策面探討絕對有其發展性，但是，「萬村千鄉」市場工程的執行主體強調的還是承辦企業，能不能從經營內部的理念、管理與規劃都統一，必須要是各

⁷⁵ 中國商務部網站市場體系建設司下的萬村千鄉項目，2013 年所發布的工作動態至 2013 年 5 月僅只有 3 則；2012 年全年僅發布 5 則。2013 年沒有政策發布；2012 年政策發布 3 則。

企業的成熟度與經營經驗而定，就連連鎖的形式政府都只能提出建議，而不介入其中，所以目前農村連鎖合作方式存在著直營、自願、特許三種方式，由各企業依照自身需求去選擇與農家店的合作關係，關鍵是相關罰責太輕，對於不法行為恐無嚇阻的效用，再者「萬村千鄉」市場工程的細項管理辦法由各個地方縣市政府制定，那麼地方政府的積極性就影響到當地「萬村千鄉」市場工程計畫裡每一位當事人的權益。所以第四章要探討的正是「萬村千鄉」市場工程的成果與困境，從中便能看出，政府、企業、農家店、消費者四者對於「萬村千鄉」市場工程的感受及態度。



第四章 「萬村千鄉」市場工程的成果、困境與前景

「萬村千鄉」市場工程計畫自 2005 年施行至今有 8 年之久，雖然仍少有專書論述「萬村千鄉」市場工程，但已有不少的教授學者與碩博士研究生進行研究探討，提出「萬村千鄉」市場工程計畫發展到現階段的各種成果，以及尚待解決的各項問題，就前一章對政策的回顧與評估結果，筆者認為「萬村千鄉」市場工程確有其發展性，隨著城市地區經濟發展快速，物價與房價同時也倍數成長，相對需付出的生活成本也不斷提高，雖然中國的薪資不斷的成長，但對很多離家謀生的勞工而言，卻仍是非常沉重的負擔，中國農民與農村子弟回流將會成為中國未來人口流動的趨勢，所以若農村市場建設確實能獲得成果對農民們自然是一大福音，所以本章將就「萬村千鄉」市場工程的成果、困境進行整理，了解實際在農村地區所獲得的改善，並整理待解決的難點，一方面能理解其功能是否能徹底發揮，一方面也能逐步思考改進的方法，也就能看出「萬村千鄉」市場工程繼續發展的前景。

第一節 「萬村千鄉」市場工程計畫執行成果

從中國官方公布的執行成果看來，「萬村千鄉」市場工程發展至今，不僅成功將品質良好的商品送至農民家門口，改善農村地區消費的不便，且經過政策推動與監督的力量，確實達到提升農村消費環境的效果。

2006 年商務部公布執行成果，2005 年全國就有 1150 家流通企業加入「萬村千鄉」市場工程，在 777 個縣市進行試點，新建和改造 7 萬個農家店，根據商務部對 1 萬農戶進行調查，有高達 95% 的農家表示農村設立連鎖超市縮短了購物時間，以往 5、6 小時的購物時間縮減到了 10 分鐘左右，而且部分地區生活商品價格下降了。而「萬村千鄉」市場工程的承辦企業在繁榮農村市場的過程中為公司創造了新的契機，開拓農村市場使營業額呈倍數增長並擴大了市占率、降低了

流通成本。除農民與企業受益外，也帶動農村社會發展、改變農村面貌，為農村生活帶來了改變，並增加農民就業機會。⁷⁶而 2006 年的成果更為顯著，全國已有 2287 家流通企業獲准在 1817 個縣市進行試點，累計的農家店的數量更高達 16 萬家，相當覆蓋全國的 63% 縣市，擴大了近 600 億元的農村消費，容納 65 萬農村勞動力，1.4 億的農民確實受益。⁷⁷2007 年的前四個月，「萬村千鄉」市場工程已審核批准 2400 多家承辦企業，而且這些企業都踴躍參與，企業實力不斷增強，日用消費品企業資產都在 1500 萬元以上，2006 年銷售額在 3000 萬元以上；農資流通企業資產都在 2000 萬元以上。這年農家店建設速度加快，社會效益持續顯現。截至 4 月底，新建農家店達 2.8 萬家，累計建農家店 18.8 萬個；就業人口多 8.4 萬人。再加上各級政府積極支持，配套扶持政策確實到位。2007 年「萬村千鄉市場工程」繼續得到各級政府的大力支持。⁷⁸至 2007 年 9 月 30 日甚至已累計新建和改造農家店超過 25 萬家，提前達到了三年新建改造 25 萬家的農家店目標。

截至 2009 年 8 月底，中國全國累計建設改造 36 萬家農家店和 1186 個配送中心，覆蓋全國 84% 的縣、71% 的鄉鎮和 44% 的行政村，較 2008 年底分別提高了 9、22、11 個百分點。以城區店為龍頭，鄉鎮店為骨幹，村級店為基礎的農村現代流通網路正在逐步形成。⁷⁹

2013 年建設農家店達 34688 個，配送中心項目 552 個，鄉鎮商貿中心 750 個。⁸⁰

⁷⁶ 「萬村千鄉市場工程初見成效，2005 年新建和改造 7 萬個標準化農家店」，中國商務部網站，<http://scjss.mofcom.gov.cn/article/cm/ck/200601/20060101291415.shtml>，瀏覽日期：2012 年 5 月 1 日。

⁷⁷ 「萬村千鄉市場工程取得積極成果農家店成為社會主義新農村建設亮點」，中國網，http://www.china.com.cn/policy/txt/2007-03/29/content_8033146.htm，瀏覽日期：2012 年 5 月 1 日。

⁷⁸ 「萬村千鄉市場工程再見成效」，中國商務部網站，<http://henanshanxian.mofcom.gov.cn/article/tupianxw/200705/20070504662109.shtml>，瀏覽日期：2012 年 5 月 1 日。

⁷⁹ 「萬村千鄉市場工程現場會在湖北仙桃召開 全國已累計建設改造 36 萬家連鎖化農家店」，中國商務部網站，<http://scjss.mofcom.gov.cn/aarticle/cm/fazzn/200909/20090906534336.html>，瀏覽日期：2013 年 5 月 12 日。

⁸⁰ 「2012 年“萬村千鄉市場工程”專案工作進展通報」，中國商務部網站，

其後將發展目標轉為重點發展流通網絡所能提供的服務與結構的完整，所以推動了與中國郵政合作便利農民通信，也核准符合條件的農家店在店面裡販賣藥品，當然也等於幫中國農村用藥安全把關，也加強政府的資金扶助力度，所以「萬村千鄉」市場工程可說是越來越完備，越來越成熟。

而就中國目前各研究文獻顯示，所提及有關「萬村千鄉」市場工程普遍在幾個方面取得明顯的成果：

一、「萬村千鄉」工程的推動確實有助於農村市場繁榮

「萬村千鄉」市場工程在農村地區鋪天蓋地的展開，歷經八年的推行使農村市場不斷擴大，市場經濟流通也日益繁榮，為響應政府政策，農村地區日用品店數量增加，貨物種類逐漸增多，相對之下假冒偽劣產品得到抑制，產品品質逐步提升，消費環境也獲得改善，環境新穎整潔，讓農民留在村裡消費的機會多了，減少了進城採買所要消耗的金錢與時間成本，轉而投入購買其他需要的物資，確實為農民的生活品質帶來一定程度的提升，貨真價實的農資用品為農民與農業生產奠定了良好的基礎。⁸¹

二、農村市場長期普遍存在的「不方便，不安全，不實惠」現象獲得改善

多數研究認為，雖然「萬村千鄉」市場工程雖然還存在著許多待改善的問題，但在長期受重視的「三不」問題上確切獲得改善，有的甚至認為幾乎徹底改變了這種局面，借助大企業的經驗與力量，進行改造與新建農家店，解決了不安全問題，透過統一採買進貨、統一配送的方式，物品來源得到保障，保證了送達農村市場產品的品質，解決了不實惠的問題，又解決了農村消費者必須舟車勞頓到市區去購買需要的東西；分佈在各縣鄉鎮，使得農民可以就近購買，節省交通費用，

<http://scjss.mofcom.gov.cn/article/cm/fazzn/201304/20130400108107.shtml>，瀏覽日期：2013年5月12日。

⁸¹ 尤鑫，「『萬村千鄉』市場工程：從『輸血』到『造血』的轉變」，中國社會科學在線，2012年11月02日，<http://www.csstoday.net/Item/29943.aspx>。

解決了不方便的問題。⁸²當然連鎖超市進入農村改變原本農村的競爭模式，也間接打破了價格遭商家壟斷局勢，因為連鎖超市以自身的經營優勢向農村提供物美價廉的商品，對於當地原有的店家造成價格競爭壓力，不得不同步降價維持客源，雖然可能造成當地店家無法負荷競爭成本而倒閉，但就農村消費者而言，這樣的競爭有效地降低了農村消費品價格，讓農民最終買到了低價放心的商品。

三、農村商品流通網路確實已經初步成形

「萬村千鄉」市場工程自推行以來，覆蓋面積廣闊，並逐步以連鎖經營超市遍佈各個縣鄉鎮，即使是偏遠的鄉鎮，都進行了就近店面的點式的統一配送工作，同時因為要加強建設配送系統，也帶動加快道路及水電的地方建設，初步構建了農村現代商品流通網路。

四、解決農村勞動力過剩問題

根據官方統計據統計，中國農村剩餘勞動力新增近 600 萬人，隱性失業人口數量恐怕更多，大量勞動力長期無法轉移到非農領域就業，是農民就業受阻的悲歌，同時也是阻礙農村經濟發展的根本原因。連鎖經營前進農村有利於城鄉商品流通網絡相互連結，有利於加快農產品的銷售，促進農產品產業鏈的成長，為農村增加了就業職缺，農民收入有機會提高，失業率高漲的問題也獲得舒緩。⁸³

第二節 「萬村千鄉」市場工程計畫待解的困境

所有的政策執行結果都有正反兩面，且一旦是出現在中共中央一號文件的問題，通常都具有執行上的難度，「萬村千鄉」市場實施至今雖然在中國官方頗受好評，但也確實存在不少仍待突破的困難點，問題比成效要多得多。一般普遍會被提到的問題也大致能歸納出幾點：

⁸² 歐翠珍，「萬村千鄉市場工程的消費效應評析與前瞻」，*消費經濟*，第 22 卷第 6 期（2006 年），頁 36-38。

⁸³ 司瑞婕，「談「萬村千鄉市場工程」對我國農村經濟的影響」，*經濟視角*，第 2 期（2010 年），頁 37-39。

一、萬村千鄉市場工程普遍存在的困境

(一) 市場集中度低，人口居住分散

農村購買力相對低下，再加上農村人口密度低，一個行政村可能是一個較大的自然村，但更多的是許多個分散的小自然村結合而成的一個行政村，消費需求太分散，如果在農村開店達不到一定規模，就不能形成規模經濟，配送成本就會居高不下，降低其市場競爭力，而偏遠農村的商業基礎設施薄弱。⁸⁴

(二) 農村地方缺少真正具有規模的大型企業

大部分地方型的流通企業規模較小，不僅可能因為資金不夠雄厚，而有財務吃緊問題，且缺乏開拓農村市場的經驗，難以形成有效的規模經濟，加上流通領域基礎建設工作落後，因此中大型流通企業在農村建立商業網點缺乏經濟效益，導致大企業參與積極性不高。因為經驗不足，規畫自然不夠全面，所以大部分農村連鎖超市無論是規模，還是商品種類、服務品質、價格等各方面的差異不大，難以建立獨有的特色，市場定位顯得模糊不清，同時難以滿足消費者日益多樣化或差異化的需求。而且，多數情況下，農村連鎖超市的經營者並不具備市場分析能力，無法根據市場需求變化和企業經營能力適時進行調整。⁸⁵

(三) 農村地區的基礎建設太過薄弱，成為市場形成的阻力

中國在基礎設施建設中重城市、輕農村，農村市場建設的投入嚴重不足，雖然其後致力於地方建設，但地方政府礙於人力、財務等各原因執行結果不如預期，導致市場規模小，銷售據點少。缺乏農村物流系統，農村商品市場體系發展不平衡。

一般農村物流系統經營服務設施簡陋，功能比較簡單。即使大部分農村連鎖超市有相應的配送中心，但其只充當著倉庫與運輸中轉站的角色，不具有分流配送的機能，難以幫助農村連鎖店形成規模經濟，而且各農家店之間的訊息交流仍

⁸⁴ 戴旻，「我國農村連鎖超市發展中存在的問題及其對策研究」，**職業時空**，第 6 期(2008 年)，頁 181-182。

⁸⁵ 劉玉萍、郭郡郡，「萬村千鄉推廣悖論及其解決方案」，**重慶工商大學學報**，第 18 卷第 6 期(2008 年)，頁 19-24。

使用電話、傳真等傳統通訊方式，訊息傳達像率差，可信度較低。⁸⁶

(四) 店址選擇受限，不符合市場機制，無法完全滿足農民需求

「萬村千鄉」市場工程店址選擇不是依據市場經濟規律，沒有依據各村各鄉的人口、消費能力評估消費市場選擇店址，導致「萬村千鄉」市場工程體制下的連鎖店的存活率很低。⁸⁷

「萬村千鄉」市場工程的承辦企業可能選擇在交通便利、配送管道通暢的地區開設網點，而真正需要增開網點的偏遠農村地區由於交通不便、配貨不暢、成本過高、利潤無法保障而無法得到企業的青睞，因此欠發達地區農民很難真正受益。⁸⁸

(五) 店名不統一也不明顯

許多研究實際調查發現，「萬村千鄉」市場工程沒有統一的商標，但都統一在店面掛有「萬村千鄉」市場工程合作店的標識，要辨識就只能靠這個標示，而店名因不同經營企業各不相同，標誌大小不一，樣式凌亂又不明顯，無法一眼就辨識出。

圖 4-1 為中國商務部公布的萬村千鄉市場工程連鎖店必須統一懸掛或設置的標誌圖，單看的辨識度非常高。

圖 4-1 萬村千鄉市場工程統一標誌圖



圖片來源：網路

<http://www.nipic.com/show/3/82/681845bd20585adc.html>

⁸⁶ 林瑛，「『萬村千鄉』市場工程農村商貿物流模式選擇」，**企業經濟**，第 5 期（2009 年），頁 156-158。

⁸⁷ 張蕙，「我國農村連鎖超市發展現狀、問題及趨勢研究」，**特區經濟**，第 12 期（2009 年），頁 188-190。

⁸⁸ 劉玉萍、郭郡郡，「萬村千鄉推廣悖論及其解決方案」，**重慶工商大學學報**，第 18 卷第 6 期（2008 年），頁 19-24。

如果從圖 4-2 的示範店看來雖然大大的招牌上標誌顯得比例稍小，但因為標誌掛在正中間，再加上「商務部萬村千鄉市場工程」幾個橘黃色字樣，讓人一眼就能辨識出這是「萬村千鄉」市場工程體系下的連鎖店，整體感覺確實做到了整潔明亮，且貨物擺放的井然有序，容易吸引消費者前往購物。

圖 4-2 成都市新都區「萬村千鄉」市場工程村級「示範店」



圖片來源：中國商務部網站市場體系建設司

<http://scjss.mofcom.gov.cn/article/cm/co/200902/20090206060583.shtml>

但比較圖 4-3 標誌被設置在招牌的一小角，大紅色的招牌底色做襯底，標誌顯然融為一體，一不留神就忽略了，整體感覺似乎沒有圖 4-2 那樣有吸引力，與一般能看見的雜貨店難以區別。

圖 4-3 遼寧北鎮市「萬村千鄉」市場工程連鎖店



圖片來源：中國商務部網站遼寧北鎮商業之窗

<http://beizhen3.mofcom.gov.cn/aarticle/subject/bzswcqxgc/localaa/200701/20070104299874.html>

（六）店家與總公司之間的資訊連結系統建設落後

農村市場基礎設施不健全導致「萬村千鄉」市場工程中農村市場訊息網路化建設停滯，導致對現有「萬村千鄉」商店的大小、形狀和特徵掌握不實，到商店購物的顧客訊息、商品種類數量、價格統計等情況無法有效統計，故不能準確分析農村消費品需求趨勢和走向，無法提供最適合的服務。供應商也不能實現及時、通暢的資訊交互及共用，供應商無法動態地瞭解其商品在各農家店的銷售和庫存情況，導致供貨週期延長。在產品銷售方面，商品進貨、庫存和市場需求資訊等資料不能及時上傳，造成貨物的調配無法配合。⁸⁹

⁸⁹ 許銘仁，「關於萬村千鄉市場工程的研究綜述」，*農村經濟與科技*，第 21 卷第 8 期（2010 年），頁 88-89。

（七）專業人才匱乏

連鎖經營作為一種先進的經營形式，對於管理人員的要求較高，需要一批懂得現代商業企業管理，具有較強創新能力的管理人員和電腦資訊管理技術人員。但是「萬村千鄉」市場工程的店長及店員學歷都不高，受過專業經營行銷的人也不多。⁹⁰

（八）農民對於「萬村千鄉」市場工程不瞭解，對政府不信任

大多數農民並不清楚政府推行「萬村千鄉」工程，更不瞭解其內容，所以多循傳統的消費管道進行購物，也就沒有受到這項政策的影響，無論好的或壞的，部分農民知道「萬村千鄉」市場工程連鎖店是政府主導推動的店家後，因覺得帶有濃厚的政治因素而避免到店裡消費。再加上各級政府對「萬村千鄉」市場工程的宣傳落實不足，很多地區的農民對「萬村千鄉」工程的建設意義及目標根本不瞭解而存有誤解，也因為農民對政府不信任而明知有這樣一家現代化連鎖店都不願意上門的一個重要原因。⁹¹

（九）政府資金補助未落實，部分店家未收到，政策執行不利

有研究顯示雖然中國政府出於服務農民建設農村的好意，透過資金補助、減免稅收和優惠貸款的方式協助建店，但部分「萬村千鄉」合作店的經營者卻發出抱怨，反映店面冷清，而且沒有得到政府所說的補貼。這顯示「萬村千鄉」市場工程在地方上缺監督執行力，有可能是一些地方官員將「萬村千鄉」工程演變為政績工程，著重於數量的多寡而忽視質量的好壞，畢竟要對無數眾多的店家進行抽查工程浩大，也不易察覺有異，加上地方政府對於店家的管理不易，一些地方政府招標時提供許多優惠政策，設店後就放任店家自行發展不再理會，也使得這些連鎖農家店反而容易出現問題。其次，「萬村千鄉」市場工程建設中還存在騙取政府補貼的現象。一些從未有過零售經營經驗的地方企業，加入工程建設後以

⁹⁰ 江若塵、陳宏軍，「萬村千鄉市場工程農村日用品連鎖超市店績效的實證調查與分析」，**江淮論壇**，第6期（2009年），頁54-63。

⁹¹ 司瑞婕，「談「萬村千鄉市場工程」對我國農村經濟的影響」，**經濟視角**，第2期（2010年），頁37-39。

許多優惠措施吸引傳統店家，在短時間裡大量收編本地鄉村夫妻店、雜貨店，卻沒有能力發展相對應的物流配送體系，在沒有完善貴化的情況下，大肆擴張連鎖加盟體系，很多時候目的只是在騙取政府補助，如果地方政府未落實定期抽查的責任，並不容易察覺有異，也容易加深農民對政府的不信任感，結果這類新建設的農家店無，充其量也只是多了個招牌，無論是進貨管道或服務品質都沒有改善，並沒有改善廣大農村老百姓購物的便利性和安全性。⁹²

（十）農民消費觀念相對落後，不利於連鎖企業在農村的發展

除較富裕的農村地區外，大部分農村社會保障只停留在對貧困者進行救濟的層面上，一般僅能幫助被保障者「暫時」脫離困境，難以保障貧困人口的基本生活，無助於農民的長遠發展，導致農村居民不得不放棄消費，增加儲蓄，以備不時之需，降低了消費需求，限制了農村消費品市場的發展，自然不利於農村連鎖經營的發展。為子女儲蓄未來支出的想法還是非常根深蒂固的，農民對消費升級的需求還沒有明顯的感受，同時，農民與地方性的雜貨店通常都非常熟識，甚至有親戚關係，前往消費已經是一種習慣，而大型生活必需品則慣於集中購買，連鎖企業發展農村市場通常會在這些層面上面臨傳統零售店鋪及集市帶來的激烈競爭。短期內，農民的消費習慣難以改變，就成為「萬村千鄉」市場工程推展的一大難處。⁹³

二、中國媒體採訪調研相關新聞

（一）案例一，山東東阿縣「萬村千鄉」市場工程騙取巨額補助⁹⁴

一篇於 2013 年 3 月 28 日發表於山東在線的新聞，作者龐貴唐對於山東東阿縣進行調研，造訪當地去採訪經營者，文中指出就公開資料顯示，東阿縣的萬村千鄉市場工程建設解決了村裡 500 多位農村成員的就業問題，而且 80% 以上的農

⁹² 林超群，「萬村千鄉市場工程存在的問題與對策」，**時代視點**，第 1 期（2007 年），頁 57-58。

⁹³ 伍素英，「開拓合作夥伴促進連鎖化農家店可持續發展」，**經濟與管理**，第 32 卷第 8 期（2010 年），頁 168-170。

⁹⁴ 龐貴唐，「山東東阿縣萬村千鄉市場工程騙取巨額補助---搞形式主義和變味的萬村千鄉市場工程」，**金羊網**，http://news.ycwb.com/2013-03/28/content_4391382.htm，瀏覽日期：2013 年 3 月 6 日。

民從中受益，農村流通網路日益通暢。但是經記者實地調查後，似乎這些訊息不符實情。

記者在調查中始終沒有找到懸掛「統一招牌」的萬村千鄉市場工程農家店，調查發現，當地農民根本不知道什麼是「萬村千鄉」市場工程，都表示「聽都沒聽說過」。

依照當地呈報的結果與公開資料顯示，東阿縣因為「萬村千鄉」市場工程，而建成的「超市型」農家店有 413 家，地點涵蓋全縣 11 個鄉鎮 400 多個村，並且遵照規定將所有的店都統一規劃設計並有效管理，統一裝修、標識，統一配送，統一價格且透明化，統一服務承諾。這樣的數據顯示當地的標準化農家店應該很成功也隨處可見，但是當記者實際走訪後發現，有店家承認自己是「萬村千鄉」市場工程建設下的農家店，但「**不明白這是一項什麼工程，當初就送了一塊這樣的牌子，其他的就什麼都沒有了**」。

記者還發現店內商品擺放混亂、分類不清、沒有標價，更沒有在店外懸掛「萬村千鄉」市場工程的招牌。而唯一證明是「萬村千鄉」市場工程農家店的標識被藏在了門牌後面，不易辨識。

還有其他店家也表示「**當初就送了一個牌子，其他的什麼都沒有**」、「**店內的商品都是自己進貨，不是供銷社給配送，聽說有什麼補助的，但是後來也沒給**」，這些現象都應證了所述所指的發展困境。

很多地方甚至是連唯一的標識牌不知是被塞到哪去，可能是在牆角也有的是在招牌後面，因為很多根本「忘記自己有這麼一快標誌牌」。美其名是「標準化連鎖農家店」，實際卻不過只是讓承辦的流通企業詐領補助的人頭戶，該文記者甚至紀錄了承辦企業大言不慚的表示「國家給的錢太少，不如放到承辦企業」。

承辦企業更坦言政府撥出的「專款專項補助資金」沒有用於農家店，理由是「國家給的錢太少了，給的那點錢吧...建一個店都不行，還想建多個店...根本就沒有積極性」。

雖然中國務部對於「只掛牌、不改造、不配送」或未達標驗收的部分經發現，

取消承辦企業資格，扣減所在地區中央財政補貼額度，追回扶持資金並對相關企業與責任人進行通報。

但是該新聞報導中竟表示當地商務局稱「已經來了三波記者了，現在這塊沒人管」，顯示驗收及監督並未落實也難以落實，天高皇帝遠的農村地區，想要有效落實政策，還得要靠有良知的地方父母官，否則「官不管、商得利、民受害」的悲劇只會層出不窮。

（二）案例二 安徽省懷遠縣承辦企業涉嫌克扣萬村千鄉市場工程補助資金⁹⁵

安徽省懷遠縣的案例在 2012 年 5 月 2 日即被報導，據報導表示是因為有當地農家店店家檢舉，吸引記者前去採訪，同樣表示不但未收到國家任何的補助款，就連店面的改造建設都必須自行負擔，承辦企業華聯超市在店面改造完後僅派人前往表示要供應商統一供貨，但是實際的供貨情況卻不好，後來甚至就不再供貨了。

當地多家店家均一致表示當地農家店的情況是「加入的時候沒有給我們任何補助，就是開始的門頭牌子是他們做的，後來是一家酒廠給免費做的，上面有他們的廣告。現在基本沒有供貨」、「就在資訊化系統改造中每店又被華聯超市收取了 100 元的費用」，這些店家都沒有獲得國家補助金，差別僅是經營狀況較差的仍舊維持原有的經營模式，經營狀況較好的可能有能力有員工出遊的機會。

這篇報導同樣也指出，國家補助被全數留在承辦企業，而沒有用於農家店的改造，一旦經過驗收後，大部分除了保留「萬村千鄉」市場工程的「牌子」外，連企業該負擔的統一供貨都中斷了。

建設情況不佳，但當該記者向當地商務局詢問反應時，得到的回答卻顯然對當地兩家主要的承辦企業的建設結果，表示經調查沒有問題，報導中負責人是這麼回答的，「從我們瞭解的情況看，企業在對加盟店的投入方面，硬體投入一般就是做招牌，其它都投在軟體建設上，財政給予的扶持只是一次性的，但對加盟

⁹⁵ 鄭培傑 王飛，「安徽省懷遠縣承辦企業涉嫌克扣萬村千鄉市場工程補助資金」，商報網，<http://cjsd.shangbao.net.cn/l/94274.html>，瀏覽日期：2013 年 3 月 6 日。

店的培育是長期的。」顯然不覺得有問題。

而關於供貨問題則得到承辦企業這樣的回應，加盟店嫌價格高於平時採購價格，有的就不同意配貨，經過多方協商，統一供貨的意願仍然偏低。價格高的原因是承辦企業進貨管道比較正規，商品品質有保障，就顯得價格略高。

這樣的一個情形看起來在此處採取的似乎是自願連鎖的方式，加盟店的自主權極高，但同樣出現溝通不良，體系難以維繫的問題。

（三）案例三 鄭州「萬村千鄉」專項惠民資金究竟被誰侵吞了？⁹⁶

這是一篇 2013 年 6 月 3 日的報導，這篇報導同樣指出了前兩個案例的情況，都是沒有領取到國家補助，該報記者調查採訪了鄭州十多個農家店，沒有一家領過 6000 元補助。

報導中有店家向記者表示，「我這個店是加盟店，這是前年從上一個老闆手裡轉讓來的，萬村千鄉是什麼意思，我不清楚，反正沒有領過什麼補貼。」，顯示出店家不但沒有領到補助，也只知道自己頂下的是一家連鎖加盟店，根本對於「萬村千鄉」市場工程完全不瞭解，自然容易忽視自己的權利。

許多店家的情況是，他們有簽訂協議，並知道加盟萬村千鄉工程有補助，可是簽完協議改建店面後，一分錢補助都沒有。而統一供貨但貨物價格較貴的問題一樣在這裡發生，但是店家卻表示進貨來的商品價格較貴品質卻不佳，還不接受退貨，自然不願意再向企業進貨。「我們開始是從他們那裡進貨，但是進貨價格比我們自己進貨還高，又不退不換，品質也差。最後，我們也不要他們的貨了」、「從他們那裡進的一二十塊的商品，就比其他地方高出二、三塊，比方說殺蟲劑，而且根本就不能調換貨物。開超市本來就利潤薄，誰願意選進價高的商品呢？」。

而企業顯然沒有盡責輔導加盟者了解連鎖經營的理念及意義，到底連鎖加盟能夠為加盟者帶來好處多還是壞處多，在這裡的加盟店主心中顯然是否決了它的優點與保障，而且又侵占了加盟者該有的補貼福利，管理卻未達理想，當然也充

⁹⁶ 慎志遠，「鄭州『萬村千鄉』專項惠民資金究竟被誰侵吞了？」，鳳凰網，http://hn.ifeng.com/fazhi/baoguang/detail_2013_06/03/862792_0.shtml，瀏覽日期：2013 年 3 月 6 日。

分顯現出企業仍缺乏經營管理一個連鎖體系的能力，因為有店主是這麼回答記者的，「我懷疑這就是承辦企業給加盟店設計的一個陷阱。先由承辦企業以優惠政策為噱頭，拉大家加盟，然後與加盟店簽訂類似霸王條款的供貨協議，繼而向加盟店供應高於自行進貨價的商品，迫使加盟商從其他管道進貨，誘導其違約，剝奪其享受國家萬村千鄉市場工程優惠政策和財政專項補貼資金。這樣承辦企業就可以利用加盟店騙取國家專項資金。這也是眾多加盟店為什麼拿不到補貼款的直接原因」。完全抹煞了連鎖體系之所以簽訂統一供貨的條約，是為了保障品質、鞏固品牌、創造規模經濟，促進社會繁榮發展的本意。

三、筆者於武漢訪談所得結果

筆者有幸於 2011 年 9 月獲中華發展基金會補助至中國蒐集相關研究資料，觀察所得確實覺得「萬村千鄉」市場工程的推廣不甚理想，首先在本人前往中國之前，已先將相關論文題目與資料交給武漢大學方面的指導曹教授，希望他能就論文提出指導與在本人蒐集資料上提供相關協助，之後筆者便前往武漢與教授會面，教授坦言在我將論文交給他之前，並不清楚有「萬村千鄉」市場工程計畫這項政策，但他仍在我到達武漢前對此政策進行仔細的了解，並替我聯繫上武漢商務局相關負責人，希望能讓我進行訪談，了解當時武漢地區就這項政策的執行狀況，而不只是蒐集書面資料。

在進行訪談前，我已經先在武漢校內與幾名來自農村的同學進行討論，碰巧也是來自河南鄭州的張姓同學表示，她不清楚這項政策，也沒聽過家人提起過，甚至回家購物時仍舊是去家附近的雜貨店消費，「如果真的有這麼好的超市，那麼家裡人應該會提醒能去那裏買，可從來也沒聽提起過。」、「城裡的東西不見的比村裡的便宜好用，所以城裡的超市要去村里開店，不會特別想去買。」她是這麼表示的，甚至確實沒注意到有特別標示「萬村千鄉」市場工程，也表示並不特別期待村里能有這樣的連鎖店，「村裡村頭到村尾就這麼幾百號人，大家都認識，人不多應該也賺不了什麼錢，就是開個小店過日子而已，就算真有這樣的政策應

該也是村里領導家裡人才知道吧，一般人不清楚」。對於出外購物不便的問題，她挺想得開的，認為就當是一次出遊順便購物吧，張媽媽覺得是與家人一起到城裡看看不一樣的世界也挺不錯的。

又問了來自一樣來自河南的陳姓同學與來自安徽的張姓同學和趙姓同學，都對這項政策不清楚，但同時都認為這項政策實行不易，不容易成功，對於政府確實沒什麼信心，特別的是他們都是就讀政治相關科系的學生，受過教育洗禮的知識份子尚且如此，更何況是農村地區那些較教育水平相對較低的農村居民。當然之後我也沒放過任何一個遇見的來自農村的朋友，無論任何年齡層都盡量不放過，即便是路邊賣麵筋的大嬸都趁著等待的時間問上幾句，但是大娘們反應多是要攢錢給兒子娶媳婦，能不花錢就不花錢，所以哪裡便宜到哪裡去買。可見儲蓄對中國消費者的影響。

後來我在對武漢商務局的陳姓負責人訪談時，請他說說對這一的政策的理解，與局裡將計畫如何去落實時，他對於「萬村千鄉」市場工程的理解就如同商務部網站公布的政策一般，幾乎可以說是一字不漏地熟悉政策內容，非常清楚有條理地將政策一一說明，而對於協助地方建設的政策，他表示「這是國家給農村建設下的一個好的政策，我們自然也是全力配合，但是因為農村也有農村他們自己的企業，城市裡的大企業要進去也不容易，做的不算成功，人家不認識他們的牌子，都習慣自己地方的，所以我們也重點扶植那裏的企業，還在建立他們在地的牌子。」當我問起是否能將當地做得較成功的企業列些名單給我參考時，只說會整理再告訴我，後來這事也就沒下文了，當然我還是不知道他口中那做的比較成功的地方企業到底是哪一家。後來又問會如何去規範及監督企業與農家店的合作時，他僅只是回答，「我們會盡力去引導他們去做，所有的規範都依國家規定，商務局網站上也有。」，再接下來的回答幾乎都是「官方說法」。短短幾分鐘的訪談匆匆的結束，雖然我向他表示若之後還有想要了解的問題希望能再與他聊時，他表示非常樂意且能再約時間，但之後再去電時，無論是他本人或助理都表示公務繁忙，抽不出時間。

這一次的訪談雖然短暫，但可以感受到對方對於這項議題有些許不願談論，尤其是問及企業名單之時，更是尷尬閃躲，我判斷當時的執行成果應該是不如預期所以無法透漏太多。

第三節 「萬村千鄉」市場工程的發展前景

雖然「萬村千鄉」市場工程目前的困境比成果多，但是只要逐步解決地方公共建設與教育問題，仍存在著頗大的發展可能，筆者認為有幾個事項若得到改善，「萬村千鄉」市場工程就能有很大的發展空間。

（一）積極進行地方公共建設，創造連鎖店生存空間

「萬村千鄉」市場工程中有一個最基本的問題就是，基礎公共建設不足，無法供應連鎖店在農村開店所需，如電力的需求，連鎖店得給人的第一眼要求，就是要窗明几淨，就需要足夠的光源，第二個要推動商業電子化，也必須要有大量的電力。維持店面整潔的水力供應也是必要的公共建設要件之一，還有提供物流配送便利性的道路建設，都是促進連鎖體系規模在農村成長的要件，所以穩定的電力配送及水利設施與道路開拓，是地方政府迫切需要進行的工程，而工程的進行需要許多人的配合，便可以創造就業機會，吸引外出的農民工回流建設家鄉，並形成一定規模人數的聚落，增加農村連鎖店的消費族群與人數，提升當地連鎖店的經營收益。而從工程開始到一項項結束，所需要時間很長，所以在這段時間人口的聚集與工程建設同步進行，也同時紓緩「萬村千鄉」市場工程在基礎建設薄弱與居住人口鬆散問題上的困境，更能推動「萬村千鄉」市場工程的發展。

（二）提升居民對商品品質敏銳度，擴大連鎖店發展可能

農村居民通常對於商品品質的敏銳度不如城市居民，食物只是填飽肚子的要件，而且如果沒有立即的危險性，並不會意識到商品中含有的毒素會影響到日後的身體健康，所以價格通常是購物的第一考量，所以就必須倚靠地方政府對於食品安全重要性的宣傳與教育，讓農民願意付出較多的金額購買品質較佳的商品，當良幣驅逐劣幣的現象逐漸產生以後，傳統且較不受約束的農家店就會被市場的

機制淘汰，也比較能吸引店家考慮與連鎖店進行結盟，平分市場大餅，而且也能形成規模經濟，進而形成獨占市場。

（三）鼓勵中大型企業入鄉建設藉此減免稅務，吸引專業管理人才下鄉

政府可以以減稅做為誘因，吸引大企業下鄉幫助建設地方，主要因為有規模的企業更清楚連鎖店下鄉所需要的資源，企業可以依照自身需求去協助建設地方，又可藉此獲得國家稅收減免或補助，就可以讓企業將建設支出當作是一種前期的投資，而且在建設的過程中，居民也可以從而知道企業品牌，形同樹立企業在居民心中的良好形象，提升信任度，鞏固未來可能的客源，等於確保了之後的營收，相對的企業也能挑選適合的專業人才，把連鎖經營的概念帶進農村，並輔導農家店轉型提升，進而擴大「萬村千鄉」市場工程在農村推行的順暢度。

第四節 小結

無論是從中國的論文研究還是新聞或者是筆者對於諸位大陸朋友的提問，「萬村千鄉」市場工程的推行進展似乎真的不如中國官方最初的期望，主要問題恐怕還是出在於對連鎖體系概念的不熟悉，加上足以推行的成熟農村市場遠少於不成熟的市場，再來就是對於農民的宣導與教育的不足，承辦企業本身又沒有足夠的知本去支撐，所以到頭來政府好意的補貼都成為企業自身運作的資金，還有對政府政策的不信任，筆者感覺不被信任的不是政策，而是執行者，農村地區尤其越偏遠的地方，常常是三不管地帶，中央查不到、地方管不著的情況，讓不肖企業有機會變相佔農民便宜。

當然，農村市場還是有其發展的前景，擁擠的都市環境以及高支出的生活費用，終究會將外出打拼的農民工們推回農村，僅只是缺少一個吸引他們回流的誘因，因為沒有更好的工作機會與收入來源，所以滯留在城市地區，而地方建設所需要的人力數量就是最大的就業機會來源，建設需要的是付出大量勞力的辛苦工作，所以對於體格強健的農民來說是很容易勝任的，所以歸結到最後，農村市場要發展首先要做的是，加快地方建設的腳步，當這些都準備好了以後，農村連鎖

店才能真正有發展生存的空間。

第五章 結論與建議

第一節 結論

針對本文動機，觀察台商在這一波政策協助下是否能挾著同文同種的優勢搶先前進農村市場，其答案是雖然「萬村千鄉」市場工程的承辦企業不限地區也不限制外商申請，但真正需要靠政策幫助建設的農村地方，市場力量不足，不足以吸引台商進駐，雖有著語言與歷史文化背景的優勢，但在一個充滿荒煙蔓草的地方，要先協助建設地方才有可能創造後續的商機，所需要付出的投資金額龐大，卻很難預期回收的時間和獲利的比例，實在不是很適合離鄉背井打拼的台商。

以下將逐一回答本研究欲探討的四個問題：

首先，「萬村千鄉」市場工程計畫想要在中國農村地區建立一個新型的商品流通體系，創建新型農村市場機制的目的，從形體上看確實是具備了現代化商品連鎖流通體系的特徵，具有兩家以上的營業據點，由總公司統一進貨、統一配送、統一標誌，甚至是對於資訊科技技術的設置與物流配送中心的建立，顯然還是有循著現代化商品流通體系的模型在執行，如果是在較大城市的邊陲農村地區如北京等地，由於訊息傳送較為發達，且人口足夠、購買力偏強的地方，他確實發揮了該有的功能，但處於較偏僻的中西部農村，農家店店主與消費者對於現代化的連鎖流通概念並不徹底清楚瞭解者，成效仍有限。

關鍵仍是在農村當地的基礎建設與宣傳教育，如果能夠透過建設地方聚集人潮、創造市場，並且落實宣傳及教育任務，確實地將「萬村千鄉」市場工程要將優質的商品、便利的購物環境、便宜實惠的價格帶進農村，提升農村消費者對這項工程的信任，那麼農村市場將有大的發展空間，「萬村千鄉」市場工程就能發揮協助企業進入農村市場的角色功能。

第二，影響一個商品流通體系的成敗從國際企業的經驗得到的結果，關鍵還

是在於消費人口的多寡以及成本的控制是否得宜，再加上物流配送與資訊科技等各方面軟硬體技術的配合，當然企業與加盟者必須清楚明白連鎖體系的意義與內涵，與做到教育訓練的責任，帶頭改變消費習慣與風氣，好的東西是能透過口耳相傳而讓每個人都明白的，企業要有好的經營管理人才，才能使體系有且順利運做，形成規模經濟，企業才能從中獲得利益，當企業獲得足夠的利潤後，自然也會願意釋放更多資源回饋農村消費者，提升農業增長，擁有一個健全的商品流通體系確實能夠改變周遭的經濟條件，但此一成功的前提一般是在自由的市場機制底下自然發生，而「萬村千鄉」市場工程本就是在不符合在此一前提，有些揠苗助長的感覺，在整體環境還不成熟的情況底下強力執行，不可否認確實激發出二三線城市周邊的農村地區加速發展，具有足夠的發展潛力，但更多的是地方政府為求政績虛報功績，企業家為得到政府補助的蠅頭小利虛報人頭，而確實需要更方便的消費環境的農村消費者卻未必真正保障了生活，很多甚至對這個已經施行了 8 年之久的政策一無所知，最後政治力介入的結果是，農民未得利、企業沒獲利、政府不滿意的結果，與最初設定服務三農的目標背道而馳，吃虧的仍舊是辛苦勞動的農民。

新建一個連鎖流通體系是十分曠日廢時的，「萬村千鄉」市場工程的好處是，他借助了大型連鎖企業的經營經驗與技術，在某些操作流程與經營執行的部分免去摸索的階段困擾，但由於中國人民本身對於法治的概念並不成熟，尤其是農村地方多數是老人與小孩，要求其配合各大型企業操作，或者是繳交加盟所需支付的技術權利金等等，在農村地區恐怕還不能被接受，這樣的行為形同剝奪了店家一部份的所得，所以通常容易出現訊息無法傳遞，店家銷售情況不清的窘境，減慢了該連鎖體系的發展與健全。尤其如果又採取自願加盟的方式，讓加盟店家有極大的自由度是一種很大的吸引力，卻削弱的總公司對分店的控制力，企業理念很有可能無法一致，從第二章 7-ELEVEN 與味全公司的競爭經驗作借鏡，在對連鎖經營的概念尚不普遍的地區採行自願連鎖，很容易形成多頭馬車，經營不同調，再加上政府雖堅持要統一採購、統一配送以確保商品品質，但在自願加盟的

體制下，這一方面是有其合作彈性的，分店稍有差池對總公司商譽反倒是莫大的傷害，也無法徹底執行公司總經營策略，雖然可以很快的拓展據點但擴張過快的情況，反而容易拖垮整個體系。

第三，依照現在中國農村的人口數量，即便消費力及消費額提升，其所產生的利潤也不足以刺激企業發展，創造的就業機會也有限，再者現在企業多採直營或特許加盟的方式經營農村，需要額外吸納的農村人力就更少，所以關鍵還是在各地的基礎建設健全。

雖然中國政府不斷提出通知及意見要求地方加強建設以配合推動「萬村千鄉」市場工程，但農村地方相對經濟不發達，地方財政較為貧困，很多的基礎建設都不健全，有些地方甚至連道路、水資源、電力資源供應都不是很穩定，在這樣的環境之下，人員及車輛的進出都不是很便利了更遑論是要配送物資，尤其是一些需要及時保鮮的物品，商品的品質保證就令人擔憂，再加上地方建設的不完全，企業派遣人員進出，無論是配送或者是對店家進行訓練與輔導，都承擔了一定風險，反倒對企業人力成本造成負擔。但好處是條件較好的地區，如發達城市的近郊農村能帶動人流往農村移動，舒緩大城市的人口高密度壓力，也能確實帶動這些農村地區的整體經濟，也減輕部分於城市辛苦生活的人民移居後的生活壓力。

真正需要靠外力幫助提升環境條件的農村，需要的不全然是一個健全的商品流通網，商品流通便利固然能達到解決買難、賣難的問題，但關鍵是必須要有人、有錢才有潛在的消費力與消費族群，而要吸引人力回巢的方法筆者認為除公共建設外，還可利用產業升級，農產品精緻化，農業技術的升級與傳承，讓外出打工的農民工體認到耕作不是一件吃力不討好的苦差事，土地所生產出來的農作物一旦經過加工或技術改造，所能獲得的收入將是原本的數倍，如茶葉製成的茶皂所賺取的利益要高過於原本的茶葉，讓農民願意回鄉付出而付出也確實得到回報後，農村人口自然就會提升，口袋富裕了自然也就捨得消費了，有了需求自然也就會出現商人供應。

第四，就第四章觀察所得，無論是承辦企業或是加盟者都誤解了「補助」的用意，政府補助資金的目的在於減輕需要付出的一部份資金壓力，而不是以政府補助做最主要的建設資金來源，倘若將建設所花的費用全倚賴政府補助，那是絕對不夠的，若以此當藉口將該給的補助保留建設企業本身，就完全某煞了最初政府的用意，再加上地方政府單位的不積極，農村市場的建設進度就會停滯不前，而這種情況已逐漸浮出檯面，顯示政府監督責任沒落實，力量未發揮。

中國農村市場的問題在筆者看來不在於流通網絡的建構，統一建構一個安心的消費網固然是最重要的，也是「萬村千鄉」市場工程的最大使命，但關鍵仍在於消費的心態與消費習慣，目前中國農村的主要人口仍以老弱婦孺為主，這樣的一種族群屬於一群消費弱勢，他們不全然是經濟的掌控者，所以在使用金錢的自由度上有所限制，那麼低價往往比優質來的更吸引人，而對於消費意識較為強烈者當屬外出打工的青壯年人口，在建立流通體系之前應先就地方道路、水電等硬體設備進行建設，就如同台灣經濟起飛時期的十大建設一般，帶來工作機會的同時也促進資金流通，進而刺激經濟成長，改變居民消費習慣，才能徹底推動農村市場體系有效運轉。

第二節 後續研究建議

「萬村千鄉」市場工程遍布全國，隨著地方的發展不同會有不同的成果，本研究僅以全國性的大方向作探討，雖然得到的結果不盡理想，畢竟達到標準的地區太少，遮掩了成功者的光芒，所以整體看起來好似是個不成功的政策，但其實還有很大的後續探討空間。

可以試著從單一縣市或鄉村做更深入的研究探討，分別從地方建設、社會福利方面去討論政府應如何多做協助以促成農村市場的成長。

也可從企業的管理人才與農村人口教育水平的角度探討，知識技能的培訓對於農村市場體系建設的影響，借助以成功的企業如蘇果公司的經驗作借鏡，找尋

讓農村市場建設更快速的要件。關鍵是蘇果的經營早在「萬村千鄉」之前就開始，「萬村千鄉」的實施不過是爲他開拓更大的市場與提供更多資金援助，促使他成爲少數成功例子「萬村千鄉」是個契機，但早已累積的農村市場耕耘經驗更值得研究。

參考文獻

一、中文部分

(一) 專書

- Ann Jair, **沃爾瑪 No1 的銷售經營策略** (新北：華立文化，2007 年)。
- 王佳煌、潘中道、郭俊賢、黃瑋瑩譯，W·Lawrence Neuman 著，**當代社會研究法：質化與量化途徑** (台北：學富文化，2002 年)。
- 王樵一編，**撐起食品的一片天：高清愿的統一企業** (台北：超邁文化，2007 年)。
- 中國連鎖經營協會，**2005 年中國連鎖經營年鑑** (北京：中國商業出版社，2005 年)。
- 中國連鎖經營協會，**2006 年中國連鎖經營年鑑** (北京：中國商業出版社，2006 年)。
- 周文賢、郭柏晴，**連鎖體系規劃與管理** (台北：華泰書局，1996 年)。
- 林正修、陳啟仁、顏玉升，**連鎖店經營管理** (台中：滄海，2007 年)。
- 林建煌，**行銷學** (台北：華泰文化，2012 年)。
- 周華泰、杜富燕，**零售管理概論** (台北：華泰文化，2007 年)。
- 唐·索德奎斯 (Don Soderquist) 著，李振昌譯，**The Wal-Mart Way—全球最大零售企業成功十二法則** (台北：智庫，2006 年)。
- 麥可·柏格道 (Michael Bergdahl) 著，郝麗珍譯，**沃爾瑪奇蹟** (台北：梅霖文化，2010 年)。
- 許英傑、黃慧玲，**台灣行銷中國：兩岸流通業競合** (新北：中國生產力中心，2004 年)。
- 陳文俊譯，Earl Babble 著，**社會科學研究方法** (台北：雙葉書廊，2007 年)。
- 張保隆、伍忠賢，**零售業個案分析** (台北：全華，2006 年)。
- 陳慶樑、林松輝編，**零售管理：連鎖店鋪之理論實務與技術** (新北：高立，2006 年)。

年)。

黃鴻程、廖勇凱，**商業自動化與連鎖事業經營**（台北：智勝文化，2008年）。

葉立誠，**研究方法與論文寫作**（台北：千華文化，2007年）。

鄭紹成，**行銷學：宏觀全球市場**（新北：前程文化，2012年）。

（二）期刊論文

公風華、谷中原，「農村連鎖超市發展的研究綜述」，**重慶工商大學學報**，第18卷第5期（2008年），頁53-57。

司瑞婕，「淺談『萬村千鄉市場工程』對我國農村經濟的影響」，**經濟視角**，第2期（2010年），頁37-38。

朱建華，2007，「黑龍江省發展連鎖『農家店』問題及對策研究」，**商業經濟**，第7期，總第292期（2007年），頁9-11。

江若塵、陳宏軍，「萬村千鄉市場工程農村日用品連鎖超市店績效的實證調查與分析」，**江淮論壇**，第6期（2009年），頁54-63。

伍素英，「開拓合作夥伴促進連鎖化農家店可持續發展」，**經濟與管理**，第32卷第8期（2010年），頁168-170。

朱雪芹、李豐威，「萬村千鄉市場工程與農資連鎖經營」，**華北水利水电學院學報**，第25卷第1期（2009年），頁41-43。

汪旭暉，「農村消費品流通管道對農民福利的影響—基於消費品市場購買便利性與安全性視角的分析」，**農業經濟問題**，第11期（2010年），頁85-90。

李芬儒、忻紅，「『萬村千鄉』市場工程建設理論指導和模式選擇」，**中國流通經濟**，第11期（2007年），頁31-34。

李剛、汪旭暉，「農村商貿流通服務業破壞性創新戰略的影響因素及實施效果—基於萬村千鄉店的實證檢驗」，**蘭州學刊**，第7期（2010年），頁98-101。

李燕、李穎，「『萬村千鄉』工程的困境與對策」，**湖北經濟學院學報**，第4卷第1期（2007年），頁90-91。

- 屈海群、李光明，「廣西連鎖超市向農村發展的困難與對策研究」，**桂林航太工業高等專科學校學報**，第3期（2008年），頁56-59。
- 林瑛，「萬村千鄉市場工程農村商貿物流模式選擇」，**企業經濟**，第5期（2009年），頁156-158。
- 林超群，「萬村千鄉市場工程存在的問題與對策」，**時代視點**，第1期（2007年），頁57-58。
- 周慶，「以『萬村千鄉工程』為契機，打造湖北『第三零售商業圈』」，**價值工程**，第4期（2007年），頁23-26。
- 荊林波、丁寧，「中外零售企業在農村市場創新擴散的比較研究——基於沃爾瑪與蘇果的案例分析」，**河南大學學報**，第6期（2012年），頁62-67。
- 高勝、李建明，「讓新農村物流融惠萬村千鄉——農發行四川省分行支持農村流通體系建設紀實」，**農業發展與金融**，第7期（2012年），頁32-34。
- 郭立珍，「從萬村千鄉市場工程看農村消費環境——以洛陽市為例」，**江蘇商論**，第2期（2010年），頁5-7。
- 郭玉傑，「農村連鎖超市客戶配送體系建設研究」，**物流技術**，第17期（2012年），頁95-97。
- 姬秀娟，「中西部農村市場培育與連鎖超市發展探析」，**企業經濟**，第3期（2007年），頁109-111。
- 郭偉，「安徽農村連鎖經營發展中存在的問題及對策研究」，**湖北社會科學**，第11期（2009年），頁96-98。
- 陳修齊，「關於福建省農村物流配送體系整合研究——以『萬村千鄉市場工程』為例」，**綏化學院學報**，第5期（2012年），頁83-86。
- 許銘仁，「關於『萬村千鄉』市場工程的研究綜述」，**農村經濟與科技**，第21卷第8期（2010年），頁88-89。
- 張德化，「城鄉二元流通體系與市場異質性」，**中國流通經濟**，第3期（2010年），頁63-65。

張蕙，「我國農村連鎖超市發展現狀、問題及趨勢研究」，**特區經濟**，第 12 期（2009 年），頁 188-190。

常曉村，「『萬村千鄉市場工程』：擴大內需的重要支撐」，**求是**，第 13 期（2012 年），頁 36-37。

楊傑，「依託『萬村千鄉』市場工程構建農村回收物流體系探討」，**陝西大學學報**，第 10 卷第 4 期（2010 年），頁 66-67。

楊靜，「『萬村千鄉』市場工程發展現狀與模式」，**商業時代**，第 2 期（2013 年），頁 22-24。

劉玉萍、郭郡郡，「萬村千鄉推廣悖論及其解決方案」，**重慶工商大學學報**，第 18 卷第 6 期（2008 年），頁 19-23。

劉玉萍、郭郡郡、胡碧玉，「『萬村千鄉』的推廣難題及其解決對策農村」，**經濟與科技**，第 19 卷第 10 期（2008 年），頁 35-37。

劉敏，「淺議新農村建設中商品流通市場現狀及發展對策」，**商業時代**，第 35 期（2011 年），頁 26-27。

劉飛馳，「萬村千鄉市場工程構築農村物流新模式探析」，**現代農業科技**，第 7 期（2010 年），頁 397-398。

戴林莉、李光躍，「『萬村千鄉』市場工程中賦予鄉級店二級配送功能的構想」，**農村經濟**，第 12 期（2007 年），頁 99-101。

龐愛玲，「從『萬村千鄉市場工程』看我國農村市場的發展」，**內蒙古煤炭經濟**，第 3 期（2008 年），頁 5-6。

（三）學位論文

李亞柱，**廣東省農村連鎖經營發展研究**，（五邑大學管理學碩士學位論文，2010 年）。

江北鑾，**兩岸連鎖零售業之發展探討**，（台東：東華大學管理學院碩士學位論文，2007 年）。

（四）網路資源

中國商務部建設司網站 <http://scjss.mofcom.gov.cn/>

中國網 <http://www.china.com.cn/>

中國經濟網 <http://www.ce.cn/>

中國知識網 <http://www.cnki.net/>

法律圖書館網 <http://www.law-lib.com/>

新華網 <http://www.xinhuanet.com/>

農博網 <http://www.aweb.com.cn/>

網易 <http://www.163.com/>

(四) 網路新聞

鄭培傑、王飛，「安徽省懷遠縣承辦企業涉嫌克扣萬村千鄉市場工程補助資金」，**商報網**，<http://cjsd.shangbao.net.cn/l/94274.html>，瀏覽日期：2013年3月6日。

龐貴唐，「山東東阿縣萬村千鄉市場工程騙取巨額補助---搞形式主義和變味的萬村千鄉市場工程」，**金羊網**，http://news.ycwb.com/2013-03/28/content_4391382.htm，瀏覽日期：2013年4月26日。

慎志遠，「鄭州『萬村千鄉』專項惠民資金究竟被誰侵吞了？」，**鳳凰網**，http://hn.ifeng.com/fazhi/baoguang/detail_2013_06/03/862792_0.shtml，瀏覽日期：2013年3月6日。

二、西文部分

Carman, James M. and Kenneth, P. (1973), *Marketing: Principles and Methods*, 7th ed., Chicago: Richard D. Irwin Inc. pp.200-206.

Kotler, P. (2000), *Marketing Management*, 10th Ed., Upper Saddle River, N.J.:Prentice-Hall.

Mason, J.B. and Morris, L.M. (1987), *Modern Retailing-Theory and Practice*, 4th Ed., Texas: Business Publication.

Schewe, Charles D. (1983), *Marketing: Concepts and Applications*, 2nd ed, New York: McGraw-Hill Book Company, p.415.

Stern, Louis W. and El-Ansary, Adel I. (1988), *Marketing channels*, 3rd Ed, N.J:Prentice Hall Inc., pp.319-357.