Chapter

2

零售之發展

版權所有

學習目標

- 零售組織之分類方法及其特性
- 各類型零售組織在零售組合上之差異
- 零售組織變遷之理論

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

2.1 零售組織之分類方法與特性

零售組織種類與特性關係到零售企業的經營管理策略與戰術，而從零售商所運用零售組合 (retail mix) 的相關研究發現，零售組合中以商品售價、商品線的寬度與深度、提供服務水準的高低，對區分零售組織的類型最為重要。至於商品／服務類型、營運結構、賣場坪數、時間／地點便利性及直接行銷，亦有助於辨識不同類型零售組織的特性。因此，分析零售業的零售組合後，不僅可以知道各種零售業的規模與差異，以引導企業朝更好的發展及從事各自的策略規劃，並且也了解不同類型的零售商如何調整經營策略及如何因應外部環境的影響。一般而言，零售組織之類別甚多，吾人可依所有權型態、有無店面、服務／產品三種觀點來區分。

2.1.1 依所有權型態區分

基於對營業理念與環境之分析，零售業者會先對所有權加以分類，然後依照對所有權控制程度的不同，可以選擇連鎖、加盟或是開設獨立商店或專櫃。另外，還有其他型態的組織，如垂直行銷體系、所有權屬於消費者的消費合作社及所有權歸屬於政府的零售據點等。

一、獨立商店

由零售業者自行經營一家別無分號之**獨立商店** (independents)，通常屬於獨資家庭型企業，老闆可能兼任店員或員工皆是自家人。就美國地區 200 萬家被定義為零售業之公司來說，其中有 80%屬於獨立商店，究其原因多在於市場最容易進入，且所需資金不高。不過，其營業額經常遠低於連鎖店及加盟店。影響商店經營績效之重要因素包括：店址選擇、商品管理、商店設計、員工管理等，其中員工管理與商店店長之領導能力、敬業精神、親和力、人格特質及零售經驗等有關。

經營獨立商店之優缺點如表 2-1 所示。

二、連鎖體系

在比較獨立商店的各項優缺點之後，將介紹幾種常見的連鎖體系經營型態。通常連鎖體系依所有權及控制程度的大小，分為直營連鎖和加盟連鎖兩大類（見圖 2-1）。

茲將直營連鎖和加盟連鎖之異同點比較於表 2-2。

版權所有

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

表 2-1 設立獨立商店之優缺點

優點	缺點
1. 自主性較高：對於店址的選擇、與商店運作有相關的各種策略訂定上，決策迅速、彈性較高。 2. 各種營運的投資成本低。 3. 重複採購或人事職責不清的問題。 4. 可以提供個人化的商品或服務，以塑造出獨特的形象。 5. 發揮創業家的精神，產生更加努力、積極經營的誘因。	1. 在向上游廠商進行採購時議價能力小，談判籌碼有限，可能導致進貨成本較高；在商品採購的選擇項目中遭到限制，或成為次要的配銷對象。 2. 由於經濟規模不足，無法做短期的少量採購，而必須做較長期間的大量採購，進而產生較高的單位交易、訂貨、持有成本。 3. 高度勞力密集，較難採用電腦化運作程式。 4. 與傳播媒體接觸關係不佳，較無法進行大規模的宣傳或宣導活動。 5. 過度仰賴老闆，缺乏管理制度。 6. 長程規劃不足，無法及時因應新產品或新科技的導入，對於外在環境改變的應變能力較差。

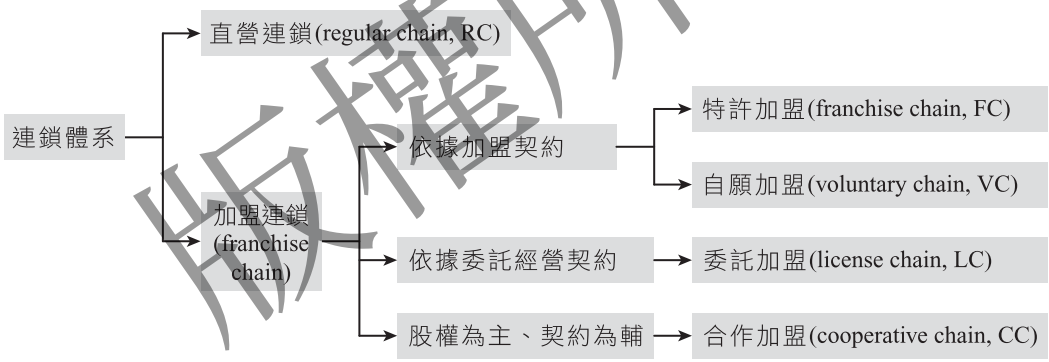


圖 2-1 連鎖體系概念圖

㈠ 直營連鎖商店

由總公司直接百分之百控制所經營的零售分支機構，稱為**直營連鎖商店**[1](regular chain, RC)。也就是說，一個零售組織擁有並且經營多家店面，包含有集中採購、集中決策的活動，其優缺點分析比較如表 2-3。

[1] **直營連鎖商店**
由總公司直接百分之百控制所經營的零售分支機構。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

表2-2　直營連鎖與加盟連鎖之異同

相同點	相異點
1. 皆有一家以上的店面。 2. 很容易藉由大眾傳播媒體的報導，加深消費者印象。 3. 聘請專門人才從事會計、財務、行銷、研究發展等工作，重視長程的規劃。 4. 經濟規模，能夠統一倉儲運作及採購工作。	1. 直營的所有權由總公司擁有；加盟則由各加盟單店店主擁有。 2. 直營是總公司可以完全控制分店的商品策略與管理；加盟則依契約內容而定。 3. 直營須自行籌備（如尋找店址、貨品儲存等），其開店前準備的財務負擔較重；加盟主則使用較少的財務資源，做廣告吸引加盟店，迅速擴張。 4. 直營在人事上較無衝突，為支領薪水的形式；加盟店可能因壯大而想脫離契約關係，獨立自主，與加盟主會有潛在的利益衝突。

表2-3　直營連鎖商店之優缺點

優點	缺點
1. 總公司強而有力的控制力，整體的形象及立場易趨於一致，管理制度健全，政策執行力強，能發揮最大的規模經濟效益。 2. 可進行大量採購，有較大的談判籌碼及較低的進貨成本，並可獲得製造商在採購、新產品及售後服務上的全力配合。 3. 知名度高，易獲得公眾報導，或者可以聯合做促銷活動或刊登廣告，達到整體性的宣傳效益及多店面的效率。 4. 制度化的管理方式、共同的倉儲體系、標準化的商店設備及電腦化的經營方式，讓整體營運更具效率及減少總成本。 5. 兼具批發功能，可以跳過批發商而直接用較低價格向製造商進貨。 6. 有較清楚的經營管理哲學及重視長程的規劃，注意內外環境的變動，公司的營運不會因人員的變動而發生問題。	1. 在經營管理及決策制定上較缺乏效率及彈性，必須遵守總公司一致的策略，無法因地制宜的調整商品的結構及價格，反映當地的需求。然而，此一缺點在近年來已獲得相當的改善。 2. 總公司的投資、採購及存貨成本較高，負擔大。因此，經營策略錯誤所產生的風險也較高。 3. 高層管理人員無法對個別的連鎖店進行直接的控制，缺乏溝通，策略的制定與執行會較緩慢。 4. 經營績效不易被激發，員工忠誠度低、升遷較慢，易產生工作彈性疲乏，因而員工流動率高。 5. 管理階層不熟悉各分店的經營狀況，但必須對各零售據點的問題做出快速的回應，因而承受極大的壓力。

㈡加盟連鎖商店

加盟連鎖商店[2](franchise chain)是透過一種具有權利義務的契約關係而形成企業多個分支銷售據點的體系，在此體系中由**加盟主**(franchisor)提出一套辦法吸引

[2] **加盟連鎖商店**
是透過一種具有權利義務的契約關係而形成企業多個分支銷售據點的體系，在此體系中由加盟主提出一套辦法吸引有興趣者加入，並透過契約關係來規範雙方的權利與義務。

版權所有
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

有興趣者加入，並透過契約關係來規範雙方的權利與義務。通常視加盟主對**加盟店**(franchisee)的控制程度、公司本身及產品特性之不同，而有嚴謹程度不同的契約內容。加盟主所得的報酬可包括銷貨權利金、分紅、租金，有時還包括固定的執照費。因此，加盟情況依契約型態及管理方式可分為**特許加盟**(franchise chain, FC)、**自願加盟**(voluntary chain, VC)、**委託加盟**(license chain, LC)及**合作加盟**(cooperative chain, CC)，雙方的權利義務包括人事控制、店面安排、產品採購等，通常加盟主對產品、品牌、商標等有特殊的規定，而允許加盟店在特定的名稱及型態下經營商店。由於特許加盟與自願加盟各有其優缺點，在日本已發展出介於兩種型態間的FVC運作型態，主要是擷取自願加盟相互尊重的精神，以及特許加盟強調專業技術的運作模式，以期結合兩者運作模式原有的優點，並避免兩者可能發生的缺點。



» 全家便利商店成立於1988年8月18日，成立時就以加盟店為主要經營方針。2003年成為台灣便利商店系統中，第一家進入中國大陸的台資企業；至2013年底，全台總計2,903家門市，市場占有率排名全台第二大便利商店，僅次於統一超商。（照片取自全家便利商店官網、1111創業加盟網）

加盟主可能是製造商，經由契約授予企業個體銷售產品及提供相關服務的權利，例如：食品（統一企業公司）、汽車（福特、通用）、汽油（中國石油公司），加盟主也可以是批發商或服務的提供者（如麥當勞提供餐飲服務）。

1. 由製造商作加盟主：如阿瘦皮鞋及歐德傢俱。
2. 由批發商作加盟主：又分自願加盟與合作加盟，前者是由一個批發商組織一個加盟體系，並授權給個別零售商特許權；後者則是由一群零售商組成一個加盟體系，再彼此分享此批發組織的所有權及經營權。
3. 由服務提供者作加盟主：服務公司允許個別零售商提供特別整套的服務，如湯姆龍親子堡(www.tomdragon.com.tw)、假日旅館、麥當勞、肯德基等。

此三種類型都是經銷商加入整體行銷體系，在特定的名稱下經營。以美國為例，加盟型態商店占零售業營業額的三分之一，而加盟有時以**啟鑰系統**(turnkey ope-

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

ration) 營業，亦即店面、產品所有設備皆已準備好，只要一加入即可開店，藉此鼓勵有意者加入連盟。

零售管理案例 2-1

85 度 C 的展店策略

85 度 C 最早在 2003 年於靜宜大學試營運，透過學生的意見做為修改產品參考指標，以靜宜大學為出發點，之後到台北設點，由於永和市人口密集度最高、人潮最多，故以直營店先試營運——在永和樂華夜市附近保平路設點，皆是為試驗經營模式與消費者品味。第一個月營業額約 400 多萬，2004 年 11 月 17 日在台中公益開幕，12 月左右開始開放加盟。營運初期之經營理念並未計劃開放加盟，其主要考量因素是直營店的控制程度，在餐點與服務的品質方面如欲達到標準化亦較容易。在成功布局台灣後，在 2006 年登陸澳洲，2007 年前進上海，開始一步步的海外拓點計畫，而在台灣和大陸的連鎖模式則因為展店策略及種種因素，而有很大的不同。

兩岸採不同的展店政策

(1) 台灣加盟為主直營為輔，搶攻市占率

85 度 C 希望透過快速展店的方式搶攻市占率，迅速建立起品牌知名度，並藉由大量集中採購的方式壓低原物料進貨成本，以規模經濟效果提高競爭者進入障礙。在經過最初半年的摸索期，作業流程已較順暢，品質亦較穩定，業績呈現成長，85 度 C 開始推展其連鎖加盟點，以直營及加盟兩種經營模式發展，並且以達到經濟規模為目標。連鎖餐飲店的特點在於能夠得到經濟規模效益、標準化容易，進入門檻低，但品質要維持一致則不容易。因此建立中央工廠、穩定品質，然而中央工廠要有一定的店家數才符合成本，所以採取快速擴增營業據店，增加加盟店的策略，以使中央工廠達到經濟規模。

85 度 C 目前在台灣的直營店比例僅占三成，而另外七成的加盟店只賣咖啡及蛋糕，不賣麵包。其一為麵包坊的入門門檻高，加以麵包在各直營門市多屬於現做，品質較難掌控。

(2) 大陸主打直營展店模式，建立品牌掌握品質

不同於以加盟為主的台灣策略，85 度 C 一開始在上海四十五家店全都採取直營方式。開放加盟求的是利潤，但 85 度 C 在中國求的是品牌。在進入中國大陸市場之前，85 度 C 開店團隊在上海等地調查了二年時間，而後在一年的短期內開出這麼多的店鋪，就是與物業擁有者談判，以合作入股的方式降低租金，甚至免除租金，加快了開店的速度。在 2013 下半年，85 度 C 在大陸的展店計畫開始改變，開放加盟連鎖主要是大陸店面租金每年至少以 10%增加，人事成本也節節高漲，

版權所有

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING