

作者序

2012 年接受 ERP 學會邀約，撰寫專供高職生使用的 ERP 教材，當時對於筆者而言，同時挑戰 2 個未知的領域：ERP、高中職，當下心中忐忑不安卻滿臉自信地接下邀約，俗語說：「頭過身就過」，10 年了，也寫出了一系列的教材：

⊙ ERP 企業規劃、電子商務、市場行銷、全球物流、IOT 物聯網智慧商務

由於一開始書籍的使用對象就設定為「高中職」，因此寫作過程就是以「說故事」、「講案例」為主軸，完全脫離傳統書籍的「綱要」，我不是一個學者，不必謹守教材內容的嚴謹性，但自命為說書人的我，就為寫書定下 2 個目標：

⊙ 協助老師們上課時可以輕鬆的說書

⊙ 藉由書中的故事、案例讓學生們對商業課程產生興趣

有許多老師問我，你的書只適合在高中職使用嗎？我想問：「目前的大學生不需要更為輕鬆、活潑的教材嗎？」，案例討論內容的教材當然適用於大學，甚至於 EMBA 課程，差別在於授課教師引導學生進行討論的程度。

2021 年 11 月再度接受邀約新主題：「連鎖加盟」教師研習，10 年來我始終相信，Google 就是最好的老師，當一個說書者的任務就是：

⊙ 大量閱讀：雜誌、網路新聞、網路評論、財經論壇、科技新知、…

⊙ 收集：資料、案例、故事

⊙ 將資料融入個人生活經驗中，並轉化為一張張的投影片

資料→主題→圖片、影片→投影片

經過 8 個月的努力，這本書終於到了發行的最後階段，校稿的過程中，我再一次仔細閱讀、回味每一頁的故事、案例，心中澎湃之餘，更想與所有老師分享！

全國的教師若對於我開發的教材有興趣，歡迎隨時與我聯繫：

- Web : www.gogo123.com.tw
- E-mail : wklin5027@gmail.com
- Line : 0938013200 (電話同號)

接受全國各地、各級學校、各系科教師研習邀約！完全免費！

本書教學投影片下載：

https://gogo123.com.tw/?page_id=12576



林文恭

2022/7/19

於知識分享數位教學網站

連鎖經營管理範例書



通路是所有成長企業必爭的版圖，正所謂「通路為王」，所有的產品、服務都必須藉由通路流向市場，隨著交通便利，消費者移動的範圍擴大，所有通路業者也由地區經營擴展至全國經營甚至於全球經營，通路擴展的過程中，連鎖經營的模式逐漸演化為成熟有效率的商業模式，它具有以下 2 個特性：

1. 可獨立試驗
2. 成功模式可以大量複製

大型企業在經濟規模的優勢下，產生了「大者恆大」的發展趨勢，個人創業在資金的限制下，整合性的策略工具：行銷、研發、物流…，都是可望而不可及的，小企業與大企業的競爭就如螳臂擋車，成功者如鳳毛麟角，因此多數人選擇進入企業成為員工。

但在實體通路快速展店的過程中卻發現：缺乏經營人才、缺乏資金，因此一種新的商業模式：連鎖加盟便演化出來：

- ④ 單店→多店：企業擴張
- ④ 多店→連鎖：企業內資源整合
- ④ 連鎖→加盟：市場資源整合

加盟模式提供個人創業者成功的商業模式，更提供企業無窮盡的人才，降低快速展店的風險，是一個 Win-Win 的模式，因此在各個產業間遍地開花。

CHAPTER

5

店長

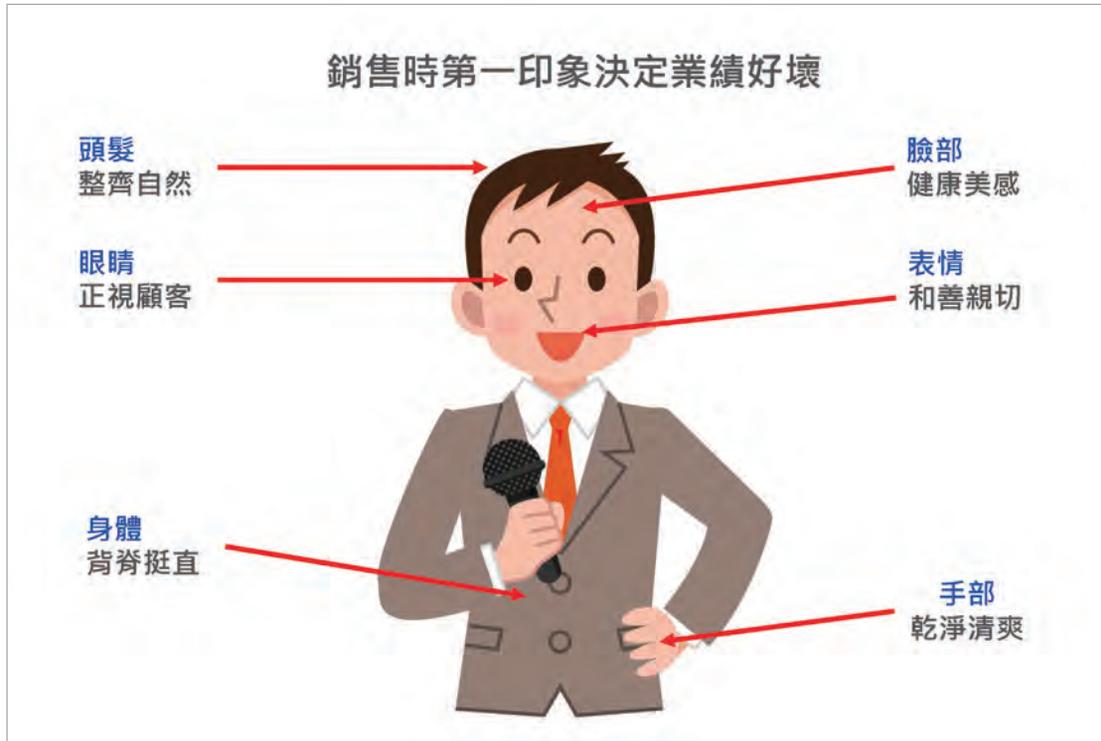


碁峯

www.gotop.com.tw



用全身接待顧客



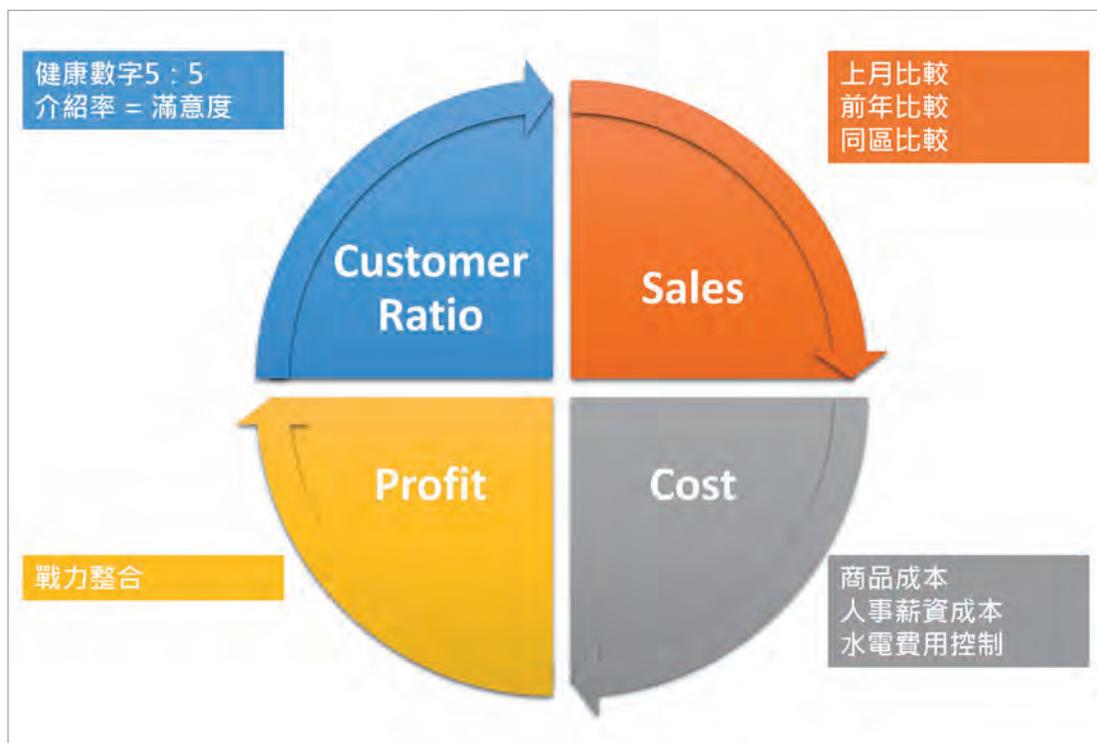
曾有一位媽媽帶女兒去餐廳用餐，順便機會教育女兒：「要用功讀書，要不然以後就跟這位姐姐一樣，只能端盤子！」，端盤子的姐姐親切的告訴妹妹：「我現在是政治大學三年級學生，利用暑假半工半讀賺取自己的學費」，狠狠打臉世俗的價值觀！

服務人員代表公司的門面，越來越多的企業對員工的服飾制定統一規定，就連最傳統鬍鬚張魯肉飯都有統一制服，7-11、麥當勞、中華航空都有漂亮的制服，更誇張的是：「有些學生在升學選校時居然是挑喜歡的校服」，可見儀表的重要性，而儀表是多元的表現：

- ⊙ 漂亮的制服穿在挺直的脊背上，給人精神煥發的印象。
- ⊙ 一張乾淨、陽光的臉，掛著親切的笑容，就會給人產生莫名親切感。
- ⊙ 正視客戶的雙眼，給人誠懇的感覺。
- ⊙ 清潔的手指，給人安心、細膩的質感。

「職業無貴賤」不是一句口號，首先來自於從業人員本身的「專業」，藉由專業散發出「自信」，而後自我要求產生「自重」，鼎泰豐的服務生起薪4萬元，越來越多的餐飲業走向精緻飲食，而優質的服務員更是精緻飲食的最佳綠葉。

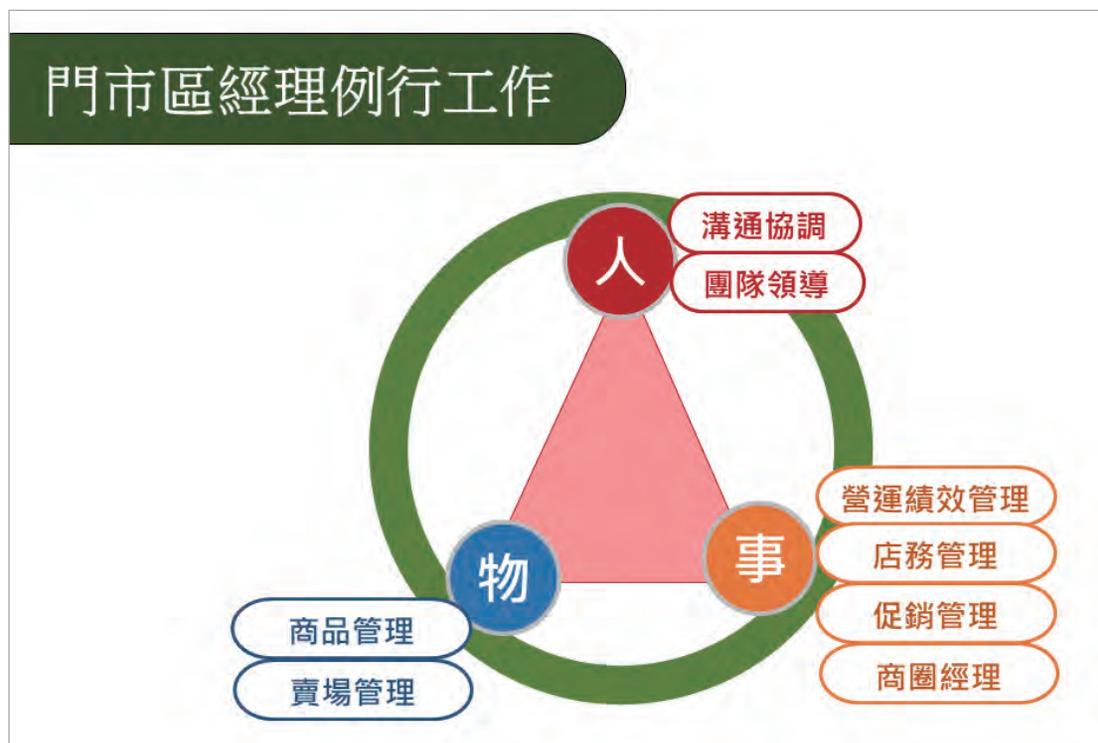
店長的關鍵數字



一個店長除了管控每日的營運，更需要具備由統計數字來發現問題的能力，以下是店長必須隨時掌控的 4 個關鍵數字：

業績 (Sales)	每一個行業都有淡季、旺季，因此業績並不是一個絕對值，必須跟上個月做比較，更必須跟去年同期做比較，有時業績突然產生劇烈變化，更必須與同業或同商圈的商家做比較。
利潤 (Profit)	不同的商品、服務有不同的利潤率，促銷品的利潤低、專賣品的利潤高，同樣的營業額由於銷售品項不同，對於利潤會產生很大的差別，因此店長必須關注商品利潤率的配置。
成本 (Cost)	成本主要由 3 大項目所構成：商品、人事、費用，每一個行業都會有一個平均值，高於平均值就表示需要關注，例如：商品成本偏高，表示進貨管道出問題，人事成本偏高表示工作沒效率。
客戶比例 (Customer Ratio)	市場競爭是激烈的，消費者的天性就是喜新厭舊，因此今天若無新客戶，明天就沒有舊客戶，掌握舊客戶是基本功，開發新客戶才能主動出擊。

店長：例行工作



店長任務繁雜，隨時需要角色扮演，因此必須例行時間管理，否則就會如同無頭蒼蠅一般，忙中出錯。

店長的工作可分為 3 大類：

管人	店員招募、培訓、安排值班表這些都是例行性工作，可以安排在每日離峰時間進行，對於突發事件的處理，事後應詳實記錄，並與員工分享處理經驗，建立標準處理程序。
管物	進貨、盤點、商品上架，都是例行性工作，都可安排每日固定時段執行，透過管理報表，調整店內商品項目及貨架商品配置，這類的管理工作同樣是安排在離峰時間。
管事	巡視店內每一個角落，發現問題並安排解決，逛一逛商圈，留意人潮變化，留意開張、關張的商店，留意政府、商圈節慶活動、公共建設對商圈的影響，這個部分用「心」比用力重要。俗話說：「生意人的小孩難生」，指的就是具有觀察環境變化能力，進而創造商機的「生意人」是萬中選一！

CHAPTER

8

個案分析



碁峯

www.gotop.com.tw



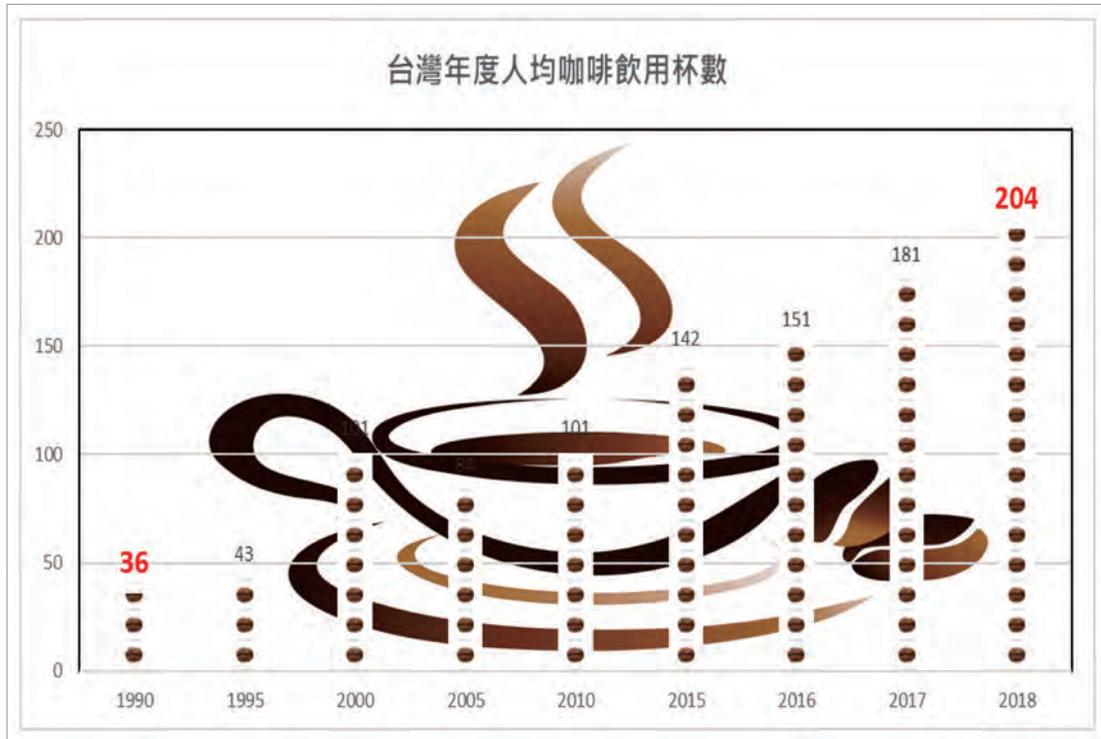
連鎖加盟經營在台灣已經是很成熟的商業模式，藉由科技創新的加持，越來越多的產業導入連鎖經營模式，但由於市場競爭激烈，無法獲得市場認同的品牌也快速退出市場，市場處於在良性循環中健全發展。

這個單元我們著重於：

- ③ 產業分析
- ③ 廠商分析
- ③ 市場競爭

進行較為深入的專題探討！

黑金產業



以下是兩句生活中常用的詞彙：茶餘飯後、粗茶淡飯，「茶」跟「飯」是連在一起的，可見茶在一般人生活中的分量。然而隨著東西方文化交流的密切，咖啡也日漸普及於國內各個階層：不分性別、年紀、職業。

早期咖啡被定義為時尚，喝咖啡的地方就是咖啡廳，漸漸的平民化後，各餐廳也都提供咖啡，許多咖啡愛好者也會購買咖啡豆自行烹煮，目前喝咖啡已是全民運動，任何地方都可買到咖啡，站著、坐著、行進間都可以喝咖啡，早上上班時間各超商排隊的人群大多數都是為了買咖啡！

上圖就是歷年咖啡數量統計圖，根據國際咖啡組織（ICO）調查，台灣咖啡市場一年產值約 800 億元，鄰近國家人均咖啡每年消費杯數比較如下：台灣 204 杯、日本 353 杯、南韓 370 杯，筆者認為台灣與日本、韓國的差距在商業化的程度。

咖啡給人既有的印象就是：提神，高度商業化產生了行業競爭，激烈的競爭讓職場人士時時繃緊神經，因此三五好友聚在一起，喝咖啡聊是非成為最佳的療癒活動，家中、辦公室都有簡易咖啡機，超商、餐廳到處可以買到咖啡，喝咖啡成為一種生活態度。



不同的產業



咖啡只是一種原料，在不同的產業中有不同的價值：

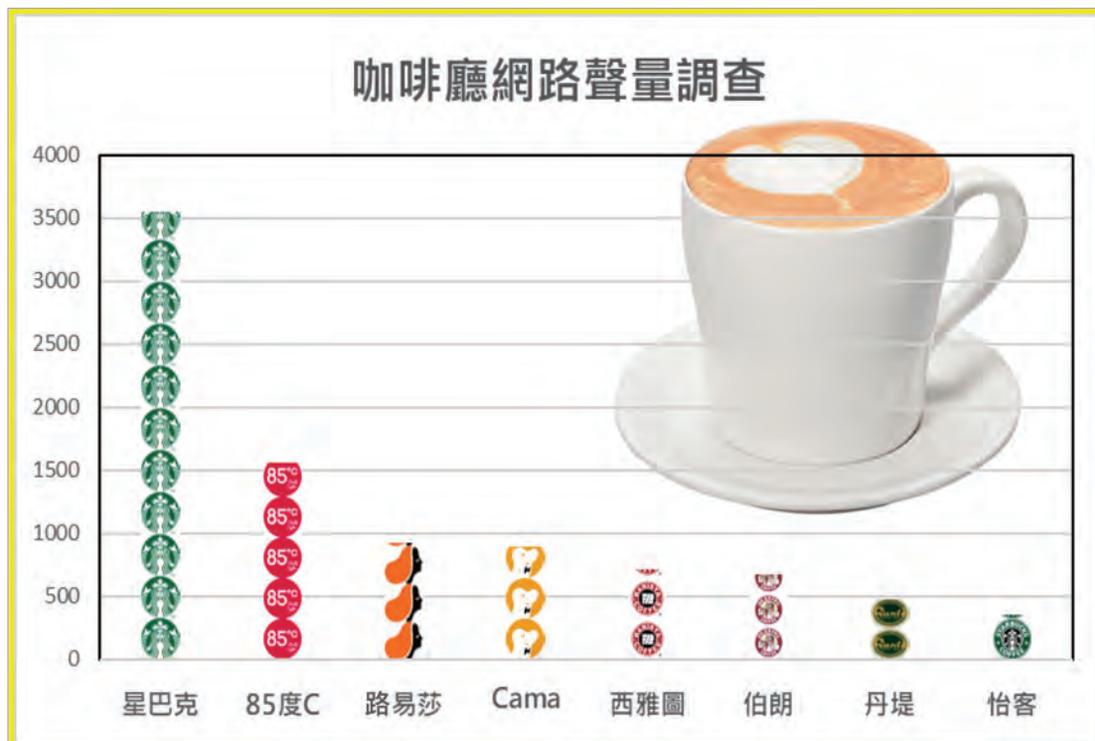
咖啡廳	喝咖啡是一種情調，消費者購買的環境、氛圍，一杯 80~250。
超商	喝咖啡是一種習慣，消費者購買的是飲料，一杯 30~70。

以下我們先釐清個別廠商的行業屬性：

星巴克	以咖啡為主要商品的「餐廳」。
路易莎	以咖啡為主要商品的「餐廳」。
Cama	咖啡專賣店。
丹堤	以簡餐、飲料為主要商品的「餐廳」。
85 度 C	以麵包、蛋糕為主要商品的「門市」。

不同產業的商品定位、行銷策略、客戶關係管理是截然不同的。鄉下路邊的小籠包一籠 35 元，鼎泰豐小籠包一籠 180 元，都是小籠包，卻絕對是同人不同命。

咖啡連鎖排行



本節的統計圖只是網路聲量比較，標的是跟咖啡有關的連鎖企業，比的並不是咖啡，而是各企業的市場實力，以 85 度 C 與星巴克為例，客群完全不同，而咖啡是這兩家企業唯一的交集。

星巴克是全球咖啡產業龍頭，星巴克連鎖門店的市場地位十分明確：專業咖啡廳，咖啡好、氣氛佳，朋友談心、同事洽公、客戶面談的好場所，最近幾年更是學生 K 書的好地方。

再以伯朗咖啡為例，純粹就是一個商業交流的場所，還提供網路 Wi-Fi，大多開設在辦公精華區，場地寬敞、人流不息，商業模式完全跟咖啡無關，嚴格來說就是個商務中心。

為何興盛一時的茶藝館沒落了？筆者歸納出兩點供大家參考：

設備	泡咖啡的器械推陳出新，泡出的咖啡越來越香醇，咖啡機的體積卻越來越小、越智能化、價格越低。
標準化	咖啡豆的品質標準化比茶進步太多，咖啡的價格更是國際化，人為哄抬、炒作的成分較低；筆者長年喝茶，但根本不會去不熟的店買茶，因為季節的關係，品質差異大，分級沒有一定的標準，因此價差更大。



時代演進

江山代有才人出 各領風騷3→5年



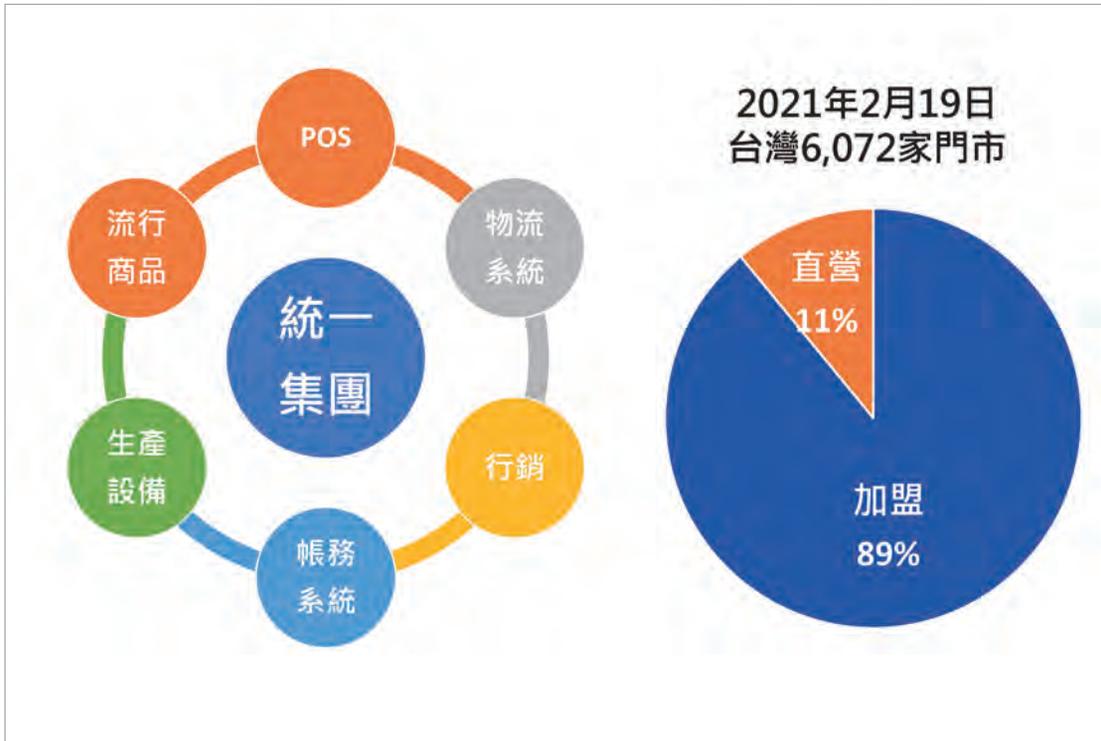
- ⊙ 發獎金：吃點好的、買點好的，犒賞自己及家人
- ⊙ 調薪：買車，提升生活品味
- ⊙ 升職：買房，進入人生另一階段

隨著個人經濟、社會的經濟條件改進，一般人的消費習慣就會自然跟著改變，預期明天會更好，花錢時就會輕鬆許多，若覺得前景茫茫，花錢時就會一個錢打十二個結，消費者變了，「咖啡」連鎖店經營方式也產生很大的轉變。以下我們就來分析 4 個時期的典型及代表廠商：

丹堤	工商業興起，商家們洽談商務需要一個輕鬆的場所，提供簡餐的咖啡廳就是不錯的選擇，物美價廉。
星巴克	隨著生活水準的提高，對於咖啡品質的要求提高，全球第一品牌星巴克讓台灣咖啡文化更上一層樓。
85 度 C	本土咖啡興起，搭配亞洲式的蛋糕、麵包、甜點，塑造出下午茶文化。
路易莎	喝咖啡成為全民運動，家中、辦公室都有咖啡機，隨時都可來一杯，此時咖啡變成民生必需品，不再是時尚產品，更不是奢侈品。



📍 案例 2：7-11



許多來台灣生活過一段時間的外國友人，回母國後最思念的台灣事、物居然是：7-11，原因：太方便了，如果沒有 7-11 台灣會是什麼樣子？無法想像，因為一切都回不去了！

對於 7-11 的成功，筆者歸納出以下幾點：

資源整合	企業總部整合所有資源，所有門市只需專注於客戶服務、門店經營，其他周邊業務全部由總部支援。
利潤分配	將加盟主視為合作夥伴，所有加盟主有利可圖，因此願意遵守總部各項作業準則。
服務創新	充分融入在地生活，勇於開創新產品、新服務，是市場上永遠的創新者。

很難想像，7-11 門店的加盟比率高達 89%，各門店的服務品質居然絲毫不受影響，客戶負評的案例極少，筆者認為完全歸功於企業的「誠信」，企業總部著眼獲利於長期的規模成長，而加盟主獲利於每日勤懇服務的業績，各司其職、分享利潤，這才是連鎖加盟成功的經營模式。