

流通連鎖經營管理

第三篇 流通連鎖零售事業之戰力運作能力 -延伸e化工具之全新學習法

陳 邦 銘

國際 ICMCI 認定經營管理顧問 CMC 資格
全日本能率連盟認定 J-CMC 證照資格登錄
日本經營士會經營士・MPP Leader證照資格



陳邦銘顧問 個人經歷簡介



★ 現職

- 中華工商流通發展研究協會/國際交流委員會主任委員
- 群泰企業管理顧問公司/執行顧問
- 中華民國企管顧問協會/理事 流通業發展委員會/主任委員
- 永輝啟佳聯合會計師事務所/資深顧問 建德工業/監察人
- 中衛發展中心/外聘顧問及講師 青創會/講師
- 德明財經大學 物流系暨連鎖加盟經營管理學程/兼任講師
- 經濟部中小企業處中小企業經營管理顧問師班/輔導老師
- 國際ICMCI認定 國際經營管理顧問CMC資格
- 全日本能率連盟授證 經營管理顧問
- 日本經營士會授證 日本經營士 No.4936
- 中華民國企業經營管理顧問協會 授證 高級經營管理顧問師 證照資格

★ 經歷

- 日本產能大學 大學院 MBA 碩士學位
- 日商SMK、倍碟科技 日本市場業務主管
- 鈴木金利佳有限公司 營業部、生產管理部、管理部 經理
- 利百加管理顧問公司 資深經理
- 經濟部中小企業處高級經營管理顧問師班 第十八期 第一名結業

★ 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

第一章 連鎖零售事業之 戰力運作重要性

連鎖零售事業之戰力運作重要性

1. 多店舖、連鎖化(影響:由點而面之思考廣度)
2. 連鎖化比例逐年成長(單店生存面臨壓力)
3. 「物質」需求領域，進一步邁向「精神」需求的境界
4. 「轉型期社會」邁向「成熟化社會」
5. 「流通產業變革論」轉向「產業文化業態論」
6. 「多種少量的商品對應型」轉為「文化生活提案型」

社會型態與零售主題之關係

時代	高度成長社會	轉型期社會	成熟化社會
市場力的關係	廠商>流通>消費者	廠商<流通>消費者	廠商<流通<消費者
流通行銷論	通路變革論 (流通變革論)	流通產業變革論	業態論 (產業文化性)
零售主題	大量生產 大量陳列販賣	多種少量 商品對應型零售	文化性生活 提案型零售

流通連鎖業之通路流程

- 1.業者角色及功能：商業交易、輸送、保管
- 2.零售包括有形的實體產品及無形服務
- 3.連鎖零售店經營管理、行銷活動具有下列特徵：
 - (1)銷售活動對象是不特定多數的最終消費者
 - (2)較不重視商品技術及品質上的差異；
商品所附加的設計、包裝、服務及價格等，才是增加銷售的重要因素
 - (3)銷售活動會因地域的差異而有所不同。
- 4.流通連鎖業經營系統包括
實體持有、物權擁有、促銷活動、協商功能、財務融資、風險承擔、
訂購流程及付款作業等八項，又可區分為商流、物流、金流及資訊流

流通連鎖業之通路流程

流程	功能	通路作業	主要執行通路成員
商 流	物權擁有	物權移轉	批發商、倉儲業、運輸業 (製造商、零售商、消費者)
	協商功能	交易談判	批發商 (製造商、零售商、消費者)
	財務融資	資金融通	批發商
	風險承擔	風險分攤	批發商(製造商)
	促銷活動	商品企劃、市場開發	批發商(製造商)
物 流	實體持有	運輸、裝卸、搬運、倉儲、揀貨、 分裝加工、路線安排、派車、配 送、上架、保管、其他服務	批發商(製造商、零售商)
資訊流	訂購流程	促銷訊息傳遞、銷售資訊蒐集、 顧客資料管理、訂單處理、 庫存管理、帳款管理、財務管理	批發商(製造商、零售商)
金 流	付款作業	收付貨款	批發商、銀行 (製造商、零售商、消費者)

連鎖業經營戰略重點

1. 兼顧各方經營效益來源

- 生產、財務、策略以及行銷
- 統一培育人力資源，分攤管理成本、對外一致性的服務品質

2. 「創新」與「獨特性」

- 「首開風氣之先者」，和其他競爭業者差異化

3. 同業或異業的策略聯盟

- 複合式的經營

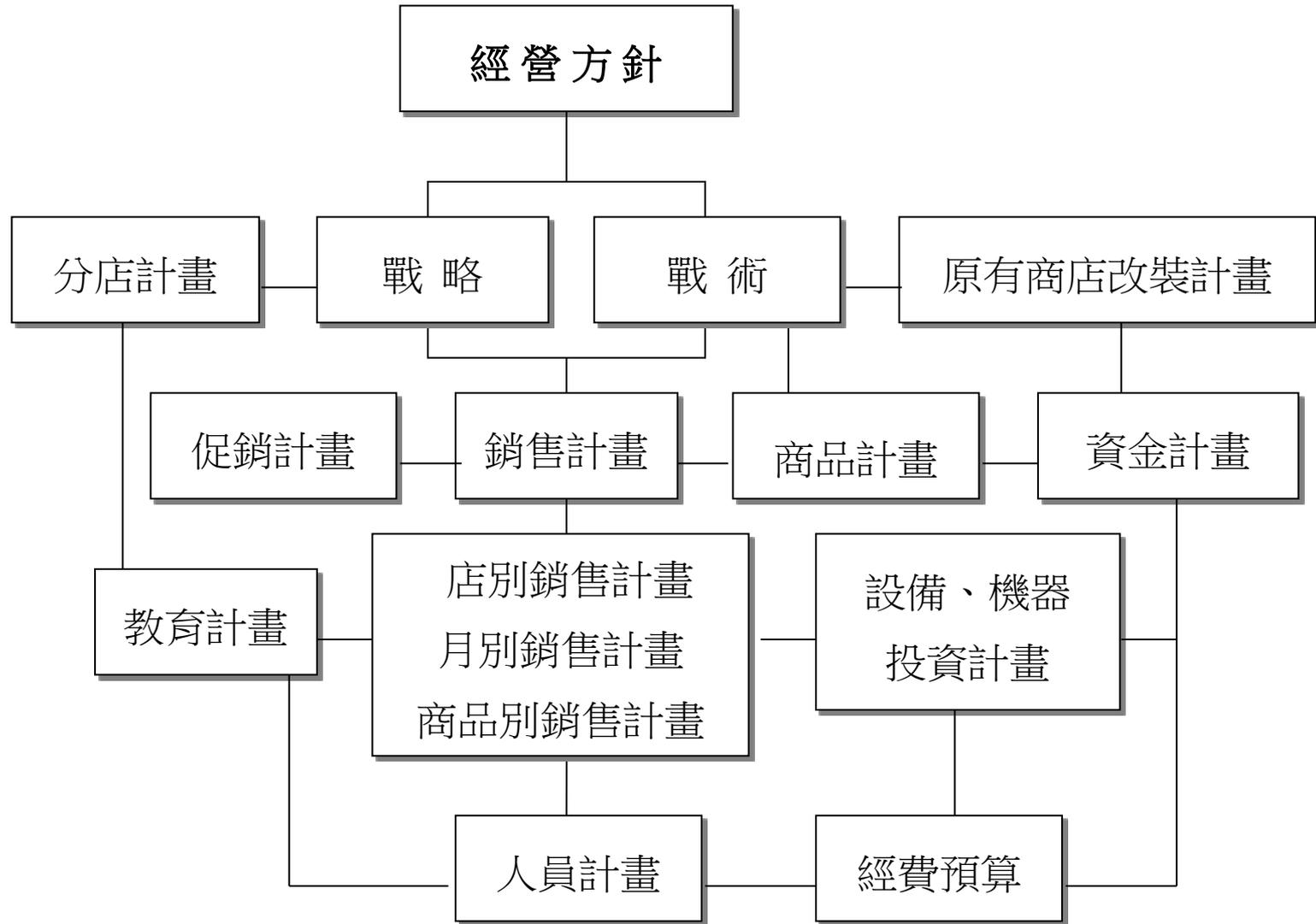
4. 經營條件的把握與運用

- 消費動向、競爭關係、立地條件
- 人事管理、物品管理、賣場管理

5. 顧客特性的掌握

- 賣場內的動線、店內的滯留特性
對商品的注目率乃至購買的商品數

連鎖業經營戰略系統展開



業者應發揮的核心機能

1.消費者的意志傳達給生產者機能：

- 市場調查及銷售活動來分析

2.生產者的意志傳達給消費者機能：

- 銷售及廣告宣傳活動

3.所有權轉移機能：

- 找尋買者、賣者，決定賣價

4.供需品質的調整機能：

- 商品標準化、規格化

5.數量調整機能：

- 透過收集、分散的過程來加以流通

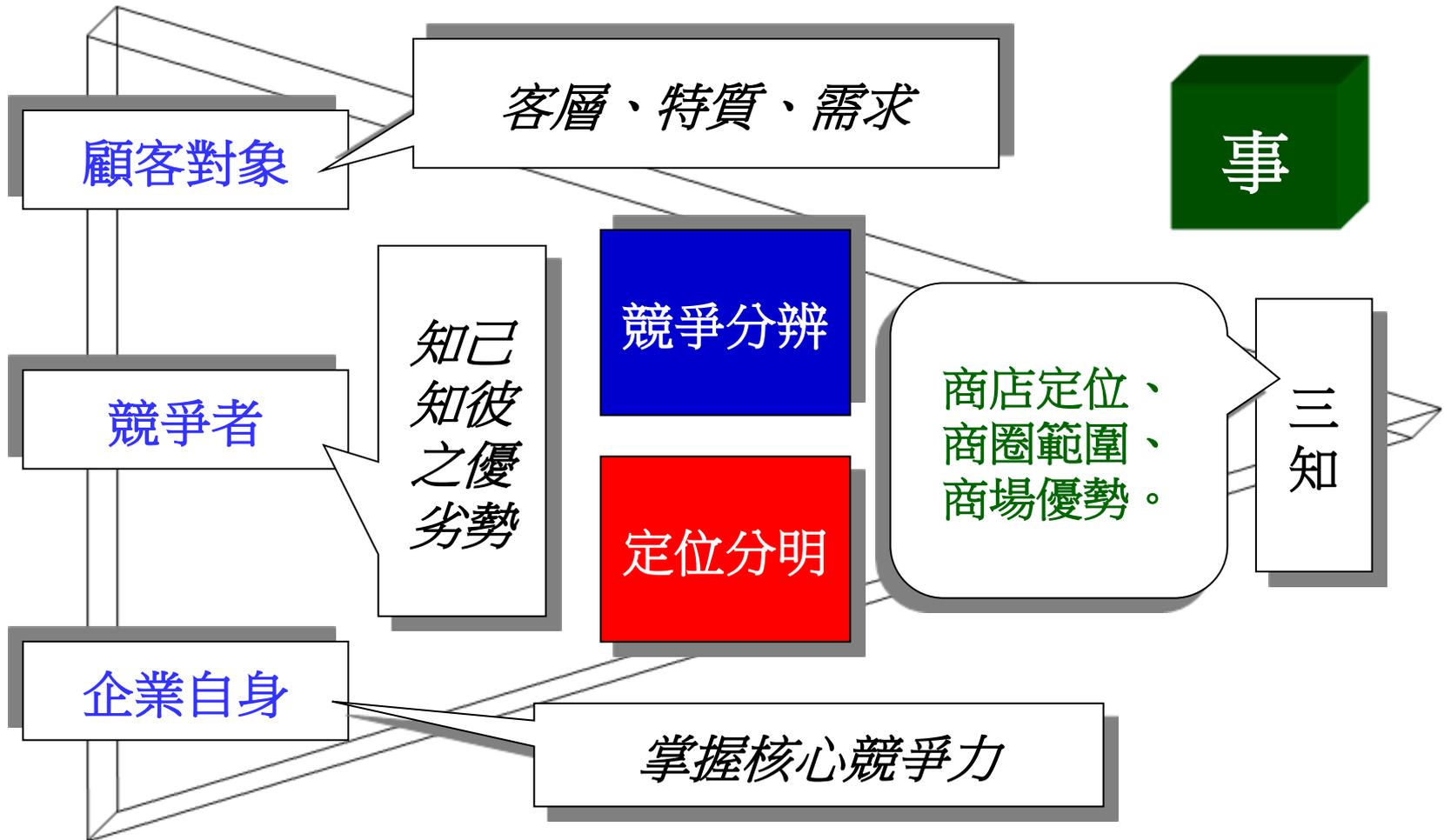
6.場所與時間的調整機能：

- 運輸、配送、貯藏、保管及物品管理

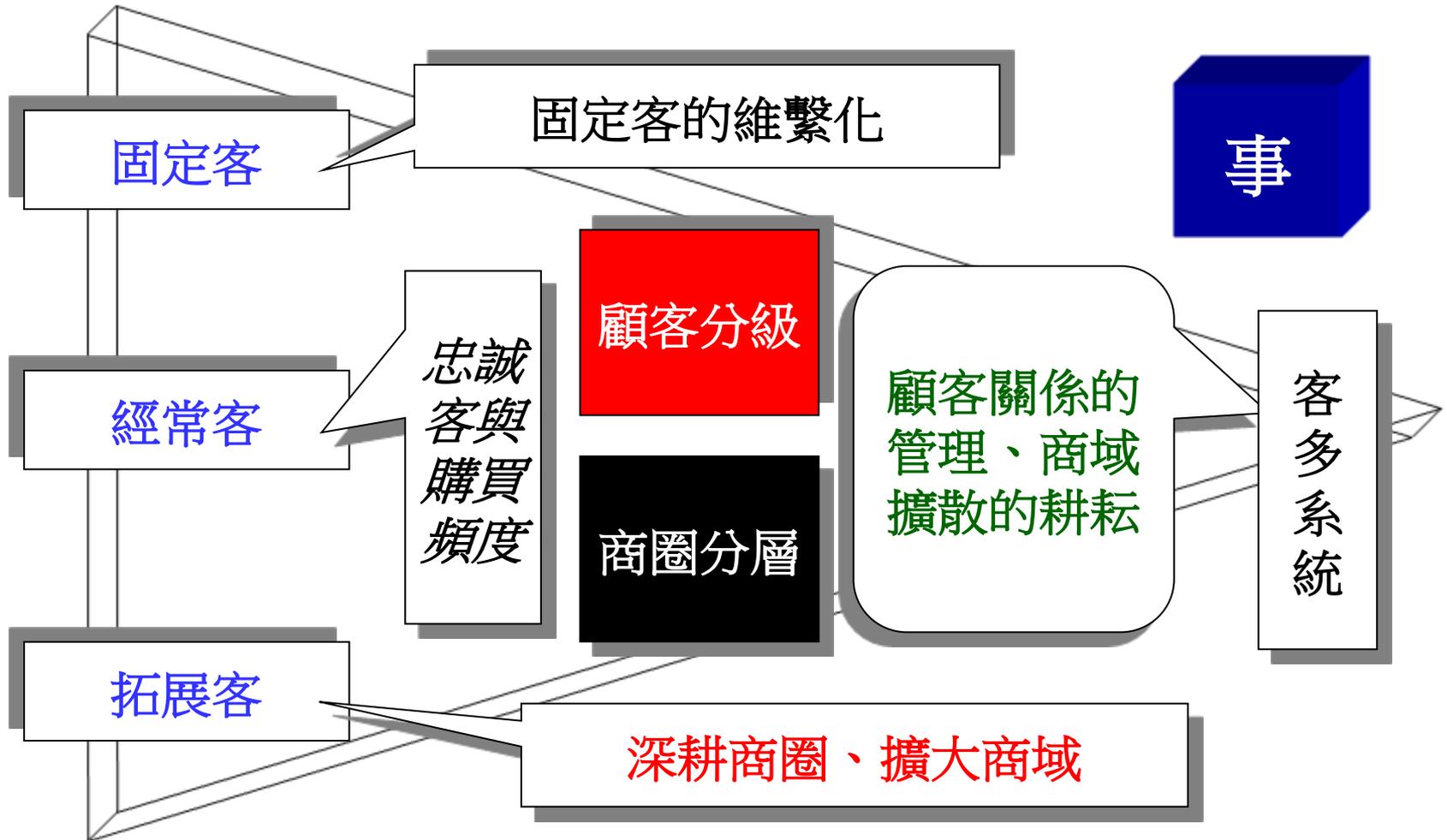
戰力檢核重點

1. 知曉「顧客對象」、「競爭者」、「企業自身」
之三C.
2. 建構客多系統之良性循環
3. 落實交易結構深化之作法

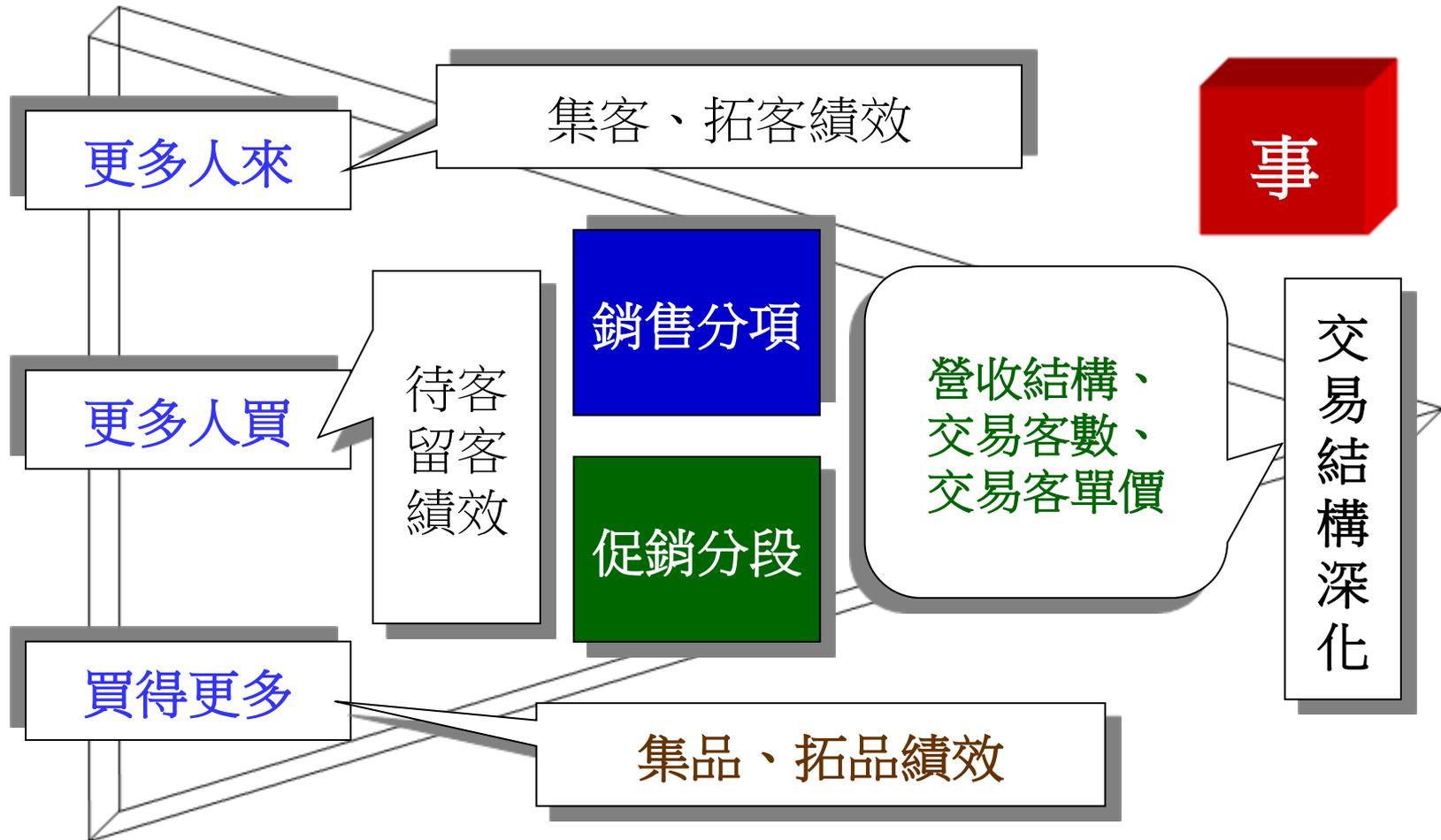
三知戰力檢核重點



客多系統關連圖



交易結構深化關連圖



交易結構深化必備戰力

1. 單一小型商店：

- (一) 商店之商品的組合效益，大中小類的規劃(商品力)。
- (二) 追求有限空間之賣場配置效益
善用樓別區位及貨架空間的組合(賣場力)。
- (三) 結合商品力及賣場力之綜效，
展現商店戰力的整理演出魅力(演出力)。

2. 商圈內數家小型分店：

- (一) 針對人口、交通、設施條件的深化(立地力)。
- (二) 透過推廣促銷、銷售應對的販賣效果，
提昇行銷成效(銷售力)。
- (三) 結合立地力及銷售力之綜效，
以展現商圈戰力的集客效果(集客力)。

交易結構深化

3. 跨商圈之多店連鎖體系：

- (一)分析產業結構、市場環境變遷的掌握(經營力)。
- (二)針對人、事、物諸項管理制度系統的建構(管理力)。
- (三)結合經營力與管理力，表現商場(服務力)。
- (四)針對訊息、資料、情報的收集、過濾、解析的能力，以達知己知彼效果(情報力)。
- (五)將經營、管理、通路、銷售、製程、品質等進行定量、定性診斷之分析能力(診斷力)。
- (六)結合情報力與診斷力，表現商情戰力的數據活用績效(數據力)。
- (七)對動態競爭環境、有效設定合理且具挑戰性之短、中、長期目標(目標力)。
- (八)設定總體及所展開之個別部門策略(策略力)。
- (九)結合目標力與策略力，展現商策整合戰力之企劃力(企劃力)。

結合e化工具之戰力應用學習

大、中、小環境分析切入重點

★大環境分析切入重點：

市場規模的大小、**季節指數的高低**、**商品屬性的分析**

★中環境分析切入重點：

區域別市場佔有率、**SWOT分析的強弱勢**、**商品結構績效分析**

★小環境分析切入重點：

損益平衡點分析、**商品結構績效分析**、**行銷戰略組合(4P)**

第二章 淺談植基於 Lanchester觀點之 連鎖零售業戰略運作

藍契斯特戰略的應用價值



藍契斯特戰略的緣起與應用

☆ 1910前後，一次世界大戰發展強弱戰略理論

1940前後，二次世界大戰應用強弱戰略實務

☆ 1960年代，田岡信夫引進日本應用在企業界

1980年代，依製造、批發、零售業活用戰略

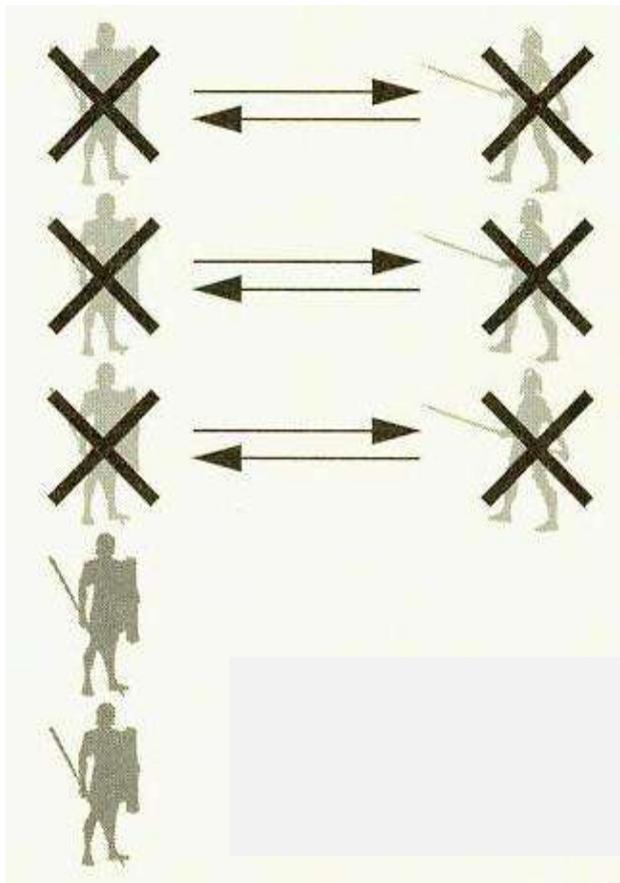
☆ 2000年代，市場成熟期有效的戰略指導原則：

2010年代，應用在產業製批零的整合戰略

藍契斯特戰略第一法則

M軍5名

N軍3名



每個人武器相同 戰鬥力相同的前提

M軍5名 - N軍3名 = 生存 M軍2名

戰鬥力 = 武器效率 X 兵力數

藍契斯特戰略第二法則

M軍5名

N軍3名

M軍的損害量

=遭到1/5攻擊 X 敵方3人來的攻擊

N軍的損害量

=遭到1/3攻擊 X 敵方5人來的攻擊

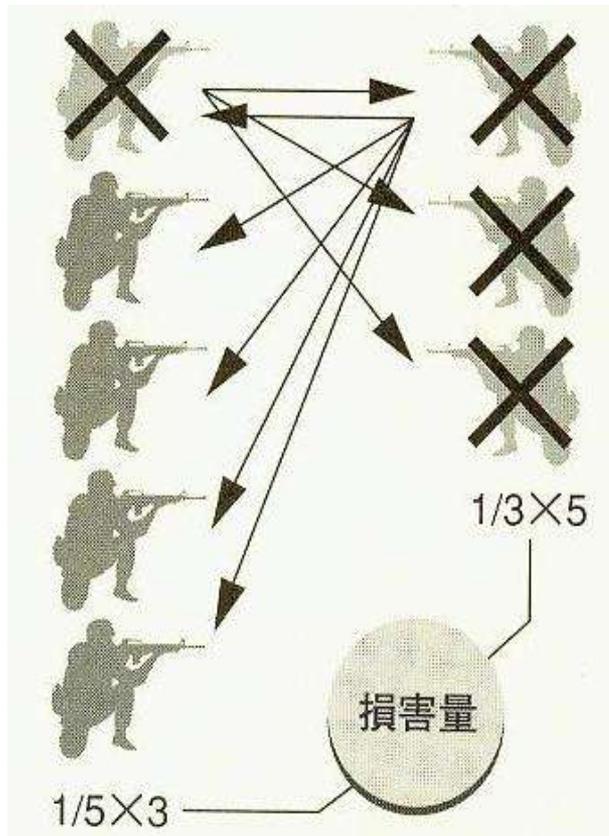
M軍損害量 : N軍損害量

= $1/5 \times 3 : 1/3 \times 5 = 3/5 : 5/3$

= $9/15 : 25/15 = 9 : 25 = 3^2 : 5^2$

損害量 = 對手兵力的平方

→ M的平方 = $5^2 - 3^2 = 16 = 4^2$ → 4人生存



戰鬥力 = 武器效率 X 兵力數²

藍契斯特第二法則(續)



M軍100架



M軍全部投入



N軍100架



N軍每次25架迎戰

同樣武器性能的戰機,經過4回戰役,M軍會剩下幾架?

$$M_0^2 - N_0^2 = M^2 \quad \Rightarrow \quad \sqrt{M_0^2 - N_0^2} = M$$

M軍 初期戰力 N軍 初期戰力 M軍生存

1回戰:100 架
 2回戰:96.8架
 3回戰:93.5架
 4回戰:90.0架
 殘存:86.5架

$$\begin{aligned} 1 \text{ 回戰: } & \sqrt{100^2 - 25^2} = 96.8 \\ 2 \text{ 回戰: } & \sqrt{96.8^2 - 25^2} = 93.5 \\ 3 \text{ 回戰: } & \sqrt{93.5^2 - 25^2} = 90.0 \\ 4 \text{ 回戰: } & \sqrt{90.0^2 - 25^2} = 86.5 \end{aligned}$$

1回戰:25架
 2回戰:25架
 3回戰:25架
 4回戰:25架
 殘存:0架

3:1 法則

1. 美軍戰機對日本零式戰機 3:1 必贏

2. 太平洋戰爭-美軍反攻的概要

	日本軍	美軍	日：美比例	美軍殘存	殘存率
Makin Island 馬金島	700	7,000	1: 10.0	6,700	95.7%
Tawara 塔拉瓦島	4,000	17,000	1: 4.25	13,800	81.2%
Kwajalein 瓜加林環礁	8,800	34,000	1: 3.86	31,800	93.5%
Eniwetok 安尼威吐克	2,200	10,000	1: 4.55	9,000	90.0%
Saipan 塞班島	30,000	68,000	1: 2.27	53,100	78.1%
Tinian Island 天寧島	4,500	40,000	1: 8.89	37,800	94.5%
Guam 關島	18,500	60,000	1: 3.24	50,200	83.7%
Angaur Island 安格爾島	3,000	10,000	1: 3.33	8,300	83.0%
peleliu 貝里琉	10,500	25,000	1: 2.38	19,000	76.0%
硫黃島	22,000	61,000	1: 2.77	41,800	68.5%
	104,200	332,000	平均 1: 3.19	271,500	81.8%

藍契斯特戰略射程距離的原則

局地戰：銷售力 = 武器效率 X 兵力數 第一法則

客人內部的佔有率 → 局地戰
→ 第一法則 → 射程距離 = 3倍

◎敵我雙方的兵力數，差距力為 3 : 1以上時，弱者就是再加強兵器性能，效果也是有限，因此即使採取局地的單打獨鬥，這對弱者而言，也很難有逆轉獲勝的機會。

藍契斯特戰略射程距離的原則

廣域戰：銷售力 = 武器效率 X 兵力數² 第二法則

其他(總合、地域別、商品別、通路別) → 廣域戰
→ 第二法則 → 射程距離 = $\sqrt{3}$ 倍



1.7倍

◎敵我雙方的兵力數，差距力為 $\sqrt{3}(=1.732) : 1$ 以上時，弱者即使加強兵器性能，就算採取集中效果型戰鬥，這對弱者而言，也很難有逆轉獲勝的機會。

市場佔有率目標 七個象徵數值

74% 上限目標值 (強者的終極目標)

42% 安定目標值 (強者的安定目標)

26% 下限目標值 (強者的最低條件)

$$\frac{74\% \text{ 上限目標值}}{26\% \text{ 下限目標值}} \div 3$$

19% 上位目標值 (弱者中的較強者)

11% 影響目標值 (如受注目、易受強者攻擊)

7% 存在目標值 (被認為有存在、對市場無影響力)

3% 據點目標值 (剛開始設據點的階段)



全球手機市場佔有率

企業	2Q11 銷售量	2Q11 市占率 (%)	2Q10 銷售量	2Q10 市占率 (%)
諾基亞	97,869.3	22.8	111,473.7	30.3
三星	69,827.6	16.3	65,328.2	17.8
LG	24,420.8	5.7	29,366.7	8.0
蘋果	19,628.8	4.6	8,743.0	2.4
中興通訊 ZTE	13,070.2	3.0	6,730.6	1.8
RIM	12,652.3	3.0	11,628.8	3.2
宏達電 HTC	11,016.1	2.6	5,908.8	1.6
摩托羅拉	10,221.4	2.4	9,109.4	2.5
華為 Huawei	9,026.1	2.1	5,276.4	1.4
索尼愛立信	7,266.5	1.7	11,008.5	3.0
其他	153,662.1	35.8	103,412.6	28.1
總計	428,661.2	100.0	367,986.7	100.0

佔有率的推移變化

分散型

例:20%、18%、16%、14%、12%、10%
第1名 \leq 26%、各家相差 $\sqrt{3}$ 之內

BIG3

例:30%、25%、20%、11%、8%
1名+2名+3名 \geq 74%、前3名相差 $\sqrt{3}$ 之內

BIG2

例:38%、36%、18%、5%、3%
1名+2名 \geq 74%、前2名相差 $\sqrt{3}$ 之內

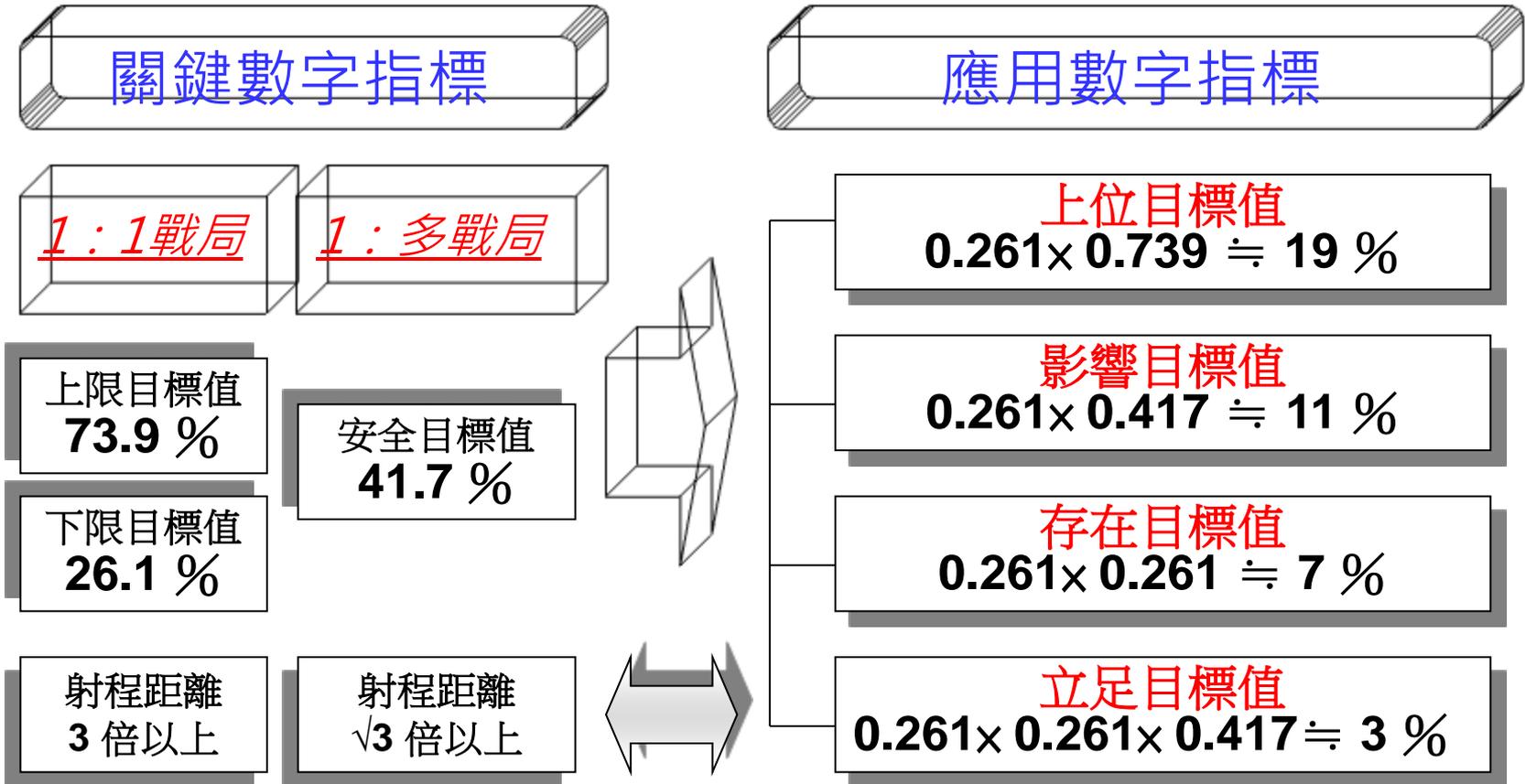
一人獨贏

例:43%、24%、17%、9%、7%
1名 \geq 42%、1名 \geq 2名相差 $\sqrt{3}$ 以上

寡占

例:74%、16%、7%、3%
1名 \geq 74%、1名 \geq 2名相差 $\sqrt{3}$ 以上

藍契斯特戰略的數字指標



藍契斯特戰略-三大基本原則

追求第一主義

追求第一主義 (第二名的射程距離之外)
危機最大的受益者
事業領域細分化 → 每一個領域第一名

一點集中主義

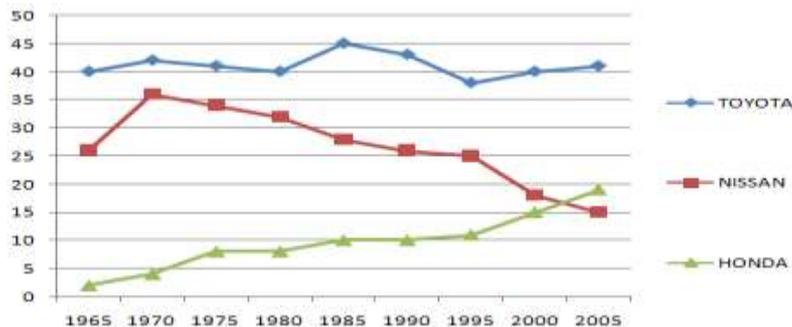
商品集中 地域集中



弱者優先攻擊

「足下の敵」攻撃の原則

強者戰略 模仿聚焦戰略



追求第一的效果

規模經濟優勢

採購談判力量高，製造與物流的效率化使固定費比率及間接費用比率下降。

價格主導權

原物料價格高漲，業界陸續調整價格，有價格主導及最早調整的優勢。

代名詞效果

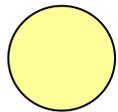
成為代名詞後，被其他競爭者逆轉的可能性相當困難。

持續的繁榮

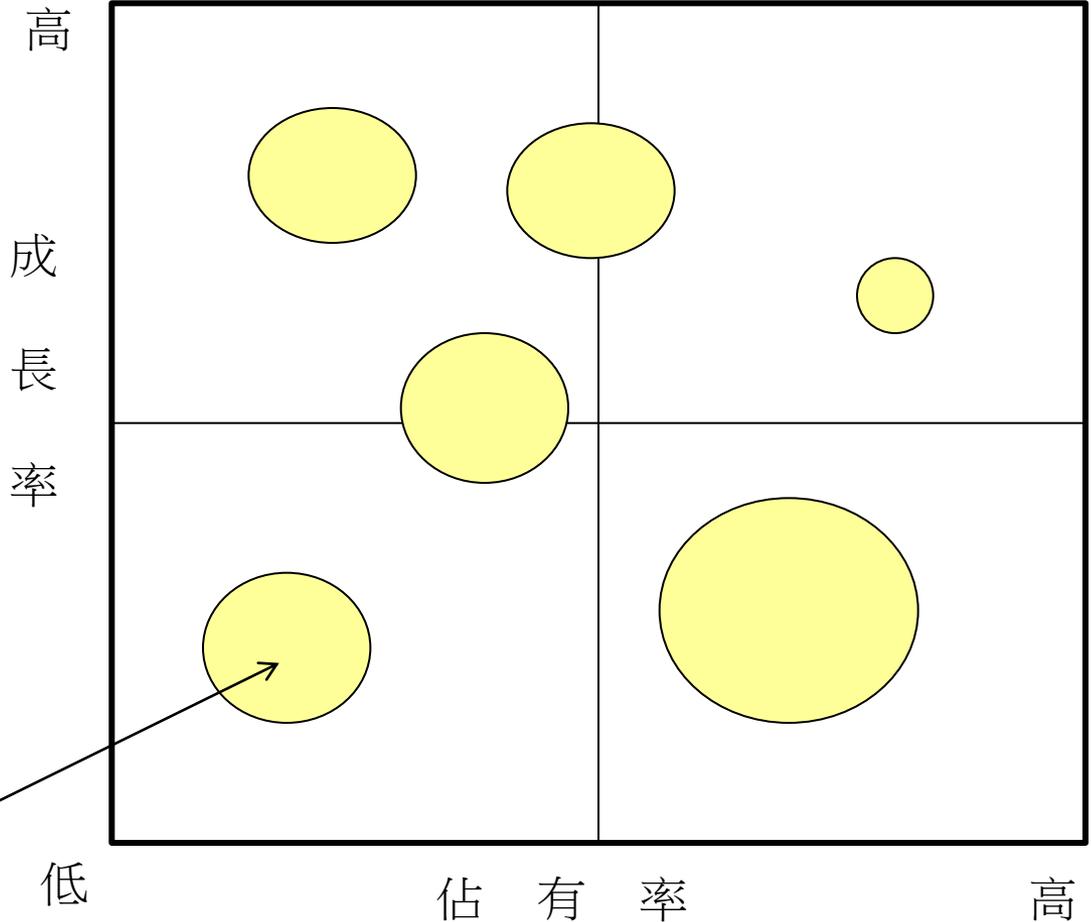
因有第一位企業的優勢客戶及供應商資源，成立相關新事業的成功率相當高。

一點集中主義之戰略應用

- 市場規模大小
- 市場成長性
- 未來發展潛力
- 收益力高低
- 市場競爭狀況



表示市場規模大小



強者弱者的定義

弱者：市場佔有率為第一以外的企業

強者：市場佔有率為第一的企業

1. 不是以企業規模來定義
2. 依競爭分類不同 強者與弱者的角色可能不同

地域別 商品別 通路別 顧客別

戰略最重要的課題



戰場的選擇



日本啤酒市場
Asahi 37.9%
KIRIN 37.8%
SAPPORO 12.5%
SUNTORY 11.0%

地域別

①

②

北海道



商品別

①

②

發泡酒



通路別

①

②

賣酒的店



顧客別

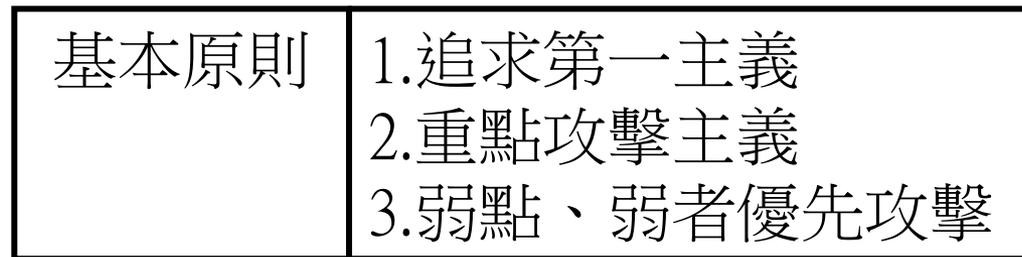
①

②

SUNTORY餐廳



藍契斯特基本戰略體系



強者戰略著眼

密集聚焦

廣的商品、廣的市場
(地域)、廣的客層



弱者戰略著眼

差異化

限定的商品、市場、客層。
「一點集中」原則

第三節 競爭目標與打擊目標的區分

基於射距理論上，可找出市場競爭對手，作法如下：

1. 首先要客觀地檢視自己在市場中真正的地位。
2. 打擊的目標是最迫近的敵人。
3. 成敗的關鍵因素在於資訊的掌握和先手攻擊。

應用：

第二順位的**競爭目標**是“龍頭地位”

1. 向領先者學習,培養自己足夠的創新能力。
2. 要傾全力，**打擊**第三順位者。

第三順位者以“做為領先群”為其目標。

1. 要傾全力，**打擊**第四順位者。
2. 抗拒第二順位者的打擊。

第四順位者首先應避免捲入其前順位者間作戰，重點如下：

用所有宣傳聯合第二順位以下者**打擊**最領先者。

藍契斯特戰略-三大基本原則

追求第一主義

追求第一主義 (第二名的射程距離之外)
危機最大的受益者
事業領域細分化 → 每一個領域第一名

一點集中主義

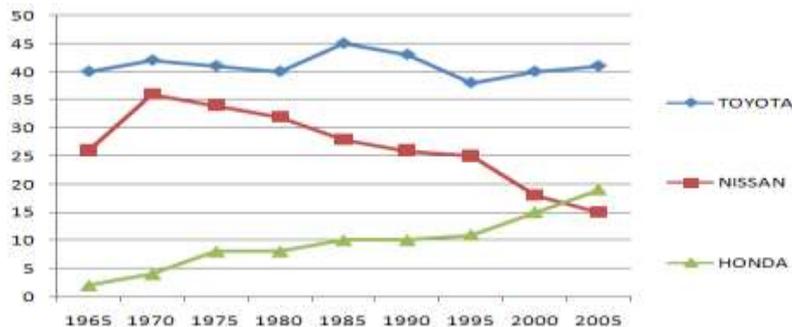
商品集中 地域集中



弱者優先攻擊

「足下の敵」攻撃の原則

強者戰略 模仿聚焦戰略



藍契斯特戰略在今日企業運作的價值

時代變遷

爭奪的時代

勝負的時代

- 市場變化已由「成長期」，進入到「成熟期、飽和期」的時代
- 已經不是強調「大贏、小贏」，而是強調「輸、贏」的時代
- 在全球化趨勢，面對高手雲集的競爭，真正「優勝劣敗」的時代

重視戰略

有形的戰力

無形的戰力

- 不僅要重視「有形戰術力」，更要重視「無形戰略力」
- 真正體認「戰略力2：戰術力1」的意涵
- 藍契斯特法則所強調「集中化、深耕化」活用的精髓

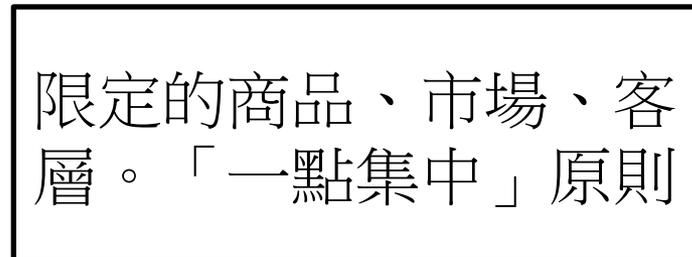
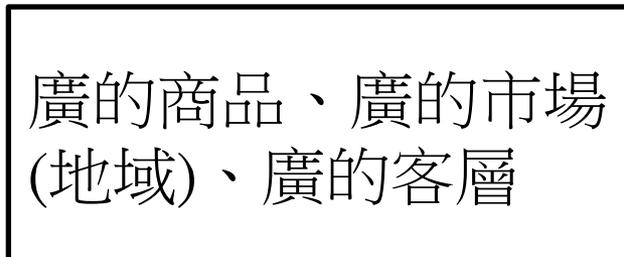
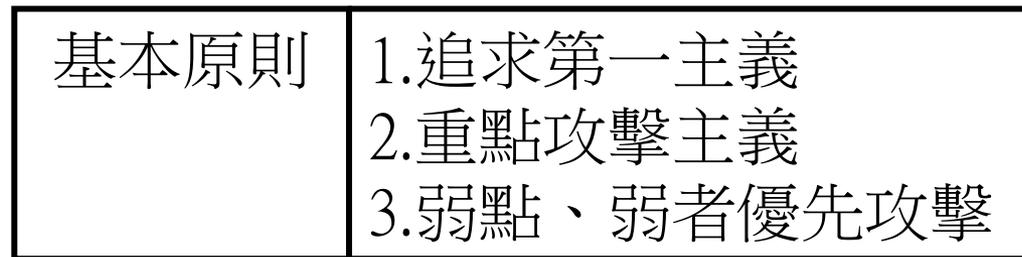
成長發展

業績的追求

利益的爭取

- 不斷追求「市場、交易、店面」佔有率的優勢
- 強調「數字指標」活用的計量管理系統
- 追求「積小勝為大勝」、「點線面」擴大領域的精神

藍契斯特基本戰略體系



戰略戰力

一、戰略戰力：泛指決策中“不可見”的部份

- 1.定價策略（Pricing Strategy）
- 2.配銷策略（Distribution Strategy）
- 3.廣告政策（Advertising Policy）
- 4.產品發展（Product Development）
- 5.制度系統
- 6.情報網建構等高層次、影響範圍深遠之競爭戰力。

戰略戰力較難模仿，較易建立核心競爭力!!

戰術戰力

二、戰術戰力部份主要指決策中“可見”的部份

1. 兵員數量的多寡:

- (一) 製造、批發指商品的廣度、深度、系列性、業務人員數、營業據點數
- (二) 零售指商品種類的深廣度、賣場空間規模的大小等。

2. 武器效用:

- (一) 企劃能力
- (二) 戰術執行力
- (三) 人員素質
- (四) 專業技術
- (五) 銷售活動力 (Sales Force)
- (六) 情報能力
- (七) 促銷活動 (Marketing Promotion Activities)
- (八) 折扣率 (Rate of Rebates)
- (九) 郵件
- (十) 傳單等應用能力。

銷售及行銷中的戰術方程式

一、單一作戰，指的是”某一客戶或顧客”

二、全面戰爭可用於”地區市場”

(1) 對象為某一顧客或客戶：

戰力 = 每次訪談時間 (平均) × 訪談次數 ... (1)

*舉凡增加每次訪談平均時間或提升訪談次數均可提升戰力。

(2) 地區市場

戰力 = 每次訪談時間 (平均) × 訪談次數² ... (2)

*增加訪談次數對提升戰力較有助益

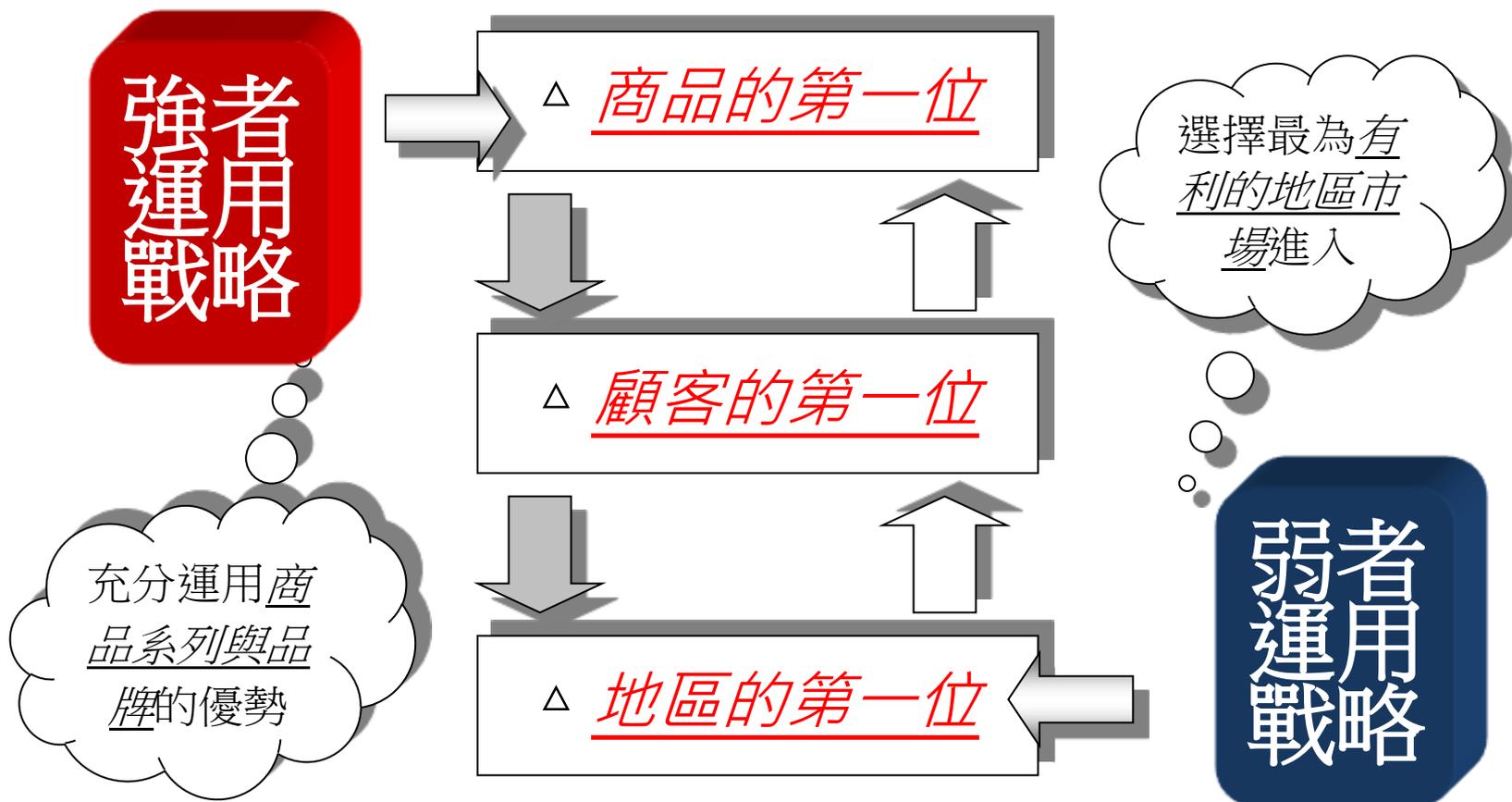
三、銷售人力較強 (多) 者，可著力在 “全面戰爭”

開設好幾個銷售點，進行市場競爭，
並充分運用商品系列與品牌的優勢

四、銷售人力較弱 (少) 者，可側重在 “單一作戰”

選擇最為有利的地區市場進入同時將火力集中

強者、弱者第一位主義戰略運用



弱者地域No.1戰略展開步驟

深化重點

- ◎ 市場領域的把握
 - ◎ 顧客地圖與市場領域再編成
 - ◎ 領域細分化與重點區域設定
 - ◎ 地毯調查展開
-
- ◎ 涵蓋率、Aa率、構造率(同時考量前二項)
 - ◎ 佔有率提升目標與戰略策定
 - ◎ 顧客戰略制定與訪問計畫

第三章

深化連鎖零售事業之核心 戰力首部曲-戰術戰力

連鎖零售業的戰力重點

一、產業經營業者所須具備的五大核心戰力

1.商店力 2.商圈力 3.商場力 4.商情力 5.商策力

二、依據藍徹斯特理論，可將上述五大類戰力概分為二群：

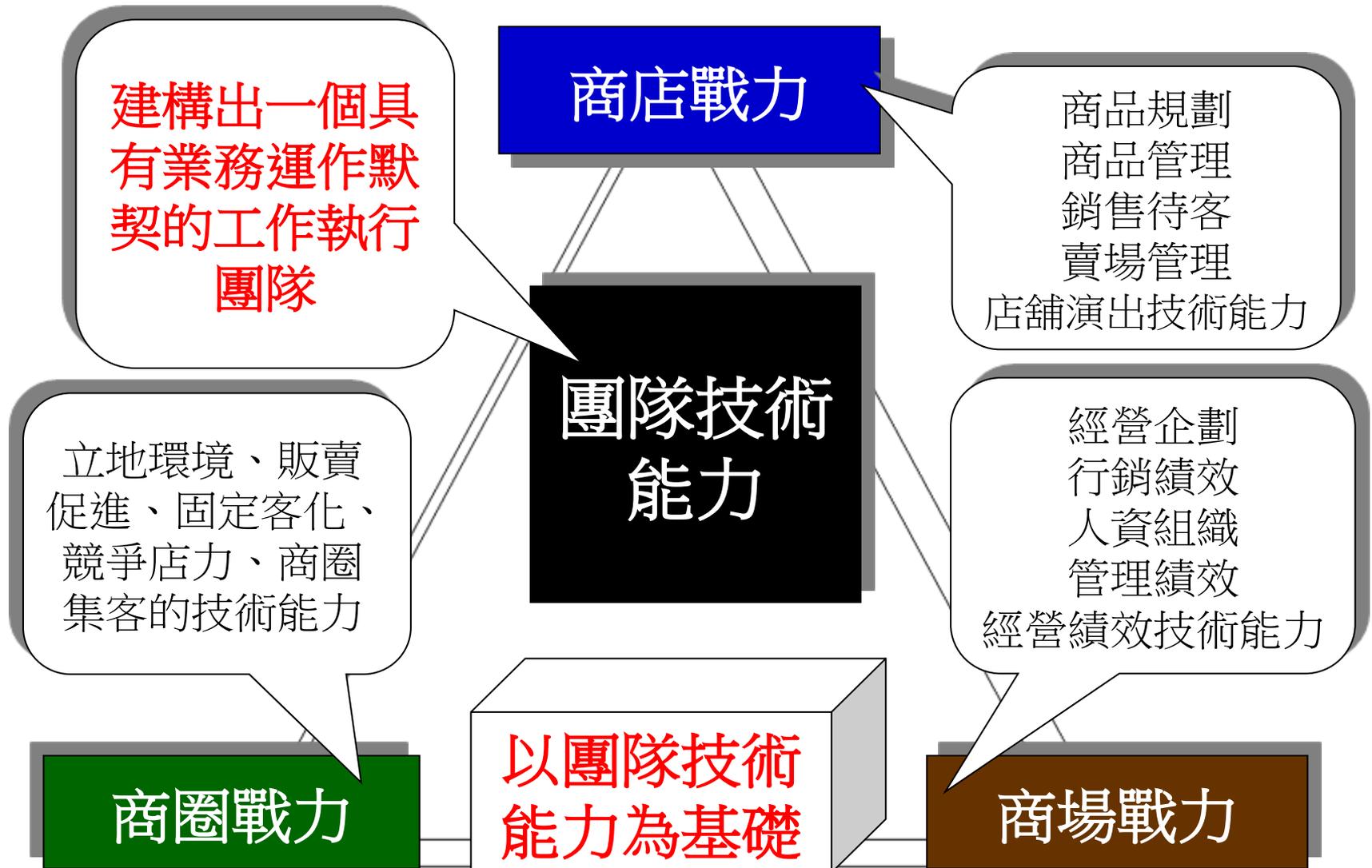
1.戰術戰力—含商店力及商圈力

— 聚焦在單點或小範圍區域市場競爭上所應發揮的戰力。

2.戰略戰力—含商場力、商情力及商策力

— 大局規劃及掌控、整體經營制度及系統建構所須能力為核心。

商店戰力及商圈戰力與商場戰力關連圖



商店戰力的運作技術

一、商品力賣場力演出力的連結

商品力

1. 商品組成
2. 大中小類的產品品項規劃
3. 具競爭力的品項篩選組合
4. 創造主題性及磁石效果

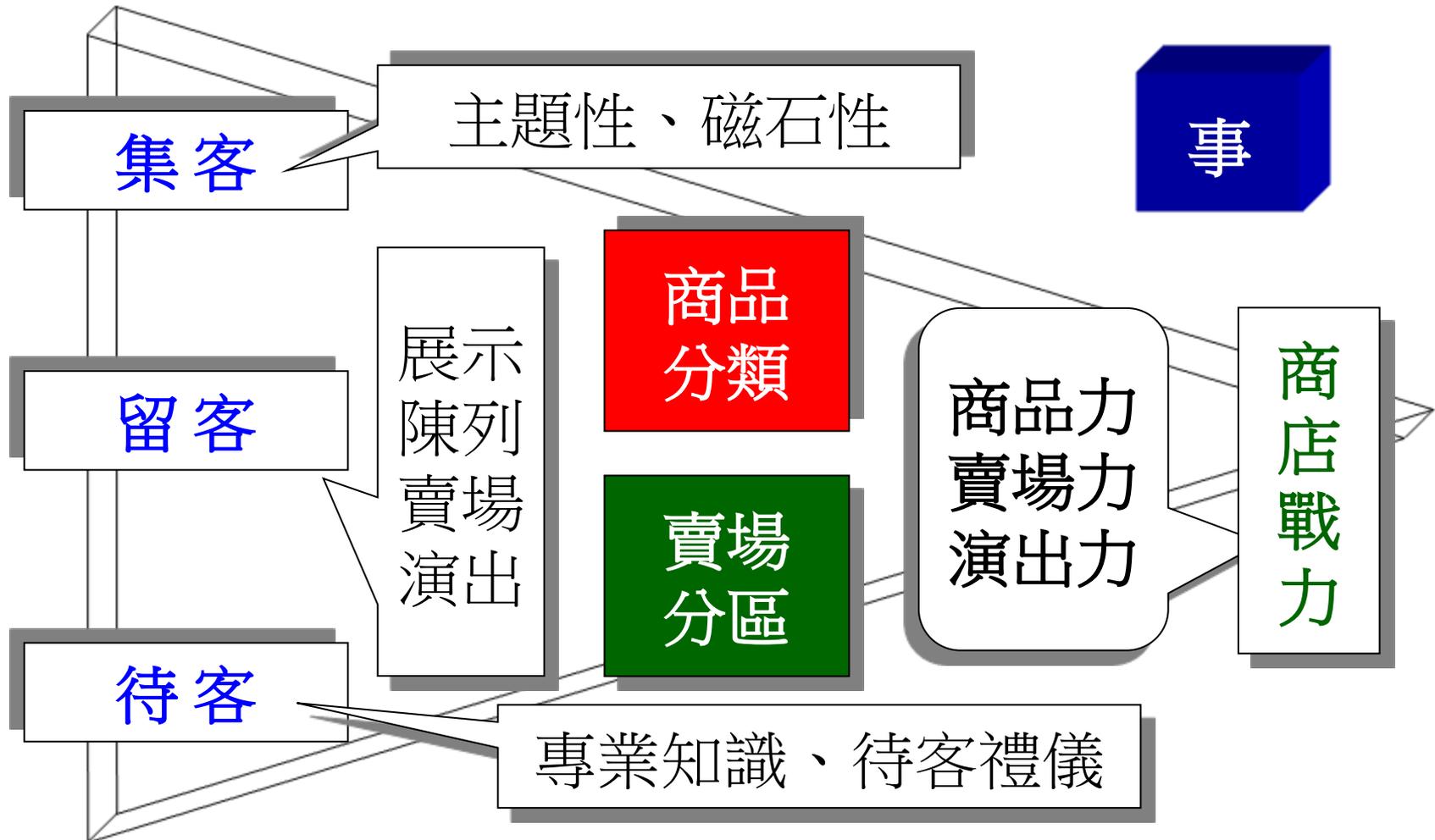
賣場力

1. 展示空間的規劃
2. 商品品項的陳列方式
3. 賣場動線的舒適性
4. 兼顧消費者的感受及貨架空間的使用效益

演出力

1. 人員的服務態度
2. 員工的專業知識及待客禮儀

商店戰力關連圖



商品力的重要性及其構成因素

一、“商品50—販賣50”的原則

美國百貨業曾有這一句話：優秀的商品採購，就好比商品已銷售了一半。由此可見商品力在市場行銷上是占了相當重要的地位。

二、商品力的構成因素

- 1.各個商品面的商品力：機能性、感覺性、知名性。
- 2.價格面的商品力：經由商品企劃而強調整體商品系列。
- 3.構成面的商品力：總和化、專門化。

商品戰略之四項業務

商品計畫業務

- a. 公司商品系列構成的決定
- b. 各商品系列的品目構成之決定
- c. 商品品目之採購量、存量、銷售量之決定，同時設定商品回轉基準。
- d. 個別品目實施方案的具體策定。
- e. 有關商品漲價、降價、總利益、純利益等的價格計畫及利益計畫。

商品採購實施業務

- a. 採購進度（**Buying Schedule**）的準備。
- b. 進貨廠商的選擇。
- c. 個別品目的選定及採購洽商。
- d. 採購量及追加量的決定。
- e. 採購量及追加量的交貨期限追蹤。

商品戰略之四項業務

後勤商品業務

- a. 進貨商品的品質檢驗。
- b. 商品的標價作業。
- c. 商品數量的管理、商品金額的管理及商品維護的管理。
- d. 賣場間商品移動的管理。
- e. 銷售後之商品出貨及配送的管理。

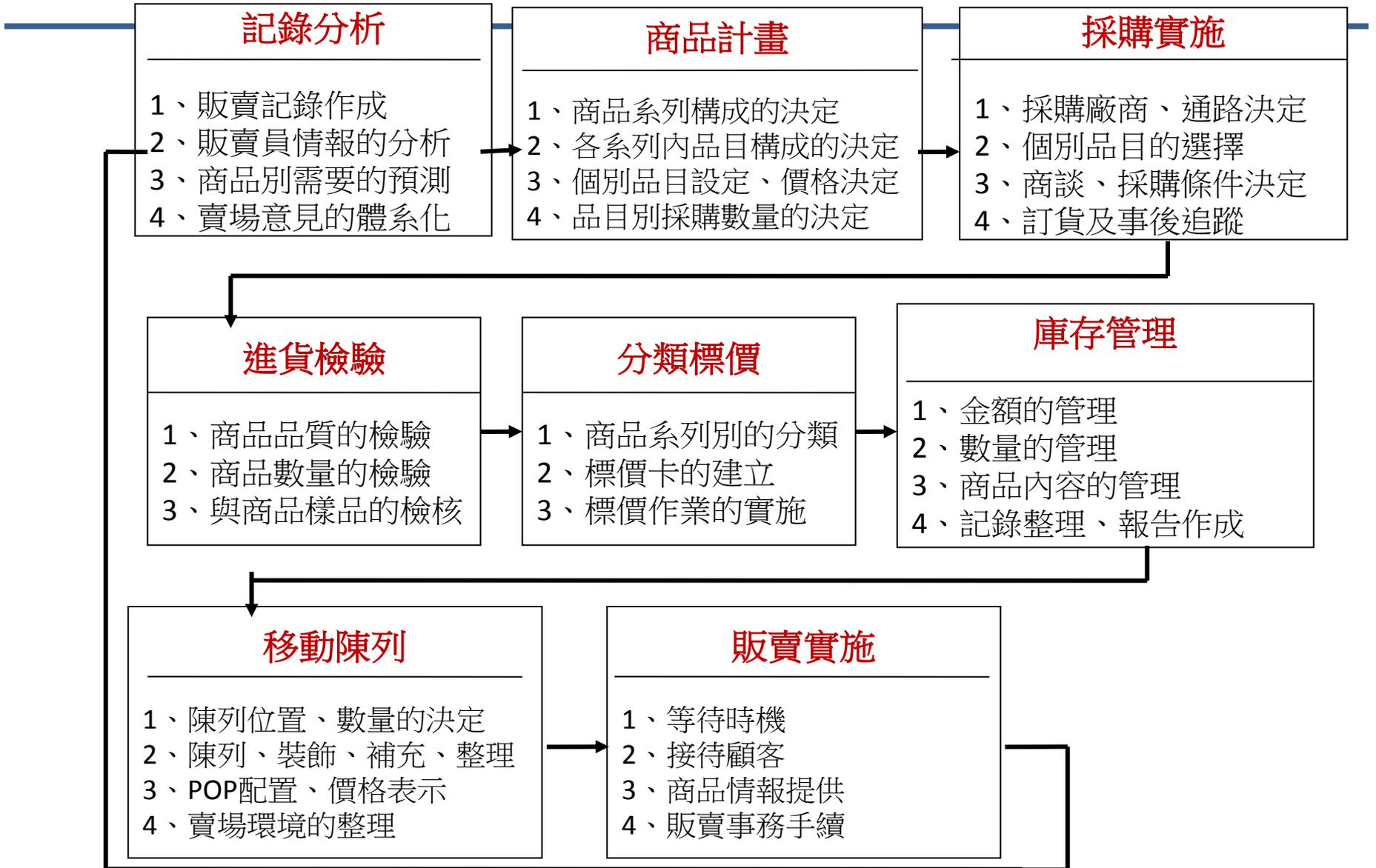
總(本)部商品業務

- a. 各連鎖店間商品組織系統的統制。
- b. 本部統一採購時，商品流通的管理。
- c. 自有品牌商品的開發與管理
- d. 各店鋪間情報溝通與連接的管理。
- e. 附設加工廠或衛星工廠的管理

商品戰略的循環體系

目前國內零售業者大部採取專櫃式經營，有些商品採購業務並不需要商店處理，但對於自營商品仍屬必要，有關整體商品戰略的循環體系一共包括了八個環節：（請參考下圖3-3-1-2）

商品戰略的循環體系

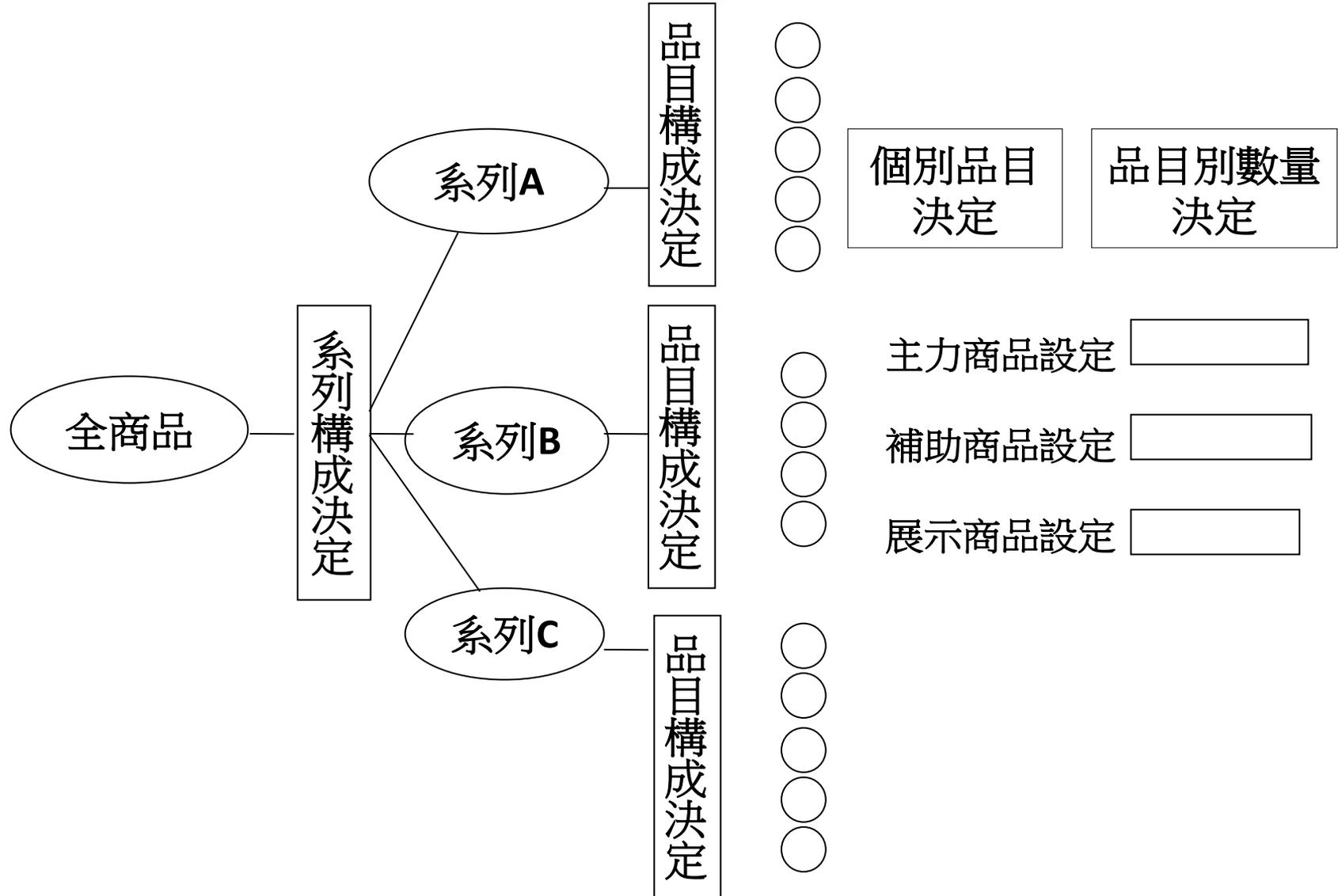


商品計畫的分解方式

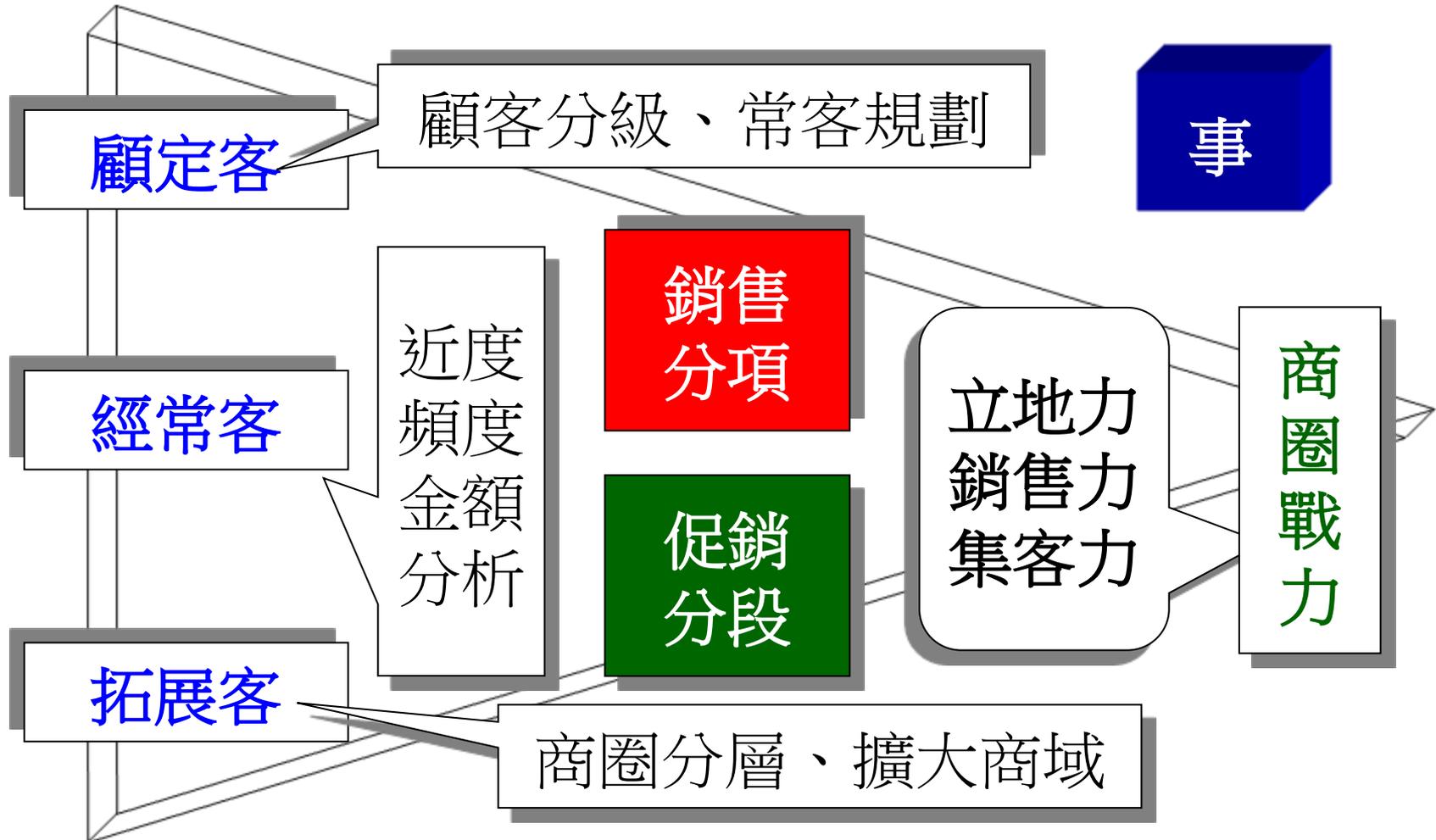
商品計畫並不是積上的方式（Bottom Up），而是分解的方式（Top Down）。（請參考下圖3-3-1-3）

- 一、商品系列構成每年都不會有太大的改變。
- 二、顧客需求的變化及競爭狀況，需增加以前沒有的新商品。
- 三、如果銷售情況不佳，收益性或是吸引顧客的效果不理想，也要剔除掉一部份的商品。
- 四、商品系列構成並非是固定的、硬性的、尤其是流行性商品更應具有機動性。

決定商品品目幅度及內容之過程



商圈戰力關連圖



商圈戰力的運作技術

一、立地力銷售力集客力的互動

立地力：由良好地緣條件所創造出來。

銷售力：善用各種推廣促銷及銷售技巧。

集客力：結合兩種前述能力所之營造出來集客效果。

配合RFM(近度,頻度,金額)分析法，聚焦在核心議題及瓶頸之突破，以提昇整理商圈戰力。

二、把握商圈購買力的變化實態

商圈的購買力約等於每一家庭的消費支出額與家庭商圈戶數的乘積：

每家庭平均消費支出額 X 商圈家庭總戶數=商圈消費購買力

商圈戰力的運作技術－2

三、顧客調查的方法

1. 消費者購物傾向的調查
2. 來街者購物動向調查
3. 顧客能量調查
4. 其他的調查

－利用各種座談會的機會，或公私場合進行有關資料收集與調查。

四、競爭店調查的方法

1. 競爭店賣場構成調查
2. 競爭店商品構成調查
3. 競爭店價格線調查
4. 競爭店出入客數調查

五、顧客/競爭店/自店三者的互動關係

運用SWOT分析確實把握敵我的動向，找出「機會點」與「問題點」，以發揮立地力與銷售力整合的綜效。

商圈戰力比較分析表

專案別	本店	競爭店	比較分析
基本事項	立地條件		
	商圈內人口數		
	客層物件		
	商店特徵		
	賣場面積		
	從業員人數		
	停車台數		
	平均月業績		
	賣場生產性		
	販賣生產性		
	商品特色		
	販賣方法		
	提供服務		
店鋪相關事項	商店的外觀		
	賣場構成與配置		
	商品收集		
	展示陳列表現		
	POP與演出		
	賣場維護		
	店鋪關聯設施		

商圈戰力比較分析表

商品相關事項	部門別商品構成			
	高中低級商品比重			
	暢銷品掌握			
	價格競爭力			
	商品價位設定			
	特價品價格掌握			
	媒體的運用分配			
販賣相關事項	DM的運用			
	夾報廣告			
	其他宣傳方式			
	促銷活動內容			
	特設賣場			
	店內販促活動			
	待客銷售技巧			
服務相關事項	待客服務態度			
	提供的服務內容			
	公司服務制度			
	會員制度			
	送貨加工服務			
	售後服務措施			

第四章

深化連鎖零售事業之核心 戰力二部曲戰略戰力

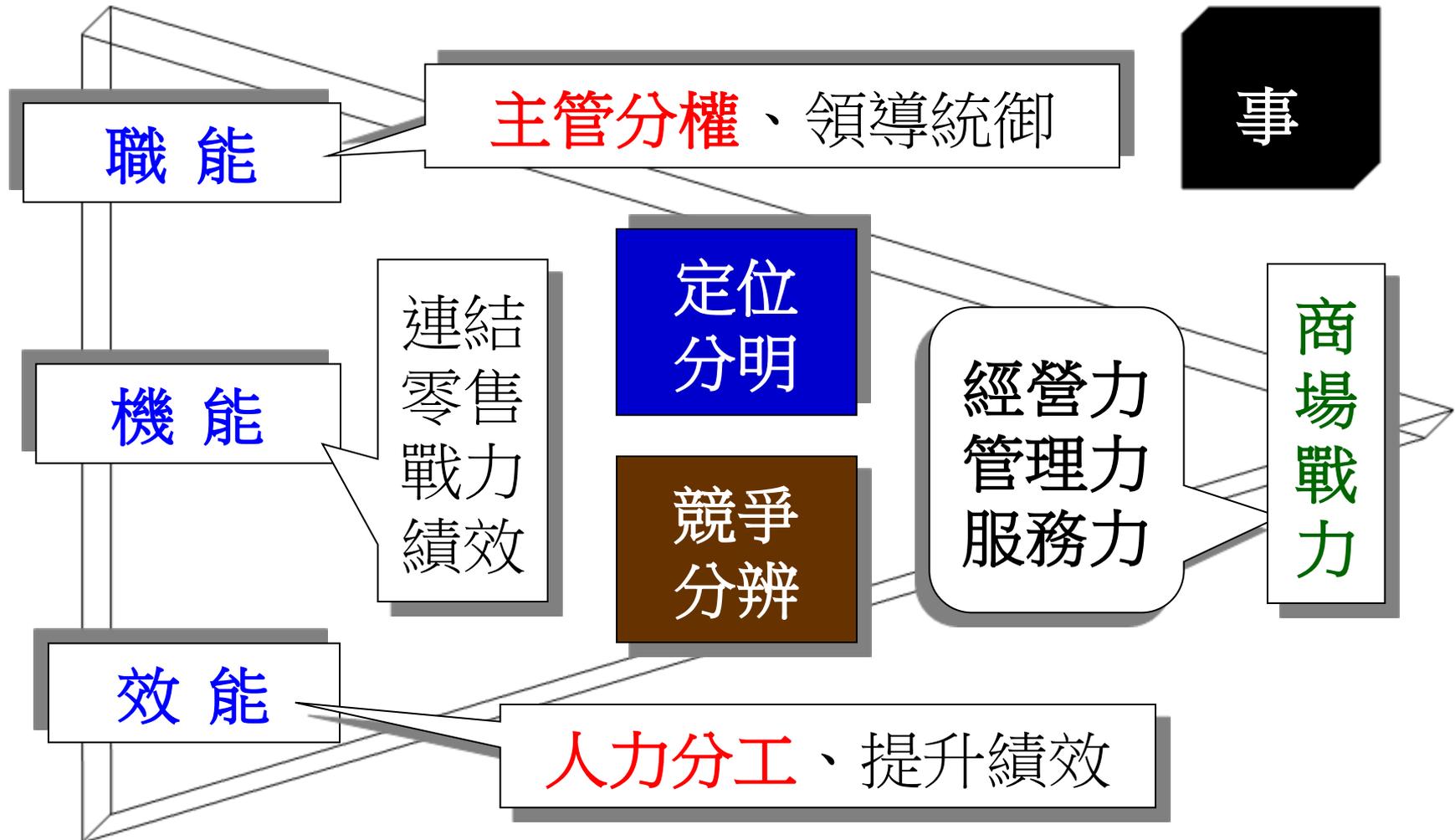
連鎖零售業之組織運作的經營重點

商策與商情戰力之應用的重要性及普遍性。

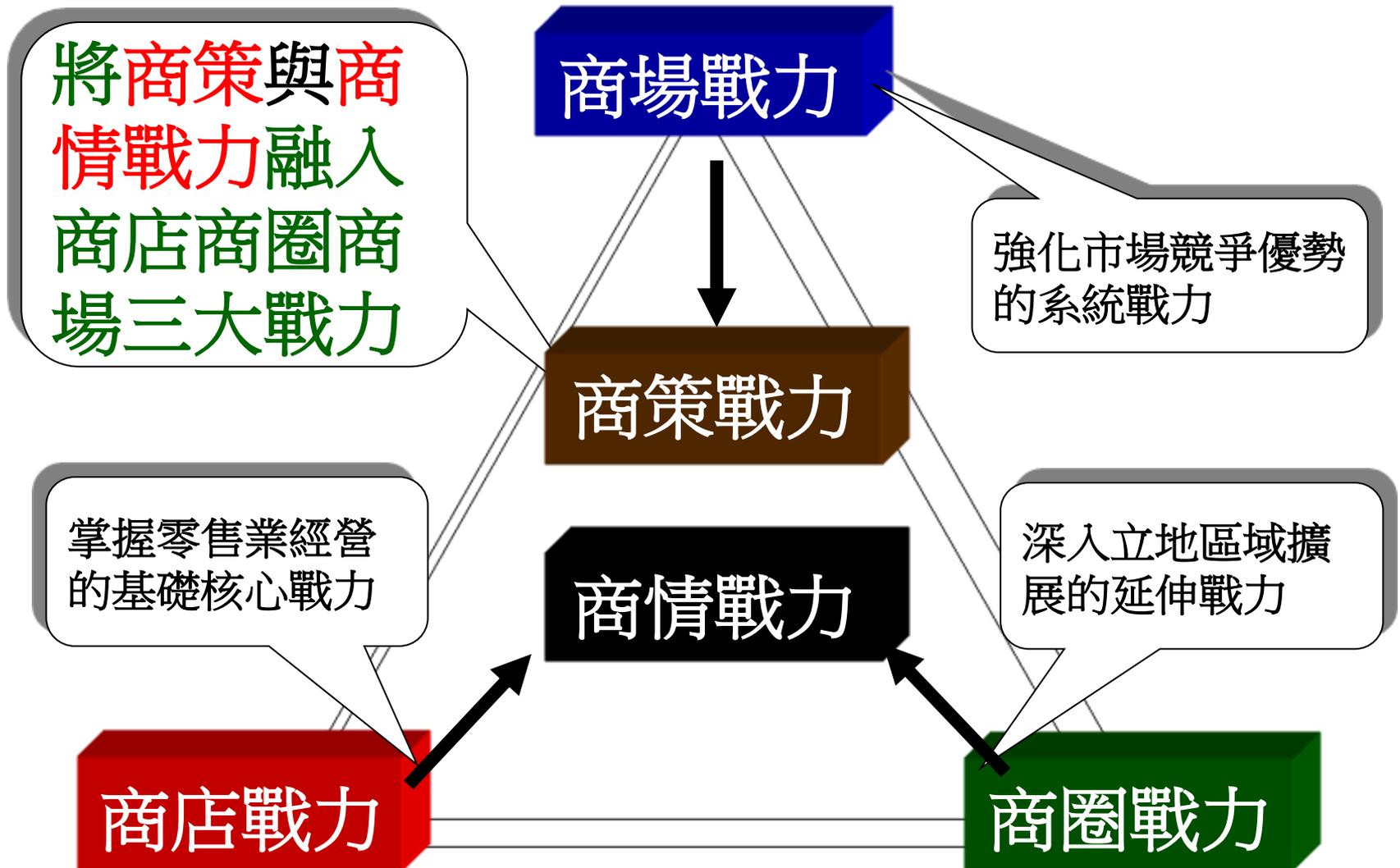
站在戰略性思考的制高點來探討有關連鎖零售業的三項戰略戰力：

- 1.商場戰力
- 2.商情戰力
- 3.商策戰力

商場戰力關連圖



戰術戰力與戰略戰力連結圖



商場戰力的運作技術

- 一、商場戰力依下圖所示，包括經營力、管理力及服務力。
1. **經營力**－分析產業結構、市場環境變遷等決策的把握程度。
 2. **管理力**－著眼在企業內部管理上有關人、事、物等諸項管理制度及系統的建構及執行能力。
 3. **服務力**－泛指連鎖零售業者結合上述經營力及管理力，所展現的商場戰力整體的服務成效高低。
- 二、商場戰力運作，透過以下三點達到整體競爭力的提昇。
1. 職能上的主管分權
 2. 機能上之部門連結績效
 3. 效能上的人員妥善分工

零售商場戰力的檢核重點

一、有關工作上「職能」的發揮, 須檢核：

1. 人員對自己角色是否清楚？
2. 組織工作分權有否適切？
3. 工作的人力分工是否適才適所？

二、有關工作上「機能」的運用, 須檢核：

1. 各部門對業務經營內容是否清晰？
2. 各部門在管理上是否能順遂？
3. 組織能否將工作機能做有效的連結？

三、有關工作上「效能」的提升, 須檢核：

1. 能否發揮同仁工作績效？
2. 業務的推進是否順暢？
3. 人員對商品或技術的管理能否提升績效？

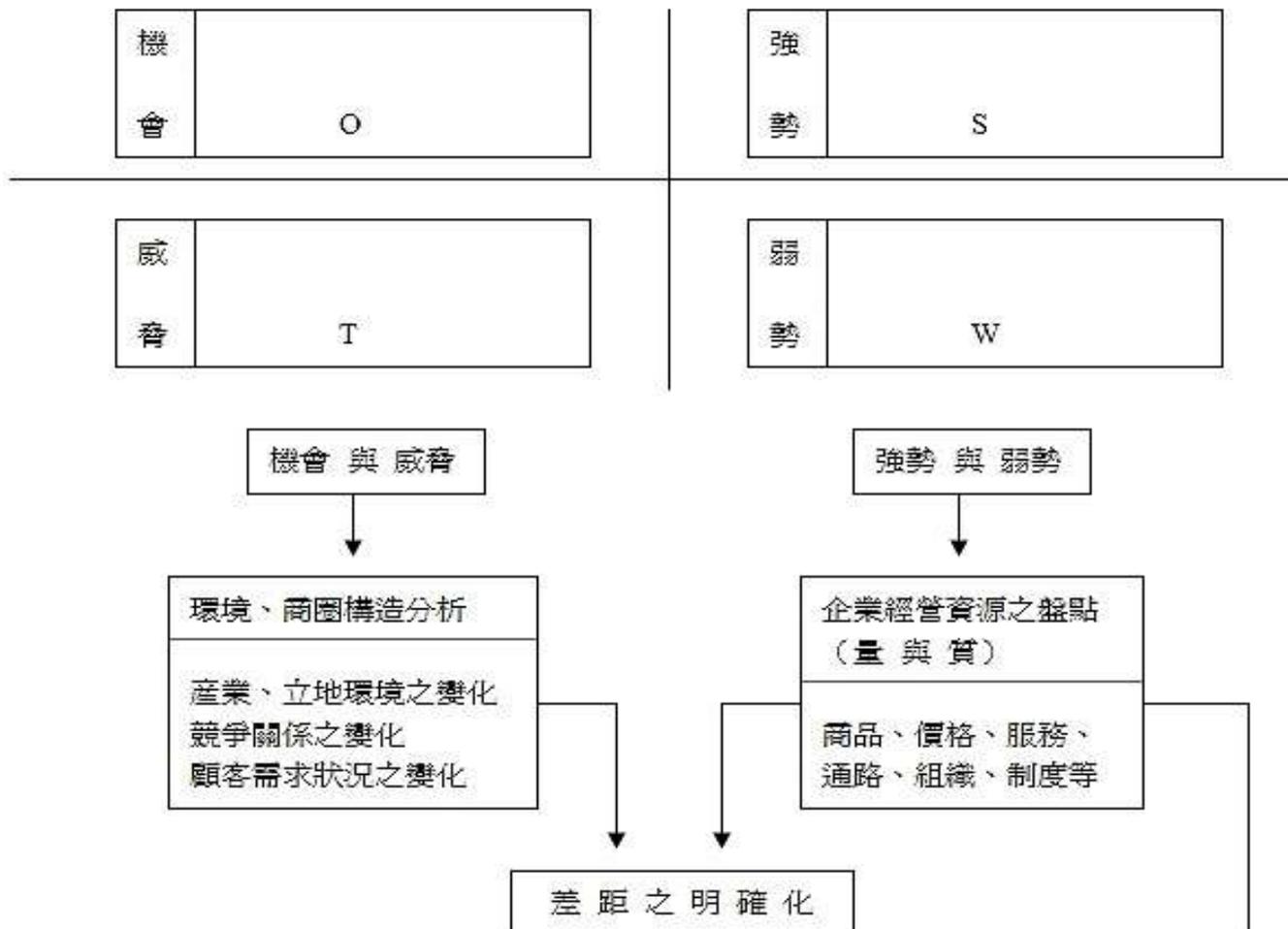
經營力之發揮

有關商場戰力中的「經營力」之發揮，連鎖零售業者首先可應用**SWOT**分析圖，找出企業本身在所處產業的內部優劣勢及外部機會與威脅點。

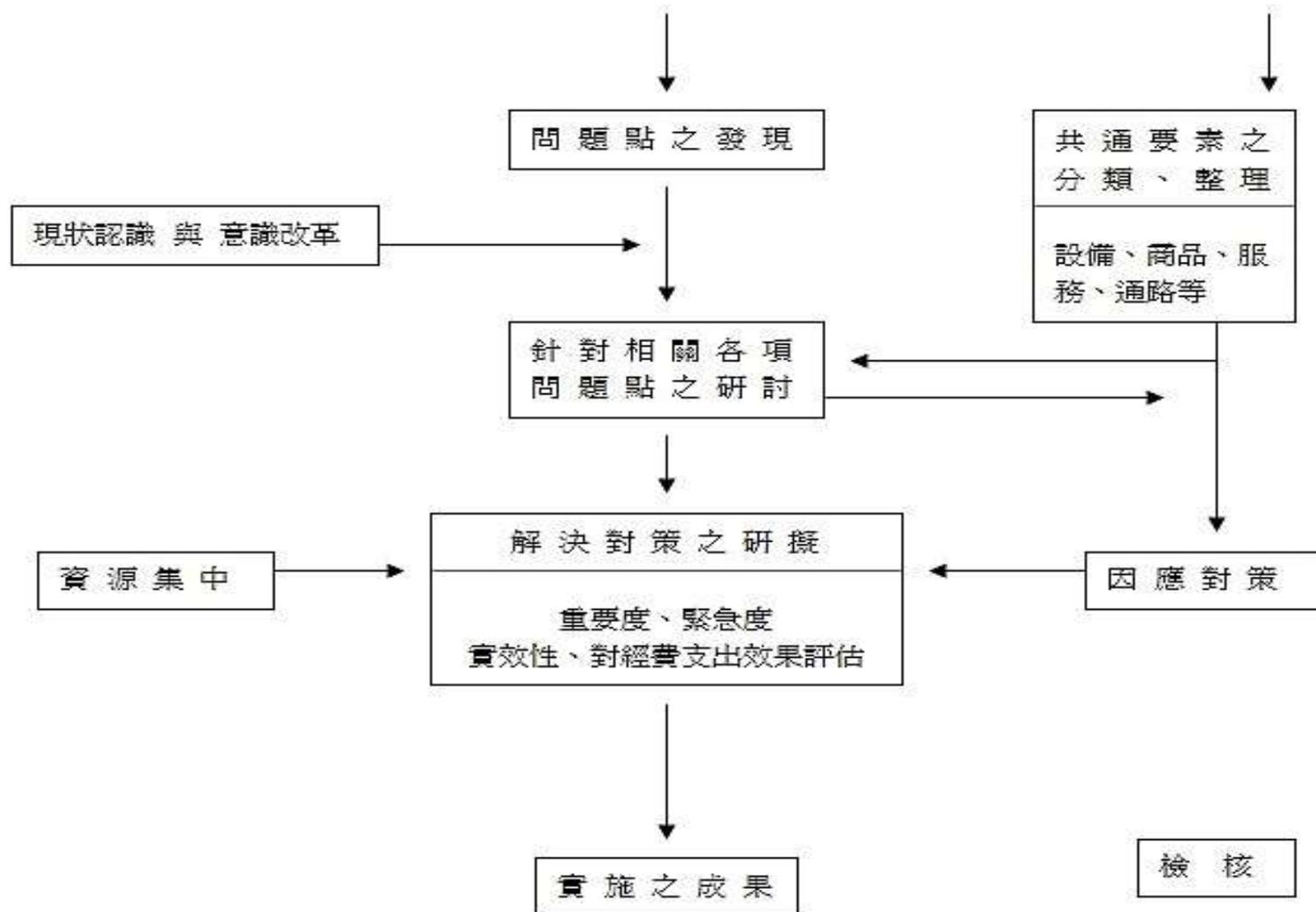
應用**SWOT**分析的同時，應結合**STP**分析，亦即市場區隔—目標市場選擇—產品及企業定位之分析法。交互確認分析結果，以確立企業能用最佳之競爭態勢在最擅長的領域進行市場競爭，也較能引導及確保策略制定的有效性。

企業經營SWOT分析法

(企業經營 SWOT 分析法)



企業經營SWOT分析法－2



價值鏈結合損益分析法

下表提供了企業利益構造的縱軸與企業價值鏈的橫軸之分析表。

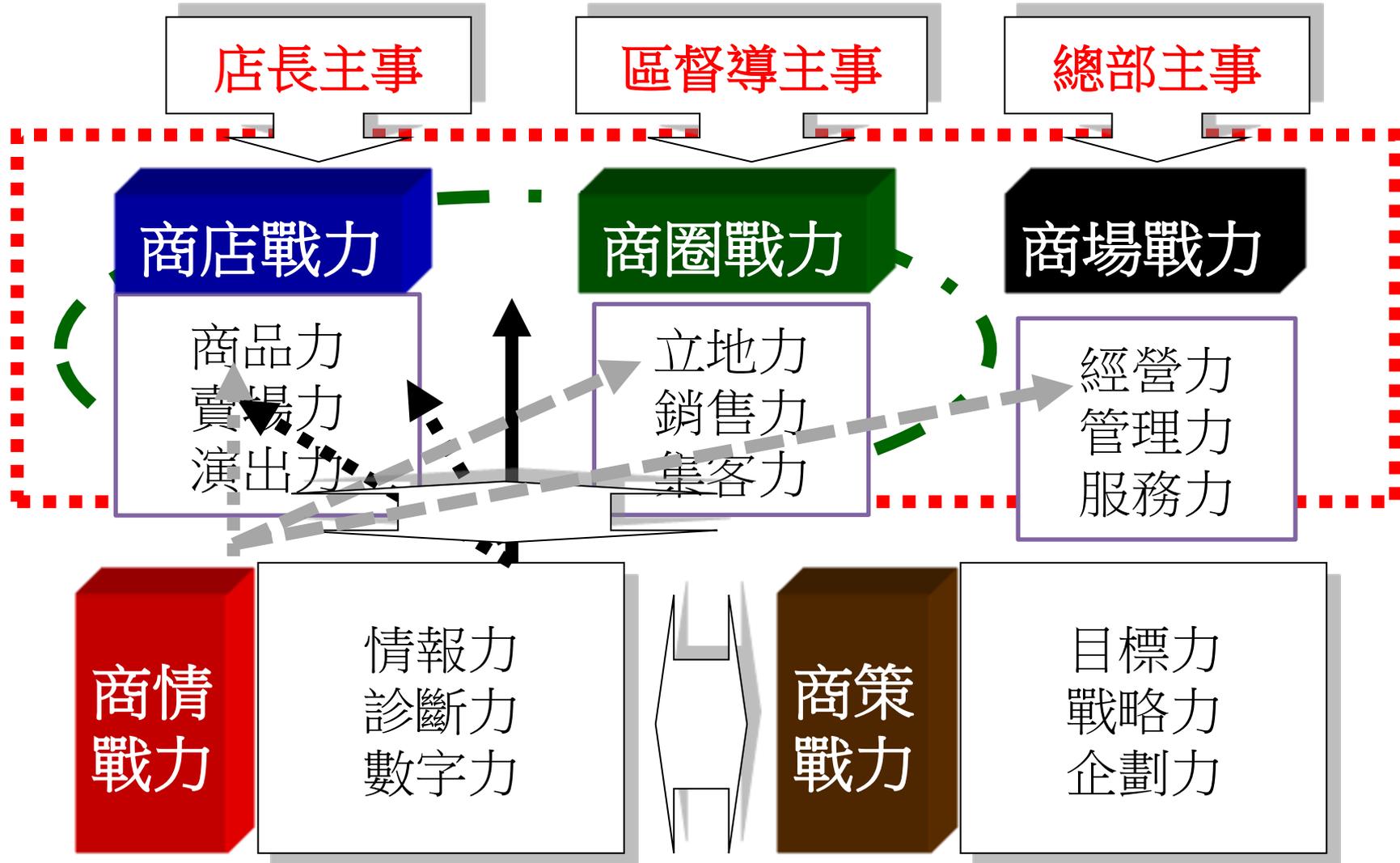
企業可利用價值鏈結合損益分析法，進行敵我的資料搜集，以具體比較我方與競爭對手各價值鏈環結的利益構造及數據，以進一步將企業的相對優劣勢具像化。（請參考下表3-4-1-1）

總部主要扮演機能

- 一、經營與行銷機能
- 二、組織與人事管理機能
- 三、市場調查與立地分析機能
- 四、商品計畫機能
 - 1.開發與其他商店不同、獨特、且品質優良的新商品。
 - 2.將商品以適當的價格及銷售方法，作為商品組合提供給分店。
 - 3.隨著競爭條件與市場變化，將商品、品質、商品組合、物品齊備以及銷售方式等加以改變。
- 五、採購計畫與管理機能
- 六、商品庫存管理機能
- 七、銷售計畫與管理機能
- 八、銷售促進與管理機能
- 九、營運計量管理機能
- 十、情報資訊管理機能

有關各級主事、SV及店長能力訓練之重點，可參考下圖3-4-1-3。

連鎖體系之主事層級訓練重點



商情戰力的運作技術

1. 情報力:

針對訊息、資料、情報相關的收集、過濾及彙整能力。

2. 診斷力:

將經營、管理、通路、銷售、製程、品質等進行定量與定性診斷分析的能力。

3. 數據力:

結合情報力與診斷力，所展現的整體商情戰力的數據管理成效。

發揮最終的商情戰力成效，必須善用定性定量工具技巧，諸如統計分析法、報表結構及趨勢分析、QC新舊七手法的應用等。

此外，對情報應用之關鍵指標的掌握也是商情戰力成效衡量之要點。

商情戰力關連圖

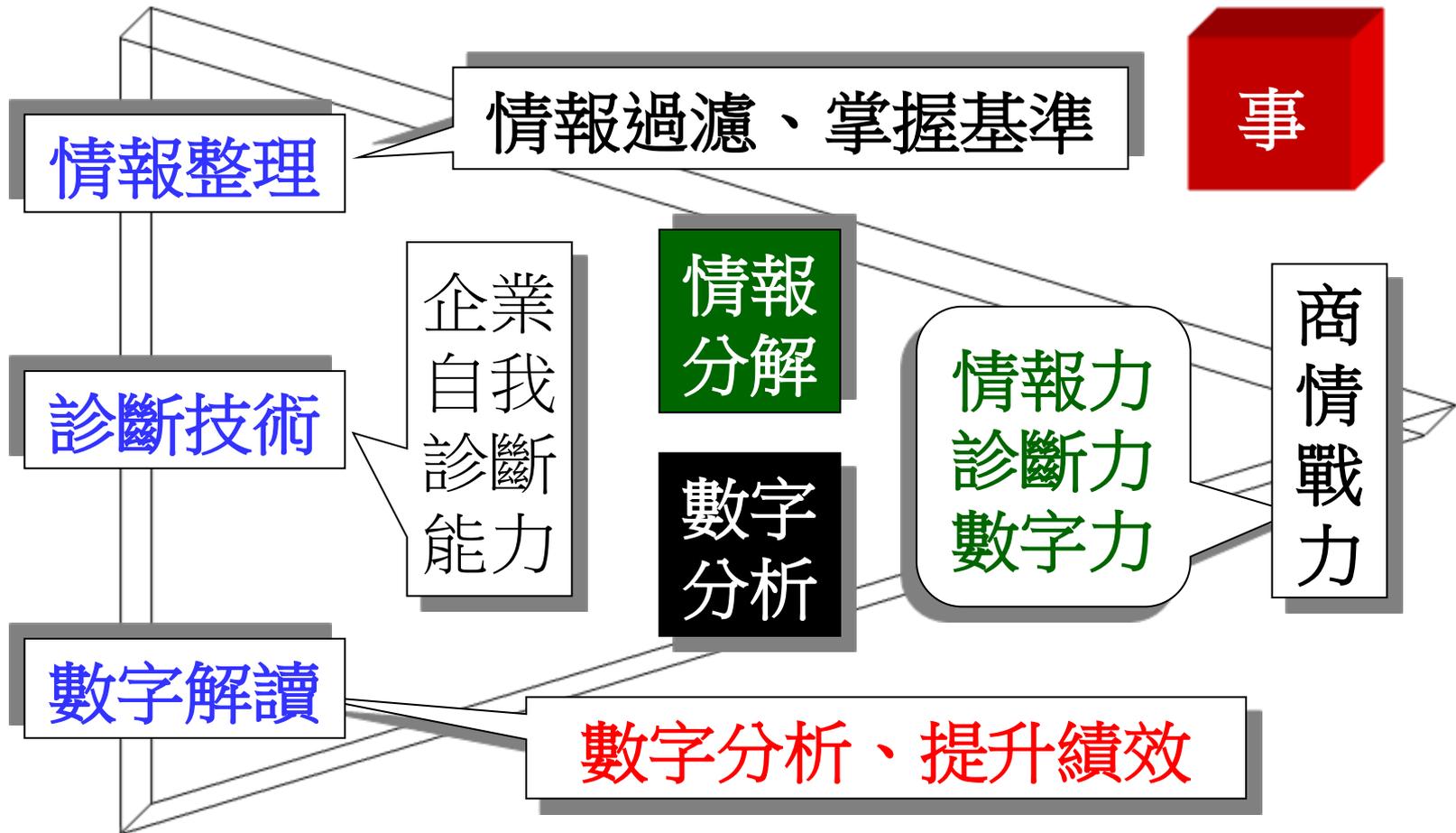


表3-4-2-1 敵我價值鏈分析表

價值鏈 分析對象	原料 調達	素材 生產	加工 生產	組立 生產	企劃 開發	製造 小計	物流	銷售	情報	公司 合計
我方營業額										
A社營業額										
B社營業額										
我方營業額										
A社營業額										
B社營業額										
我方營業額										
A社營業額										
B社營業額										
我方營業額										
A社營業額										
B社營業額										
我方營業額										
A社營業額										
B社營業額										
我方營業額										
A社營業額										
B社營業額										
我方營業額										
A社營業額										
B社營業額										

商情戰力發揮

在企業內部情報搜集的系統建構上，應善用並結合各式的內部報表系統，以下三點能有效發揮商情戰力，在激烈的競爭中勝出。

- 1.採取持續性、追蹤性的情報搜集方式
- 2.將情報的彙整化為日常的工作
- 3.啟動全員參與的作法

對於連鎖零售業或其他產業的業者，可利用下圖之架構，依產業特性善用資訊科技調整自身的經營管理情報系統，並整合內部的日常表單系統。

商策戰力的運作技術

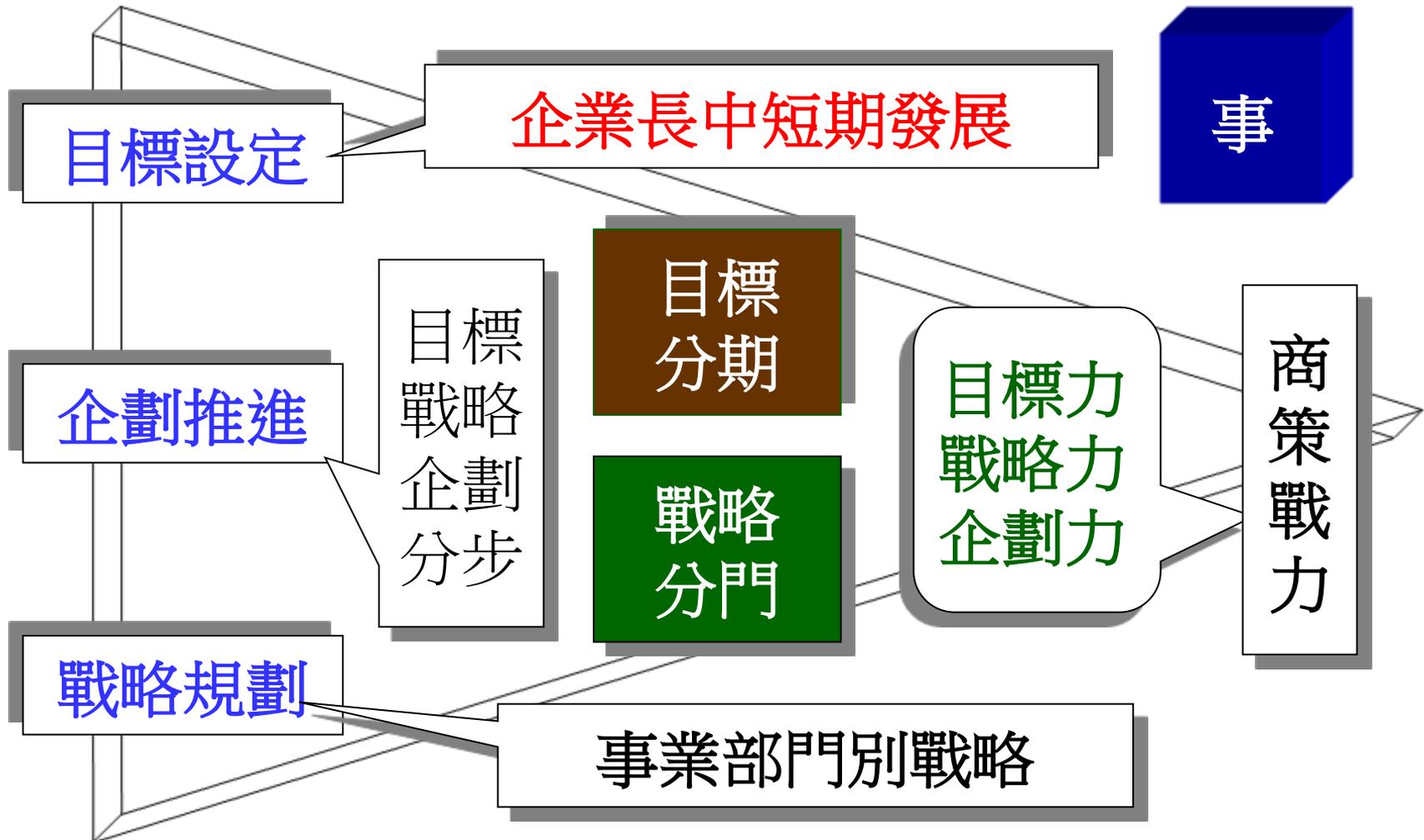
- 目標力**：將長期目標轉化為相應的中、短期目標，以維持策略目標的一貫性。
- 策略力**：制定商策時整合企業總體及個別部門別的策略連貫性之能力
- 企劃力**：整體成功商策之發揮則須結合上述的目標力及策略。

商策戰力應具有：

1. 目標分期－即短中長期目標設定及一貫性的思考。
2. 戰略分門－全體戰略及各部門別戰略展開及整合的架構

同時要有階段性步驟的具體作為之「企劃分步」能力方能全面落實商策戰力。

商策戰力關連圖



連鎖零售之戰略組合

公司級經營戰略方面，由圖得知主要是由三個主導戰略所組合而成，這三個戰略分別為：

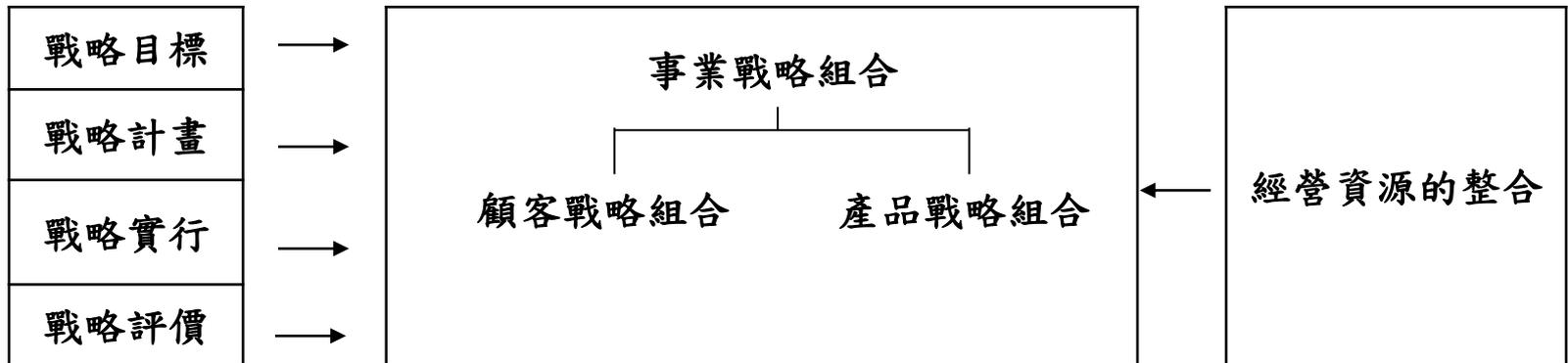
- 1.最重要戰略
- 2.戰略資源
- 3.戰略循環。

企業戰略構造及組合系統分析圖

- 經營戰略的構造
戰略循環

最重要戰略的組合

經營資源組合



個別戰略組合系統：

行銷輔助戰略					事業戰略					人力戰略			研發戰略			相互戰略				
通路戰略	販賣促進政策	物流戰略	營業組織體制	營業管理水準	人力資源能力	環境預測	擴大戰略	縮小戰略	多角化戰略	體質改善計畫	併購戰略	企業文化	人事戰略	能力開發	技術資源累積	開發課題探索	產品開發力	財務戰略	情報戰略	設備投資計畫
硬體系統·各種機械設備										軟體系統·規定、基準、制度、手續等										

第五章

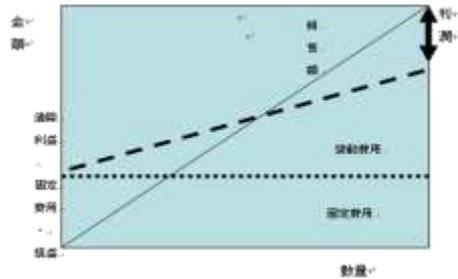
結合e化工具學習法之戰 力應用學習重點

商品獲利提昇要點

- 一、在實際經營時，仍然有很多因素會降低商品的淨利益，尤其是季節性的商品、流行性的商品、易變質的商品或易破損的商品等，經常會有下列情形發生：
 1. 在季節的後半部，有一部份的商品必須降價出售。
 2. 有些商品有的時候要折扣出售。
 3. 有些商品會因為汙損、破裂、變質、變色乃至失竊等因素而發生耗損。

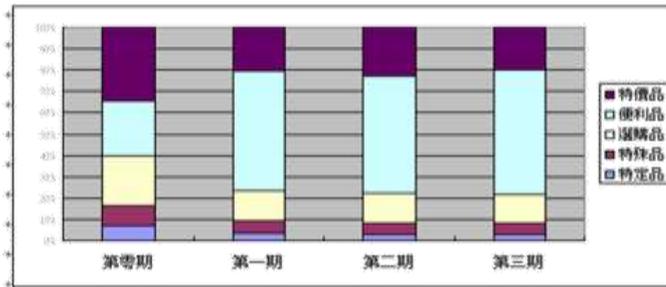
- 二、諸如此類都會影響到商品的淨利益，因此在從事商品採購及決定賣價之際，必須予以考慮的重要因素有：
 1. 業經營上預期的利益及經營上所要支付的經費須列入定價考慮。
 2. 商品因為降低、折扣、耗損等因素所損失的利益亦須列入定價考慮。

損益平衡

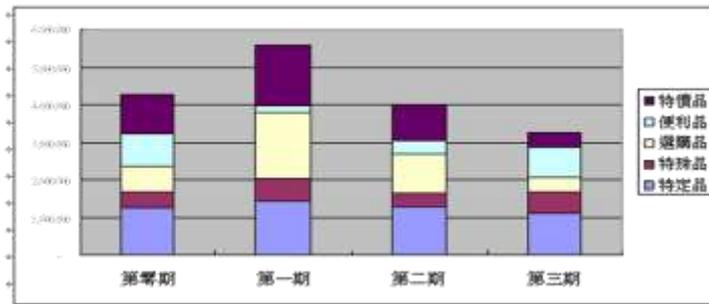


達成目標之必要銷貨額 = (固定費 + 目標利潤) ÷ 邊際利益率

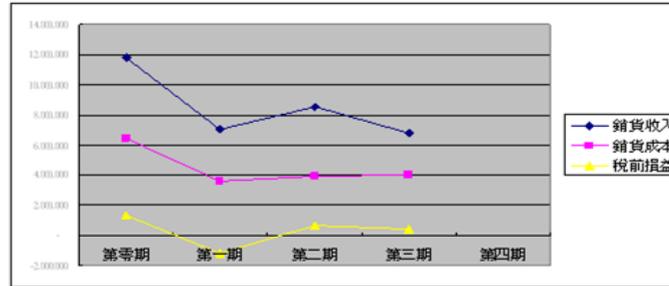
商品組合



商品庫存

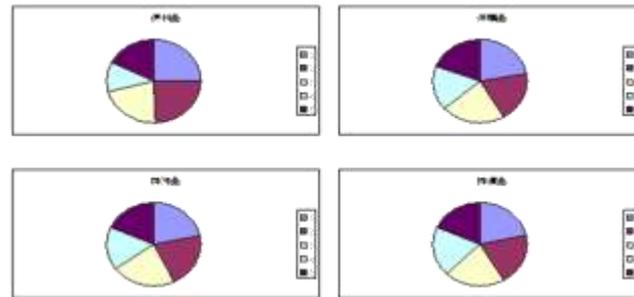


銷售紀錄



產生各種
營運報表

市場佔有



* 收益力分析

總資產週轉率	○
資本週轉率	○
存貨週轉率	○
存貨週轉期間	○
銷貨毛利率	○
銷貨淨利率	○
人事費用率	○
廣告費用率	○
租金費用率	○
營業費用率	○
損益平衡點與銷貨額比	○

* 達成率分析

營業 達成率	○
毛利 達成率	○
淨利 達成率	○
營業 成長率	○
毛利 成長率	○
淨利 成長率	○
總資產 成長率	○

透過
資料
判讀
分析
活用

圖3-5-1-2 競賽產出之圖表示例

檢核戰力應用之報表分析-1

MPM 分析：

以「營業額成長率」與「毛利率」資料，經過BCG四象限座標交叉分析法分析而成，如圖3-5-1-3所示。

- 1.當分析結果落在第一象限：
 - 代表競賽公司之商品具有高營業額成長率及毛利率。
- 2.當分析結果落在第二象限：
 - 代表『毛利率』尚可，『營業額成長率』太低了。
- 3.當分析結果落在第三象限：
 - 代表『營業額成長率』及『毛利率』均未達平均值。
- 4.當分析結果落在第四象限：
 - 代表『營業額成長率』達平均值之上，但『毛利率』偏低。

檢核戰力應用之報表分析-2

ABC 分析：

以「毛利率構成比」與「營業額構成比」資料，運用井字九象限座標交叉分析法而成，如圖3-5-1-4所示。

1.當分析結果落在AA 區時：

— 表現優異的商品，應繼續提升毛利率構成比、強化營業額構成比。

2.當分析結果落在BA 區時：

— 『毛利率構成比』表現優良，『營業額構成比』還需要加強。
應強化營業額構成比。

3.當分析結果落在AB 區時：

— 顯示該商品是屬於『營業額構成比』中是屬於A 級的，但是毛利率的表現還不夠理想，應該提升毛利率構成比。提升毛利率構成比。

4.當分析結果落在CC 區時：

— 顯示該商品應被更替或撤離。

商品ABC分析圖示例

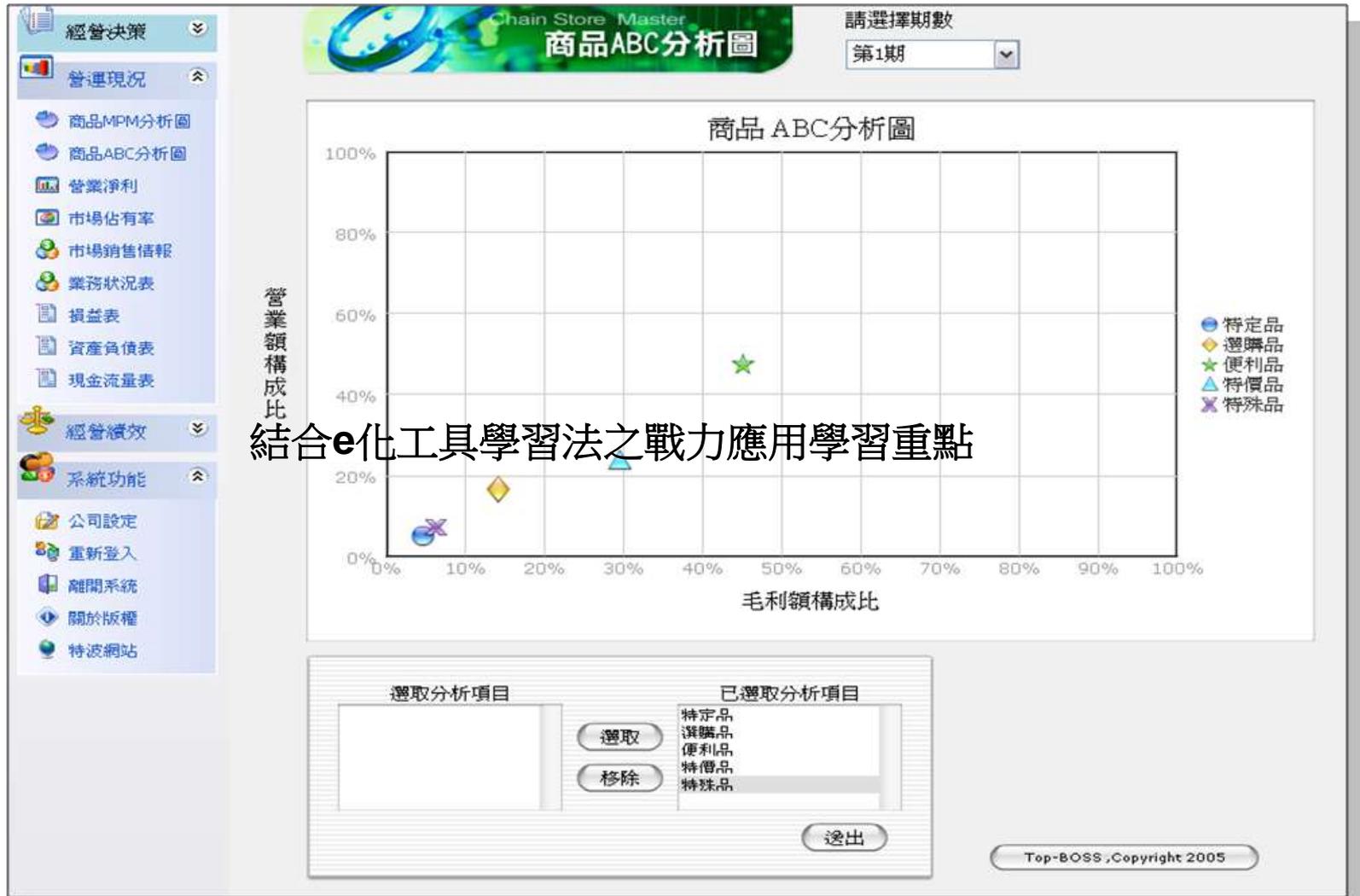


圖3-5-1-4 商品ABC分析圖示例

商品支持度系統計數分析

(量)

營業額

X

構成比

=

附加貢獻率

營業額高、附加
價值也高

(質)

毛利額

X

毛利率

=

交叉比率

(時間)

庫存額

X

迴轉率

毛利漂亮，客
人反應也熱烈

商品貢獻度

=

構成比

X

毛利率

X

迴轉率

發揮總體戰力之學習重點

情報與計量資料的分析：

提高商品的附加貢獻率，應採取以下的對策：

- 1.提高高毛利類別，降低低毛利類別商品的構成比
- 2.提升高銷售構成比商品類別的毛利率
- 3.若有構成比相同的商品類別，應發展高毛利率的商品

資料分析判斷與活用技術：

若要有效地改善耗損率則必須從以下幾個重點來掌握：

- 1.在效期管理建立適切的SOP
- 2.在盤點管理上架設控管稽核系統
- 3.在物流配送上，作好物流管理與配送搬運基本動作
- 4.供應商合約訂定上，做好退貨的權利保障

延伸建議學習

一、人力品質提昇

1.顧客服務的活性化

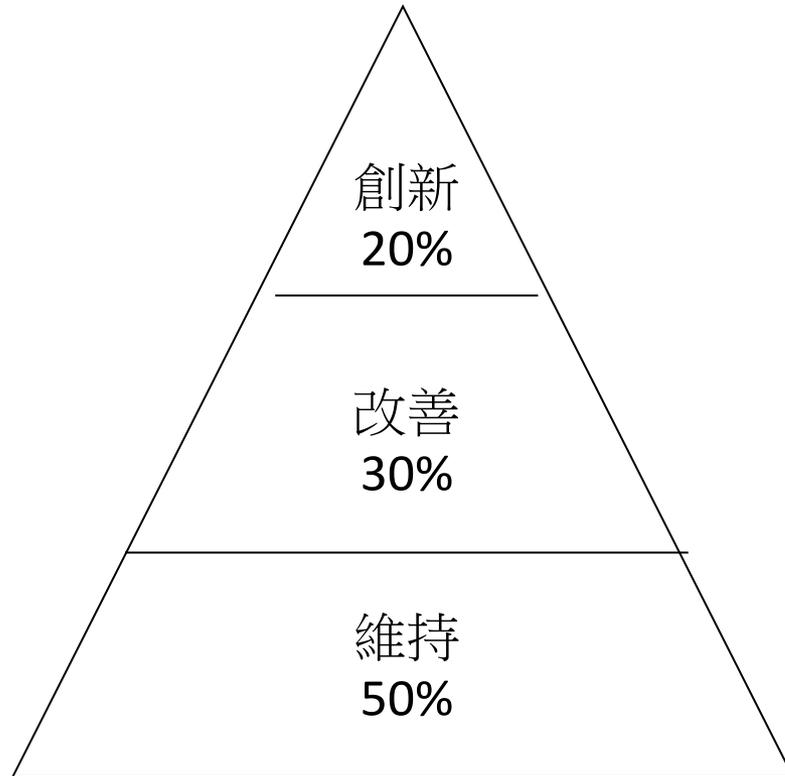
- 營業計畫、預算設定、經營基準值的設定、銷售促進計畫的考量方式等有關的事項。
- 透過顧客服務的活性化能使多數連鎖加盟店之形象提升的話，就可確保銷售的績效。

2.服務人員的品質提昇

- 知識的蒐集、累積、運用或創新。
- 有系統地大量培育人才並將寶貴的經驗有效地留存及傳承，將是企業推動知識管理的基礎。

學習延伸建議

企業對人才培育之期望



- 產品創新
- 突破瓶頸
- 激發創意
- 勇於冒險
- 解決問題
- 團隊合作
- 提昇效率
- 品質改善
- 專業知識
- 品質水準
- 企業文化
- 激勵士氣

實行OJT的六大步驟

一、分析訓練需求

— 掌握工作職掌及其所要求之能力，並與部屬面談，考察其性向與個性，以及其關心的方向。

二、設定訓練目標

— 據檢討工作的需要性及面談所得之資訊，設定訓練目標。

三、掌握部屬現狀

— 參考本人意願、人事考績、職務經驗以及其他部門人員見解等，以檢討部屬的現況。

四、訂定具體項目（培育必要點）

— 培育必要點 = 工作資格要件 - 現有能力的差額

五、編制訓練計畫

— 依具體的培育項目，擬定具體的方法、時間，編訂培育計劃。

六、成效評估檢討

— 與部屬檢討成效、確認效果，之後再考慮是否要再調整或重新再訓練。

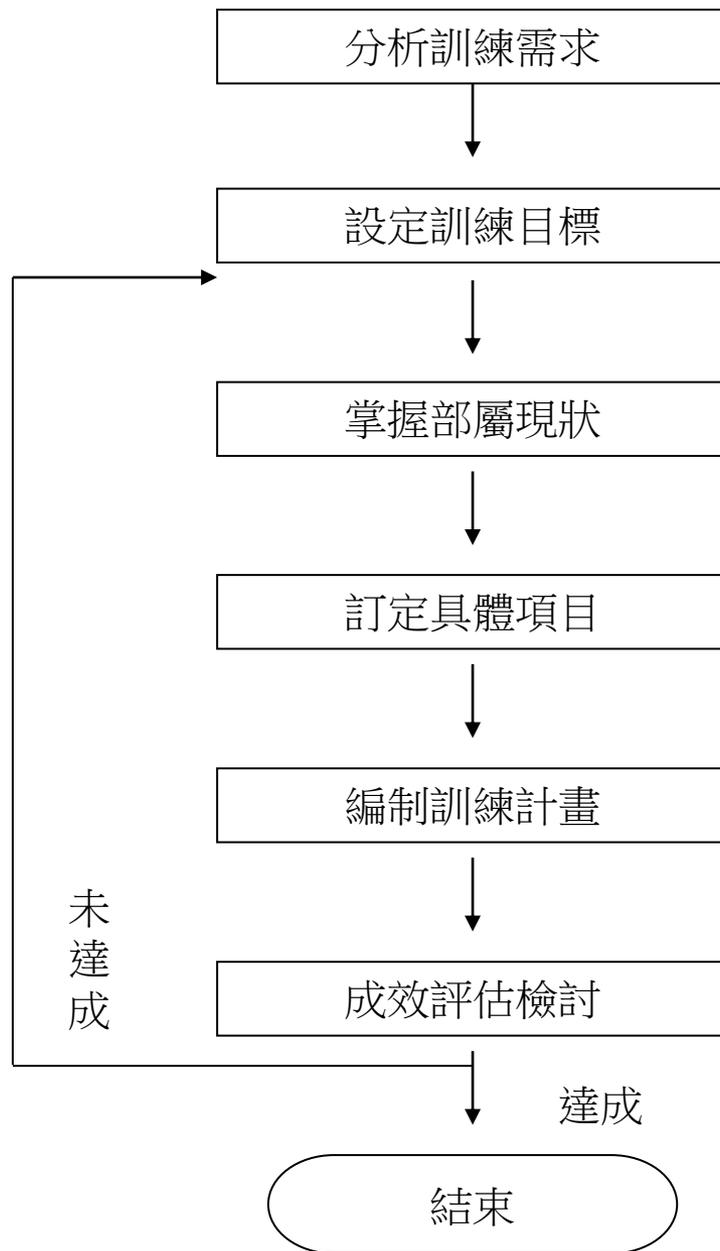


圖3-5-3-2 實行OJT的六大步驟

感謝您的聆聽

THANK YOU