ISSN 1023-2842
中山管理評論　　2015 年九月號
第二十三卷第三期　　p.737-763
DOI: 10.6160/2015.09.03

大潤發中國展店－企業社會資本的效益

The Evolution of RT-Mart in China

- The Effects of Enterprise Social Capital

吳小龍*Xiao-Long Wu
國立政治大學企業管理系
Department of Business Administration,
National ChengChi University

黃思明 *Syming Hwang*
國立政治大學企業管理系
Department of Business Administration,
National ChengChi University

本文引用格式建議：吳小龍、黃思明，2015，「大潤發中國展店—企業社會資本的效益」，中山管理評論，23卷3期：737~763。
Suggested Citation: Wu, X. and Hwang, S., 2015, "The Evolution of RT-Mart in China- The Effects of Enterprise Social Capital," **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 23, No. 3, 737-763.

* 通訊作者：吳小龍（國立政治大學企業管理系博士研究生），聯絡電話：0975-002-161，電子郵件：102355508@nccu.edu.tw。

摘要

本文為圖書館個案。大潤發於 1998 年在上海開出第一家門市，經過十餘年的發展，已成為大陸最大的外資流通量販企業。潤泰集團的管理者出於“潤澤社會、泰安民生”的理念，非常重視“企業社會資本”，積極投入公益事業，很早就捐贈中國高等教育，在汶川大地震的救災活動中踴躍捐贈，為企業抓住機遇迅速發展建立了非常廣大的人脈與社會基礎。

用「社會資本」的觀點，大潤發在中國的發展大概可分為三個階段：

1. 大潤發 1997 年進入大陸，在上海開設兩家店之後，發現市場先機已被沃爾瑪和家樂福等國際知名零售企業掌握，在各種限制條件嚴格的情況下，發揮投資教育體系所預埋的中國政商人脈資源，從 2000 年開始“化整為零”進入二、三級城市發展新的門店。
2. 到 2004 年 12 月，中國加入 WTO 時承諾的三年後對零售業完全開放的時間到期，全面對外資開放零售行業，大潤發開始大規模展店，嘗試在一個已經自由競爭的市場中，找出其中潛藏的非市場因素，充分運用對中國政治經濟社會規則深刻理解的同文同種優勢，打破開發商對土地的壟斷，取得最好的展店條件。
3. 2008 年的汶川地震，大潤發積極投入公益事業回報社會，獲得了極高的社會認同與企業品牌知名度，社會資本急劇增長，與政府和開發商合作更加融洽，迎來展店的新階段。

關鍵詞：企業社會資本、創業、人脈關係、零售業展店、企業社會公益

Abstract

In 1998, RT-MART opened its first store in Shanghai. After more than a decade of development, it has become the largest foreign-capital logistics and wholesale corporation. The management at Ruentex Group, in accordance with the corporate philosophy of “nurturing society and benefit the people,” places great

emphasis on “corporate social capital” and is dedicated to social enterprises. The group has been donating to higher education in China for an extended period. During the disaster relief for the 2008 Wenchuan earthquake, the group donated generously and seized opportunities to establish a wide range of relations and social foundation.

From the perspective of social capital, the development of RT-MART in China can be divided into three phases:

1. In 1997, RT-MART started investment in China, opening two stores in Shanghai. It was discovered that the market had been divided by international retail corporations including Walmart and Carrefour. In such dire circumstances, the corporation’s relations with political and business figures in China, established by investing in the education system, was utilized. Since 2000, RT-MART has been opening smaller-scale stores in second- and third-tier cities.
2. In December 2004, China became completely open to foreign-capital investment in retailing, due to an agreement with the WTO. At this point, RT-MART entered large-scale expansion. The corporation attempted to identify non-market factors in a free market. It fully utilized its understanding of the Chinese political, economic, and social systems and the advantage of being in the same race and culture, defying the monopoly of land by developers and obtained the best locations for its stores.
3. After the 2008 Wenchuan earthquake, RT-MART dedicated itself to social services and gained high social identity and high exposure for the corporate brand. As its social capital grew exponentially, its collaboration with the government and developers became even more successful, which led to a new phase of expansion.

Keywords: corporate social capital, startup, relation, retail expansion, corporate social service

個案本文

壹、契子

「大潤發非常有信心。」負責大潤發在中國市場佈局的康成投資（中國）公司董事長黃明端表示，在從臺北經營管理研究院長陳明璋手中領取第一屆傑出臺商獎之「連鎖標杆獎」時，不禁心生無限感慨。黃明端在頒獎典禮上表示，在大陸，大潤發的目標將向五百家、一千家店拓展，未來平均每年以四十家左右的速度展店[1]。

1997 年，潤泰集團成立上海大潤發有限公司，於 1998 年在上海閘北開設首家門市店。2011 年，高鑫零售於香港進行公開招股，潤泰集團作為大股東持股為 47.90%。截止 2014 年 12 月底，高鑫零售旗下的大潤發在大陸已有 304 家店，員工近 15 萬人，超越家樂福、沃爾瑪等國際知名零售企業，成為大陸最大的外資流通量販企業，2014 年營收達 918 億元（人民幣）[2]，在大陸零售企業排名第五，外資零售企業排名第一，年成長率達 20%以上[3]。

黃明端是潤泰集團總裁尹衍樑在台大商學院的同學，從 1996 年潤泰集團在臺灣設立大潤發以來，是臺灣大潤發首任總經理，在過去的十八年裡，黃明端帶領大潤發從一家簡陋的倉儲雜貨店，變成了令沃爾瑪、家樂福生畏的零售業巨頭。「本集團於往績記錄期間並未關閉任何綜合性大賣場。」高鑫零售在招股說明書第 140 頁中驕傲地寫到[4]。

嚴格說來，黃明端不能算是大賣場資深人才。在 41 歲前，黃幾乎從未逛過傳統市場、大賣場，他此前一直在潤泰紡織集團旗下的紡織廠做生產管理。1997 年，潤泰集團總裁尹衍樑告知要派他前往中國發展量販體系的計畫，並且一開始就訂出“10 年 100 店”的目標，黃明端受命前往大陸開拓市場，成為中國區的執行長[5]。

---

1 http://news.chinatimes.com/mainland/11050504/112013081100152.html (取得日期：2014 年 1 月 6 日)

2 高鑫零售 (2014)，p.3

3 http://www.cna.com.tw/news/acn/201308030263-1.aspx (取得日期：2014 年 3 月 24 日)

4 高鑫零售 (2011)，p.140

5 http://cszk.com.cn/n322c39.aspx (取得日期：2014 年 3 月 24 日)

貳、國際巨鱷

1992 年中國“國務院關於商業零售領域利用外資問題的批復”中明確規定“目前暫不舉辦外商獨資經營的商業零售企業……對外商投資商業企業的中外合營者由商業部進行資格審查。中外方合營者應是具有較強經營能力、有良好信譽和豐富管理經驗的企業[6]。”在隨後頒佈的“對外經濟貿易部關於嚴格執行《國務院關於商業零售領域利用外資問題的批復》的通知”更是明確“鼓勵此類企業帶動國內商品的出口。外商投資商業零售企業的合營方式限於中外合資或中外合作經營兩種形式……在選擇外方合營者時，要注意選擇國際上有影響、經營實力強、管理方法先進、主營百貨業務和銷售網路廣泛的外商。[7]”

中國 1995 年頒佈的《外商投資產業指導目錄》把大賣場業態列入“限制外商投資產業目錄”，不允許外商獨資，要求中方控股或占主導地位[8]。

與此同時，中國政府又進一步提高了行業的門檻，在 1999 年頒佈的《外商投資商業企業試點辦法》中明確規定“外國合營者或外國合營者中的主要合營者(以下簡稱外國合營者) 應為具有較強的經濟實力、先進的商業經營管理經驗和行銷技術、廣泛的國際銷售網路、良好的信譽和經營業績的企業，且能夠通過擬設立的合營商業企業帶動中國產品出口。申請設立從事零售業務的合營商業企業的外國合營者，申請前 3 年年均商品銷售額應在 20 億美元以上，申請前 1 年資產額應在 2 億美元以上[9]。”

這些規定之下，沃爾瑪在進入中國初期，充分利用其國際知名企業的優勢，在與各地政府以及房產開發商的業務合作中占儘先機。「而這一策略在開始幾年的確奏效，憑藉沃爾瑪的金字招牌，萬達（中國最大地產商）在很多政府面前取得了不錯的商業資源。作為回饋，萬達攜帶沃爾瑪進入一個個需要的城市[10]。」

遵紀守法的沃爾瑪 1996 年進入中國，它不但將旗下大賣場、會員店、社

6 http://wenku.baidu.com/view/6782ce4a2e3f5727a5e962be.html (取得日期：2014 年 3 月 24 日)

7 http://china.findlaw.cn/fagui/p_1/30089.html (取得日期：2014 年 3 月 24 日)

8 http://www.mofcom.gov.cn/aarticle/b/f/200207/20020700031063.html (取得日期：2014 年 3 月 24 日)

9 http://www.people.com.cn/zixun/flfgk/item/dwjjf/falv/2/2-1-32.html (取得日期：2014 年 3 月 24 日)

10 http://www.guandian.cn/article/20120518/121332.html#v0 (取得日期：2014 年 3 月 24 日)

區店全部業態引入中國，還以 150 億美金的總採購額和違規零記錄的誠意贏得了中國政府的歡迎[11]。

「每次家樂福進入一個新的地方，都只派 1 個人來開拓市場。進臺灣家樂福只派了 1 個人，到中國內地也只派了 1 個人。」家樂福的企劃行銷部總監羅定中說[12]。中國連鎖經營協會秘書長裴亮分析稱，家樂福對門店的管控薄弱，是導致家樂福問題頻出的原因之一。「家樂福過去在中國採取'空降兵'式的擴張模式，給予每個門店較大的自主權，這對家樂福早期在中國的快速發展起了很大作用，但也帶來一些弊端[13]」。家樂福違規開店在 1999 年底累計達到 20 多家，很快就受到了中國政府的處罰[14]。

家樂福在選擇開設門店時，往往是由外部的市場調研公司做評估：當地的生活方式、消費水準、人口增長、都市化水準、居住條件、興趣愛好、傳統習俗、儲蓄情況、宗教信仰、意識形態、中產階級比例、女性化程度等因素[15]。

家樂福來中國後一開始與在歐美的選址考慮不一樣，不會選址在城市郊區，因為當時老百姓沒有那麼多有車族開車去購物。所以都是選址在貼近居民區、人流密集的地方，在三、四環附近。1995 年，家樂福開設了當時中國規模最大的超級購物廣場：北京創益家店[16]，位於北京市朝陽區北三環東路乙六號。

但是現在這些地區租金成本已經吃不消，也輕易拿不到地段，開店速度只能放慢。「現在，北京四環內一般的賣場店，租金沒有 1000 萬-2000 萬元都拿不下來，銷售額在 2 億元左右的話根本不夠，因為還得算上水電、人工、進貨成本等等。」一家知名本土企業零售商的董事長稱[17]。

---

11 http://www. people.com.cn/BIG5/jingji/1039/2364240.html (取得日期：2014 年 3 月 24 日)

12 http://www.56885.net/news/2008312/58898.html (取得日期：2014 年 3 月 24 日)

13 http://news.xinhuanet.com/fortune/2013-01/30/c_114551352.htm (取得日期：2014 年 3 月 24 日)

14 http://review.jcrb.com.cn/ournews/asp/readNews.asp?id=29300 (取得日期：2014 年 3 月 24 日)

15 http://fy2.wxmax.cn/lsjy/jxxg3_5_4.html (取得日期：2014 年 3 月 24 日)

16 http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%AE%B6%E4%B9%90%E7%A6%8F%E9%9B%86%E5%9B%A2 (取得日期：2014 年 3 月 24 日)

17 http://www.eeo.com.cn/2011/0914/211131.shtml (取得日期：2013 年 12 月 23 日)

參、一線城市基本無路可走

大潤發 1998 年在上海閘北開出第一間門市時，家樂福已在北京、上海、重慶等八個城市開了十四家店。「剛到一個新城市，同業抵制你，供應商也不理你！」相較於 1995 年進入中國市場的法商家樂福與美商沃爾瑪，在 1997 年才進入中國市場的大潤發明顯較晚，且當時知名度偏低，缺乏先佔優勢，也就是無產品、市場、供應體系與配銷通路上的先機，進入中國市場困難重重[18]。

當時，家樂福、沃爾瑪等大超市選址主要集中在一線城市，位處繁華路段、商業區、步行街等。經過分析後，大潤發選擇避開與這些外資大鱷正面交鋒，進駐零售業相對空白的二三線城市甚至四線城市，針對中低收入人群[19]。黃明端剛到中國考察時就發現，大陸消費者往往為節省一、二元人民幣蠅頭小利，竟可以騎著車不遠千里前來排隊。從此他深知，在大陸經營量販店，「便宜，絕對是王道」[20]。

從「表一」可以看出，從 2000 年起大潤發就大規模在二三四線城市展店，三線城市的開店數最多。

在 2004 年底之前，中國二三線地方政府一直喜歡採取強烈的地方保護主義行為。“出口禁運……在地區邊界設立各種檢查站、路障，有時還動用地方民兵加以監督執行，最終形成形式各異的原物料爭奪：蠶繭大戰、羊毛大戰、茶葉大戰、穀物大戰等等……對外地商品課徵各種稅費和罰款，使許多外埠商品和物資的成本提高……進口限制……非「關稅」障礙（如行政許可、政策歧視等）被更多地使用[21]。”

黃明端調研後認為：「二三線城市的新興消費者的消費能力正在追趕一線城市，任何搶先進入的零售商都更有機會成為本地顧客的購物天堂」[22]。通過打擦邊球的方式，2000 年和蘇州市政府下屬的蘇州百貨公司合作成立“百潤發”，2001 年和南京市政府下屬的中央金城連鎖超市公司合作成立“金潤發”，還有 2001 年揚州的“廣潤發”，2001 年無錫的“天潤發”，2002 年青島的“大福源”[23]……通過合資合作甚至輸出管理的名義，有效避開了很多法規的

18 孫碧娟等 (2012)，p.5
19 http://www.globrand.com/2011/ 523473.shtml (取得日期：2013 年 12 月 23 日)
20 孫碧娟等 (2012)，p.5
21 曹海濤 (2013)，p.113-p.167
22 http://www.cnga.org.cn/news/View.asp?NewsID=32859 (取得日期：2014 年 3 月 24 日)
23 http:// sh.eastday.com/eastday/node545/node7712/userobject1ai94157.html (取得日期：2014 年 3 月 24 日)

表一：大潤發開店年份與城市層級統計

開店年份與城市	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	合計
一線城市	1	1	1			1	1	2	3	2	1	4	3	2	1	2	1	26
二線城市			4	1	3	4			3	2	6	1	1	7	5	6	7	50
三線城市			2	6	8	3	5	4	2	7	5	6	10	24	20	31	24	157
四線城市			1	2	1		1	4	1	5	4	9	6	7	5	6	8	60
五線城市								2		2		2	2		3			11
合計	1	1	8	9	12	8	7	12	9	18	16	22	22	40	34	45	40	304

資料來源：本研究整理（截止日期 2014 年 12 月 31 日）

對城市層級的定義如下[24]：

一線城市：直轄市（含北京、上海、天津、重慶）及廣州市共 5 個

二線城市：省會城市、副省級城市（含大連、寧波、青島、深圳、廈門）共 35 個

三線城市：地級市（行政區劃層次上與“地區”相同的建制市，至 2013 年，地級市達到 283 個）

四線城市：縣級市（行政地位與縣相同的縣級行政區，憲法所指的「不設區的市」，至 2014 年 2 月，縣級市達到 369 個）

五線城市：鄉、鎮

[24] 高鑫零售 (2012)，p.12

的限制，大潤發迅速在華東地區的很多二三線城市落地生根了[25]。充分利用了地方政府追求政績的目標，獲得了許多最好的商業地段，而且在地價、稅收等方面獲得了一系列優惠[26]。

從區域選址來看，大潤發門店集中於華東發達地區，東部沿海的二三線城市是佈局的重點城市。從門店分佈來看，華東區仍然是目前外資超市最重要的發展區域。大潤發在華東區的門店數量更是佔據其在華門店總數的 61.5％。發達地區商業發展成熟，無論是客流量還是居民消費能力，都能夠支撐大賣場的運營。而中小城市作為重點，則有效控制了租金成本[27]。

1992 年，“國務院決定在北京、天津、上海、大連、廣州、青島及 5 個經濟特區各試辦 1－2 家中外合資商業零售企業，之後又決定在北京和上海共試辦 2 家合資連鎖商業企業，在內地試辦幾家與台商合資的商業零售企業[28]。”大潤發利用其台資身份在二三線城市開了很多門店，位置都很絕版，這是其他外資門店無法做到的[29]。

肆、全面自由競爭市場如何做

中國於 2001 年 12 月 11 日正式加入 WTO，承諾“零售服務…在加入後 3 年內取消所有地域，數量，股比限制[30]。“2004 年 6 月 1 日，商務部公佈《外商投資商業領域管理辦法》第二十二條規定“自 2004 年 12 月 11 日以後，取消地域限制[31]。”

國家經濟貿易委員會 2002 年 10 月 16 日頒佈的《“十五”商品流通行業結

25 http://wenwen.sogou.com/z/q30380972.htm (取得日期：2014 年 3 月 24 日)
26 汪旭暉 (2005)
27 http://www.iceo.com.cn/shangye/37/2011/0920/230486.shtml (取得日期：2013 年 12 月 23 日)
28 http://wzs.mofcom.gov.cn/sys/print.shtml?/ztxx/dwmyxs/200207/20020700034270 (取得日期：2014 年 3 月 24 日)
29 http://www.gemag.com.cn/8/26786_1.html (取得日期：2013 年 12 月 23 日)
30 http://www.mofcom.gov.cn/aarticle/Nocategory/200612/20061204000376.html (取得日期：2014 年 3 月 24 日)
31 http://www. mofcom.gov.cn/aarticle/b/c/200404/20040400211201.html (取得日期：2014 年 3 月 24 日)

構調整規劃綱要》：「有計劃地控制大賣場和倉儲式商店的盲目發展」[32]；《上海商業發展第十個五年計劃綱要》明確規定：「有控制地建設發展 1 萬平方米以上的大賣場。建設大賣場的原則是：內環線以內地區嚴格控制，內外環線之間適度控制，外環線以外可以發展」，「每 20 萬人口或以半徑 3 公里商圈配置一個。“十五”期末，大賣場的發展數量控制在 60 家左右」[33]。

因此在 2004 年 12 月之後，中國的零售市場進入一個全面開放、自由競爭的市場，大潤發展店位置的取得不僅要和沃爾瑪、家樂福這樣的同業競爭，更要和百貨公司、酒店賓館等其他同樣需要良好地段的業態競爭。

大賣場	跨國外資	國有資本	民營資本	臺灣資本
准入優先	有	有	無	有
批地優惠	有	無	無	有
稅收優惠	有	無	無	有
租金優惠	有	無	無	有
政府人脈	無	有	無	有
靈活經營	無	無	有	有

引進外資是各地政府考核官員業績的一項重要指標，各地政府都積極引資，在此背景下，外資零售企業享有超國民待遇，主要表現為：准入優先、批地優惠、租金優惠、稅收優惠，2008 年以前外資大賣場實際所得稅率為 11%，而內資大賣場實際所得稅率為 25%，沃爾瑪和家樂福也同樣享有這樣的優惠[34]。

伍、寧缺毋濫

大潤發的選址理念：謹慎選址，寧缺毋濫。「與其開得不好，還不如不開，我們在選址方面特別重視。」大潤發中國區發展部總經理洪萬康說。謹慎選址的另一層含義是，一旦地址選定，便堅持經營下去，不輕言放棄。他認為，可以對門店進行調整，但位址一旦選定，就要堅持開下去。「至今為止，大潤發沒有關閉過一家門店。」洪萬康說[35]。據《第一財經日報》統

32 http://www.china.com.cn/chinese/PI-c/226524.htm (取得日期：2014 年 3 月 24 日)

33 http://www.shanghai.gov.cn/shanghai/node2314/node2319/node2404/node4032/node4043/userobject26ai51.html (取得日期：2014 年 3 月 24 日)

34 李仙德等 (2009)，p.2-p.9

35 http://www.vmarketing.cn/index.php?mod=news&ac=content&id=1989 (取得日期：2013 年 12

計，2012 年單店年銷售額，大潤發約 3.31 億元，家樂福約 2.08 億元，沃爾瑪約 1.47 億元，即大潤發的銷售規模、門店增速和單店銷售額都是賣場業態中最高，沃爾瑪銷售規模排第二，單店年銷售額第三，家樂福銷售規模第三而單店年銷售額第二[36]。

洪萬康說，其實大潤發不是只做二、三線城市，它最早是從一線城市上海做起的，而且連續多年在上海的銷售業績是同行業的第一名，跟外資品牌相比，並沒有顯現出任何的劣勢。「我們在挑選投資地點的時候，並沒有刻意地把一線城市讓給外資企業去做，只是一些偶然的資訊使我們得到了好的資源和好的地段比較符合開大型的超市，於是我們不分先後就入駐了，有時候我們甚至是不惜向城鎮推進，比如江蘇的聖德鎮，就是易初蓮花的一個點，當時它規模擴展得太快，而管理跟不上，在他們經營無門的情況下我們入駐了，而且現在也經營得很好[37]。」

陸、企業社會資本

潤泰集團的尹衍樑早年發現大陸高等教育竟然如此落後，他 1989 年成立了光華獎學金，目前領過光華獎學金的大學生約有八萬多人，累計發放超過 8000 萬元；1994 年設立北大光華管理學院，歷年來畢業生有三四千人，這群畢業生已成為中國社會的中流砥柱，著名的如前江蘇省委書記李源朝、前北京市副市長陸昊都畢業自光華學院，前山西省長陳德銘，則拿過光華獎學金[38]。

2000 年至 2007 年，李源潮歷任江蘇省委副書記、江蘇省委書記、江蘇省人大常委會主任，2007 年離開江蘇任中央組織部長。2013 年 3 月，李源潮當選為中國副主席[39]。2000 年至 2007 年期間，大潤發在江蘇省內一共開店

月 23 日)

36 http://www.yicai.com/news/2013/04/2636429.html (取得日期：2014 年 3 月 24 日)

37 http://www.hxsyzz.com/Article/hxxc/ 200809/312011.html (取得日期：2014 年 1 月 6 日)

38 http://magazine.n.yam.com/view/mkmnews.php/295026/1 (取得日期：2014 年 3 月 24 日)

39 http://zh. wikipedia.org/wiki/%E6%9D%8E%E6%BA% 90%E6%BD%AE (取得日期：2014 年 1 月 6 日)

為 25 家，約占同期大潤發在中國大陸開店總數的 30%。當年黃明端作為尹衍梁麾下一員大將，從上海來到江蘇省，以江蘇為創業起點和大成之地就無意間獲得了洪萬康所言之“偶然的資訊”和“好的資源”。

1997 年陳德銘任蘇州市委副書記，蘇州市長，2000 年任蘇州市委書記，2002 年任陝西副省長，兩年後，任代理省長；2005 年正式當選陝西省省長。2007 年出任商務部部長，2013 年 4 月 26 日，被推選為海峽兩岸關係協會會長[40]。

2008 年 5 月 12 日中國四川汶川地震災害超出想像，黃明端召開會議，決定要如何幫助賑災，有幹部提議說：「這次災情嚴重，最少要捐 1、2 千萬。」黃明端想不止這個數目，他拿起電話向尹衍樑報告：「總裁，早上大家開會討論的意思，是至少捐 2000 萬……」話才講完，還沒來得及說出自己的想法，聽到尹衍樑在電話那頭提高聲調的說：「什麼！2000 萬，不行！要捐就捐 5000 萬人民幣[41]。」大潤發總公司第一時間做出回應，決定捐出人民幣 5000 萬元，商務部接到電話時嚇一跳，對方官員說：“你們是第一個打電話進來捐款賑災的企業。”與此同時，大潤發集團總裁尹衍樑也在臺灣第一時間透過臺灣華鼓山慈善基金會捐助 1000 萬元台幣、透過臺灣紅十字總會捐助 1000 萬元台幣支援災區，還親自安排專機載滿臺灣的醫生和藥品疾馳災區參加救援[42]。此舉在中國上下獲得了極高評價，民間流傳的“汶川地震捐款順口溜”：“飲料當數王老吉，捐助災區數第一！購物請到大潤發，海峽兩岸是一家！外商賺錢不算少，地震捐款捐多少？哪有民族企業好？患難之下見分曉。中華兒女一家人，民族振興靠國人。各位朋友轉一轉，莫枉做個中國人[43]。”

知名度的一夕爆紅，讓“大潤發”這三個字對大陸人從陌生到熟悉，黃明端說：“以前我們在中國各地拓點的時候，還需要跟地產開發商解釋一下大潤發的經營，現在，到各地的地產開發商或當地政府洽談大潤發設點位置時，對方都會說『喔！你就是那個捐 5000 萬的大潤發』。”對於這樣的效果，黃

40 http:// zh.wikipedia.org/wiki/%E9%99%88%E5% BE%B7%E9%93%AD (取得日期：2014 年 3 月 24 日)

41 http://www.moneyweekly.com.tw/journal/article.aspx?UID=16330&Page=6&pagenum=2 (取得日期：2014 年 3 月 24 日)

42 http://business.sohu.com/20080514/n256849409.shtml (取得日期：2014 年 3 月 24 日)

43 http://zhidao.baidu.com/link?url=0I3hLAwzuql-cdmcIi0Cs92g6URdFyPDVq8FSoxDu5x-TYkDYiD5DeZU-jsLHX0WQUIz6Pv-VkG3-qj7z- zpR_ (取得日期：2014 年 3 月 24 日)

明端坦承當初完全沒有想到這些，“總裁一直是以做善事的心，來回饋社會，儘管現在因為當初捐款 5000 萬元賑災，而讓大潤發的名聲打響，不過，我們很不希望大家做不當的聯想，認為我們的善心是有其他目的。”他這麼表示[44]。

在汶川大地震發生後，家樂福 5 月 12 日地震當天宣佈捐贈人民幣 200 萬元，此後，家樂福中國區總裁兼首席執行官羅國偉再度宣佈向成都青少年發展基金會捐贈 100 萬元用於災後學校重建。5 月 23 日，家樂福在又宣佈在此前捐贈 300 萬元的基礎上再追加 2000 萬捐款。至此，家樂福捐款達到 2300 萬，成為在華法資企業中捐款額最多的公司[45]。

沃爾瑪（中國）投資有限公司承諾捐助金額 1700 萬元，實際捐助金額 300 萬元[46]。

潤泰集團經營理念：潤澤社會，泰安民生，以人為本，以客為尊。大潤發是潤泰集團的一個分支機構，在大潤發的企業文化裡，承繼著母公司的理念，而且潤泰集團的經營理念，不僅僅只對一家企業有用，更多傳遞的應該是潤泰集團所承載的社會責任[47]。尹衍樑雖不插手經營，但對他一手打造、親自命名的大潤發品牌，無比關切。例如 2008 年春節期間，臺灣大潤發賣場被爆賣假海參，竟然是蒟蒻做的。當時人在八德路上潤泰總部大樓的尹衍樑，氣憤地要帶著幕僚到大潤發內湖總部「興師問罪」，把大潤發經理人嚇得半死[48]。

個案討論

壹、個案概要

大潤發於 1998 年在上海開出第一家門市，經過十餘年的發展，已成為大陸最大的外資流通量販企業。潤泰集團的管理者出於“潤澤社會、泰安民生”

44 http://www.banor-mart.net/cn/html/ceo/ceoPeople.aspx?id=32 (取得日期：2014 年 3 月 24 日)
45 http://2008.163.com/08/0524/14/4CNDL6DJ00742MA1.html (取得日期：2014 年 3 月 24 日)
46 http://mnc.people.com.cn/GB/7404763.html (取得日期：2014 年 3 月 24 日)
47 http:// www.jianshu.com/p/f3ec4f7d67dc (取得日期：2014 年 3 月 24 日)
48 http://realblog.zkiz.com/greatsoup38/7711 (取得日期：2014 年 3 月 24 日)

的理念，非常重視“企業社會資本”，積極投入公益事業，很早就捐贈中國高等教育，在汶川大地震的救災活動中踴躍捐贈，為企業抓住機遇迅速發展建立了非常廣大的人脈與社會基礎。

用「企業社會資本」的觀點，大潤發在大陸的發展大概可分為三個時期：

1. 大潤發 1997 年進入大陸，在上海開設兩家店之後，發現市場先機已被沃爾瑪和家樂福等國際知名零售企業掌握，在各種限制條件嚴格的情況下，發揮投資教育體系所預埋的中國政商人脈資源，從 2000 年開始“化整為零”進入二、三級城市發展新的門店。
2. 直到 2004 年 12 月，中國加入 WTO 時承諾的三年後對零售業完全開放的時間到期，全面對外資開放零售行業，大潤發開始大規模展店，嘗試在一個已經自由競爭的市場中，找出其中潛藏的非市場因素，充分運用對中國政治經濟社會規則深刻理解的同文同種優勢，打破開發商對土地的壟斷，取得最好的展店條件。
3. 2008 年的汶川地震，大潤發積極投入社會公益，獲得了極高的社會認同與企業品牌知名度，社會資本急劇增長，與政府和開發商合作更加融洽，迎來展店的新階段。

貳、教學目標與適用課程

本個案的教學目標如下：

1. “企業社會資本”的重要性與其思維層次在展店策略上的應用。
2. 用“把中國當作若干個小國家”的國際行銷概念去瞭解 2000 年大潤發在中國決定進入二三線城市展店的策略。
3. 運用“企業人脈社會資本”的概念去瞭解大潤發高層早期投資中國高等教育所積累的社會資本如何在 2000 年進入蘇州時發揮作用。
4. 運用“企業制度社會資本”的概念來分析大潤發深刻理解中國政商規則，建立良好的政府關係對於 2004 年底 WTO 承諾到期，進入自由競爭階段後相關社會資本對展店的作用。

5. 運用“企業品牌社會資本”的概念去理解 2008 年大潤發的地震捐款所形成的口碑社會資本在後續展店的效益。

適用課程：

策略管理，社會資本管理，創業管理

參、學生課前討論問題

1. 尹衍樑先生早期投資中國高等教育，對於大潤發在中國市場的展店，起到了什麼幫助？
2. 大潤發在 2000 年上海開 2 家店後，為何要轉進二三線城市，如何選擇目標城市？
3. 到 2004 底中國完全開放零售業，市場進入自由競爭階段，大潤發如何將企業高層的人脈轉變為企業的組織資本，以獲得最好的展店條件？
4. 大潤發在 2008 年汶川大地震的捐款，對於後續的展店有何助力？
5. 企業投資於社會公益事業，是否違背了股東投資企業是以盈利為目的的原則？

肆、本個案採用之管理理論

一、“社會資本”理論

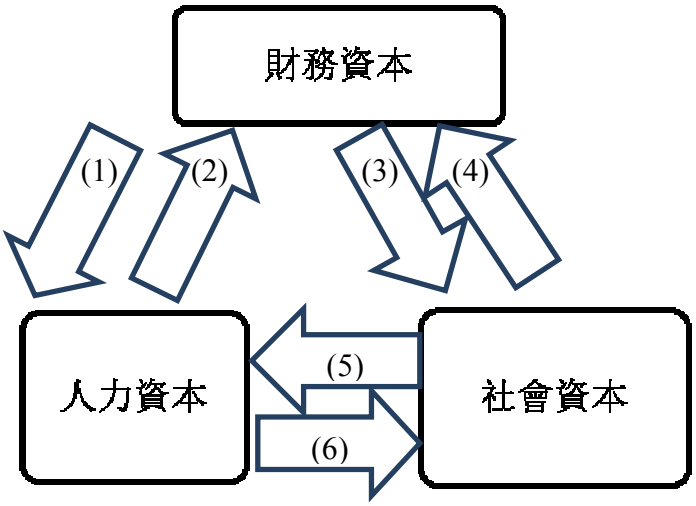
社會資本的主要理論有社會規範學派（school of social norm）、網路鑲嵌學派（school of network embededness）、社會資源學派（school of social resources），我們在這裡採用社會資源學派 (Lin, 2001) 的理論來分析。

Lin (2001) 認為社會資本是內嵌於社會網路中的資源，行為人在採取行動時能夠獲取和使用這些資源。因而，這個概念包含兩個重要的方面：一是

它代表的是內嵌於社會關係中而非個人所有的資源；二是獲取和使用這種資源的權力屬於網路中的個人。

經濟學中對資本的常規定義是“在市場中具備預期收益的投資資源”。一個企業的資本可以分為：財務資本、人力資本、社會資本。

序號	資本名稱	主要組成	主要存在形式
1	財務資本	現金、土地、材料、建築、設備等	公司的各部門管控
2	人力資本	技術、專業知識、管理技能、專利等	附著於員工身上
3	社會資本	人脈、關係、制度、商譽、品牌、口碑等	鑲嵌於社會網路

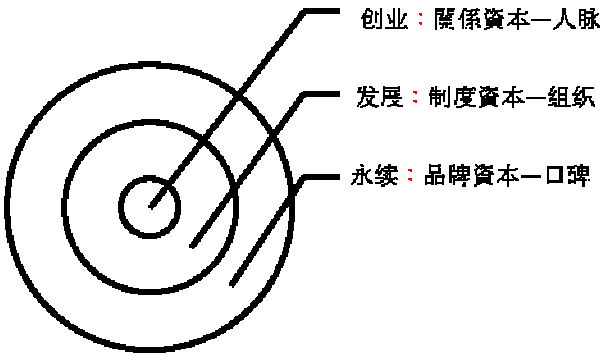


1. 這三種資本可以互相轉換，以大潤發為例，
   (1) 財務資本的最初來源是潤泰集團的投資，招募員工後支付薪資形成人力資本；
   (2) 發揮員工在大潤發這個平臺的效用，產生利潤，增加財務資本；
   (3) 對中國高等教育的捐款等行為，財務資本轉換為企業的社會資本，還停留在企業家個人的人脈與關係，這就是創業初期的關係資本；
   (4) 當大潤發在 2000 年選擇進入蘇州市場時，人脈和關係這些社會資本起了決定性的作用，通過經營獲利轉化為企業的財務資本；

(5) 尹衍樑運用自己的人脈關係，為早期的大潤發招募黃明端、洪萬康等優秀人才，增加人力資本；

(6) 各級管理人員與員工的努力工作和用心貢獻，為公司的品牌與口碑打下良好的基礎，進一步增加社會資本。

2. 用社會資本發展的三個層級來理解大潤發的社會資本發展歷程：



(1) 1999 年的大潤發在中國只有 2 家店，和沃爾瑪、家樂福這樣的外資巨頭相差甚遠，連大陸一般的內資大賣場都不能相比，但這樣一個新創的事業竟能得到蘇州這樣一個規格的城市的認可和支援，合理的推論是：尹衍樑所積累的政府高層人脈這樣的關係資本——如時任江蘇省委書記的李源潮和時任蘇州市委書記的陳德銘，個人和個人之間的信任關係，一定起到了非常重要的作用。

(2) 從 2004 年中國零售業進入自由競爭市場後，大潤發基於同文同種對中國政治經濟社會各方面制度的深刻理解，通過發掘自由競爭市場中的重要非市場因素，透過表面的土地開發商找出中國土地最終所有者——各級地方政府的綜合需求，形成組織的制度資本；這些制度資本在大潤發和其他對手競爭最佳地塊的時候，發揮了非常重要的作用。

(3) 2008 年地震捐款，通過把財務資本轉換為口碑，再上升到品牌，社會資本劇增；品牌資本對於大潤發之後的展店發揮了巨大的作用，各階層的信任大大降低大潤發展店的成本，提高開店速度，創造更多的財務資本。

3. 下面從企業社會資本的角度來解讀創業管理與永續經營的幾個階段：

(1) 很多新創企業創業者分文不出，投資人還願意投入巨額資金，創業者仍保留大部股份。因儘管新創企業的財務資本為 0，但是投資人看到創業者身上的人力資本或其背後的社會資本的價值，創業公司的估價方法就是人力資本和社會資本的一種量化方法。

(2) 但是創業者不能停留於個人的社會資本這個層面，須儘快把個人的關係資本發展到企業的制度（組織）資本層級，途徑之一就是招募更多優秀的人才，用增加的人力資本結合原有的企業家個人關係資本，深入挖掘直接利益相關者如顧客、供應商、經銷商、同業、銀行、政府等的潛在需求並滿足他們，培養企業的優勢與競爭力，以建立不依賴於企業家個人的制度（組織）資本。大潤發在走過創業的階段後，通過挖掘開發商和政府等利益相關者的需求，把社會資本從個人關係層面發展到組織的制度層面，這樣即使是發生了政府官員的變動，如陳德銘在 2002 年離開蘇州，2007 年李源潮離開江蘇，但大潤發已建立了和地方政府良好的制度資本，有了組織和組織之間的社會資本，信任不再單純地依賴於個人的關係資本。

(3) 有不少失敗於創業到發展階段的企業，就是太過依賴企業家個人的關係資本，甚至長期停留在這個層級，無法從個人社會資本發展到組織的社會資本，一旦這些人脈關係發生變化，企業就難以為繼，“成也蕭何，敗也蕭何”。

(4) 當企業進入穩定發展階段後，企業家一定要抓住機遇建立企業的品牌資本，在廣大社會各階層成員的心目中（無論是否有直接利益相關）形成可信任的品牌形象，打下永續經營的基礎。大潤發在 2008 年的一夕爆紅，且是非常正面的品牌和在億萬民眾中傳播的口碑，絕大多數人都認為大潤發是一家值得信任的企業，企業的品牌社會資本急劇增值，各地政府和開發商趨之若鶩，展店的效益進入了更高層級。

(5) 社會資本創價的潛力巨大，企業高層須對維護企業口碑（品牌）的社會資本給予無比的關切，這是企業經營過程中投入大量財務資本和人力資本建立的，一旦受損，非常難以重建並修復。尹衍樑雖不插手大潤發具體經營，但在 2008 年對臺灣大潤發賣假海參表示出的憤怒，可看出其對維護大潤發“口碑(品牌)社會資本”的重視。

二、用“把中國當作若干個小國家”的概念去理解大陸的城市層級定義

Kotler (2001) 認為：“企業應該把中國當作一個更類似歐洲而非美國的市場來看待。基於不同的地區文化、法律、品味及只能通過政治力量與媒體力量慢慢消化的權力結構，歐洲商業表現出多樣性。相反，美國市場則具有顯著的同質性。”

英國經濟學家情報社(EIU)提出，中國各地有很多特色，差別很大，將中國當成若干小國家來研究，比如北京、上海就像法國、德國，貴州就像土耳其 (王少喆，2014)。

在 2004 年 12 月中國完全開放零售業以前，這種現象更加明顯。僅從地理角度來區分，中國已出現多個不同市場，從一級大都市到二級城市、三級地市、四級縣市以至農村，都要有不同的市場策略 (經濟學家情報社，2000)。由於歷史和政策的原因，中國各地政府在很長時間裡是各行其道，政策與法規並不一致，具體執行更有差異。大潤發在 2000 年充分發掘了這種現象中蘊藏的發展機遇與生存空間，走出一條自己的展店之路。如果把當時的中國當作許多小國家，把中國大潤發起步的上海當作其中一國，無疑國際市場（上海之外）比國內市場（上海）的盈利機會更大。大賣場行業主要針對中低收入群，為達到規模經濟，大潤發需要更大的客戶群，減弱對單一上海市場的依賴，避開沃爾瑪和家樂福等強大的國際對手。再加上大潤發的總部在臺灣，很多臺灣人從上海等一線城市走向廣大的中國腹地，對於大潤發的品牌與服務有天然的認同。

在創業時大潤發的資源有限，無法採取全面鋪開的擴展方式，只能採取集中資源的擴張方式，先選擇一個合適的市場打開局面，等到具備了一定的總店數規模，就改用全面鋪開的擴張方式，集中優勢資源，迅速複製成功的經驗，佔領更加廣大的市場，通過在二三線城市積累的資源，反過來進入以前難以進入的一線市場。

大潤發採用合資、合作、輸出管理、設立私營公司等各種形式，迅速靈活進入目標市場。大潤發就近擴展，選擇了最鄰近的蘇州作為走出上海的第一站，更有效的控制成本。基於大潤發當時在蘇州乃至整個江蘇的政商人脈和關係資本積累，公司具有非常大的優勢，也是風險最小的選擇，通過在蘇州市場全身心投入，獲得了極大的成功，至今大潤發單店績效的最高店仍在

蘇州。

伍、個案分析

一、2000 年的時候大潤發在一線城市基本無路可走

1998 年大潤發在上海閘北開出第一家門市，當初選這裡開店是因閘北區政府為了招商引資，閘北當時是郊區，偏僻貧窮，都是一些重工業，所以只要願意去開店一切都好談。

到了 1999 年大潤發在上海共展店 2 家，在一線城市基本接近無路可走。根據“國家經濟貿易委員會”1999 年的法規，大潤發完全不具備在中國零售行業發展的條件。假如繼續在上海北京這樣的一線大城市發展，一線大城市數量少，政府較容監管，法規執行一定是最嚴格的，不得不走向政府監管相對薄弱的二三線城市。另外大潤發所在的大賣場行業特點，需要更大的客戶群帶來的規模經濟，減少對單一市場——上海的依賴，尤其當時沃爾瑪和家樂福已在一線城市佔據了相當大的優勢，暫時避開強大的競爭對手，急需在上海之外開店。

在上海之外開店，要進入哪個市場？我們以上海為出發點，選擇鄰近的“國家”，江蘇省的蘇州是距離上海最近的城市，考慮管理便利及成本控制，初步選定蘇州為展店的首要選擇。

2000 年的時候，蘇州市的直接上級——江蘇省政府的最高長官李源潮和蘇州市政府的最高長官陳德銘都與尹衍樑有著非常深厚的人脈關係，我們可以合理的推論，這個因素是當時的蘇州市政府願意提供最好的條件給大潤發的決定性因素之一。

2000 年和蘇州市政府下屬的蘇州百貨公司合作成立“百潤發”，從此站穩腳跟，從 2000 年到 2004 年大潤發採用化整為零的策略，進入二三線城市，佔據一定的市場，5 年展店 44 家。

二、2005 年中國零售業進入全面競爭階段

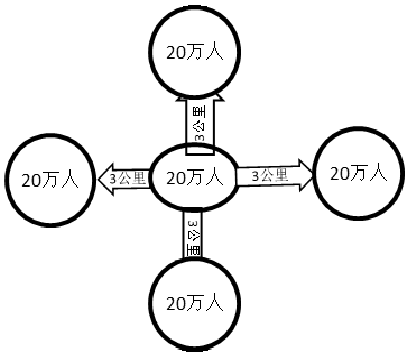
中國在 2001 年 12 月正式加入 WTO，承諾三年內對外資完全開放零售業，在 2004 年 12 月承諾到期，零售市場對外開放，從理論上就進入一個自由競爭市場。

大潤發要想獲得客流最多的展店位置，這就不僅要和沃爾瑪、家樂福這樣的同業巨頭競標，還要和其他行業競標，例如大型工廠、大型居民住宅區，酒店賓館等，因為地產商也是以獲得最大利潤（房租）為其經營目標的。同業的沃爾瑪曾經利用異業合作的模式，在進入中國市場的早期，沃爾瑪和萬達公司（中國最大的地產商）合作，獲得了很多一線城市的最佳開店位置。萬達利用沃爾瑪的跨國公司品牌，在向政府拿地過程中以之為重要砝碼，間接地提升了萬達開發的同地段的住宅和辦公樓的品質與單價，政府招商引入沃爾瑪這樣的國際公司，負責官員獲得良好的政績評價，沃爾瑪獲得長期低價的好地塊。

但大潤發不具備沃爾瑪這樣的知名度，且像萬達這樣的大型地產商已與對手結盟，要想獲得最佳開店地塊，不得不去和無數的賓館、工廠、住宅等共同去向地產商競標為數不多的最佳開店位置，確實非常困難。按大潤發一家門店平均 3 億人民幣/年，占地 1 萬平米來估算，每平米每天的營收還不到 100 元人民幣，這是很難和百貨店等其他零售業態競爭的。

大潤發的高層深諳在中國市場的經商之道，在 WTO 後的自由競爭市場仍然挖掘出了最關鍵的非市場因素，於政府關係一途預埋深厚的基礎，前期對政府高層人脈關係資本進行合理運用，再基於對中國政經社會的運行規律深刻理解，把企業家個人的關係資本升級為組織的制度資本。大多華人社會的商業規則是，集體層面的合作與個人之間的合作交叉混雜，個人之間的合作應是基於長線的合作關係，歐美公司那種短期的急功近利的做法不被接受，難以成為商業交往的主流，大潤發長期預留的人脈和同文同種的文化優勢是沃爾瑪和家樂福等無法抗衡的。

例如：中國現行中央政府與地方政府財政體制是，中央政府拿走各項稅收的絕大部分，而各級地方政府從稅收中分得極少，但地方政府要承擔地方的各項開支和基礎建設，唯有現行的土地政策規定所有的土地都屬於各級



地方政府所有，包括地產商也只是通過向政府購買了具有限制年限的使用權，甚至絕大部分土地的用途和規劃都是地方政府制定的，當然，絕大部分城市最有實力的地產商都是國有企業，是地方政府的錢包，完全聽從地方政府的命令，所以租金往往不是能否獲得最佳展店位置的唯一因素，而取決於政府對所開發地塊的規劃、將來的稅收、解決的就業、土地增值等多種考量因素。

中國至今仍是計劃經濟與市場經濟並存，思考經濟問題要結合政府行為，才能得到最優結果，如上海市規定：每 20 萬人口或以半徑 3 公里商圈配置一個大賣場，大賣場的發展數量控制在 60 家。這樣明確的規劃限制在純市場經濟國家中是少見的，上海作為政策的先行試點者，所實行的政策往往會成為其他地區政府制定類似政策的重要借鑒，所以大潤發在二三線城市所獲得的先發優勢以及絕版地塊將在相當長的時間內是難以被其他競爭對手複製和超越的。

我們前面討論過大潤發高層與蘇州市政府官員個人的交情在展店中發揮的作用，這還只是停留在個人的關係層面。從地方政府的立場出發，擴大稅收是最主要的動力。在大潤發進入蘇州市之前，主要零售市場的是幾家大型國營商店和大量的私人小店，前者管理能力和經營效益低下，後者往往有強烈的逃稅動機，對於地方政府增加稅收功效甚微，而大潤發這樣的大賣場由於採用了現代的經營手段效益很高，且不會在稅收方面做手腳，地方政府最歡迎這種企業。

按照中國當時規定，外資大賣場需在所在城市的某個區註冊獨立公司，才可用分支機構形式在該城市其他區開設連鎖經營店。分稅體制下，分支機構應在企業註冊地納稅，稅務局將對應分店所繳稅收的 70%以財政轉移的方式返回分支機構實際經營的所在區，但該過程需較長的時間(都要跨年)。大潤發採取在各區都註冊成一個獨立的公司，則稅收可完全落在實際經營的區，在稅收驅動下，各區自然傾向於發批文同意大潤發在本區註冊成立。這也可以用來解釋為何大潤發前期進入中國市場還使用過百潤發、金潤發、廣潤發、天潤發、春申購物中心等不同名稱。相較之下，沃爾瑪等外資企業要在當地設立一家新公司則屬於例外行為，按照沃爾瑪總部控制一切的慣例，一定要需要向國外總部彙報申請，經營靈活性自然就相差甚遠了。

通過挖掘出這些自由競爭市場的關鍵性非市場因素，即使陳德銘和李源潮等人陸續離開了江蘇但是大潤發仍然得以用合適的成本獲取較好的展店地

址。到 2008 年 4 年展店 55 家。

三、2008 年汶川大地震，大潤發巨額捐款

2008 年的汶川大地震，大潤發第一時間捐出人民幣 5000 萬元，從傳統的企業理論來看，並不符合以股東盈利和利潤最大化為目的的企業原則，但這不合常規的行為，為大潤發 2008 年後在中國的大範圍展店，打下了關鍵的基礎。其決策理念符合“企業社會資本”的理論。

廠商	捐款金額	其他
大潤發	5000 萬人民幣+2000 萬台幣+臺灣醫生藥品共約 5500 萬人民幣	5/12 地震當天
沃爾瑪	承諾 1700 萬人民幣，實際 300 萬人民幣	
家樂福	當天 200 萬人民幣，再捐贈 100 萬人民幣	5/23 追加 2000 萬

2007 年底大潤發的營業額估算如下：已經開業 85 家店 X3 億人民幣=255 億，按 5%淨利估算為 12.7 億，捐款 5500 萬，占營收的 0.216%，占 2007 年利潤的 4.32%，也就是說在 2008 年是把上一年度的淨利潤不到 5%投入作為社會資本，這個比例是大潤發承擔得起的。

如果我們再把這筆捐款分攤到從 2009 年到 2014 年，大潤發累積開店 203 家店，平均到每家店為 27 萬。大潤發藉此 5500 萬人民幣捐款所形成的社會資本最高階段——品牌資本，在後續開店過程中所獲得的地方政府以及開發商的信任所減少的雙方談判成本，以及中國社會廣大消費者的由衷愛戴。這一筆投資的巨大效益可以從下面的估算獲得說明。

大潤發每開展一家新店都須成立一個包含總部人員和該店店長的評估團隊，對可能進駐的物業進行評估與談判。由於 2009 年以後知名度大增及口碑效應，使得可選擇物業的數量增加及談判時間縮短。假設以很保守的估算，可節省一個月展店籌備時間，即使不考慮評估團隊的人力成本，以前面假設一家店一年營收 3 億及 5%的淨利，則可增加的淨利為 125 萬。125 萬÷27 萬=463%。由此可見大潤發地震捐款的社會資本所回饋的財務價值。

大潤發積極回報社會，獲得了中國社會從上到下的廣泛認同，展店進入新的時期。大潤發 2009 年到 2014 年，6 年展店 203 家。

陸、教學計畫（Teaching Plan）建議

1. 社會資本的意義
   (1) 財務資本、人力資本的意義
   (2) 通過討論人脈、關係、制度、商譽、品牌、口碑等元素在企業發展中的作用，告訴學生：「這就是社會資本的概念。」
   (3) 財務資本、人力資本、社會資本的關係
   (4) 社會資本中關係資本、制度資本、品牌資本的遞進關係

2. 大潤發所創造的社會資本及其效益
   (1) 尹衍樑在大陸高等教育的投資→企業家個人關係資本：李源潮、陳德銘
   (2) 大潤發把個人的關係資本升級為企業的制度資本→低價獲得絕版地塊
   (3) 大潤發在汶川大地震的鉅款→知名度一夜爆紅，品牌資本暴增

3. 1998 年與 1999 年大潤發初入大陸的處境
   (1) 後入者的劣勢
   (2) 法令的限制
   (3) 因應策略→轉進二、三線城市

4. 2000 年到 2004 年的轉進策略
   (1) 為何選江蘇？為何選蘇州？
   (2) 李源潮與陳德銘可能扮演的角色？
   (3) 成果？

5. 2004 年到 2008 年的自由競爭環境
   (1) 自由競爭的挑戰
   (2) 沃爾瑪的因應策略
   (3) 大潤發的因應策略

6. 2008 年汶川大地震
   (1) 大潤發的捐款

(2) 這麼大的捐款是否違背了股東投資企業是以盈利為目的的原則？
(3) 估算汶川捐款是否超出大潤發的承受能力

7. 2009 年到 2014 年大潤發的展店
(1) 估算汶川捐款的社會資本節省的展店成本帶來的效益
(2) 估算汶川捐款的社會資本縮短展店時間的效益

8. 總結：社會資本的效益
(1) 社會資本對財務資本的轉換
(2) 社會資本對人力資本的轉換
(3) 社會資本創造的企業競爭力
(4) 如何根據企業的發展階段創造和遞進社會資本的形式

參考文獻

王少喆，2014，「澎湃記者對話經濟學人」，http://m.thepaper.cn/newsDetail_forward_1246610, accessed on March 24, 2014. (Wang, S. J., 2014, "The Reporter of the Papers & The Economist," http://m.thepaper.cn/newsDetail_forward_1246610, accessed on March 24, 2014.)

李仙德、白光潤、史善華，2009，「外資大賣場紮推擴展的負面影響及規制」，城市問題，2 期：2~9。(Li, X. D., Bai, G. R., and Shi, S. H., 2009, "The Negative Effects and Conditions of Evolution of Foreign Capital Malls in China," **City Program**, No. 2, 2-9.)

汪旭暉，2005，「外資零售企業進入中國市場的現狀分析」，商訊商業經濟文薈，6 期：13~16。(Wang, X. H., 2005, "The Analysis of Foreign Capital Malls Enter China Market," **Commercial Economics Review**, No. 6, 13-16.)

孫碧娟、黃麗華、謝景誼、黃雅鈴、蔡嘉瑩、黃怡晴，2012，「《百店傳奇》大潤發—探究台灣本土通路商跨海成功的策略」，http://joepspsps2.blogspot.tw/2012/08/blog-post_28.html, accessed on March 24, 2014. (Sun, B. J., Huang, L. H., Xie, J. Y., Huang, Y. L., Tsai, J. Y., and Huang, Y. C., 2012, "The RT-Mart-the Successful Strategy of Taiwan Retailer in China," http://joepspsps2.blogspot.tw/2012/08/blog-post_28.html, accessed on March 24,

2014.)

高鑫零售，2011，「全球發售，高鑫零售有限公司」，http://www.sunartretail.com/attachment/201107031959462_tc.pdf, accessed on March 24, 2014. (Sun Art Retail, 2011, "The IPO of Sun Art Retail Group Ltd," http://www.sunartretail.com/attachment/201107031959462_tc.pdf, accessed on March 24, 2014.)

高鑫零售，2012，「高鑫零售有限公司 2012 年報」，http://www.sunartretail.com/attachment/2013040921170100162606 1_tc.pdf, accessed on March 24, 2014. (Sun Art Retail, 2012, "The 2012 Annual Report of Sun Art Retail Group Ltd," http://www.sunartretail.com/attachment/2013040921170100162606 1_tc.pdf, accessed on March 24, 2014.)

高鑫零售，2014，「高鑫零售有限公司 2014 年報」，http://www.sunartretail.com/attachment/20150324170201000821473 87_tc.pdf, accessed on March 30, 2015. (Sun Art Retail, 2014, "The 2014 Annual Report of Sun Art Retail Group Ltd," http://www.sunartretail.com/attachment/20150324170201000821473 87_tc.pdf, accessed on March 30, 2015.)

曹海濤，2013，「政府間財政關係與地方政府行為—轉型時期中國大陸重複建設與地方保護主義之研究」，遠景基金會季刊，14 卷 1 期：113~167。(Cao, H. T., 2013, "The Finance between the Governments and the Deed of Local Government-the Research of Reduplicate Building and the Local Protection," **Prospect Foundation Quarterly**, Vol. 14, No. 1, 113-167.)

經濟學家情報社，2000，跨國公司在中國—贏家和輸家，初版，北京：新華出版社。(EIU, 2000, **Multinational Companies in China-Winners and Losers**, 1st, Beijing, CN: The Xinhua Publishing.)

Kotler, M., 2001,「中國市場行銷的戰略問題」，http://www.emkt.com.cn/article/46/4649-5.html, accessed on March 24, 2014. (Kotler, M., 2001, "The Strategy of China Marketing," http://www.emkt.com.cn/article/46/4649-5.html, accessed on March 24, 2014.)

Lin, N., 2001, **Social Captial**, 1st, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

作者簡介

吳小龍

新加坡南洋理工大學(Nanyang Technological University, Singapore)工商管理碩士 (2005)。浙江大學管理工程學系工業管理工程專業，工學學士。上海創建達一系統集成有限公司總經理，國立政治大學企業管理系博士研究生。
E-mail: 102355508@nccu.edu.tw

黃思明

美國加州大學柏克萊分校企業管理博士 (1986)，國立政治大學企管系教授，財團法人光華管理策進基金會執行長，《管理評論》總編輯，《管理個案評論》總編輯，《管理評論》管理個案特刊主編。
E-mail: syming@nccu.edu.tw