

流通連鎖經營管理

第一篇 流通連鎖經營管理的學習重點 -如何活用e化學習工具

姜偉康

中華民國企業經營管理顧問協會
 中小企業創新育成中心 專案顧問
 中華工商流通發展研究協會 理事
 群泰企業管理顧問公司 執行顧問
 專職於餐飲、流通行銷、連鎖零售專案輔導



姜偉康 顧問 個人經歷簡介

★ 現職

- 中華工商流通發展研究協會/理事
- 群泰企業管理顧問公司/執行顧問
- 德明財經大學 物流系暨連鎖加盟經營管理學程/業界講師
- 醒吾科技大學企管系/業界講師
- 東南科技大學企管系/業界講師
- 崇右科技大學企管系/業界講師

★ 經歷

- 農特利食品股份有限公司
儲備幹部、正式幹部、主任、店長、督導、教育訓練主管、
商品部主管、營業部主管
- 水車餐飲系列公司
營運主管
- 小聚蛋歐姆飯 負責人
- 新果創意有限公司(美麗華集團)
餐飲事業規劃、執行

★ 輔導專長

1. 策略規劃、年度計劃、績效管理
2. 零售門市、連鎖總部經營管理輔導
3. 品牌行銷、通路規劃、業績提升
4. 生產管理與流程改善

★ 課程專長

- 策略規劃課程、流通連鎖模擬賽局課程、連鎖總部幕僚、區督導、店長及店老闆教育訓練課程、關鍵獲利績效系列課程、提升業務團隊戰術課程

辦理教學考證推薦就業目的

- 持有連鎖經營人才市場供不應求
- 專業證照為產學共同需求
- 國內缺乏考證用三位一體機制

- ★ 導入專業認證教材題庫-產業菁英人士編撰
- ★ 結合系統賽局-流通大師經營模擬系統平台
- ★ 結合就業與創業服務機制-連鎖協會支持推薦就業



經營模擬實境賽局教材

- 「流通連鎖經營管理」教材的活用

賽局教材的活用

- (1) 導入：將企業經營管理的理論知識，透過模擬實境賽局的混成學習效益
 - (2) 連結：透過模擬實境賽局的混成學習體驗連結實務運作的關連性
 - (3) 引出：將體驗連結實務運作的情境，發揮轉化活用的具體績效
- * 感受體驗學習立即回應的價值



認證考試說明會 & 產學交流實況

(2009.2.18 拜訪台灣加盟促進協會及六角國際、老董餐飲)

參與學校包括中國科大、明志、大華、高苑、崑山、弘光、大漢、萬能、南亞、佛光、龍華... 等二十餘位主任老師



參訪加盟協會由劉秘書長親自接待簡介交流會由泛亞通宋執行長及認證專書總策劃李孟熹老師共同主持推介



參訪六角仙Q甜品及老董牛肉享受餐飲聽取高層主管簡介



推薦就業-連鎖業者聯合徵才赴校媒合會實況

推薦徵才連鎖企業

執行單位泛亞通公司介紹連鎖產業發展願院與公司推薦

與會業者與同學面談介紹



同學上台自我介紹



證書樣張



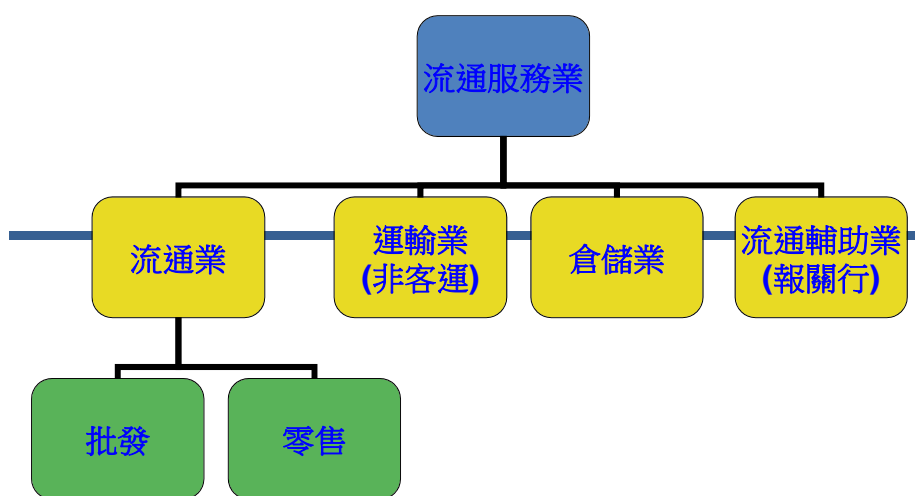
2013新世代最嚮往企業：王品再連霸新世代

- 最嚮往企業Top10
- 1王品餐飲
- 2統一企業
- 3誠品
- 4中華電信
- 5Google
- 6統一星巴克
- 7台積電
- 8長榮航空
- 9統一無印良品
- 10中華航空

第一章 當前連鎖零售業 所面臨的課題與突破



何謂流通服務業？



流通業發展的時代趨勢

1. 國內服務產業以流通產業的比重最高(55%)
2. 零售業中最典型的「商店經營」面臨著**4C**的挑戰
 - Cost(經營成本的膨脹)
 - Competition(競爭的激烈化)、
 - Customers(顧客消費意識與行為的變化)
 - Consumerism(消費者權益更受重視)
3. 面臨 3 C 的變革: CHANCE、CHANGE、CHALLENGE
4. 「新 3 C 的趨勢」: CATV-有線電視、
CARD BUSINESS- 卡片業務、CULTURE-文化修養

商店經營的四 C 挑戰與三 C 變革



新 3 C 趨勢





今後市場的發展趨勢

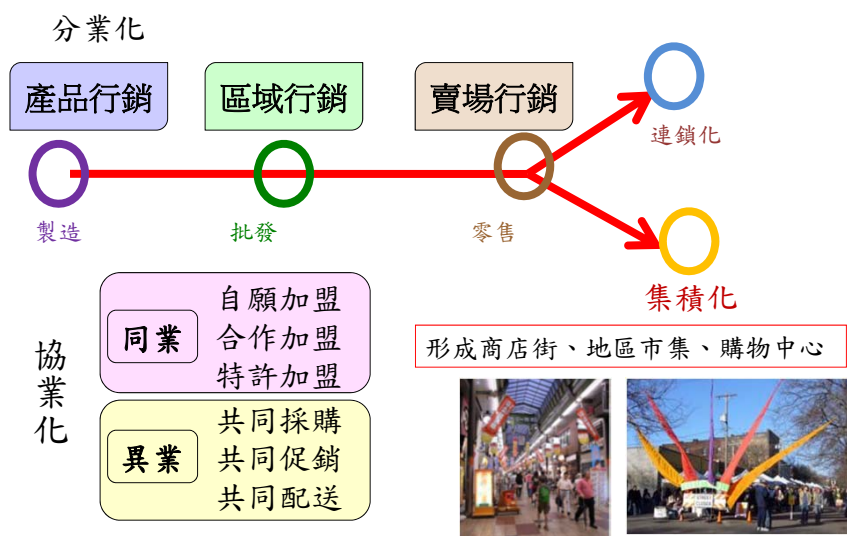
所探討的課題不只是行銷通路的問題，要探討更深入的通路行銷的問題。

分業化發展趨勢-通路機構發揮特質，流通機構更專業

協業化發展趨勢-加盟，共享資源，異業結盟

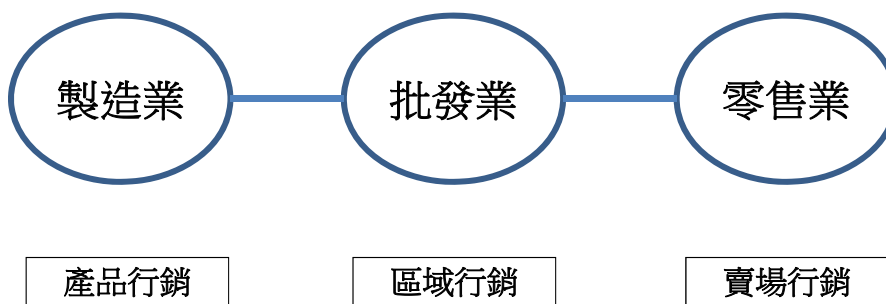
集積化發展趨勢-商店街的自然形成。

今後市場的發展趨勢



通路角色扮演

分業化的趨勢下



茶葉蛋(連鎖追求的是量化)

- 阿嬤 9125000
- 所長 18250000
- 7-11 350400000

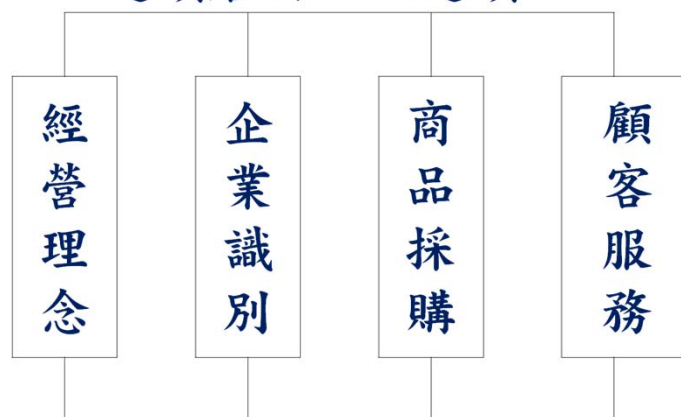


連鎖是甚麼？

- 加盟連鎖是指由許多個別店鋪經營者透過總部的指導經營相同品牌連鎖店的一種連鎖經營方式；透過這樣的經營方式，個別經營者可以迅速取得經營的知識，減少自我摸索的時間，企業總部也可以藉此方式快速擴張經營版圖。
- 加盟連鎖是一種銷售商品和服務的方法，而不是一個行業。
- 連鎖店是指眾多小規模的、分散的、經營同類商品和服務的同品牌的零售店，在總部的組織領導下，採取共同的經營方針、一致的營銷行動，實行集中採購和分散銷售的有機結合，通過規範化經營實現規模經濟效益的聯合體。
- 初期是由一些應同屬性的商店因為價格競爭的因素而聯合組成的組織，其統一採購，降低成本，達到競爭的目的。

連鎖店的四大連鎖

連鎖店的四大連鎖



連鎖加盟的特性



- ◆相同的商品
- ◆相同的品牌
- ◆相同的價格
- ◆相同的服務

連鎖是賣成功的商業模式

連鎖加盟的原則



- 連鎖作業的確立
- 限定菜單
- 人才培育系統
- 多店舖展開(大量展店)

連鎖是複製成功的商業模式

每年賣出十棟101高度的
泰國料理-月亮蝦餅



每位顧客用餐90分鐘，1人計300個細節，
一年合計350萬顧客，總計10億5仟萬個細
節



- 七星鱸魚，重量必須在8.5至10.5兩間
- 8~25分鐘(第一道菜及最後一到的出菜時間)
- 空心菜長13至17公分，菜梗直徑0.4至0.7公分
- 青木瓜果肉的顏色 PANTONE 600C~614C
- 65~75分貝的招呼聲



7-11:第100家店才賺錢

王品集團

現有品牌：

王品、西堤、陶板屋、聚北海道、原燒、藝奇、
夏慕尼、品田牧場、舒果、曼咖啡、石二鍋、
「慕」鐵板燒、「花」日式料理、HOT 7 鐵板燒

消失品牌：

「ㄅㄅㄅ」樂園、嘟嘟樂園、全國牛排、
一品肉粽、外蒙古全羊餐廳、金氏記錄博物館、
「Porterhouse Bistro」、打椒道



市場趨勢：

企業連鎖化:

統一集團：

7-11、星巴克、聖娜多堡、上都、酷聖石、21世紀、
Mister Donut、Afternoon Tea、康是美、宅急便、
無印良品、統一渡假村、Duskin…….

藍海國際餐飲集團:

□福QQ極品精緻全自助餐、幾分甜幸福烘焙工坊
全國食養素食創作料理、三元喜事豬腳專賣店
(京都浪漫館、Mr.包子、伴手禮)

展圓集團：

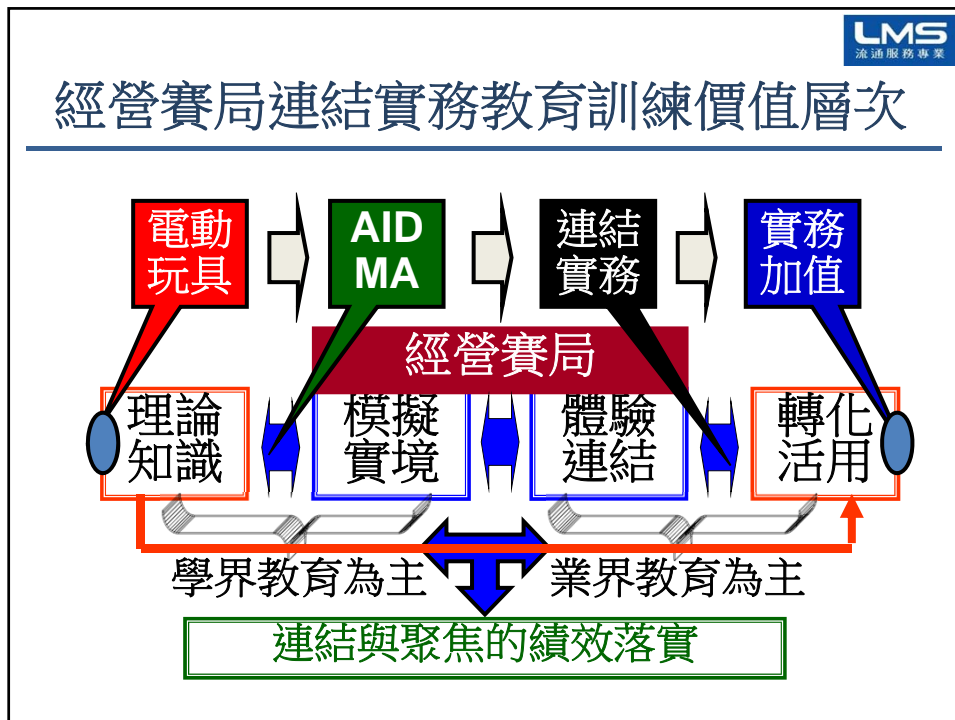
元祖麻糬、麻布茶房、元定食、蛋蛋屋、代官山、鱈彩、茶井趣、Me狀元、BONAFIFA、壹萬味、Cafe Kitchen…

南僑集團：

Haagen Dazs、本場流、點水樓、卡比索、仙炙軒、寶萊納、潮江燕、杜老爺…

提供全方位系統整合技術課程學習

- 1.經營競賽(Business Game)，或稱管理競賽
(Management Game)，是企管教育教學方式中的一種。
- 2.經營團隊必須運用權責分工與因地制宜的運作方式，藉以發揮整體綜效，以取得市場的競爭優勢，掌握營運獲利的立基。
- 3.在競賽過程中，由一群背景不同的學員組成數家假想競爭企業，在模擬的產業環境下激烈競爭，以追求企業最大利潤為其持續努力的目標。



LMS
流通服務專業

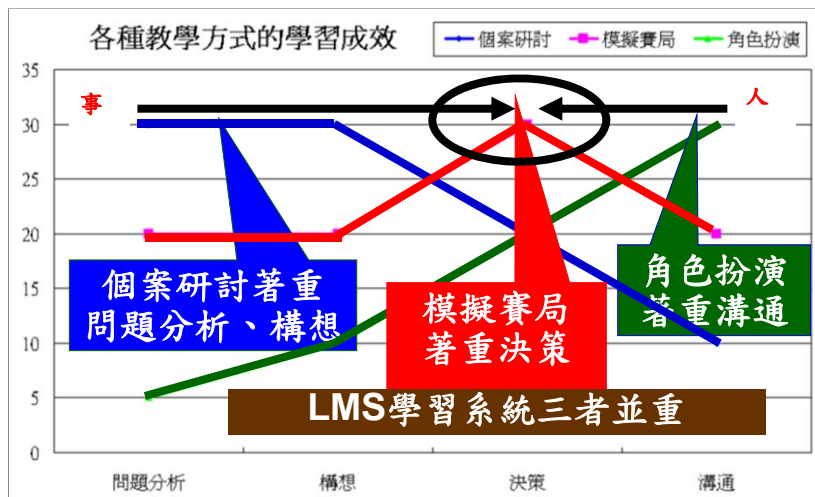
結合e化工具之全新學習方法

教學特色:

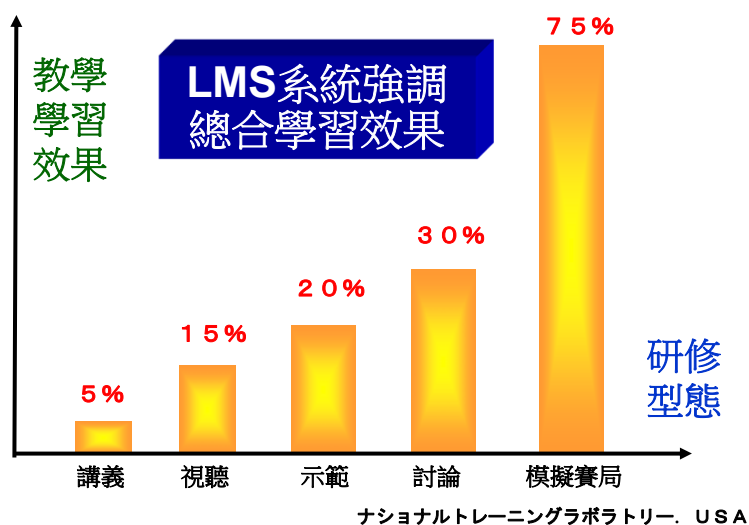
1. 能創造接近企業真實情況的學習情境
2. 學習目標明確且具挑戰性
3. 提供動態學習的環境
4. 學習成果迅速回饋
5. 強調數字分析、重視理性研判
6. 具角色扮演的效果、培養參與決策的能力
7. 協助建立整體觀念



各種教學法與訓練主題對應表



各種教學學習效果分析



體驗學習課程的架構設計

A I D M A

注 興 欲 記 行
 意 趣 望 憶 動

Attention Interest Desire Memory Action

(2) 在通路機構方面，為具體扮演「區域行銷」的角色，何者應充分表現整合流通上下游，商品的集合與分配運作？

(1) 製造業 (2) 批發業 (3) 零售業 (4) 以上皆是

(3) 在通路機構方面，為更充分展現「賣場行銷」的角色，何者擁有銷售的實體空間？

(1) 製造業 (2) 批發業 (3) 零售業 (4) 以上皆是

(1) 何種教學法由於明確的學習目標，可激起學習者強烈學習的慾望及驅力？

(1) 模擬賽局 (2) 示範 (3) 視聽 (4) 討論

(3) 流通產業主要扮演連結何者間之重要橋樑？

(1) 生產者與生產者 (2) 生產者與運輸者 (3) 生產者與最終需求者 (4) 生產者與分配者

(3) 社會結構的快速變遷更動消費者與生產者的供需情況，目前消費者對產品的需求為何？

(1) 大眾化消費 (2) 少量、少樣消費 (3) 少量、多樣消費 (4) 多量、多樣消費



(3) 對於不同規模的零售店而言，事業經營所得關心的課題有所差異，應將重心置於組織因應能力管理與經營團隊育成，方能有效複製成功經驗的是

(1) 單一小型商店 (2) 商圈內數家小型分店 (3) 跨商圈之多店連鎖體系 (4) 跨國之連鎖體系

(4) 連鎖總部之加盟組織管理業務包括

(1) 連鎖發展型態 (2) 展店規劃 (3) 店舖模式開發 (4) 以上皆是

(3) 零售業最典型的「經營」方式為何？

(1) 傳銷 (2) 郵購 (3) 商店 (4) 網路

(2) 何者與消費者產生最直接的接觸，舉凡有關市場環境或消費意識的變化，均能對其產生最直接的接觸，舉凡有關市場環境或消費意識的變化，均有

(1) 批發業 (2) 零售業 (3) 製造業 (4) 加工業
(1) 批發業 (2) 零售業 (3) 製造業 (4) 加工業



在2004年9月，經濟部商業司司務會議上決議，流通業專指__3__與__4__。

(1. 製造業 2. 加工業 3. 批發業 4. 零售業)

流通大師經營競賽為落實體驗學習效果，必須充分運用到廣告學裡面所談到的

AIDMA，A (__2__)、I (__3__) D (__5__) M (__7__) A (__9__)

(1. 態度 2. 注意 3. 興趣 4. 影響 5. 慾望 6. 決定 7. 記憶 8. 提示 9. 行動 10. 加入)

流通產業配合今後市場的三種發展趨勢，是指__1__、__2__、__4__的發展趨勢。

(1. 分業化 2. 協業化 3. 專業化 4. 集積化)

流通是指產品從__1__傳遞至__4__手中之配銷系統。

(1. 製造商 2. 批發商 3. 零售商 4. 消費者)

(__3__、__5__) 零售業屬____之一環，其特徵具有位於生產與消費之間的 (__4__、__7__) 媒介，亦即是一種「產品自____手中，移轉至____手中的一種現象，或是為達到____目的所產生之活動」。

【1. 製造業 2. 服務業 3. 流通業 4. 消費者 5. 生產者 6. 製造 7. 移轉 8. 管理】

第二章 流通大師經營賽局模擬實境整體架構



經營賽局提供企業培訓解決方案



★經營階層關切：
發展團隊績效

★人資部門關切：
落實培訓成效

★團隊成員關切：
生動快樂學習

讓企業、團隊
更好! 更強!

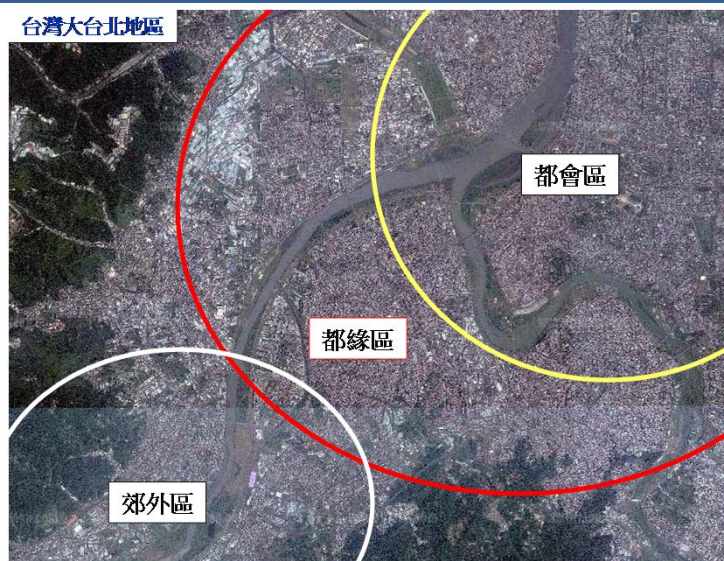
寓教育於娛樂
寓學習於賽局

經營賽局：所提供解決方案

流通大師經營賽局模擬實境市場背景設定

1. 公司: 擁有三家分店的流通零售企業。(立地)
2. 三家分店位於不同所得階層, 或分佈在不同屬性的區域。(客層)(都會區、都緣區、郊外區)
3. 販售商品的內容分成特定群、特殊群、選購群、便利群與特價商品群等五大類別。(商品類別)
4. 公司的經營團隊, 是包括總經理、採購主管、企劃 促銷主管、三位店長與經營顧問等七人組成的團隊 分別發揮三店的立地條件(經營溝通)
5. 季節活動的搭配及經營報表資訊的分析

台灣大台北地區



模擬賽局商品屬性說明

- ★**特定商品群**：特別開發之自我品牌，具原創特性商品類（差異化、獨特性）如自我品牌、禮品、紀念價值商品
- ★**特殊商品群**：具有目的需求特性，具特殊需要之商品類（目的化、特殊性）如汽車、電腦、藝術品及身體健康治療
- ★**選購商品群**：隨季節變化，具流行趨勢時尚生活商品類（時尚化、流行性）如時裝、飾品、化妝品、日用雜貨
- ★**便利商品群**：日常生活必要性、一般需求家居用商品類（日常化、持續性）如調味料、飲料、嬰兒用品、清潔用品
- ★**特價商品群**：配合促銷用之價格訴求、主題性商品類（活動化、集客性）薄利多銷

經營賽局模擬實境市場條件設定

經營賽局大、中、小環境基礎設定資料，主要目的為建構賽局產業情境與企業運作基本規範。

1. 總體經濟環境:市場規模大小、季節指數
2. 稅率資料:市場利率、直線折舊、所得稅率
3. 產業背景資料：價格彈性
4. 企業內部狀況:可用現金、總公司採購管理費、固定成本、庫存管理費率、各門市變動成本率
5. 販售商品的內容:商品價位的設定,由高到低分別是特定品、特殊品、選購品、便利品、特價品。

經營賽局模擬實境設定基礎環境

項	目	設 定 值
市場規模		60,000,000(±15%)元
可動用資金		15,000,000 (元)
固 定 費 用	總公司固定費用	150,000 (元)
	門市甲固定費用	450,000 (元)
	門市乙固定費用	350,000 (元)
	門市丙固定費用	300,000 (元)
變 動 費 用	促銷活動費	(元)
	服務訓練費	(元)
	營業稅率	5 %
	其他變動費用率 (如獎金/包裝/兼職人力…等)	5 %
銀行利率		5 %

流通大師經營賽局模擬實境市場限制條件

- 公司可分購、統購；每家分店可自行分購(因地制宜，分權採購)，總公司有統購決定權(大量採購，降低成本)，但要有記錄，可作為衡量績效與判斷責任。
- 由於這三區商圈立地環境與客層的不同
 - 1.三家店對於商品的販售結構與獲利情況自然也別將影響庫存的多寡。
 - 2.掌握業績構成比、毛利率、迴轉率關係
 - 3.由於促銷活動方式的互異，所提供的服務內容與品質也會有所差異而產生不同的績效。

模擬實境學習系統三大階段

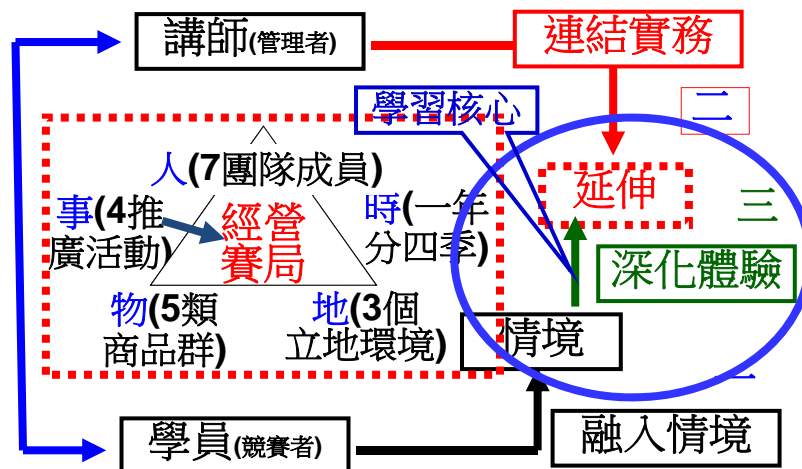
- 流通大師模擬實境學習系統共可分為三大階段：

第一階段：是要引導學員融入經營賽局情境裡，融入情境後學員可根據各自的角色做實務上的演練，進而產生競賽的輸贏與經驗。

第二階段：從學員競賽的輸贏與經驗去連結相關的實務，讓學員體驗實際市場可能發生的各種狀況。

第三階段：由實務上的連結，啟發引導學員深入體驗，如何能將模擬實境的學習轉換到將來實務上的運用。


經營賽局模擬實境學習系統



- (1) 為特別開發的自我品牌商品，例如一個藥局會開發像維他命、衛生紙等自有品牌的商品，都是經濟規模的遞增所產生出來的商品類別，指的是下列何項產品？
(1) 特定品 (2) 特殊品 (3) 選購品 (4) 便利品
- (3) 以藥妝業為例，童嬰用品、清潔用品等家居用品類屬
(1) 特殊商品群 (2) 選購商品群 (3) 便利商品群 (4) 特定商品群
- (4) 在經營賽局的企業裡以下哪一項非有形資源？
(1) 商品銷售 (2) 幹部職員 (3) 現金 (4) 情報的分析
- (1) 做決策時，會因為季節指數的不一，考慮相關決策時的關鍵因素亦不同，係反應下列之何構面之變化？
(1) 時 (2) 地 (3) 物 (4) 人
- (3) 在通路機構方面，為更充分展現「賣場行銷」的角色，何者擁有銷售的實體空間？(1) 製造業 (2) 批發業 (3) 零售業
- (1) 隨著產業環境的變遷，何者系統的效益，常會影響企業經營的成敗，也是當今重要課題？
(1) 流通供需 (2) 生產效率 (3) 商品毛利 (4) 促銷計畫
- (2) 配合生活上的特別需求，所使用的多功能家電、汽車、電腦、鋼琴、藝術品，或者是身體健康治療、維護藥品等之類的商品是屬於何種商品群？
(1) 特定商品群 (2) 特殊商品群 (3) 選購商品群 (4) 便利商品群

- (1) 針對特定目的所開發的商品，以強調商品的特色，諸如自我品牌商品、禮品、紀念價值商品等之類的商品是屬於何種商品群？
(1) 特定商品群 (2) 特殊商品群 (3) 選購商品群 (4) 便利商品群
- (4) 一般商品的分類為專門品、選購品、日用品和流行性商品，何者不屬於恆常性商品的主要架構？
(1) 專門品 (2) 選購品 (3) 日用品 (4) 流行性商品
- (3) 下列何者不是門市做區域特性的區分店？
(1) 都會店 (2) 都緣店 (3) 旗艦店 (4) 郊外店
- (3) 以藥妝複合型商店經營為例，特價商品群係指
(1) 身體健康治療、維護之藥品類 (2) 特別開發之自我品牌商品類
(3) 配合促銷用之特價性商品類 (4) 童嬰用品、清潔用品等家居用品類
- (2) 企業經營最根本的核心為何？
(1) 資金 (2) 人才 (3) 產品 (4) 專利

(1 、 4) 處在 與 之間，負責商品服務移轉交付的流通產業，已成為各國整體經濟中重要的一環。
(1.製造商2.批發商3.零售商4.消費者)



商品類別分類；分成 2 、 4 、 5 、 6 、 7 等五類商品。
(1.普通品2.特殊品3.指定品4.便利品5.特價品6.選購品7.特定品8.多數品)

門市做區域特性的區分：分成 2 、 4 、 5 三區域。
(1.旗艦店2.都會店3.專門店4.都緣店5.郊外店)

流通大師經營賽局模擬實境的整體學習架構形成，來自於劇本與投入產出的相對關係，主要分成 3 （外在）與 4 （內在）兩大因素。
(1.立地環境2.年度計畫3.市場競爭4.內部管理)

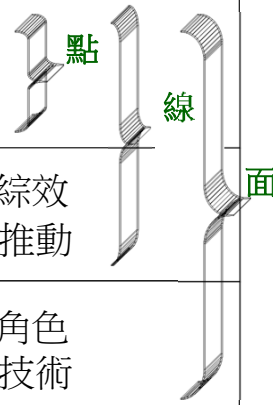
特價商品群是配合特別性的促銷活動計畫，所開發出來強調 1 、 3 、 6 促銷用之特價性商品群。
(1.薄利多銷2.量少價高3.低毛利4.高毛利5.低迴轉6.高迴轉)

經營競賽中，由於這三區商圈立地環境與客層的不同，對於商品的販售結構與獲利情況自然也會有別，同時必將影響庫存的多寡。因此要掌握業績 4 、 5 、 6 關係，也由於促銷活動方式的互異，所提供的服務內容與品質也會有所差異而產生不同的績效。
(1.營業額2.毛利額3.庫存額4.構成比5.毛利率6.迴轉率)

第三章經營賽局模擬實境 學習重點

經營賽局系統七大學習重點

- ★1. 擴大銷售業績：提高市場**佔有率**
- 2. 提升銷售毛利：提高商品**毛利率**
- 3. 降低商品庫存：加速商品**迴轉率**
- ★4. **商品整合績效**：商品組成結構的綜效
- 5. **販促活動企劃**：配合年節的適時推動
- ★6. **團隊成員互調**：體認各職能扮演角色
- 7. **財會報表解讀**：管理資料的活用技術



模擬競賽教學可有效演練企業七大課題

- (1)**商品**：商品如何追求高業績、高毛利、低庫存，
- (2)**競爭者**：面對競爭者，要如何有效分析並做出對策，
- (3)**顧客**：如何抽絲剝繭掌握到顧客的需求
- (4)**促銷活動**：怎樣的促銷活動能對業績有實質的幫助
- (5)**部門**：企業內部部門與部門間本位主義掛帥，聯繫脆弱，無法產生最好的經營績效
- (6)**主管與部屬**：部屬和領導者如何建立共識連結
- (7)**電腦e化**：報表資料的應用，及有效分析

經營賽局解決七大課題的價值重點

• 如果您不必為這些所困擾, 那恭喜您! 若是有又該怎麼辦?

- ★部屬老是抱怨自己很忙, 主管卻好像沒什麼事?
- ★電腦內儲存了那麼多資料, 卻不能有效分析, 且善加利用?
- ★所販售的商品, 是否想追求高業績, 高毛利, 又要低庫存?
- ★不同部門是否站在本位主義, 常有配合協調的困擾?
- ★常為了如何有效的推出促銷活動, 而絞盡腦汁?
- ★顧客的需求, 如何研判與如何透過資料做分析?
- ★競爭者的一舉一動, 是否為求有效因應而苦思對策?

以上這些經營管理上常碰到的問題, 如何透過有效的教育訓練方式, 讓團隊成員能夠親身體驗!

精靈賽局模擬實境整體架構

• 賽局整體架構

- 人 (7位不同角色的團隊成員)
- 事 (4項不同訴求的推廣活動)
- 時 (一年分四季)
- 物 (5類不同屬性商品群)
- 地 (3個互異性質的立地環境)

取得市場競爭優勢, 掌握營運獲利的立(利)基, 作為爾後發展連鎖經營與拓展通路商圈的基礎

經營賽局五個要素

- * **人**：由五到七位不同角色的團隊成員來扮演，分別有總經理、採購主管、行銷主管、三位店長和一位顧問來扮演。
- * **時**：分成四個季節，代表每年做決策時，會因為季節指數的不一，考慮相關決策時的關鍵因素而有所不同。
- * **地**：三個不同的利弊環境，分別是都會區、都緣區和郊外區。
- * **物**：每一個不同的門市，可以同時銷售五個產品，而這五個產品代表商品各種不同的屬性，如何靈活運用與交叉變化及推廣活動，考驗著決策者本身的智慧。
- * **事**：為了讓商品的銷售發揮更好，產生不同訴求的推廣活動。

商品的類型

一般商品的類型被分為：

1. **恆常性商品**：呈現推式戰略的思維。
2. **流行性商品**：呈現拉式戰略的思維。

a. 專門品
b. 選購品
c. 日用品

恆常性的特徵很清楚的就是商品持續性的掌握，要掌握住「持續性」就必須掌握住與持續性相關的

1. 預估需求量
 2. 採購的預算
 3. 商品線的組合
 4. 供應商分析
 5. 商品效益分析
 6. 庫存盤點分析
- 最適切掌握

賣場力發揮

- 在賣場力發揮方面，業者若想有效展現賣場力，首先須善用完整的商品收集力，以配合落實賣場擺設之規劃。其執行上依序為：
- (1)**確立商品收集範圍**:必須分別考慮商品的內容、價格線劃分、季節性、期間性、使用目的等各分類。
- (2)**落實賣場展現的分類**:
 - 對象別
 - 用途別
 - 關心度別

商品分類表

完整的商品收集分類	賣場展現的分類
(1)商品區分 1、權威商品 2、主力商品 3、優惠商品	(1)對象別 1、性別 2、年齡別 3、屬性別 (開店規劃時)
(2)價格區分 1、高價位 2、中價位 3、低價位	(2)用途別 1、何時使用 2、何處使用 3、如何使用 (賣場構成時)
(3)季節區分 1、年中商品 2、季節商品	(3)關心度別 1、色彩、花樣別
(4)期間區分 1、介紹期 2、最盛期 3、衰退期	2、形態、款式別 3、規格別 4、價格別
(5)使用目的區分 1、送禮用商品 2、自家消費商品	5、材料別 6、趣味別 (商品陳列時)

全方位培訓三階層幹部連線

人資幹部學習重點－適合的對象

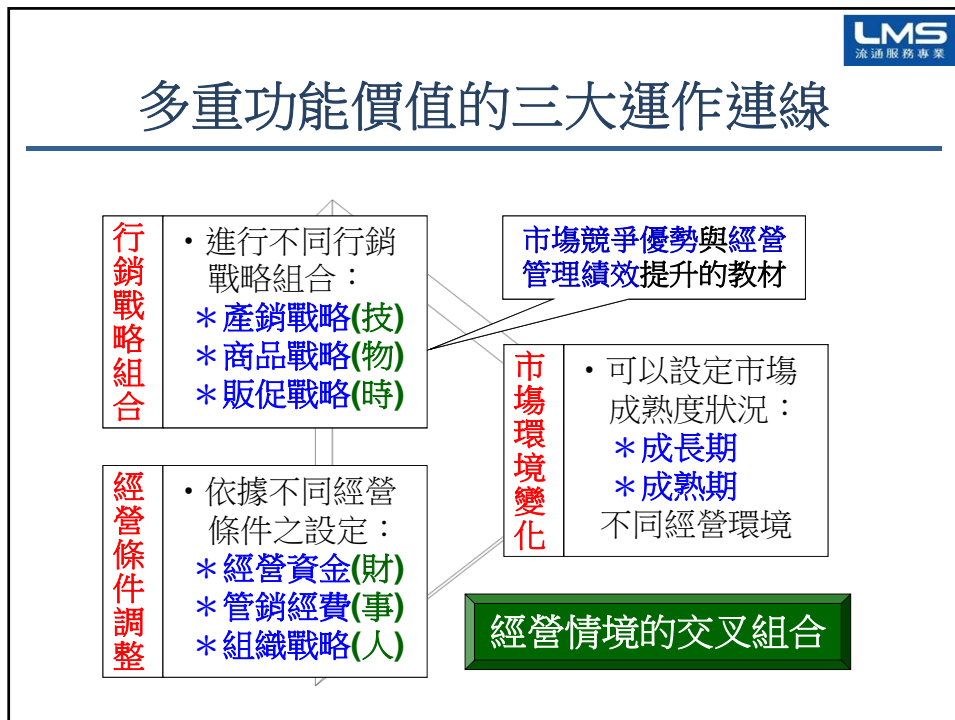
- ★1. **核心課程**適合學習的對象：
營業、採購、企劃幹部或店長、區督導
- ★2. **整合課程**適合學習的對象：
課長、經理、特助幕僚、營業或品牌主管
- ★3. **系統課程**適合學習的對象：
事業部主管、協理級以上主管

模擬賽局的學習重點

流通大師經營模擬賽局接下來的學習重點，就是經營整合與連結學習。

模擬賽局切入「量價」重點：產生行銷4P的決策 (Product, Price, Place, Promotion)。

以實務的運作來說，產品的定價、進貨的多寡，銷售目標的訂定，由上而下必須做完整的思考。可以經由不同經營情境的交叉組合，讓每位學習的學員可以充分地體認經營整合與實務連結的思維。



LMS
流通服務專業

立地條件

- 在「立地條件」的考量方面：過去的情況對於商店的設立，大都選擇在「一流地區」的「一流地點」，如西門町的大街道旁，擁有較多的人潮。以目前的情況，由於各熱鬧地段的開店密度漸趨於飽和，再加上房租成本的上揚，不是具有充分實力的業者，很難承擔這種高額的租金。逐漸轉向「一流地區」的「二流地點」，諸如上述地段的小街道旁或是大街道旁的二樓店面。

立地戰略分析

	評價項目	得分(A)	比重	得分(B)	備註
地域環境	商業區人口的多寡	1.2.3.4.5			
	商圈人口的增減率				
	商圈聚集的吸引力				
	道路、交通條件				
	將來的發展性				
	小計				
地區選定環境	商業聚集的集中性				
	店舖前行人量				
	週邊環境				
	輔助店關係的有利性				
	店舖的視覺吸引力				
	小計				

立地戰略分析

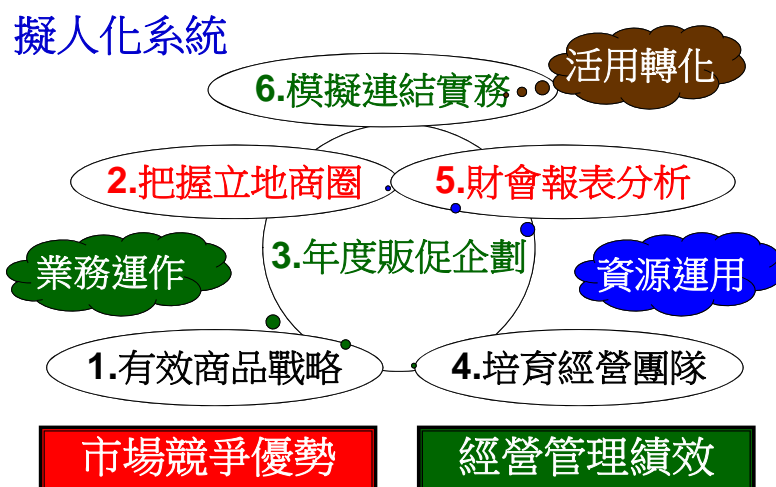
顧客環境	所得				
	潛在顧客人口的多寡				
	潛在顧客人口的增減				
	顧客一次消費額				
	購買頻率				
	小計				
競爭環境	競爭商業聚集的密度				
	競爭店數				
	與競爭店的規模差別				
	與競爭店的販賣力差				
	與競爭店的顧客差別				
	小計				
總合得分					

經營賽局模擬實境六大學習構面

針對六大領域構面的學習的重點，可作如下思考

- (一) **有效商品戰略**：商品的績效如何有效運作與改善。
- (二) **把握立地商圈**：三家門市的立地商圈，如何把握市場需求。
- (三) **年度販促企劃**：做好促銷的計畫，才能提升營業績效。
- (四) **培育經營團隊**：經營團隊的互相協助合作，企業運作順暢。
- (五) **財會報表分析**：在財會報表分析下，對企業品質與努力結果，隨時做檢討跟改善。
- (六) **模擬連結實務**：針對以上五點作系統的連結，和經營整合能力的提升與強化。

經營賽局全方位學習六領域構面



LMS經營賽局系統學習六大深化層面

學習層次	深化程度
第一層次	賽局的獲利高低（玩遊戲的層次）
第二層次	核心業務3C戰略（物、地組合）
第三層次	核心業務延伸4P戰略（時、事組合）
第四層次	業務支援戰略（人、財、情報組合）
第五層次	整體整合戰略（經營資源與時空組合）
第六層次	連結實務運作（專業技術的轉化活用）

連結實務的教育訓練價值與利益

- 模擬賽局可設計成1/2/3三階段內容
 - 1.市場競爭（行銷）
 - 2.內部管理
 - 3.計量分析 連結實務運作

- ▲ 學校課程可以連結：
 - 1.商品戰略, 2.立地戰略,
 - 3.促銷戰略, .4.銷售戰略,
 - 5.人資團隊, .6.經營戰略,
 - 7.財報分析等課程展開

- ▲ 企管顧問、企業連結：
 - 1.十項職能,
 - 2.十五戰力,
 - 3.十五分力,
 課程展開之



- (2) 商品系列構成中那一類最講求機動性
(1) 耐久性商品 (2) 流行性商品 (3) 恆常性商品 (4) 以上皆是
-
- (2) 商品計畫之基本戰略思維中，恆常性商品宜採
(1) 拉式戰略 (2) 推式戰略 (3) 攻擊戰略 (4) 防守戰略
- (1) 商品計畫之基本戰略思維中，流行性商品宜採
(1) 拉式戰略 (2) 推式戰略 (3) 攻擊戰略 (4) 防守戰略
- (2) 零售店自行採購的商品，滯銷的風險由誰承擔？
(1) 製造商 (2) 零售店 (3) 代理商 (4) 出口商
- (4) 一般商品的分類為專門品、選購品、日用品和流行性商品，何者不屬於恆常性商品的主要架構？
(1) 專門品 (2) 選購品 (3) 日用品 (4) 流行性商品
- (3) 流通大師經營賽局裡，做好促銷的計畫，才能提升營業績效，屬於學員在六大領域構面學習過程的何種範疇？
(1) 有效商品戰略 (2) 把握立地商圈 (3) 年度販促企劃 (4) 培育經營團隊



- (1) 流通大師經營賽局裡，商品的績效如何有效運作與改善，屬於學員在六大領域構面學習過程的何種範疇？
(1) 有效商品戰略 (2) 把握立地商圈 (3) 年度販促企劃 (4) 培育經營團隊
-
- (2) 流通大師經營賽局裡，三家門市的立地商圈，要如何把握市場的需求，屬於學員在六大領域構面學習過程的何種範疇？
(1) 有效商品戰略 (2) 把握立地商圈 (3) 年度販促企劃 (4) 培育經營團隊
- (4) 流通大師經營賽局裡，經營團隊互相協助合作，讓企業運作能更順暢，屬於學員在六大領域構面學習過程的何種範疇？
(1) 有效商品戰略 (2) 把握立地商圈 (3) 年度販促企劃 (4) 培育經營團隊
- (3) 流通大師經營賽局裡，對企業品質與努力結果，隨時做檢討跟改善，屬於學員在六大領域構面學習過程的何種範疇？
(1) 有效商品戰略 (2) 把握立地商圈 (3) 財會報表分析 (4) 模擬連結實務
- (4) 流通大師經營賽局裡，經營整合能力的提升與強化，屬於學員在六大領域構面學習過程的何種範疇？
(1) 有效商品戰略 (2) 把握立地商圈 (3) 財會報表分析 (4) 模擬連結實務



(__2__、__4__) 店舖機能的顯示可以包括下列：____ 機能、演出
機能、____ 機能、管理機能組成所表現的具體效果
【1.商品 2.誘導 3.價格 4.選擇 5.種類】

(__1__、__4__) 流通大師經營賽局模擬實境的整體學習架構形成，
來自於劇本與投入產出的相對關係，主要分成____ (外在)
與____ (內在) 兩大因素。
【1.立地環境 2.年度計畫 3.市場競爭 4.內部管理】

(__1__、__2__) 14.企業經常面臨著七大課題困擾，而這七大課題主要來自
(__3__、__4__) 於____、____、____、____、____、____和____等相關的，
(__5__、__6__) 七項，企業的首要的當務之急，便是如何解決這困擾著
(__7__、) 企業七大課題，以利於企業的良好運作。
**【1. 商品 2.競爭者 3.顧客 4.促銷 5.部門之間 6.主管與部屬 7.電腦e化
8.財務9.法律】**

第四章經營賽局模擬實境 學習深化與連結



產品戰略組合及顧客戰略組合

產品戰略 組合

搭配產品**深度**及**廣度**之選擇，從顧客戰略之中，選出最為人所接受的产品組合。

顧客戰略 組合

顧客的兩大概念：
 一是以**消費者**為主的顧客概念(**顧客導向**)
 一則是以**主顧客**需求為主的顧客概念(**重點管理**)。

人資團隊運作的連結

- **發揮組織結構的特徵**：再好的計畫也會因為沒有正確的組織結構而失敗，而一個組織也可能因沒有有效的管理而瓦解。組織結構有兩種特徵：
 - (一) 人力、職權、職責等的分配：這種分配不是隨意或傳統的，而是需事先作有效規劃，以提高特定目的與目標的實現。
 - (二) 必須有一種或多種權力中心，以控制組織的協同努力，且引導組織成員克盡職責，這些權力中心亦應不斷評量組織績效，為提昇組織效能，必要時可重組組織結構。

人力資源管理與人才資產化

人力資源管理：將人視為組織的資產，並有效進行人力資源的獲取、整合、保持激勵、控制調整及開發的過程。主要包括：選才、育才、用才、留才。

77

活化企業應變能力的關鍵

近年來，企業紛紛致力於將「核心能力」分類，以瞭解哪些地方可以改變，以及那些是無法改變的。

企業應變能力的兩大關鍵因素

1. 必須具備現成的內部資源能力 企業透過新的方式來運用。
2. 坦然接受環境變化，或具備高超的吸收能力。

產銷存／買賣管的行銷戰力整合

商品力 - 企業銷售的基礎

商品：企業的首要競爭力，代表企業與顧客最基本的互動，一個好商品所代表的就是企業為顧客所創造出來的附加價值。

美國百貨業曾有這麼一句話

Well bought merchandise is half sold.

(優秀的商品採購，就好比商品已銷售了一半)

產銷存／買賣管的行銷戰力整合

商品戰力

商品計劃

商品採購

商品展示

商品管理

運作關鍵

預估需求量

採購的預算

商品線組合

供應商分析

商品效應分析

庫存盤點分析

活化整體商品化戰略活動

商品利益管理是商品計畫的核心要素，一方面牽涉到顧客的需求與掌握，二方面也要考慮競爭者價格，三方面要維繫企業的獲利與生存。

執行上，以各分類為基準，利益的控制由大分類、中分類、小分類單品利益設定來控制。

良好的商品利益是透過商品計畫的發展與利益的設定所交互創造出來的，唯有如此才能為企業的營業目標化成具體可行的執行政策與重要績效指標K.P.I.。

正確商品化戰略活動一覽圖

美國市場協會 有關Merchandising 定義的五個活動

商品情報活動

掌握有關情報並抓住**流行傾向**，做為**販賣活動**與**商品選定**參考

商品構成活動

以情報為基礎**劃分客層**，做為**販賣商品的水準、幅度(廣度、深度)與配置**

商品選定活動

在構成範圍內選出**豐富感、具彈性的品目**，以利顧客選購

商品補充活動

對於**暢銷性、季節性**商品，做好訂購補貨工作

商品管理活動

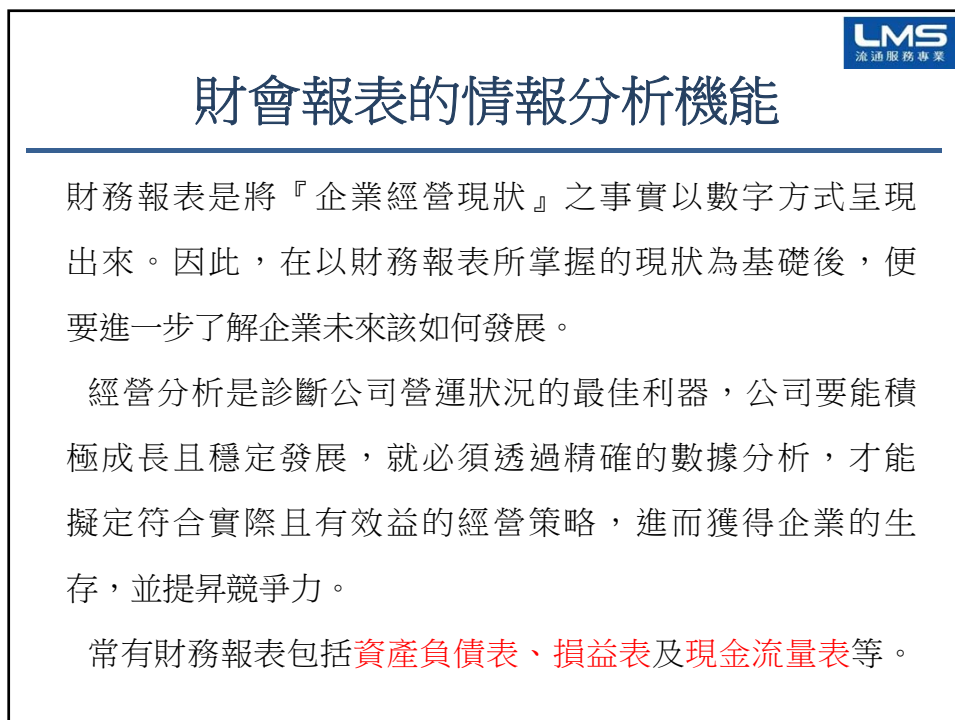
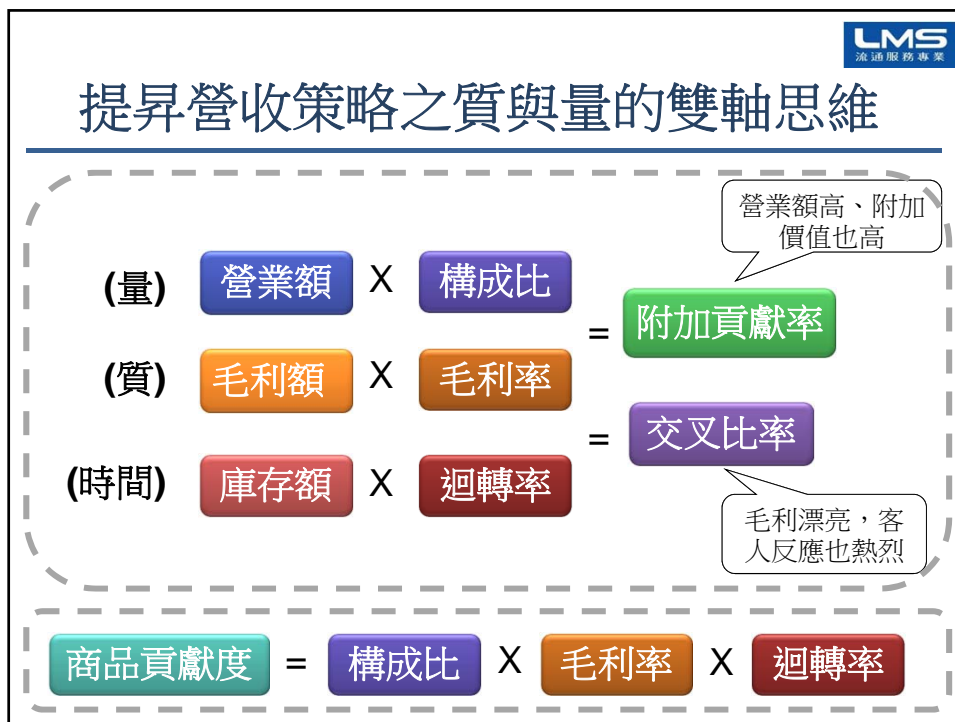
將這些活動的商品動態切實把握，以保持充分商品供應量

商品計畫

- 商品計畫的運用實施，在於商品化戰略活動的正確掌握。從商品的內外部情報收集，構成比例分配、新商品選定、舊商品調整、進貨數量的適切到商品管理循環。
- 商品計畫活用的數字，必須要掌握到商品計量系統的應用，其基本要素為：營業額、毛利額、庫存額、成本等基本要素。其延伸的關聯必須從比率表現來分析，比率表現要素為：構成比、毛利率、迴轉率。當我們掌握這些比例時，管理的功能就開始發揮。

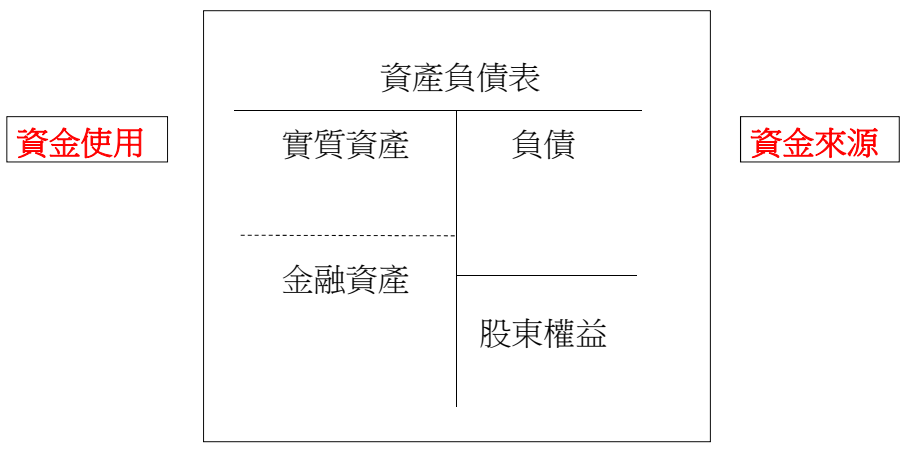
營業結構相關比率

- 1.從構成比了解營業的結構 2.從毛利率掌握產品的貢獻與附加價值 3.從迴轉率掌握顧客的需求與資金的控管
- 相乘檢核的要點為：
 - 1.附加貢獻率 = 毛利率 × 構成比
 - 2.交叉比率 = 毛利率 × 迴轉率
- 商品貢獻率 = 構成比 × 毛利率 × 迴轉率。
- 商品貢獻率是評估商品總合的最佳方式，商品貢獻率等於訂出此項商品的體檢報告書了

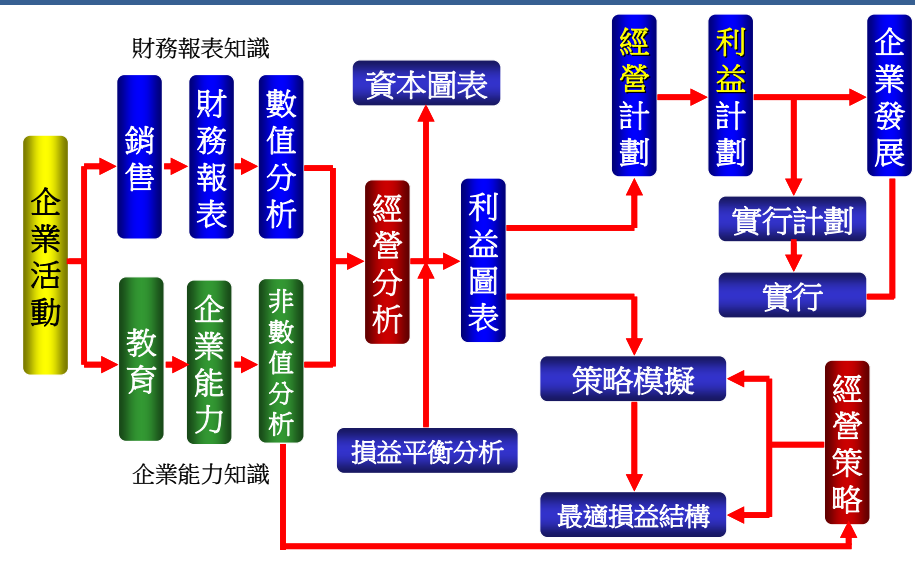




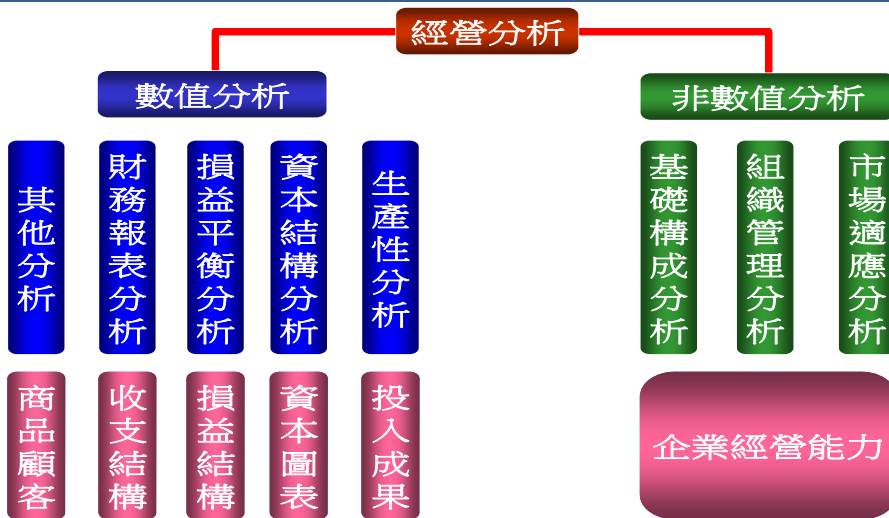
資產負債表分析財務管理



企業發展圖

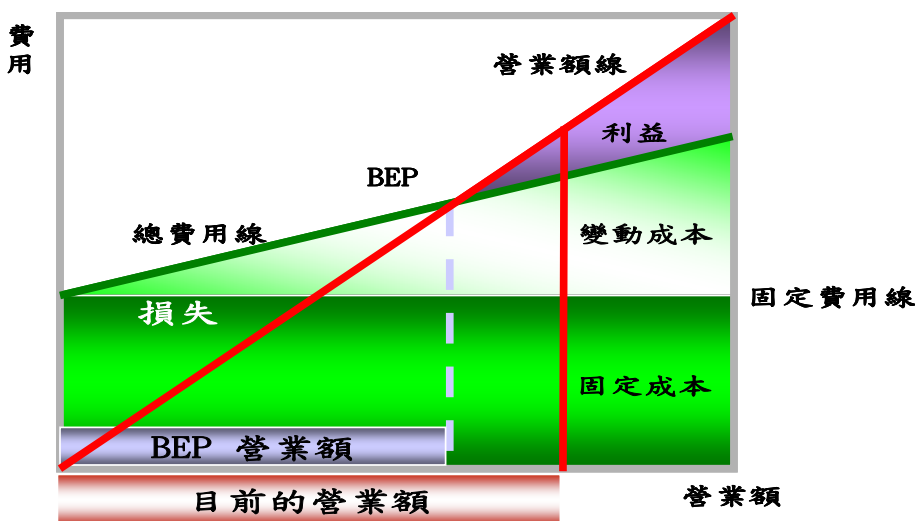


經營分析結構圖



經營分析結構圖資料來源：宇角英樹(2002)

損益平衡點分析



店舖損益表

2011/09/23 第一版 姜偉康



	目標	%		目標	%	
營業收入	1,980,000	100%	平均單價220元/300客/日 220×300×30=1,980,000	2,640,000	100%	平均單價220元/400客/日 220×400×30=2,640,000
銷售收入	1,980,000	100%		2,640,000	100%	
其他營業收入						
生產成本	943,100	47.6%		1,159,600	43.9%	
原材料	594,000	30.0%		792,000	30.0%	
直接人工—薪資	118,000	6.0%	40,000+27,000×2+24,000 店長+幹部2名+會計	118,000	4.5%	40,000+27,000×2+24,000 店長+幹部2名+會計
製作費用—備品	10,000	0.5%		12,000	0.5%	包材、清潔用品
製作費用—耗損	9,900	0.5%		13,200	0.5%	
製作費用—廚房折舊	132,000	6.7%	400元萬分3年攤提	132,000	5.0%	400元萬分3年攤提
製作費用—水電瓦斯	79,200	4.0%		92,400	3.5%	
毛利	1,036,900	52.4%		1,480,400	56.1%	
營業費用	484,200	24.5%		580,800	22.0%	
文具費	1,000	0.1%		1,000	0.1%	
伙食費	7,200	0.4%	正職人員1800元/人	7,200	0.3%	正職人員1800元/人

修繕費	5,000	0.3%		5,000	0.2%	
郵電費	2,000	0.1%		2,000	0.1%	
廣告費	20,000	1.0%	網路及店舖行銷	20,000	0.8%	網路及店舖行銷
水電費	99,000	5.0%		105,600	4.0%	
保全費	4,000	0.2%		4,000	0.2%	
保險費	2,000	0.1%	各類責任險逐月攤提	2,000	0.1%	
人事費	280,000	14.2%	計時人員每日60~80小時	360,000	13.6%	計時人員每日80~100小時
教育訓練費	3,000	0.2%		3,000	0.1%	
職工福利	5,000	0.3%		5,000	0.2%	
退休金	15,000	0.8%		15,000	0.6%	
健保費	5,000	0.3%		8,000	0.3%	
勞保費	15,000	0.8%		20,000	0.8%	
雜項購置	3,000	0.2%		3,000	0.1%	
雜項費用	8,000	0.4%		10,000	0.4%	
什費	5,000	0.3%		5,000	0.2%	
制服費	5,000	0.3%	制服費以12月攤提	5,000	0.2%	制服費以12月攤提
經營費用	498,000	25.2%		498,000	18.9%	
店舖租金	300,000	15.2%		300,000	11.4%	
各項攤提	198,000	10.0%	800元萬分3年攤提	198,000	7.5%	800元萬分3年攤提
營業淨利	54,700	2.8%		401,600	15.2%	
其他支出						
其他收入						
本期損益	54,700	2.8%		401,600	15.2%	

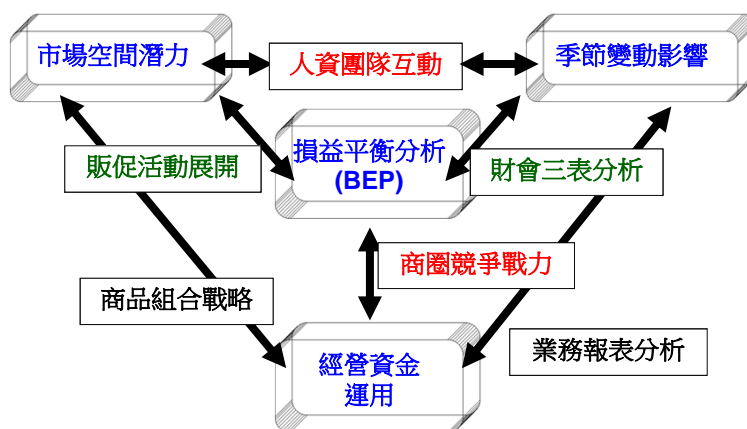
產銷人發財資經的系統整合

把握不同管理機能與互動關係:

競賽中的經理人必須要觀察市場的運作情形並進行分析研判。從相關報表瞭解**總體經濟**、**產業環境**與**個別企業**三種層次的資訊。

競賽裡的競爭情境如同真實環境中的複雜情境，此特性對於有經驗的參與者與競賽指導者是一種學習的挑戰，因此“正確答案”是難以確立，如同真實環境中情況一般。

模擬經營賽局決策系統





(4)行銷理論的初始概念？

- (1)銷售導向(2)市場導向(3)顧客導向(4)生產導向
- (1)事業構成所形成的戰略定位中，要實行的事業為何種戰略？
(1)事業核心(2)多角化(3)撤退(4)擴大
- (2)事業構成所形成的戰略定位中，要追加的事業為何種戰略？
(1)事業核心(2)多角化(3)撤退(4)擴大
- (3)事業構成所形成的戰略定位中，要廢止的事業為何種戰略？
(1)事業核心(2)多角化(3)撤退(4)擴大
- (4)事業構成所形成的戰略定位中，要擴大某些關係事業為何種戰略？
(1)事業核心(2)多角化(3)撤退(4)擴大



(3)事業構成所形成的戰略定位中，要縮小某些關係事業為何種戰略？

- (1)體質改善(2)多角化(3)縮小(4)擴大
- (1)事業構成所形成的戰略定位中，要以何種事業為中心，進行體質強化為何種戰略？
(1)體質改善(2)多角化(3)縮小(4)擴大
- (1)在購得製品時，能夠享受方便效益的生活的顧客概念所為何？
(1)消費者(2)主顧客(3)兩者皆是(4)兩者皆非
- (3)下列何者不是零售業的商店特質 (Store Attributes) ？
(1)定點營業(2)收集商品(3)流通供需(4)賣場展現
- (1)商品戰力 (Product Power) 四架構中，首要之務為何？
(1)商品計劃(2)商品採購(3)商品展示(4)商品管理



流通大師模擬賽局的設計，便是針對 1 中的 4 企業，在面臨多元需求價值與複雜競爭環境，應如何妥善對應，藉以取得經營的優勢。

【1.流通產業2.服務產業3.製造批發4.連鎖零售】

在檢討事業構成時，需要確認的項目有：要實行的事業為何？（1 戰略）、要追加的事業為何？（2 戰略）、要廢止的事業為何？（3 戰略）、要擴大何種事業？（4 戰略）、要縮小何種事業？（5 戰略）、要以何種事業為中心，進行體質強化？（體質改善計劃）。

【1.事業核心2.多角化3.撤退4.擴大5.縮小6.防守7.攻擊】

以 1 需求為主的顧客戰略組合，則是指依 3 而準備適合的製品，讓購買者能享有更快、更有效率、在適當時機、保持產品的品質、於必要的時刻、在必要的場所、以必要的數量、接受生產者所提供的附帶品味等等：也就是選定在流通結構中佔有一席之地主顧客，並將其組織化的一種戰略。

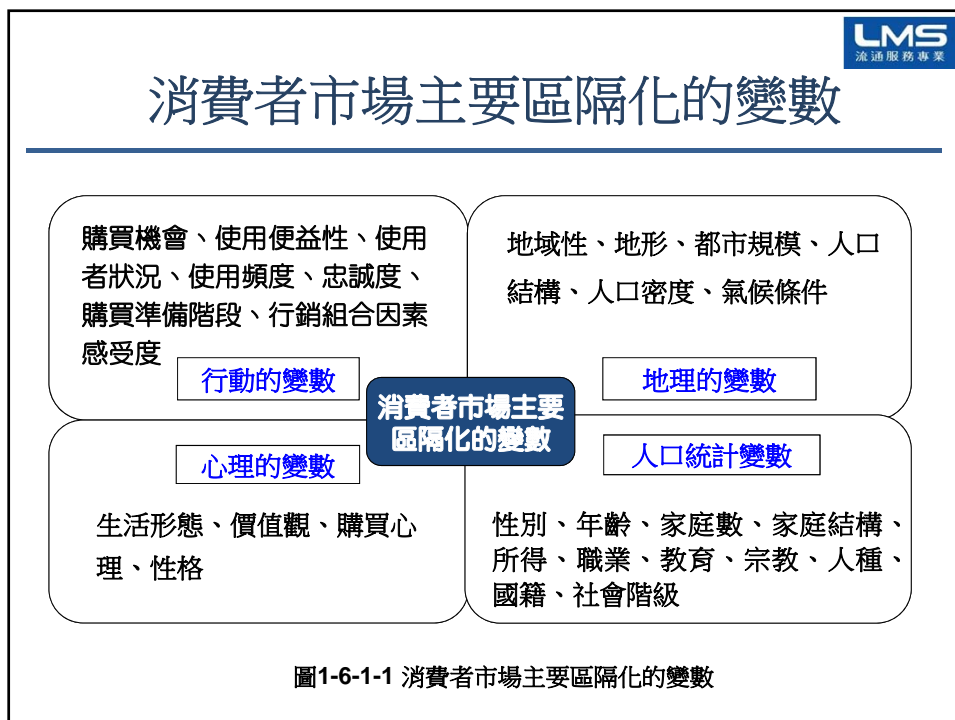
【1.主顧客2.消費者3.事業目的4.生產製造5.市場流行】

至於以 2 為主的顧客戰略中心主題，則有必要深入了解消費者生活需求 早已呈現 3，並且創造出種種具有 6 生型態。

【1.主顧客2.消費者3.多樣化4.整體化5.整體6.個性】

第五章流通大師經營賽局 連結商戰力與個案解說





商品戰略規劃與展開

強化商品力

完整的商品收集

針對設定的客層，依據分類個關連性做組合與運用

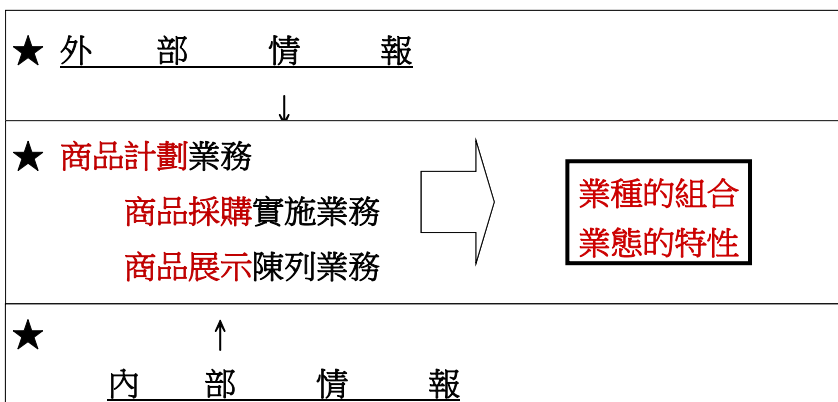
1. 商品內容：主力商品
權威商品、特價商品。
2. 價格線的設立
3. 季節性
4. 週期性
5. 使用目的

賣場展現的分類

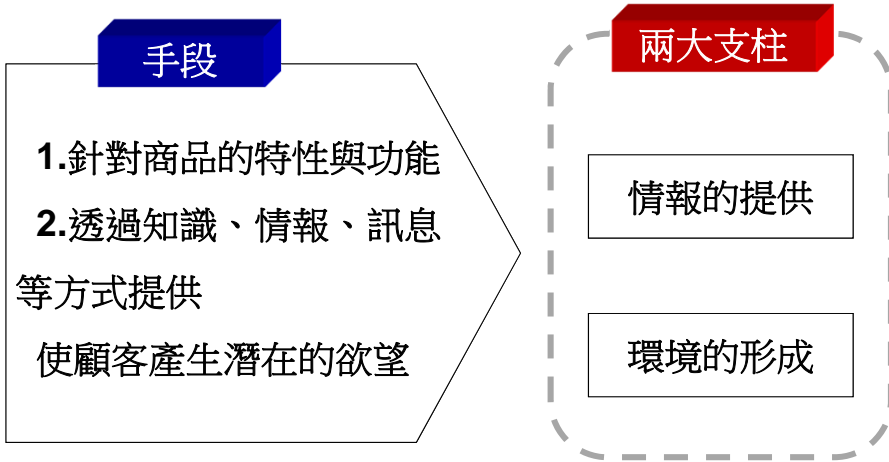
從設店業務、賣場構成規劃、商品陳列展示上需考慮

1. 對象別設定
2. 用途別設定
3. 關心度別設定：顏色
花樣、款別、規格、價位
材料、趣味別。

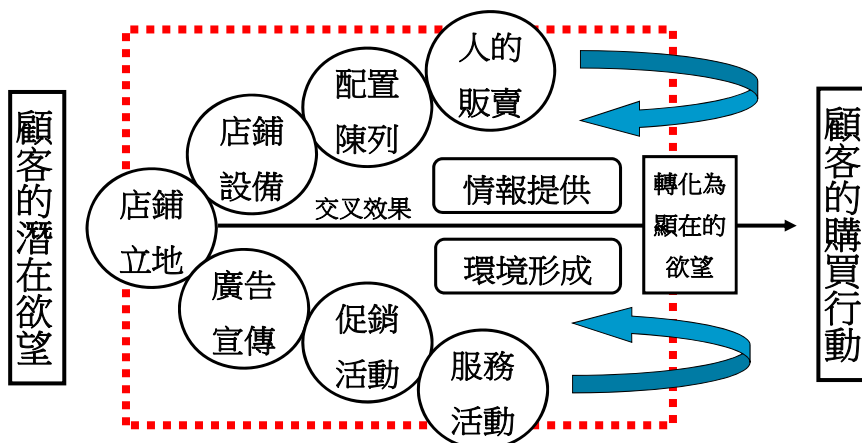
整體商品化戰略活動的基本系統



銷售促進的兩大支柱



銷售促進的領域（店內）



通路的分階

■考慮不同階段別通路的有利因素

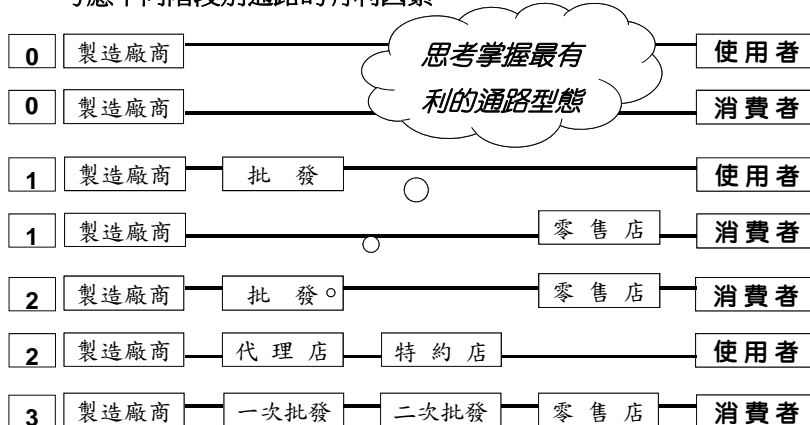
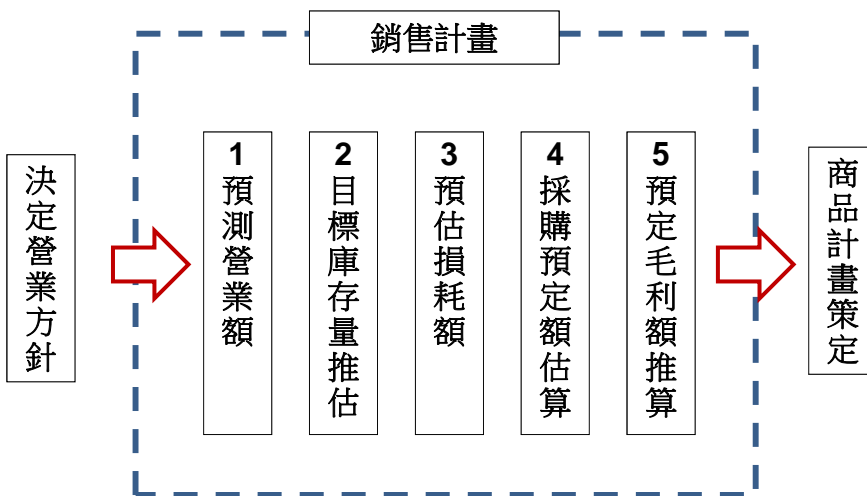


圖1-6-1-4 針對不同階段別通路的的不同類型

如何進行商品計畫策定





- (2) 真正的商品計畫，應該要以何方式
 (1) 「個→全」(2) 「全→個」(3) 「個→個」(4) 以上皆非
- (2) 商品結構與價格設定策略屬4C中的何者運用？
 (1) Customers(顧客) (2) Commodity(商品) (3) Communication and Circumstance Setting(情報提供與環境形成)
 (4) Channels(通路)
- (2) 從每個月的第一天的營業額開始算起，總費用線與營業額線，這兩個組合如果在月底能交叉集結，便稱為獲利是指下列何者？
 (1) 虧損額 (2) 利益額 (3) 業績額 (4) 毛利額
- (1) 在一個固定的地點營業，並為了達到獲利而注重在店地段的選擇稱為什麼？
 (1) 定點營業 (2) 不定點營業 (3) 隨機營業 (4) 促銷營業
- (1) 商品戰力(Product Power)四架構中，首要之務為何？
 (1) 商品計劃 (2) 商品採購 (3) 商品展示 (4) 商品管理
- (2) 進行商品計劃時，整個計劃的思考程序應為下列何者？
 (1) 採購→庫存→銷售 (2) 銷售→庫存→採購
 (3) 銷售→採購→庫存 (4) 庫存→銷售→採購



一般製造業行銷活動的內容包括 1、2、3、4、
 諸項，亦即我們通常所謂之行銷4P—產品(Product)、價格(Price)、
 促銷(Promotion)、通路(Place)四項要素之政策與戰略的組合運用。

【1.產品策略 2.價品策略 3.銷售促進策略 4.販賣通路策略
 5.事業目的策略】

對於一家商店來說，如何有效提高營業額與控制經營成本，也就是我們謂的 1。

1.開源節流 2.控制成本

採購商品時，先以個別品目的收集為出發點，而後再集成全體的商品系列，亦即所謂 1 方式所致。

1.『個→全』 2.『全→個』

(1) ◎商品戰力(Product Power)四架構中，首要之務為何？

(1) 商品計劃 (2) 商品採購 (3) 商品展示 (4) 商品管理

◎經營賽局中，企業的三家門市同時進行基本背景的了解，在經營賽局裡分成__2__、__3__、__4__三區域。

(1. 旗艦店 2. 都會店 3. 都緣店 4. 郊外店 5. 專賣店)

◎業者在考慮通路策略的實施時，必須深入分析商店的__1__、__2__、__5__、__6__等諸項因素。

(1. 經營條件 2. 商品特性 3. 裝潢特色 4. 設備齊全 5. 人員管理 6. 資金運用)

◎對於一家商店來說，如何有效提高營業額與控制經營成本，也就是我們所謂的__1__。(1. 開源節流 2. 控制成本)

◎如何建立數據、分析數據乃至運用數據，就成為今後管理上的一大重點，因此__1__在商店經營所扮演的角色必然是日趨加重。

(1. 計數管理 2. 資訊收集)

練習題

(1)38. 賣場展現的分類重點中，何者是哪一家商店在設店之前所必須考慮的基本事項？

(1) 對象別的設定 (2) 用途別的設定 (3) 關心度別的設定 (4) 以上皆非

(2)39. 賣場展現的分類重點中，下列何者係考慮商品配置如何在賣場上有效的展開，以便顧客在選購商品時能有系列感？

(1) 對象別的設定 (2) 用途別的設定 (3) 關心度別的設定 (4) 以上皆非

(3)40. 賣場展現的分類重點中，下列何者係針對商品的顏色別、花樣別、款式別、規格別、價位別、材料別、趣味性別等作一系列的展示，以表現商品陳列的特色，藉以引動顧客的購買欲？

(1) 對象別的設定 (2) 用途別的設定 (3) 關心度別的設定 (4) 以上皆非

(3)41. 在一般的直覺上，往往會認為促銷戰略的實施，最直接且最有效的方法就是？

(1) 商品展覽會 (2) 抽獎活動 (3) 折扣活動 (4) 贈送優待卷

(1)42. 由長久的經營觀點，經常採用折扣促銷將會對商店的經營造成何種不良的後遺症？

(1) 利益的減少 (2) 人員的負荷 (3) 商品的遺失 (4) 顧客的期待

感謝您的聆聽

THANK YOU