

成就倍速成長的連鎖事業一部勝經

# 連鎖勝經-60分學會5個最重要觀念



風華國際顧問 余瑞銘



# 余瑞銘簡介



- 學歷：**國立台灣科技大學 管理碩士  
經濟部第十屆流通顧問師班  
經濟部中小企業處資訊類、商業經營輔專家甄試合格  
中華中小企業診斷協會 正診斷師
- 經歷：**台灣91年全國十大傑出資訊人才得主  
上海華曙投資諮詢有限公司 顧問  
上海拓普企管理顧問有限公司 總經理  
廣州深遠科技培訓學校首席顧問  
中華軟協商用軟體副召集人  
商業司商業資訊化服務團講師、顧問、策略聯盟召集人  
中小企業處榮譽指導員
- 現職：**風華國際顧問有限公司 總經理  
中華軟協企業訊息化、網絡行銷顧問  
青輔會、青年創業協會、圓夢坊創業顧問

# 歷年輔導培訓參考名單

## 服飾業

G2000服飾公司  
多利安奴服裝  
上海杉杉集團  
北京中服集團  
亨奴服裝集團  
蜜雪兒專賣店  
卡佛連服裝公司  
鱷魚恤服裝公司  
金利來服飾公司  
德國樂華德公司  
美國曼克頓服裝  
東莞威迪斯服裝  
邁迪迅休閒服飾  
褚老大(蘭生羊絨)  
羅蒙服飾  
上海馬克華菲  
中環珠寶公司  
羅蒙服飾  
斯貝雅首飾中心  
ESPRIT服飾

深圳丹璐實業  
增城創興服裝  
小豬班納童裝  
香港華鑫集團  
廣州日播服飾  
唐山順達製衣  
佛山衣典服飾  
東莞錦之哥服裝  
思薇爾服裝公司  
雅天妮發展公司  
伊泰蓮娜飾品  
褐老大羊毛衫

## 運動用品

沿岸商貿公司  
億安體育用品  
越野群英公司  
東莞華青體育用品  
吸引力體育用品

## 超市百貨

廣州家樂福超市  
日夜便利店  
深圳華潤萬方超市  
北京華潤  
島內價貨倉商場  
宏城超級市場  
普家樂購物公園  
勞士達便利店  
湖北襄樊仝吉量販  
勝佳貨倉商場  
虎門時尚購物中心  
南方快車商場  
珠海丹田百貨公司  
真善美便利店  
內蒙古科隆超市  
東莞美佳超市  
億安百盛有限公司  
順民城貨倉商場  
怀化家家福超市  
南海平通價商場  
東莞嘉榮商場  
順德信興商場

## 美容.美髮

雅芳化妝品公司  
美麗佳人化妝品  
雅聞化妝品  
台北縣美容美髮公會  
高雄市女子美容公會  
自然美國際事業集團

## 電器

松廈冷氣公司  
東澤電器公司  
西門子家電銷售公司  
珠海格力電器公司  
虎門華星電器商場  
美的家庭電器公司  
東莞美新電器商場  
伊萊克斯有限公司  
深圳天音通訊公司  
廣東天樂通訊公司  
大潮流電訊公司  
南孚電池

## 鞋業

達芙妮鞋業連鎖  
芭迪鞋業連鎖店  
皮匠世家鞋業  
深圳大華鞋業  
信念鞋業公司  
貴之步鞋業公司  
蒙格瑪鞋業公司  
星期六鞋業連鎖  
德信行有限公司  
菲爾特鞋店

## 其它

中國柯達股份有限公司  
東亞公司  
華發貿易公司  
金牛肉品投資公司  
安順發展有限公司  
上海恩哺動力文教機構  
廣東維城有限公司  
聯興行建材有限公司  
廣東醫藥保健品公司  
金墩糧坊(金墩米)  
一之軒烘焙食品

# 觀念 1.商店經營的任務？



- 你認為商店的經營任務是什麼？請寫下來！

---

---

---

---

---

## 觀念2.創業與經營定位的策略



- 請寫下以下三個策略在你創業規劃的重要順位？  
請同時簡要分享,這三種策略最重要內涵是什麼？

產品策略

第\_\_順位

服務策略

第\_\_順位

顧客策略

第\_\_順位

# 定位與策略



- 兵法云:「一曰度，二曰量，三曰數，四曰稱，五曰勝；地生度，度生量，量生數，數生稱，稱生勝。」
- 從一個商店的營收構成來論證:  
營業額 = 來客數 X 平均客單價  
來客數 = 入店客數 X 成交率  
入店客數 = 商圈目標人口數  
X 到店次數/周期  
X 賣場市佔率

# 經營策略與定位



## • 第一位老板

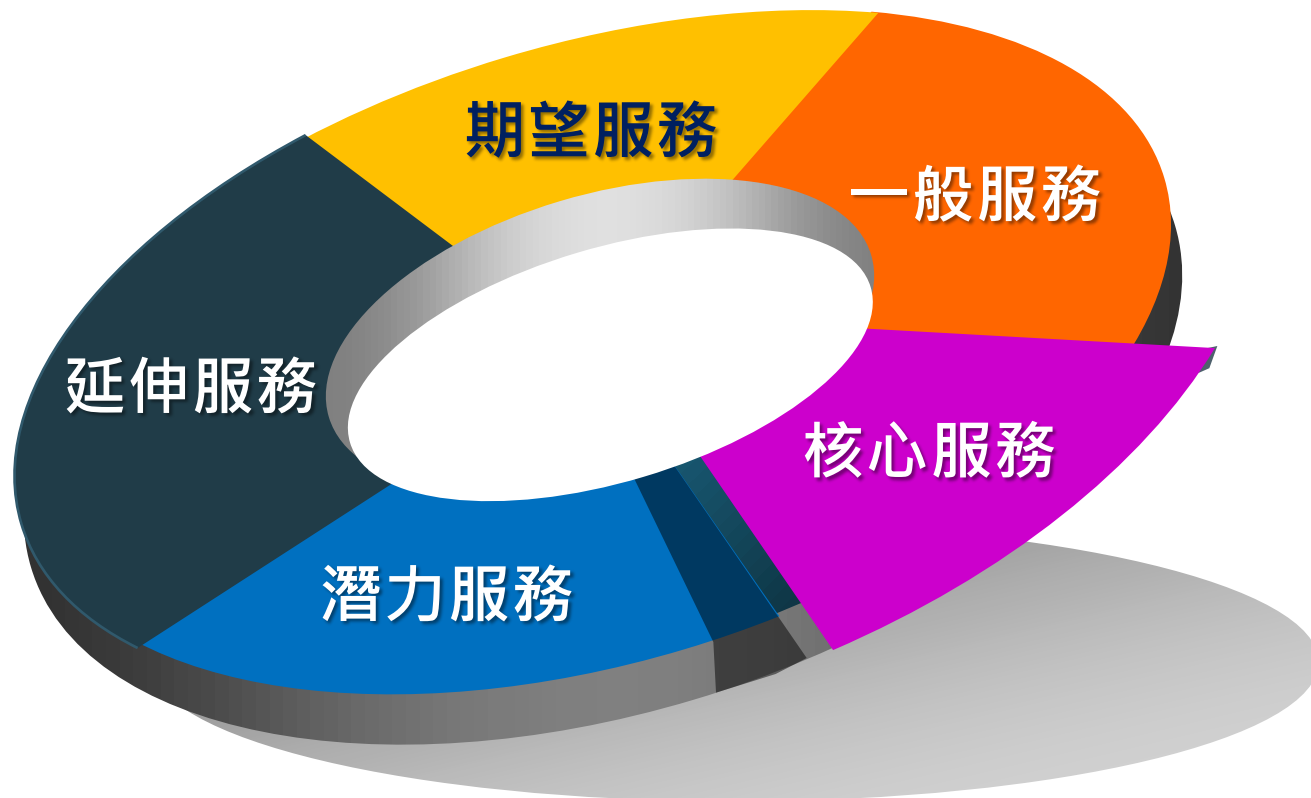
我要開一家有格調而且提供咖啡香醇讓人  
喝了忘不了的平價咖啡店

## • 第二個老板

我要開一家提供商務人士創造商機,知性  
與感性的咖啡店

## • 說說上面這二個老板的定位差別在哪?

# 觀念3.服務的五個層次





# 服務十個標準作業流程-服務花朵



核心服務具有一些附屬要素，形成附屬服務。這些附屬服務圍繞核心服務，像是花朵的花瓣。

# 服務業核心本質與競爭能力



擄獲客戶芳心(獲利來源)

創造顧客價值

顧客共益

無形投資

情境銷售

環境氣氛

設施規畫投資

感覺行銷

服務流程

服務標準管理

獨家  
營銷手法

獨門密技

創新與研發管理

滿足  
關鍵需求

核心價值

品質與顧客關係

# Case 1.開ㄗ阿麵線...地點重要,還是產品重要???



- 開ㄗ阿麵線...算一種通路嗎?  
地點重要,還是產品重要...???
- 討論出你們這組的答案,跟大家分享一下

## 觀念4. 顧客滿意只成功一半



- 顧客滿意只是達成這次消費經驗的滿意
- 所有創造營運奇蹟者，都有個特性，即擁有許多愛護她的顧客—這就叫 顧客關係
- 顧客關係／CRM; Custom Relation Management
- 顧客的消費生涯才是總體貢獻
- 推動全員行銷也是達成顧客關係重要觀念

# 觀念5: 搞懂營業額的 6 大來源



$$\text{營業額} = \text{來客數} \times \text{平均客單價}$$

= 件數  $\times$  平均件單價

$$\text{來客數} = \text{入店客數} \times \text{成交率(購買率)}$$

$$\text{入店客數} = \text{過店客數} \times \text{入店率}$$

$$\text{入店客數} = \text{商圈人口} \times \text{商圈佔有率} \times \text{消費頻率}$$

# 參考節錄



# 連鎖倍速佈局兵法



- 孫子:
  - 地生度:市場與佈局策略
  - 度生量:市場調查與規模測定
  - 量生數:產業規模與競爭態勢
  - 數生稱:抓住未來經營趨勢
  - 稱生勝:倍速佈局與連鎖勝經

# 決戰未來-新觀念與新趨勢



- 未來店(Future)的新概念
- 知識/創意經濟進化為美學經濟與體驗經濟
- 零售業不再是傳統產業, 將是高科技產業
- 循著7-Eleven演化軌跡 · 尋找社會演進縮影
- 重視結合綠色. 能源. 樂活的服務與行銷
- 決戰未來-實體與虛擬通路的整合行銷戰



# ◆未來店(Future)的新概念



1. Product Roadmap改變為Store Concept  
業態與業種的經營方式  
開店三大策略：  
顧客策略、服務策略、商品策略
2. 藍海策略：顧客價值、創新、變革速度  
日本推動未來店舖的六大要素  
從4P到4C

# 連鎖勝經-開店必勝篇



觀念、策略、眼光、智慧遠比一堆理論、專業、戰術與技術重要

▪ 改變觀念

認識零售業與商店本質與任務

▪ 定位與策略

成功商店定位與策略規畫

▪ 開店成功關鍵

從業績六大來源看開店成功關鍵

▪ 店舖營銷與戰力

店舖營銷與戰力組合

▪ 商店數字管理

賣場.人力.商品與財務四大數字管理

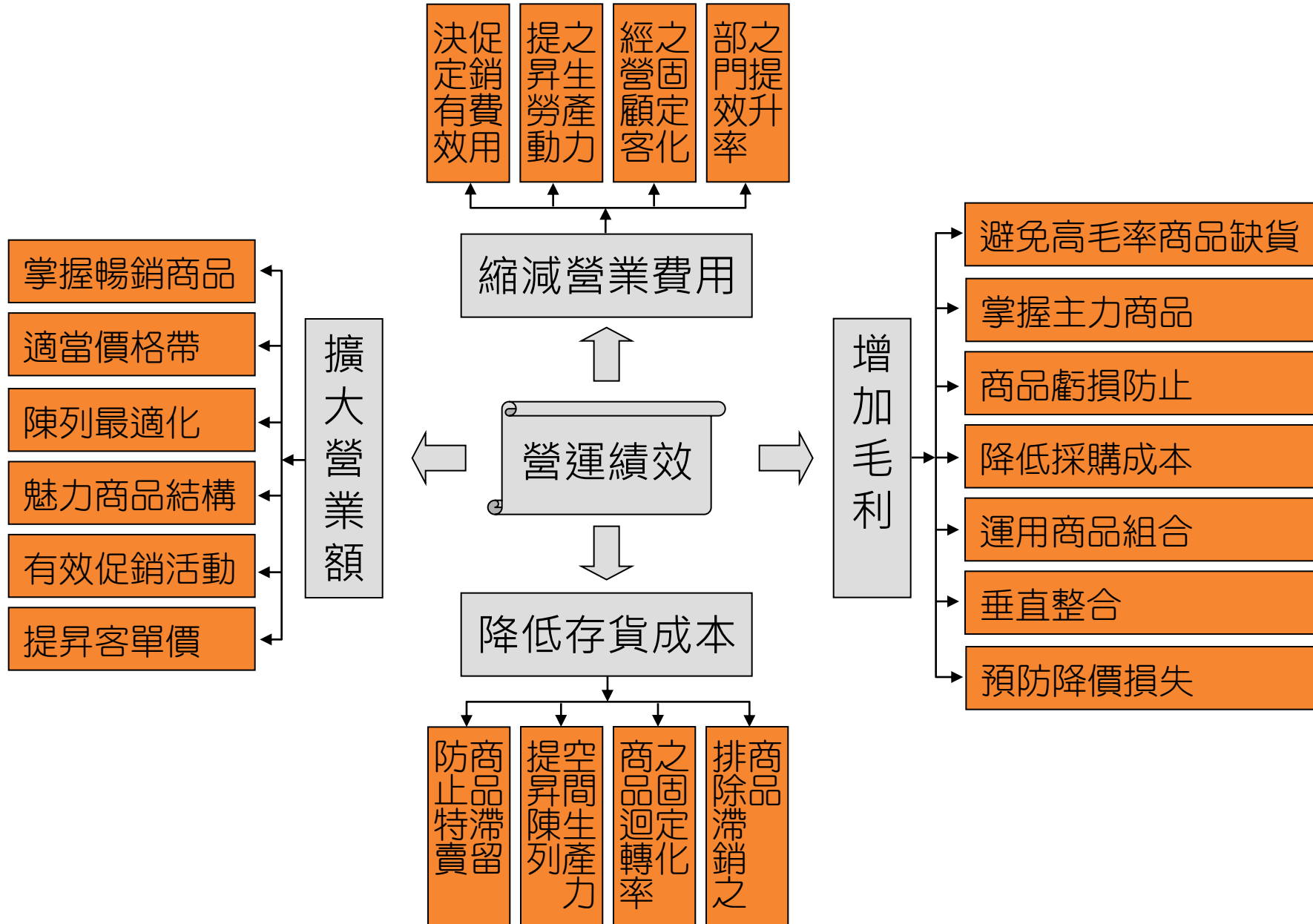
▪ 開店可行性評估

損益平衡點與可行性評估

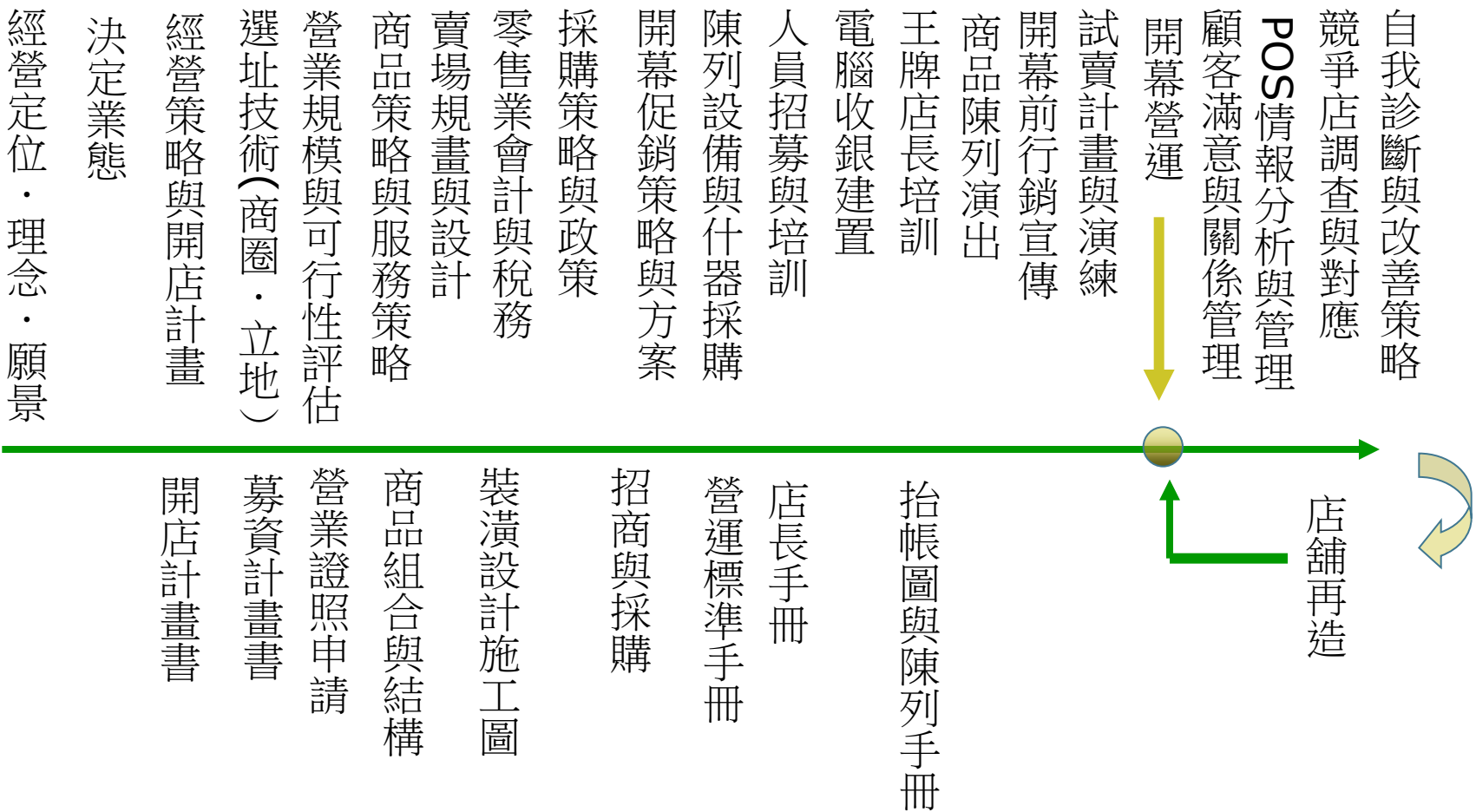
▪ 虛實整合行銷

改變觀念你的視野將有不同

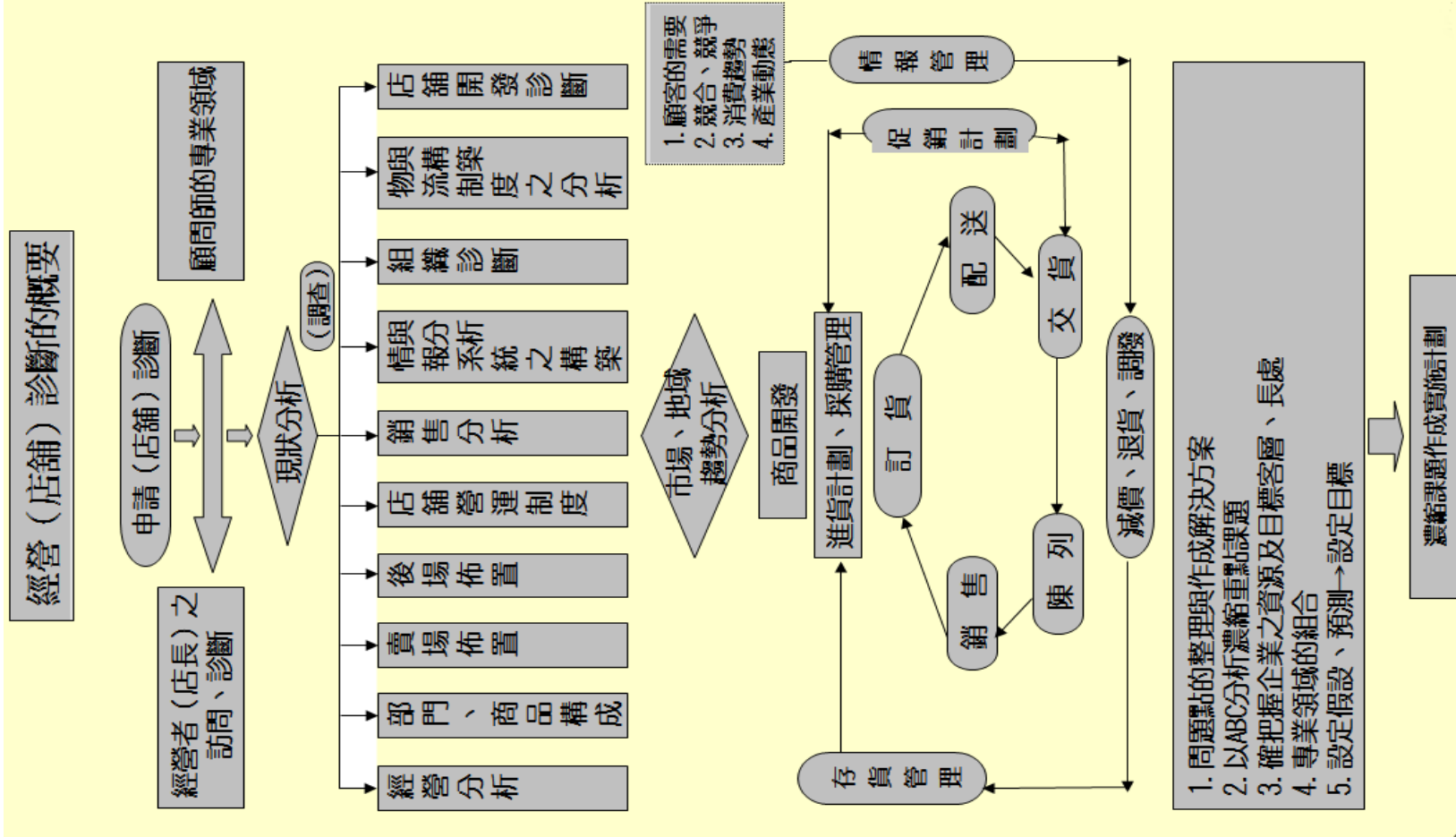
# 店舖業績改善之系統性改善關聯圖



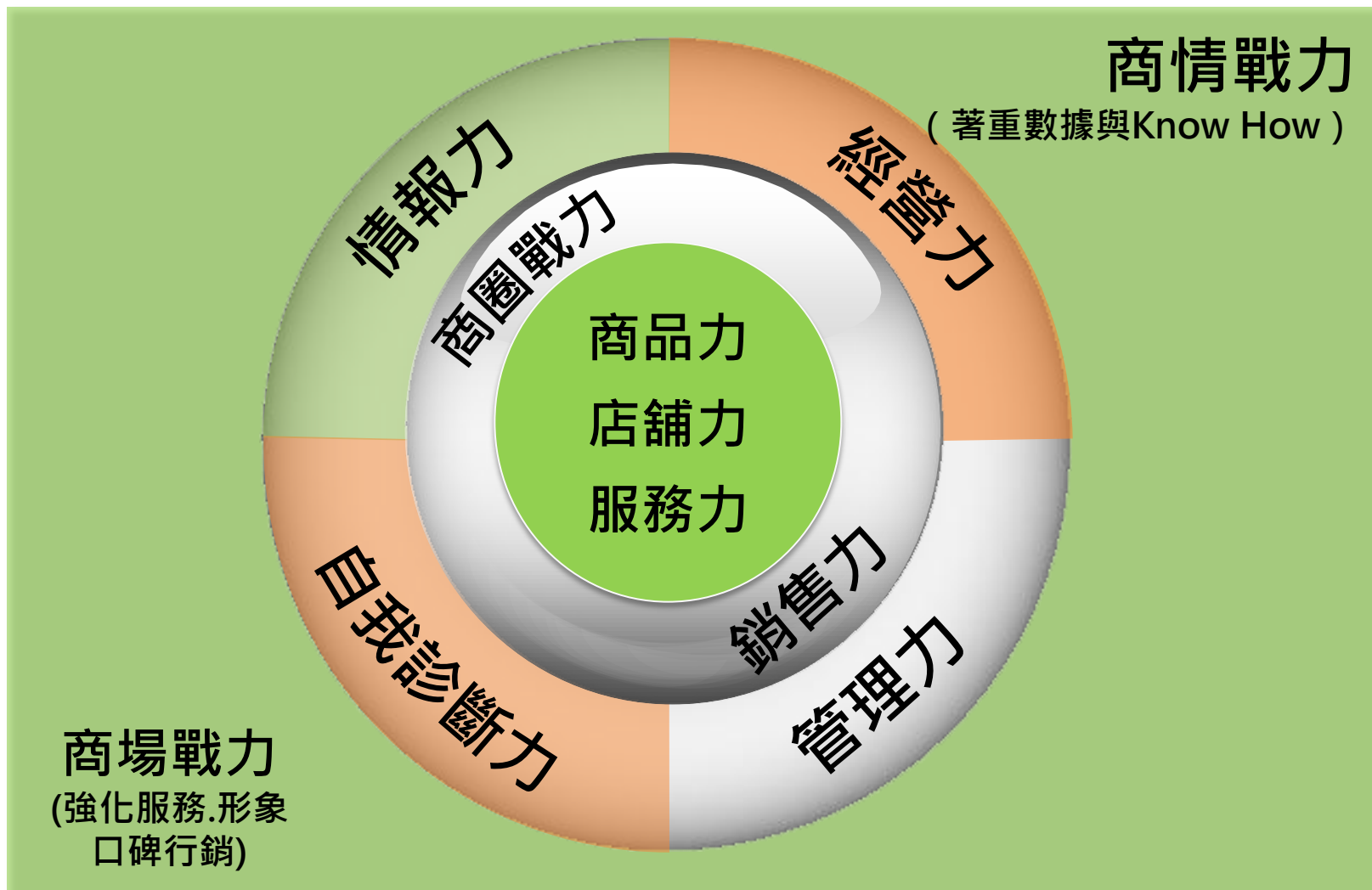
# 零售服務業核心關鍵



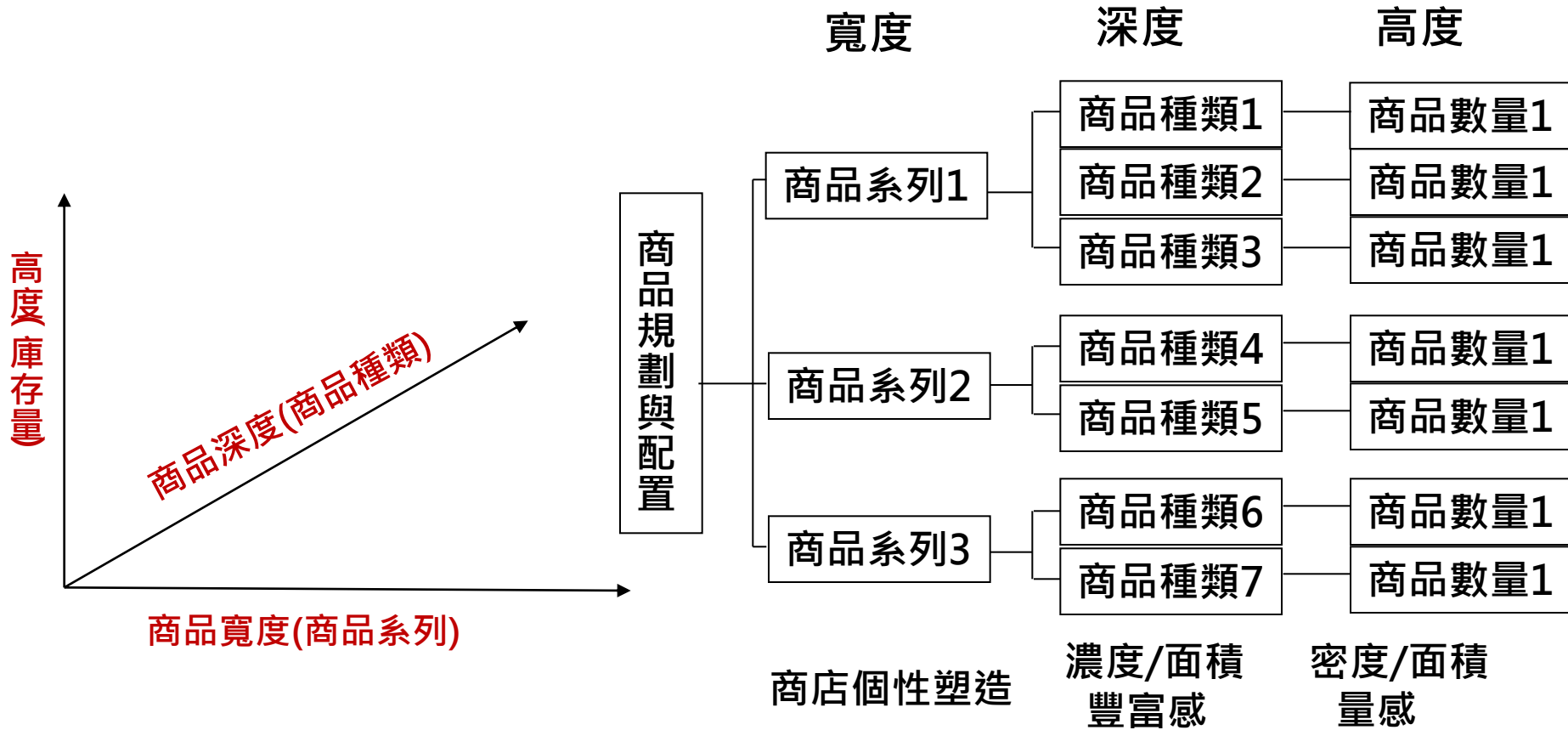
# 經營診斷概要



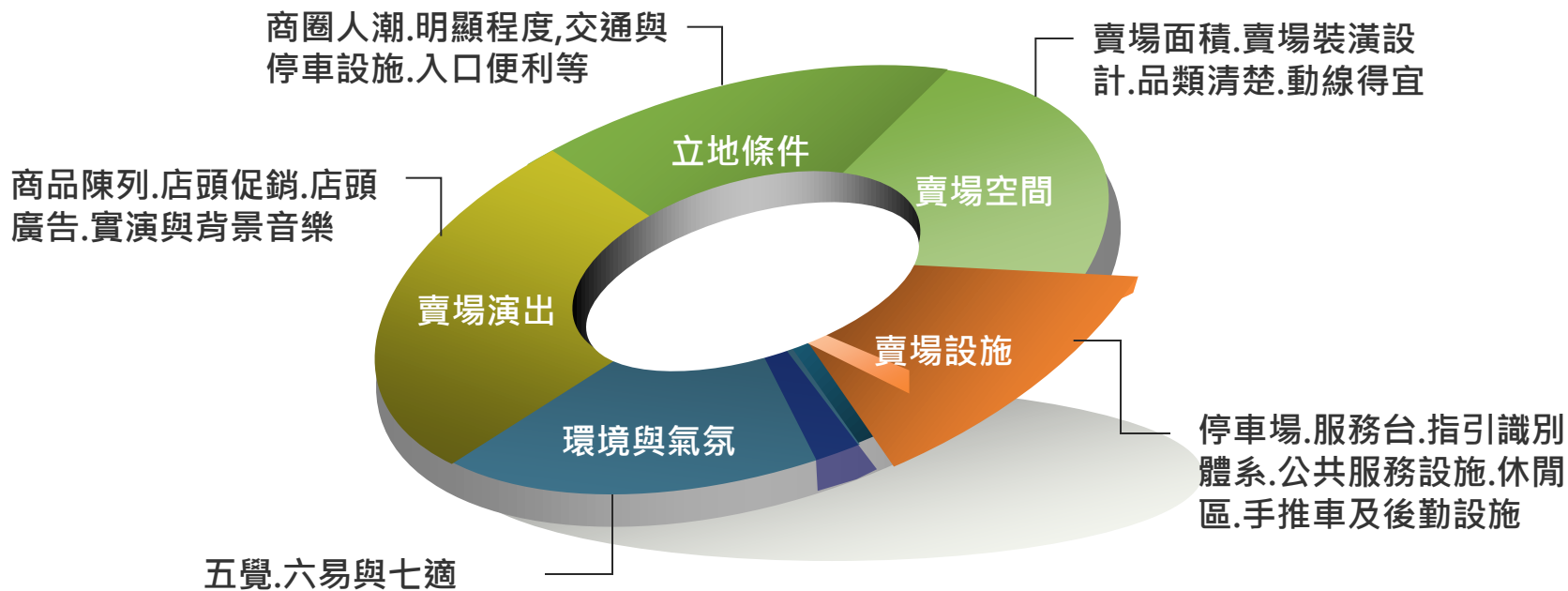
# 店舖戰力組合 (Competition portfolio)



# 商品力建構模型



# 店舖力



商品力	店舖力	服務力
挑動消費者需求.提出生活提案,促成消費者購物慾望與滿足	提供消費者到店便利性.舒適.快樂的購物空間.氣氛與環境	以追求顧客感動及顧客滿意百分的服務機制,促成顧客回購的動力



# 店舖營運數字管理



**收益力：**人事費用率

**生產力：**每人生產性、勞動分配率、每人守備率

**安全性：**人員流動率

**成長性：**人工時成長率、人效成長率、守備率成長率、人事費用增加率

勞動分配率 =  $\frac{\text{人事費用}}{\text{銷貨毛利額}}$

每人守備率 =  $\frac{\text{全場坪數}}{\text{平均工作人員}}$

**收益力：**營業額、銷貨毛利率、營業淨利率、營業費用率

**生產力：**坪效、賣場使用率

**安全性：**損益平衡點、經營安全力

經營安全力 =  $1 - \frac{\text{損益平衡點}}{\text{營業額}}$

**成長性：**各月成長率、移動平均數、趨勢分析



**收益力：**投資報酬率

**生產力：**總資產回轉率、應付款項回轉率

**安全性：**流動比率、速動比率、負債比率

**成長性：**資本額增加率

**收益力：**部門別營業額、部門別構成比、

部門比利率、貢獻度、耗損率

**生產力：**商品回轉率、回轉週期、交叉比率、單品營業額、商品ABC分析

**安全性：**安全存量、呆滯品率、損耗率

**成長性：**各月成長率、移動平均數、趨勢分析、附加價值成長率

# 連鎖體系常用標準作業手冊



- (1) 店長手冊
- (2) 門市營運手冊
- (3) SV手冊
- (4) 開店管理手冊
- (5) 商品管理手冊
- (6) 營業管理手冊
- (7) 財會管理手冊
- (8) 加盟管理手冊
- ( 9) 人事管理手冊
- (10) 資訊管理手冊
- (11) 教育訓練管理手冊
- (12) 販促管理手冊
- (13) 中央處理廠管理作業手冊
- (14) 設備管理手冊
- (15) 標準店設計圖