

CONTENT

壹、批發零售業概要	4
一、批發業行業特性介紹	4
二、零售業行業特性介紹	8
貳、批發零售業市場概況	14
參、批發零售業發展趨勢	20
肆、批發零售業營運技巧	26
一、成本管控與利潤分析	26
二、採購議價與談判技巧	31
三、門市立地條件	35
四、門市人員管理	39
五、商品價格設定	44
六、商品組合與開發	49
七、顧客滿意度與關係管理	54
八、客訴與危機處理	60
九、網路新型態零售發展	66
十、社群運用與行銷工具演變	71
十一、批發零售升級轉型	76
十二、批發零售流通管理	81
伍、批發零售成功經驗（微創楷模經驗分享）	88
陸、批發零售經營小叮嚀（專家顧問提醒）	98
柒、相關法令解析	110
捌、創業相關資源	124
玖、名詞索引	138

序 言

創業從來都不是一件容易的事，特別是在快速變遷的競爭環境之下，要能掌握資源、開創成功的獲利模式、進而永續經營，在在都考驗著創業家的能力與毅力。但創業有時也並非難事，特別是掌握了關鍵的技術或資源，或是將前人的創業經驗複製、轉化，變成專屬於自己的創業寶典。

為了傳達給創業者事業經營所需的最新資訊與知能，創業寶典分別彙整了各個熱門行業最需要的資訊，包括所需基本經營知識、行業前景趨勢、市場調查、成本與獲利分析、開店地點評估、經營策略與技巧、微型創業楷模或其他成功企業相關創業經驗談、顧問小叮嚀、法令須知等項目等，將事業經營應有的正確認識與能量一次帶給在創業路上努力的您。

依據勞動部微型創業統計資料，批發零售是多數微型創業者優先選擇投入的行業，而依據經濟部統計 108 年 6 月營業額單月達到 1 兆 4 億餘元，可見國內批發零售產業存在有相當大的市場，但也因為投入批發零售業的廠商家數眾多，如何凸顯自身優勢、創造競爭力更加充滿挑戰。

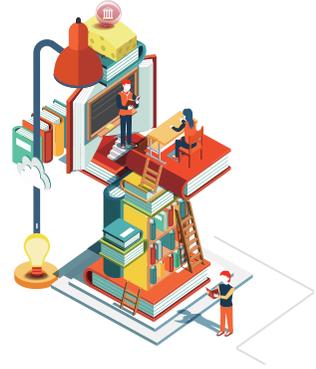
本冊創業寶典將逐步帶領您深入探討批發零售業經營技巧，由最基本的了解行業特性、市場狀況以及發展趨勢開始審視自身；並針對經營技巧也將一一進行解析，您可以從商品管理、財務管控、物流連結、創新行銷、顧客開發與服務以及升級轉型等項目中找到符合您需要內容來做為企業經營的參考；另外我們也訪問了幾位從事批發零售業的微型創業楷模，他們精彩的成功經驗分享，相信也能在您邁向巔峰的過程中帶來更多的靈感。

我們期待成為您企業經營過程中的神隊友，藉由微型鳳凰創業寶典的誕生為您呈現豐富完整的內容，也相信其中的章節一定可以幫助您大展身手、開拓成功事業經營之路。



壹、批發零售業概要





壹、批發零售業概要

依據行政院主計總處給予批發及零售業的定義為「從事有形商品之批發、零售、經紀及代理之行業；銷售商品所附帶不改變商品本質之簡單處理，如包裝、清洗、分級、摻混、運送、安裝、修理等亦歸入本類」。其中針對批發及零售業更進一步給予個別定義為：

批發業 (Wholesale Industry)：

從事有形商品批發、仲介批發買賣或代理批發拍賣之行業，其銷售對象為機構或產業（如中盤批發商、零售商、工廠、公司行號、進出口商等）。

零售業 (Retail Industry)：

從事透過商店、攤販及其他非店面如網際網路等向家庭或民眾銷售全新及中古有形商品之行業。

一、批發業行業特性介紹

過去傳統的流通業 (Circulation Industry/Distribution Industry)，通常是商品先在工廠生產製造，工廠將商品生產製造完成後，透過批發商包括大盤、中盤及小盤，然後最後再配送到商店，由商店再將商品賣給消費者。這中間的大盤、中盤及小盤，就是批發業，最後賣商品給消費者的商店就是屬於零售業。

最末端的通路包括實體的通路以及網路虛擬的通路，所以包括像便利商店、超級市場、量販店、百貨公司以及專賣店等，只要是直接銷售商品給一般消費者的銷售通路，都稱之為零售業。而大盤、中盤及小盤這些批發商，商品是賣給企業，並不是直接賣給一般的消費者，用現在的用語來講，所謂的批發業做的就是 B2B（企業對企業）的生意，所謂的零售業做的就是 B2C（企業對消費者）的生意。只是這些年來，在網路購物大量興起之後，很多零售業銷售的通路轉變為網路來做銷售。

大盤、中盤及小盤這些批發商，商品是賣給企業，並不是直接賣給一般的消費者，所以銷售的量相對的會比較大，當然批發業以及零售業銷售對象不同，批發業是企業銷售給企業，零售業是企業銷售給一般的消費者，在整個產業特性上面當然就會不一樣。如果從事的是批發業，這個企業可能是生產的工廠，可能是產品的代理商，可能是大盤商，站在批發業的立場，把商品銷售給店家，他的思維邏輯通常是供應商導向的思維邏輯，也就是店家最好都是買我的商品，別家的商品不要購買。

批發商如果是生產的工廠，思維邏輯就是樣少量多，工廠生產產品種類少，但是每一種產品大量生產，才能壓低生產的成本，這是批發供應商的思維邏輯。

仍而，零售業商品的結構跟批發商的思維邏輯不一樣，零售業的商品結構，原則上種類要多，讓顧客能夠有多樣化的選擇，滿足顧客一次購足的願望，這個原則尤其在實體商店當中是非常實用的，很多過去做商品批發商的業者下來開設零售通路的時候，由於並沒有將供應商導向的思維邏輯，轉換為消費者導向的思維邏輯，導致很多批發商下來開店，最後的結果往往都是失敗了。

以銷售電視機、冷氣的電器行為例，三十年前，大家可能都是在大同、聲寶等經銷站購買，但是店內銷售的商品卻都只有自家品牌，別家品牌一律不賣，這就是典型批發供貨商的思維。對消費者而言，沒有選擇的空

間，當然容易遭到淘汰。時至今日，多數人在購買電視機、冷氣時，大多會去全國電子、燦坤等電器專賣店，或是大賣場購買。因為這些店內有多樣化的品牌可供顧客選擇，商品樣多量少，顧客能夠充分挑選自己喜歡的商品，自然容易受到青睞。

批發業的特性，客戶較少供貨量大。批發業由於是 B2B（企業對企業）的生意，客戶數相較於零售業較少，但供貨量相對就比較多。供貨利潤上，通常批發業的毛利率相對會比較低，而且通常是長期且持續性的，買方往往會殺價，所以毛利率相較於零售業而言，通常會比較低。而零售業銷售對象是一般的顧客，所以通常毛利率會比批發業高。

就金流而言，批發業通常不會支付現金，往往是開支票，所以，如果做的是批發業的生意，公司的營運週轉金相對要多一點，尤其是供貨量越大，週轉金的需求就越大。所以，批發業者對自己公司的財務資金狀況必須有所考量，而且，通常供貨給門市店面，因為很多時候收的不是現金，所以會有倒帳的風險存在，供貨量大的客戶如果倒閉的話，公司的財務狀況是否能夠負荷，必須事先考慮清楚。

公司的財務報表如果是賺錢的，就是黑字；財務報表如果是虧錢的，就是紅色的赤字。不過有的時候公司雖然是賺錢的，也有可能倒閉。所以，就批發業財務管控的角度而言，不能只單單看公司每月報表賺錢或虧錢，還必須考量到公司應收帳款以及應付帳款有多少？公司目前現金有多少？有的時候公司雖然還有現金，但是仍有很多應付帳款還沒有支付，如果應付帳款太多，現有的資金可能就不夠支付，所以，公司的財務管理，應注意應收帳款以及應付帳款有多少？以免發生公司黑字倒閉的狀況。

反過來講，零售業的金流，一般對顧客都是收現金，即使是信用卡，業者也可以很快收到錢，所以通常週轉金相對可以準備比較少一點，比較沒有倒帳的風險，除非像目前餐飲業透過外送平臺交易，門市店面顧客的消費金額由外送平臺刷卡先收走，然後再拆帳給餐飲業者，如果外送平

臺業者倒閉的話，餐飲門市就會面臨倒帳的風險，所以，像新加坡來的honestbee（誠實蜜蜂），目前在臺灣已經倒閉，有往來餐飲業的業者就會有欠款問題。

由於批發商很多的客戶是門市店面，但門市店面銷售業績通常會有淡旺季之分，旺季的時候商品需求量大，淡季的時候商品需求量小，所以負責供貨的批發商，在供貨的時候，要考量到這些客戶也就是門市店面對商品需求量的大小。

淡旺季影響的因素，通常包括季節性，也就是春、夏、秋、冬，不同的季節商品銷售量會不一樣；另外，包括重要的節日慶典，譬如說春節過年、母親節、中秋節、中元節，或是耶誕節等重大節慶，有的門市銷售量就會提高，叫貨量也隨之增加，當然批發業的供貨量也必須跟著提高，此時，批發商必須考量供貨的貨源是否充足。反過來講，在淡季需求量小的時候，商品供應量就小。所以，這個時候批發商對存貨多寡的拿捏就必須要精準，以免門市客戶在旺季需求量大大的時候，批發商供貨不及，或是在淡季門市客戶商品需求量小的時候，批發商累積存貨太多。

尤其是食品類商品，因為有保存期限，一旦庫存量過多，商品超過了保存期限，就會有報廢的問題；另外像服飾業，商品會有季節性，一旦服飾換季庫存過多的話，就必須思考這些過季的服飾該如何處理？尤其批發業的商品庫存量，一定遠大於門市單店的庫存量，一旦庫存量過大，可能就會造成公司資金周轉上的壓力。

所以，批發商平常就要著重商品庫存的盤點，商品庫存管理的主要用意，在於了解商品庫存量的多少，以避免庫存過多，或是商品不足而導致缺貨的情形發生。

二、零售業行業特性介紹

零售業指的就是提供商品或是服務給消費者最末端的通路業者，就稱之為零售業。最末端的通路包括實體的通路以及網路虛擬的通路，用現在的用語來講，零售業做的就是 B2C（企業對消費者）的生意。

對開店的零售業者而言，思維邏輯就必須要以顧客導向 (Customer Orientation) 為主，也就是顧客喜歡什麼商品，店家就賣什麼商品；顧客喜歡什麼服務，店家就提供什麼服務；顧客不喜歡的商品，店家就必須加以淘汰。所以，對店家而言，商品跟哪一家供貨批發商購買的並不重要，重要的是這些商品，必須是暢銷的商品且毛利要高。換句話說，誰的商品暢銷，誰的商品毛利高，就跟哪個供應批發商購買。

在臺灣目前零售業的業種及店數不斷增加，營業額也逐年提升，而且店面模式還不斷推陳出新，目前商品零售業主要可約略分為下列八大類：

- (一) 便利商店：提供消費者便利性及 24 小時服務的小型賣場。
- (二) 超級市場：針對社區型飲食及日用品需求的中型賣場，在都會區店面多數開在地下一樓。
- (三) 量販店：商品大量陳列、價格低廉的自助式大型賣場。
- (四) 百貨公司：綜合民生消費的零售業，依部門劃分，提供多類顧客服務。
- (五) 購物中心：結合餐飲、休閒、購物等各式需求的多功能大型賣場。
- (六) 專賣店：銷售某些特定商品或獨特品牌，包括服飾店、眼鏡店、鞋子店等。
- (七) 無店鋪販賣：像是電視購物、網路購物、手機 APP、型錄購物、電話行銷、自動販賣機、攤販等。
- (八) 無人商店：有門市店面但無人服務，像是夾娃娃機、自助洗衣店，還有智慧化的無人商店。

零售業依商品內容可區分為以下二種型態，一、服務零售業，如：美容美髮業、腳底按摩店、休閒娛樂業等。二、商品零售業，如：超商、超級市場、百貨公司等。

以百貨公司為例，特徵為（一）商品線眾多（二）以商品為主要選購品（三）提供專櫃人員面對面的銷售，百貨公司商品的特性為高品質與高價格，一般由專櫃廠商和百貨公司自營商共同組成，而且區分商品性質以部門方式零售，這些是異於其他綜合零售業態的主要特色。量販店經營特色為賣場面積大、商品種類齊全、價格導向、商品價格便宜，大包裝與零單商品共同販售，且備有充足之停車位。

零售業在商品銷售特性上，一種是商品品牌力強，門市人員銷售力弱；一種是商品品牌力弱，門市人員銷售力強。通常便利商店、超級市場，商品的銷售型態都是屬於商品品牌力強，門市人員銷售力弱。因為顧客到了便利商店或超級市場，店員不會主動幫顧客介紹商品，都是顧客自己在商品陳列架上挑選商品，不會有店員主動介紹，這時候顧客所選擇的商品，往往是有聽過的品牌，有聽過的品牌就必須要打廣告，通常是大企業才有錢花得起廣告費用，也就是商品的品牌力要強，才能在便利商店或超級市場銷售成功。

反過來講，如果是小企業的商品，在便利商店或超級市場銷售，由於沒有經費打大量廣告，商品品牌知名度就不高，顧客通常沒有聽過這個品牌，這樣的商品銷售狀況就不會太好。相對來說，iPhone 手機就屬於商品品牌力強的商品，因為是非常知名、當紅的品牌，很多年輕人在購買手機時，都指名要購買 iPhone 手機。換句話說，商品知名度很高，店員不用做太多銷售的動作，商品一樣可以賣得好。

如果是第二種特性，商品品牌力弱，門市人員銷售力必須要強。這就像很多直銷、傳銷的商品，有些商品也沒什麼知名度，但是一樣也能賣得出去，例如有些傳銷商品，一張床售價動輒 10 多萬元，一樣能夠賣出，

因為傳銷人員銷售力很強，透過三寸不爛之舌的介紹，商品一樣賣得出去。

同樣地，很多美容業的美容師，在幫顧客做技術服務的時候，往往必須附帶做美容保養品的銷售，這時候美容師所銷售的美容保養品，往往是知名度較低的廠牌，因為知名的廠牌銷售利潤相對比較低，知名度低的廠牌銷售利潤會比較高，而且美容師在幫顧客做技術服務的時候，有很長的時間可以跟顧客聊天，利用這一段時間來介紹美容商品的優點好處，透過美容師的說明介紹，銷售力度強，就算是知名度低廠牌的商品，還是可以銷售成功。

小本生意的微型創業者，自己本身的商品，因為沒錢打廣告，商品品牌力不夠強，商品進到了便利商店或者超級市場裡面銷售，業績狀況往往不盡理想。

進入大型的連鎖超商、超市、量販店銷售的商品，往往必須有品牌知名度 (Brand Awareness)，商品銷路才會好。因為，在店內現場不會有店員來解說介紹商品，顧客在選購商品時，商品的知名度占了很重要的因素，多數顧客會選擇知名廠牌的商品，缺乏知名度的商品在缺少店員解說介紹的情況下，銷路通常不會好。所以，大型的連鎖超商、超市、量販店在選擇商品時，往往都是找有品牌知名度的商品，若缺乏品牌知名度的商品，通常都難以上架。

在實體通路上，如果只是單一商品，或是商品只有少數幾樣，通常不建議業者開店，而是採經銷通路。因為商品種類太少，並不足以養活一家店，最好還是藉由別人的通路，把自己的商品放在一般的連鎖超商、超市、量販店或其它通路裡販售。

如果要自己開店賣自己的商品，商品的種類就要多，商品要樣多量少，才能滿足消費者一次購足的欲望。商品種類不夠多，就不太適合自己開店。店面行銷的概念與商品的行銷概念，往往是不一樣的。以商品的行銷概念來講，往往需要強調商品的特色或是獨特性，必須先要掌握商品的

目標客戶，究竟是那一些消費階層，也就是強調分眾市場的概念。

平價商品適合在夜市或人潮多的市集商圈銷售，由於夜市或市集商圈逛街人潮多，而且消費者去逛夜市，多數是想吃東西或購物，本就有消費的目的，所以人潮就是錢潮，但夜市的商品必須是平價的，高價商品較不適宜。

由於百貨公司所銷售的商品屬高價位高品質，且很多商品為奢侈品，非民生必需品，若商品價格較高，種類多且款式齊全，可以選擇進駐百貨公司設立專櫃。但若商品種類少，則不適合設立專櫃，但可作為百貨公司專櫃廠商的供應商，供應特色商品，或在百貨公司設立短期的臨時櫃。

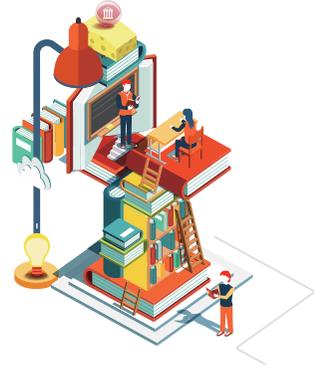
當然，如前所述的各項適合通路的分析，尚必須依商品的定價及產量，決定適合的銷售通路是大型、中型或小型通路等。通常超商、超市及量販店以銷售平價商品為主，百貨公司的商品則以高品質及高價位為主，特色商品須依自己商品的定價及品質，來決定適合在何種通路銷售。





貳、批發、零售業市場概況





貳、批發零售業市場概況

就國內批發零售業市場，目前國內主要的連鎖便利商店品牌包括統一超商、全家、萊爾富、OK，以及三商行所成立的美廉社，多年前由泰山集團所經營的福客多便利商店，後來被全家便利商店所併購。目前國內連鎖便利商店的店數不斷成長，雖然這兩年店數成長的速度已趨於緩慢，但像統一超商目前店數已經有 5,200 多家，全家也有 3,100 多家，所有的連鎖便利商店總店數已經超過 1 萬家，不論店數及營業額都呈現正成長的狀況。

百貨公司目前除了本土品牌之外，國外品牌幾乎來自日系；連鎖超市目前店數規模以本土的全聯超市最具規模，另外來自香港的頂好超市也佔有一席之地，之前味全所經營的松青超市後來被全聯給併購；量販店較具規模的包括來自法國的家樂福，另外，還有大潤發、愛買及美國來的好市多 Costco。

目前連鎖店越開越多，店數規模越來越大，由於連鎖店品牌知名度高，門市店面規劃設計完善，競爭力當然比單點強，使得連鎖店逐步的把單店慢慢淘汰了。像便利商店誕生了之後，雜貨店就慢慢消失了，便利商店幾乎是連鎖式便利商店的天下，單店的便利商店幾乎很難生存，因為連鎖便利商店裡面很多的服務項目，單店業者根本無法做到，顧客當然選擇到連鎖的便利商店消費。

另外，像年輕人愛喝的手搖飲料，幾乎也都是連鎖品牌的天下，單店的手搖飲很難生存；咖啡店也漸漸有這個趨勢，連鎖咖啡店家數越開越

多，單店的咖啡店數越來越少，因為多數顧客會認品牌，連鎖品牌是強勢品牌，容易吸引顧客上門，單店業者屬於弱勢品牌，競爭力相對比較弱，所以單店的生存空間，在連鎖店的壓縮下空間就越來越小，

零售業連鎖店興起之後，往往壓縮了批發業者的生存空間，統一超商、全家，量販店的家樂福、大潤發，在商品採購上，不用透過中間的大盤、中盤、小盤的批發商，這些大型的連鎖業者可以直接找工廠下單，所以，當連鎖店的規模越來越大的時候，批發商的空間相對的就會越來越小，所以便利超商可以對廠商收上架費，而且商品賣不好馬上就下架，強勢的百貨公司排隊等著上門的廠商一大堆，在在顯示連鎖通路居於強勢的地位。

掌握通路對批發商來說是相當重要的，相對於大型連鎖店業者而言，批發商呈現弱勢，因為大型的連鎖業者家數比較有限，商品批發商業者比較多，越大型的連鎖業者，通路批發商越想把商品賣進大型連鎖通路裡面，相比之下大型連鎖通路業者較強勢。漸漸地，批發商業者自己也跳下來開連鎖通路，自己開門市店面，自己批發商品，自己又下來開店直接賣給消費者，這樣批發商業者掌握商品之後，下面一樣有自己的銷售通路管道，就未必要仰賴外部的連鎖店業者。

但是，由原本供貨給店家的批發商角色，轉變為經營連鎖加盟店的通路業者，這種角色的轉換會遇到哪些衝擊？又該注意哪些事項？

就角色而言，原本扮演供貨給店家的批發商角色，與經營門市的店家二者是上下游的合作關係。但當批發商自己也下來開店時，店面地點有可能就在原本供貨的商店附近，於是二者便形成競爭關係。原先接受批發商供貨的商店，必然會有所反彈。

而最可能採取的反彈措施，便是不再向原來這家批發商進貨，進而轉向其他的批發商合作。對原先這家批發商而言，必然造成客戶的流失，進一步造成業績下降。

為避免這種情形發生，並降低原本供貨店家的反彈，最好的方式就是將供貨商與連鎖加盟店二者業務分開，分別成為二個公司來經營，不僅要分開成為二個公司，二個公司的辦公室地點以及人員也要不同。不要讓外界、尤其是原本供貨的店家覺得這是同一家公司在經營，要讓外界認為這是二家不同的公司，二家公司彼此並無關聯，這樣才能盡量降低這些店家的反彈與衝擊。

目前電子商務 (Electronic Commerce) 蓬勃發展，規模亦逐年成長，市場競爭相當激烈，因此國內電子商務平臺普遍經營地相當辛苦。以 2018 年國內較具規模的電子商務平臺財務報表來看，去年淨利總金額第一名是 momo 購物網，營業額大約 420 億元，淨利 14.5 億元，第二名是博客來網路書店，淨利 4.2 億元，第三名是創業家兄弟，營業額約 50 億元，淨利 4,730 萬元。另外，屬於 PChome 集團的購物平臺，由於受到來自新加坡蝦皮購物免運費的衝擊下，PChome 去年營業額大約 346 億元，淨利負 10 億元；商店街淨利負 20 億元，商店街原本是股票上櫃公司，目前也已經下櫃；露天拍賣去年淨利負 6.36 億元。另外，屬於遠東集團的 Friday 購物（遠時數位）去年淨利負 3.35 億元。所以，普遍看起來國內的電子商務平臺很多都在虧損，即便有獲利，但金額也不高。

而且，包括國內最大的團購網站 GOMAJI 夠麻吉，2018 年第一季還有盈餘，但從第二季就開始虧損，而且虧損金額逐步增加；以美食評論為主的愛評網經營狀況也是虧損，後來被街口支付併購。另外，以女裝購物網站為例，國內相當知名的東京著衣，雖然過去曾經創造年營收 20 億元的佳績，擁有輝煌的紀錄，但是在 2016 年也已經轉手，交給新零售集團接手經營，而且連續好幾季都是虧損狀態，新零售集團目前還將東京著衣的品牌名稱更名為 YOCO Collection，可見國內電子商務目前普遍經營地相當辛苦。相對於實體的連鎖通路，以統一超商為例，2018 年的營業額高達 2,448 億元，淨利 117 億元，相形之下，國內電子商務平臺獲利並不高。

相較於國內的大型餐飲連鎖，以王品餐飲集團為例，去年 2018 年全球營收有 162.8 億元，淨利為 3.45 億元；85 度 C 去年全球營收 241 億元，淨利 16.67 億元，雖然這兩家餐飲連鎖品牌的淨利比前一年下滑，但還是維持一定的獲利程度。

百貨公司若與交通轉運站結合，自然能夠吸收大量的旅客人潮，因此，包括臺北市忠孝東路五段與基隆路口的統一時代百貨，臺北火車站附近的京站百貨，板橋火車站樓上的環球購物中心，還有高鐵左營站的新光三越百貨，全都是與交通轉運站結合，藉由交通轉運站大量的通勤旅客，自然能夠為百貨公司帶來大量購物的人潮。

另外，就餐飲店的發展趨勢，由於街邊店容易受到氣候的影響，天氣不好的時候街邊店客人就少，百貨公司因為有很多逛街人潮，消費需求量大，因此越來越多街邊店逐漸走進百貨賣場，使得百貨公司餐飲櫃位的比例越來越高，餐飲部門等於是百貨公司獲利的金雞母。

對零售業的發展而言，門市店面逐步走向複合式經營，也就是在原有的商品服務項目之外，增加新的商品服務項目在同一間店面一起經營，這樣才能讓門市的業績能夠提升。這就像有些公益彩券行會結合鑰匙店，複合在一起經營；包括大型的連鎖店業者，像全家便利商店也有少數的門市採複合式的經營方式，全家便利商店複合的知名業者，包括吉野家、天和鮮物、大樹藥局還有來自韓國的 bb.q Chicken，這些複合式的連鎖店面，雖然只占全家便利商店少數門市，但是複合在一起之後，卻能讓門市店面的業績能夠提升。

另外，還有藥局的經營型態，有些是專業藥局，有些像是屈臣氏、康是美的藥妝店，也就是大型的連鎖藥妝店，藥妝店所賣的商品除了藥品之外，還包括生活日常用品、彩妝保養品等三大類，由於商品品項內容比專業藥局多，所以，藥妝連鎖店普遍業績會高過專業的連鎖藥局。





參

、批

發

零

售

業

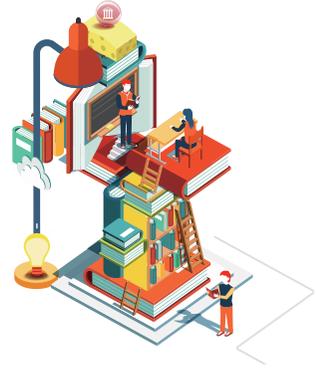
發

展

趨

勢





參、批發零售業發展趨勢

批發零售業目前每年的營收數字呈現逐年成長的狀況，然批發商與實體商店及虛擬通路，各有不同的發展趨勢，茲分述如下：

一、擁抱綠色、樂齡與單身商機

根據非正式的調查，臺灣每 10 個人就有 1 人吃素，臺灣素食人口超過 250 萬人，除宗教信仰因素外，重視健康、環保的族群也日益增多，加上越來越多的穆斯林消費者，素食產業成為未來新星；另外，面對高齡社會的到來（老年人口占總人口比率達到 14%），銀髮樂齡產業也是我國未來具有高度發展潛力的市場；隨著晚婚、高齡以及少子化的影響，單身經濟 (Single Oriented Economy) 也成為消費市場重要趨勢，無論是在消費意願、自我實現，提升自己的生活品質，單身族群較願意投入更多消費。

二、供應鏈管理與企業間整合

隨著全球化趨勢的發展，供應鏈管理 (Supply Chain Management) 於 1990 年起開始受管理階層重視，組織必須適應商業環境變化，否則極可能就被市場淘汰。

像是泰山企業結合了三家知名手搖飲料連鎖品牌，包括日出茶太、COMEBUY 以及水巷茶弄，發展罐裝飲料商品，運用這三家連鎖手搖飲料店的品牌知名度，把通路品牌變成商品品牌，透過便利商店等通路架上做銷售。

另外，有些食品原料批發商已經開始推展技術教學，譬如有些供應手搖飲料食品原料的業者，為了開發將來長遠穩定的客戶，針對想開手搖飲料店的人，聘請專業的老師教授如何沖調手搖飲料的相關技術，這些人學成之後出去開店，對批發業者來說，就會有穩定供貨的客戶來源。所以，食品原料批發商可以透過技術教學，培養出長期穩定的客戶。

三、連鎖店積極發展會員制

開展會員集點制，是零售業另一個發展趨勢，有些連鎖咖啡店，在顧客消費後會給予集點卡並蓋一個章，集滿 10 個章之後可以免費兌換一杯咖啡；加油站也可以集點；統一超商及全家便利商店，目前都積極發展會員制，會員集點只要報自己的手機號碼，所有的消費就可以累積點數，消費越多累積的點數就越多，好處就越多，如此才能夠緊緊抓住顧客。

四、O2O (on-line to off-line) 經營模式

除了虛實合一之外，目前更發展出 O2O (on-line to off-line，線上對線下) 的經營模式，指的是線上的網站公司，與線下的實體商店相互合作，將實體商店的商品放在網路上宣傳，並透過一系列優惠促銷，吸引顧客在網路頁面下訂單，然後再到實體商店消費完成交易，這種方式特別適用在顧客必須要到實體商店消費才能完成交易的行業，譬如餐飲店、美容 SPA 店等，一定要到實體商店才能消費，此種合作的方式，就能將線上的網路公司與線下的實體商店，更緊密的結合在一起。

另外，相較於實體通路，電子通路由於可輕易地掌握消費者的使用習慣，加上行動科技的演進得以與消費者的日常生活更為緊密，未來有大者恆大的現象，同時電子通路不受地理的限制，自然也不存在市場飽和的情況，因此虛實整合的發展策略可能隨時改變現有的競爭局勢，而成為批發零售業的經營王道。

五、餐飲外送平臺興起

過去國內餐飲店外送作業，是由消費者透過電話叫外送，而且是由餐飲店家自己配送，近來專業餐飲外送平臺興起之後，大量餐飲業者與外送平臺合作，顧客透過手機餐飲外送平臺的 APP 點餐付款，由外送平臺人員直接把餐點送到顧客手中。包括美國的 Uber Eats，還有來自德國的 Food panda（空腹熊貓），目前訂單數量不斷成長，不過外送平臺必須對餐飲業者抽成，以 Uber Eats 為例，抽成比率通常以三成起跳，這個比率不低，雖然外送平臺能夠幫餐飲店帶來顧客，但對餐飲業者而言，本身要評估自己商品的毛利率，到底能不能夠承受這樣的抽成。雖然這些餐飲外送平臺業績及訂單不斷的成長，但是對餐飲外送平臺業者而言，大多數的營運狀況都不如預期，像來自新加坡的 honestbee（誠實蜜蜂），在臺灣已經結束營業；臺灣本土的餐飲外送平臺「吃飽沒」，也經退出市場；中國大陸的「餓了麼」與「美團外賣」，雖然擁有的市場規模很大，訂單量也非常高，但業者仍持續處於虧損的狀況。

六、網路及手機 APP 購物興盛

現今網路及手機的普及，讓消費者使用網路購物的比例越來越高，而且不僅是網路購物，使用手機 APP 購物的比例也逐年攀升，由於現代人手機不離身，每天滑手機的時間越來越多，所以顧客大多使用手機 APP 購物，自然會對實體商店的業績造成衝擊。

網路購物在物流配送上，一種是直接送到顧客的家中，另一種是送到便利商店，顧客再到便利商店取貨。以目前兩者的比例來看，直接送到家中對顧客而言，在時間上有許多不方便，所以，多數的顧客還是選擇把網路購物的商品，送到附近的便利商店，之後再到便利商店取貨。

七、網路自媒體興起

自從網路自媒體，如 Facebook、LINE、微信及 IG 興起之後，許多中小型的商店並沒有設立自己公司的網站，而是在 Facebook、LINE、微

信及 IG 等網路自媒體來做行銷宣傳，目前臺灣很多的中小型店家會在 Facebook 上成立粉絲專頁，為自家商品做行銷，尤其在粉絲專頁上以直播的方式來銷售。一般而言，如果想讓店面的粉絲專頁觸及較多的人數，通常必須要在 Facebook 上面做廣告，也就是所謂的贊助，廣告的金額越多，觸及到的人數相對的也越多，如果沒有做任何廣告，能觸及的人數當然就比較有限，但是在網路直播上面廣告，前面第一年可能是投資期，顧客需要慢慢培養，到了第二年開始，人數才會越累積越來越多，效果才會比較好。

八、行動支付興起

在零售業金流的部分，目前除了使用現金、信用卡外，也興起其他越來越多非現金支付的方式，包括電子票證、第三方支付、行動支付等。在電子票證部分，包括悠遊卡、一卡通及統一超商的 icash 卡；目前臺灣行動支付的業者也相當多，包括街口支付、LINE pay，還有國際來的 Apple pay、Samsung pay 及 Google pay，以及中國大陸的支付寶、微信支付等，種類繁多，包括臺灣很多的夜市也開始導入微信支付，雖然多數臺灣人還是習慣使用現金或信用卡，但其他非現金的支付方式目前一直在成長中。

九、無人商店發展與人機合作

這兩年來，零售業開始發展無人商店，從知名電商公司亞馬遜開發的 Amazon go，到阿里巴巴所開設的淘咖啡，開始了無人商店的風潮。統一超商在臺北的信義區也開設了兩家科技感十足的無人商店 X-STORE，其中一家 X-STORE 一邊是無人商店，一邊是有店員服務的，後來發展的結果，顧客往往會選擇有店員服務的，而且，店內商品還是需要靠人工補貨上架。所以，統一超商於開設兩家 X-STORE 後，決定不再開設無人商店了；換句話說，無人商店在臺灣發展並不成功。之後，統一超商將重點放在發展智慧型的自動販賣機，並設置在廠辦大樓附近，自動販賣機與鄰近的統一超商電腦連線，由這家統一超商負責智慧型自動販賣機的補貨工

作。無人商店的發展在熱潮過去後也出現了經營型態的轉型，人員的服務依然無法全面被取代，無人零售並非完全無人，而是在人工成本及效率等方面有所優化，人機有效的合作將成為未來發展的趨勢。

十、物聯網的核心趨勢

物聯網的核心理念，在於將一切可以想像得到的東西與網路連結，物品資訊都可以存儲、傳送、分析，並可根據變化自動採取行動，透過網際網路、軟體、感測器、RFID、衛星通訊等各式各樣的通訊技術，物聯網已經被廣泛使用在各行各業的許多層面，實現許多型態之創新。掌握物聯網發展趨勢除了能提高經營管理效率外，還能開拓新的藍海市場。

十一、新零售的顛覆思維

新零售即企業以網際網路為載體，通過運用大數據、人工智慧等先進技術，對商品的生產、流通與銷售過程進行升級改造，進而重新塑造業態結構與生態圈，並對線上服務、線下體驗以及現代物流進行深度融合的零售新模式。

最後總結以上趨勢，面對未來的批發零售發展，業者須體認掌握數據的重要性，數據能幫助商品的生產與服務的優化，提供給消費者更好的商品及服務內容。新零售的核心不在於所謂的線上線下融合，也不在於人工智慧或現代物流，真正的核心就是數據；有了數據，才能實現對消費者的可識別、可洞察與可服務，才可以重構零售活動中關鍵要素：人、貨、場，進而發展出與以往不同的零售新生態。



肆

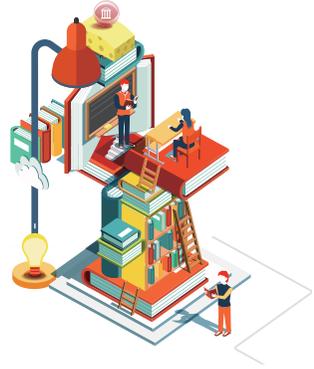
、批

發

零

售業營運技巧





肆、批發零售業營運技巧

一、成本管控與利潤分析

就創業資金規劃來看，創業的資金成本，原則上可分為二大類，第一是商店開辦期的投資金額，第二是當商店開始營業後的管銷費用。其中，開辦期的投資金額包括店面押金、門市裝潢、器材設備以及第一次商品進貨等，這些費用加起來即為公司開辦期的投資金額，若再加上備用的初期營運週轉金等費用，即可視為公司的實收資本額。創業時候的開辦費用，就是當初股東投資這個事業，股東拿出了多少資金出來。

另一項成本，是商店開始營業之後的管銷費用，包括每月店面租金、人事薪資、水電費、電話費、教育訓練費用、廣告促銷費、修護費、其他雜費、盤損及裝潢折舊等。當要計算商店的損益平衡點時，則與商店每個月的管銷費用及營收有關，與商店開辦期的總投資金額則無關。

許多門市都在為業績傷腦筋，因為業績若衝不起來，門市就要虧本。有些門市明明業績做得很高，但是卻仍然不賺錢，問題到底出在哪裡？營業額高卻仍然不賺錢，不外乎以下幾種原因：

（一）人事費用偏高

曾有某燒臘便當業者，由於老店且品質好，雖然只開了一家店，每月的營業額卻高達 130~140 萬元間，以單店的業績而言，算是相當高的營業額。雖然該店營業額做的很高，但是老闆卻仍然大嘆沒賺錢，原因何在？

因為該店的師傅高達 7~8 位之多，而每位師傅的薪水從 4 萬多元到將近 6 萬元不等。不談其他人員的薪資，光是這幾位師傅的薪水加起來，就已經相當嚇人。雖然每個月的營業額高達 130~140 萬元間，但是在龐大的人事開銷下，獲利當然就十分有限。試想，如果能將部分工作簡單化，聘請一般的員工負責此類型工作內容，則能降低聘請師傅人數，那麼光是薪水就能省下不少錢，獲利馬上提升。所以，門市作業應盡可能簡單化，簡單化之後就不需要師傅，只要一般的人員就可以操作，人事薪資才會降低。

（二）原物料成本太高

過高的原物料成本，往往也是門市減少獲利的重要因素。曾有一家採用單一價格吃到飽的火鍋店，雖然每個月的營業額都很高，但是老闆每月結算下來卻表示沒賺多少錢，應有的利潤不知道跑到哪裡去？後來經由診斷之後，發覺由於該店是採用自助式吃到飽的經營模式，各式菜色由顧客自己挑選，而其中海鮮類商品佔比不低。但由於海鮮類商品的成本較高，在顧客想要撈本吃到飽的心態下，大多選擇海鮮類商品，自然吃掉了許多成本，獲利當然就大幅降低。

於是，建議店家把海鮮類商品的比例降低，增加其他成本較低的食材品項比例，事後發現，由於成本降低了，獲利馬上增加不少。所以，當發覺公司獲利不高時，最好檢視一下是否因為原物料成本太高，以及是否有其他成本較低的原物料可以替換，往往原物料成本降低後，毛利變高，獲利自然就增加了。

（三）總公司成本費用太高

許多企業主為了增加公司的機能，常常會把許多業務，諸如研發、生產及物流配送等，全部都由公司一手包辦。至於這些業務是不是全部都要由公司自己承做，或是採取委外的經營策略？則必須視公司是否達到一定的經濟規模而定。

曾有某鵝肉麵連鎖店業者，店數規模約十家，由於每天需要配送這十家店所需的生鮮材料，所以公司必須投資許多成本項目，譬如倉庫、廚房設備、配送車、司機及廚房人員等。以配送司機為例，每天早上 8 點 30 分出車，且必須在早上 11 點 30 分之前配送完畢，而司機在配送完最後一家店之後就沒有其他事可做，每天配送的時間只有 3 個小時，卻聘僱全職的司機及廚房人員，導致人事成本過高。如果將配送成本獨立出來計算損益，結果肯定是虧錢的。

（四）店面租金太貴

店家營業額若要做得高，就必須倚靠來客數；而來客數要多，商圈的立地條件就非常重要。如果店面開在一級商圈的黃金地段，租金絕對會很貴的，即便營業額做得很高，但是賺的錢絕大多數都貢獻給房東，店家當然就不賺錢了。解決的方式其一，是提高坪效，讓店面的每一坪空間所產生的毛利能夠增加，或是增加外帶、外送的機會。其二，是增加或調整商品內容，吸引顧客上門，讓店面也能開在二級商圈或是住宅區，以降低租金成本。

（五）庫存管理 (Inventory Management)

除此之外，還必須考量商品的特性是年節商品？還是長銷型商品？如果是長銷型商品，年節期間即使賣不完，以後還可以繼續賣。但是，如果只能在年節或特定季節期間銷售的商品，則必須做好庫存管理，萬一商品進貨太多，可能會面臨無法賣完的窘境。店家若在年節或季節銷售末期發覺庫存過多時，除非所賣的商品是知名品牌，否則會採取降價銷售的方式處理，以免先前所賺的利潤又全部被庫存吃掉了。

管銷費用排行榜分析

店家要做到門市成本的管控，每個月必須將管銷費用做排行榜分析，也就是將門市各項的管銷費用依高低順序排列出來，並計算管銷費用占營

業額的百分比，即該項費用除以營業額。假設當月的營業額為 40 萬元，進貨為 8 萬元，進貨的占比即為 8 萬元除以 40 萬元，即為 20%。管銷費用占比較高的項目，要特別來做檢討分析，其中，占比愈高排名愈前面的項目，愈有檢討的必要。

譬如進貨成本偏高，則要檢視有無替代性的商品或是食材來降低成本；如果是人事費用偏高，則考慮是否要減少員工人數，或是把專職人員改為兼職人員，又或是改由委外廠商來經營，以降低門市的人事成本。所以，門市必須定期做管銷費用排行榜分析，以減少不必要的支出及浪費。

另外商品有所謂的毛利 (Gross Profit) 及毛利率 (Gross Profit Rate)。所謂商品毛利，即是商品售價扣掉商品成本即為毛利。假設商品售價 100 元，商品成本 45 元，商品毛利即為 55 元。如果放大到一家店，假設一家店的營業額為 100 萬元，這 100 萬元當中的商品進貨成本為 45 萬元，則商品總毛利為 100 萬元減掉 45 萬元，即為 55 萬元。

$$\text{商品售價} - \text{商品成本} = \text{毛利}$$

所謂商品毛利率，即為毛利再除以商品售價。假設商品毛利 55 元，售價 100 元，毛利率即為 55 元除以 100 元，即為 55%。

$$\text{毛利} \div \text{商品售價} = \text{毛利率}$$

由於商品售價是由老闆決定的，所以商品毛利率要有多少，老闆可以自己決定。譬如說，一杯咖啡定價 1,000 元也可以，毛利率就非常高，可能高達 99%，但是如果價格太高，咖啡一杯也賣不掉，毛利額還是零，也是沒有用的。

損益平衡分析

成本的管控對經營者來說相當重要，要清楚知道如何計算損益平衡點 (Break-Even Point)，才更加容易掌握公司的盈虧數字。損益平衡點的意思，簡單說就是公司每個月的營業額要做到多少，才會損益兩平，不賺不虧，也就是當淨利數字是零的時候，那個營收數字就是損益平衡點。所以，營收數字在損益平衡點以上，門市才會賺錢，營收數字在損益平衡點以下時，門市就會虧錢。

在計算損益平衡點之前，首先，要算出門市每個月的管銷費用有多少？損益平衡點的計算公式，就是管銷費用（不含商品成本）除以平均毛利率。

損益平衡點的計算公式：

管銷費用（不含商品成本）÷ 平均毛利率 = 損益平衡點

計算出每個月的損益平衡點之後，那每天的損益平衡點呢？即為每月的損益平衡點除以營業天數，假設該店每月營業天數為 30 天，將每個月的損益平衡點除以 30 天，就是每天損益平衡點，一天的營業額若是低於每天的損益平衡點便會虧錢。

門市在財務管理上一定要記帳，包括每天記的日記帳，以及每月要做財務收支報表。營業報表的銷售數字，往往是診斷門市經營狀況非常重要的指標，從營業報表所呈現的數字，來做商品的規劃與調整，才能進一步為企業創造更大的利潤。技術決定成敗，管理決定盈虧。哪怕是高營業額，成本管控若做不好，照樣不賺錢。

二、採購議價與談判技巧

商品採購對門市而言十分重要，不僅要買對商品，而且商品的品質要好，價格也要便宜。所以，門市在商品採購時，對廠商的議價與談判技巧，就顯得非常重要。

建立所有往來廠商名錄資料

首先，門市應該建立所有往來廠商名錄資料，在電腦中建立交易檔案，不僅要有已經往來的廠商資料，連同曾經來拜訪但還沒往來的廠商資料，都應一併建檔，再排列廠商優先順序並加以分級（如 A、B、C），A 級表示品質良好，B 級表示品質普通，C 級表示品質有待改善。建立完善的採購廠商資料，以免因為總部採購人員離職，而造成廠商資料不全，影響後續採購交易。

供應廠商的管理

對於採購之供應廠商，要建立嚴謹的管理規範系統，並且應該讓供應廠商明確知道公司對該廠商的評價狀況，可採用顏色管理，在公司物流倉庫的地方，應該設置顏色管理的方式，將供應廠商的名稱全部列在白板上，用顏色表示每個月對該供應廠商品質的滿意程度，如藍色標籤表示滿意，綠色標籤表示普通，紅色標籤表示有待改善。門市人員應該每個月針對廠商品質狀況的表現，加以開會討論之後，對每個廠商的滿意度標示不同的顏色，如果該廠商出現紅色標籤，也就是有待改善的狀況時，應即刻通知該家廠商，如果再出現第二次紅色標籤狀況時，該廠商就應該淘汰更換新的廠商，以便能夠清楚掌握廠商供應品質的好壞。

採購人員應該要有輪調制度

在門市商品採購部分，很多員工舞弊的事情，往往發生在採購部門。因為，採購部門比較有機會上下其手，容易跟廠商之間產生掛勾的行為，

所以，建議採購人員應該要有輪調制度，不要由同一個人長期擔任採購業務。如果採購人員能夠定期輪調，發生跟廠商掛勾的機率自然就會降低。另外對於門市新商品的採購，最好不要由一個人來做決定，要由多數人所組成的採購委員會在會議當中來做決定，多數人來做決定，A 錢的機會就會比一個人來做決定要低。

要掌握最新的採購資訊

門市對外採購的資訊，必須既多且新，才能時時採購最好最新的商品，而非老舊過時的資訊，為了要掌握最新的商品採購資訊，採購窗口一定要開放，也就是不要拒絕供貨廠商的拜會，才能掌握市場新資訊，包括最新的商品、原物料及器材設備等。

建立供貨廠商商品淘汰機制

門市必須建立供貨廠商商品淘汰機制，對於品質不佳、銷售率不好、或是價格偏高的商品，門市必須建立淘汰機制，淘汰之後，再引進其他更好、更新的商品，隨時保持商品競爭力，門市才能創造更高的營業額。

用年度採購量來看

在對廠商的商品採購上可以考量採取以量制價的策略，也就是在購買設備、商品或原物料的時候，不要只著重每個月單次的採購量，或許可以把時間拉長到一年，用年度採購來看，譬如今年設備可以跟廠商採購多少量？商品或原物料一年可以跟廠商採購多少？或是今年的計畫，除了原本這一家門市店面外，是否會在考慮再開第二家店或是第三家店，此時採購數量就不是單店的採購數量，而變成兩家店或三家店的採購數量，當採購數量愈大的時候，是不是能夠請廠商在價格上提供一定的優惠。

進行採購的時候，一定要掌握貨比三家的原則，不要只找一家廠商談判採購，一定要多找幾家來比較，才能夠掌握每一家廠商的優缺點，商品的品質以及價格等情況，當找三家廠商來做比較之後，才能從這三家廠商當中，篩選出最適合自己門市店面的廠商。

而且，找了三家廠商比較過之後，能夠知道每一家廠商的優劣勢，假設最後採購談判的對象是 A 廠商，如果希望 A 廠商能夠降價，可以拿 B 廠商和 C 廠商的優勢條件來跟 A 廠商做談判籌碼，尤其是 B 廠商或 C 廠商在某些條件更加優惠，此時才好向 A 廠商提出要求，是否能夠在價格或是在某些條件上有所讓步。

貨比三家的時候，最好能夠讓每一個供貨的賣方廠商，都能夠知道門市買方同時接洽好幾個廠商在做比較，也就是供貨的批發商廠商並不是唯一的一家，讓供貨的批發商知道也有其他的廠商也是競爭對手，有的供應廠商想要拿到這次的買賣，或許可能會主動的把買賣條件放寬，讓門市買方能夠取得他所想要的買賣條件。

採購價格上，當然希望採購的價格越低越好，除了前面所談到的採購數量多寡的因素之外，自己門市店面付款給廠商的條件如何，也可以考慮列為談判的條件。一般向廠商採購，這種企業對企業的付款方式，很多都是使用支票付款，支票付款當然會有票期，每家公司票期的長短也不一樣，如果希望廠商能夠提供更佳優惠的價格，是否能把付款的條件加以放寬，就像有的店家會直接用現金或即期支票購買商品或原物料，但是會附帶要求廠商要有折扣上的優惠，這對廠商而言，應該會有一些誘因，因為對廠商而言，能夠拿到現金最放心，將來就不會有呆帳的問題。所以，有廠商會寧願少賺一點，但是直接收現金入袋為安。

談判技巧上，最好能夠讓現場的氣氛比較輕鬆一點，會比較容易談判成功，尤其是當自己提出一些採購的相關條件，當對方正在猶豫不決考慮的時候，在現場如果能夠製造一些輕鬆的氣氛，對方會同意的機率條件相對會提高。

採取拖延戰略

在商品採購上，通常賣方會比較急著想要把商品賣給買方。所以對於所想要採購的商品或原物料最好能夠及早規劃，拉長採購談判的時間，跟供貨廠商談過之後，不要那麼急著做決定，把決定的時間拉長，讓賣方急

著想要把商品賣給自己，這時候如果賣方有資金上的壓力，就會急著想要成交，有的時候批發商在價格上就會有所讓步，對於買方而言，或許在價格上，相對的就可以取得一些價格談判上的優勢。

採購談判時，對供貨的批發商可以採取積極熱情但不主動，讓批發商主動的態度，主動方通常相對會處於弱勢，被動方相對的會處於強勢，門市才比較容易取得一些採購上的優勢條件。但如果把談判期拉長，很多採購的商品就必須及早規劃，以免談判時間拉長，而發生門市供貨不足的狀況。

另外，在談判的時候，希望對方能夠同意自己所提出來的條件，自己是否另外能夠提出一些吸引對方答應的誘因，比如說，將來自己門市店面是不是有機會替廠商來做宣傳推廣，是不是有機會能夠幫廠商介紹客戶？這時候可以思考一下，自己的親朋好友當中，有沒有經營類似的門市店面，也有機會能夠成為對方的客戶，如果能夠幫廠商帶來新客戶，這項誘因對廠商應是有力的吸引條件，廠商會同意自己所提出採購條件的機率相對的會提高。

當然，談判最後的成功，最重要還是嘴要甜，要經常稱讚對方誇獎對方，讓對方聽起來心裡相當舒服愉快，通常人在心情好的情境下，同意的機率相對的就會提高。

還有一個很重要的技巧，就是跟對方拉近關係，可以採取攀親帶故的原則，看看自己跟對方過去是否有哪些的淵源關係。比如說，跟廠商人員是同一個學校畢業，就是學長學弟的關係；或是同鄉關係，或是相同的社團關係等，採取攀親帶故的原則，藉由跟對方有相同的機緣關係，拉近彼此之間的距離，透過拉近彼此的距離關係，讓談判能夠更容易達到自己所需要的談判結果。

三、門市立地條件

開店做生意地點的選擇十分重要，如何找個金店面，讓門市店面生意能夠搶搶滾，吸引大批人潮來消費，門市店址的立地商圈 (Trading Area) 評估則是非常重要的關鍵。

評估之指標應包括商圈屬性、店面坪數大小、樓層、週遭設施、附近的競爭店及互補店、租金多寡、合法證照取得難易度、附近是否有大型賣場、捷運、車站，營業時間、人口（流動、固定）、客源及比例，消費力及消費動機、馬路寬度、發展前景（商圈變化），該商圈的人口數以及人口結構，是上班族居多？還是住宅人口？亦或是學生族群？

商圈一般可大致區分為商業區、住宅區、辦公區、學區、商住混合區、商辦混合區及住辦混合區等。做地點商圈評估時，不能只評估單一時段，必須在不同的時段分別去評估。如在白天、晚上、平常週一到週五的上班日，及週六、週日的假日等不同時段，分別去觀察該地點的商圈情形，以免只看了白天而沒看晚上，或是只看上班日卻忽略了假日，造成商圈評估上的誤判。

不同型態的商圈，營業時段自不相同。像純辦公區在週一到週五的上班時間，是屬於黃金時段，但到了晚上或假日往往就門可羅雀了。如果是在夜市商圈，晚上時段必然車水馬龍人潮川流不息，但是上午及下午 3 點以前，往往也是人潮不多，與晚上的盛況大相逕庭。所以，在地點選擇時，一定要計算有效營業時間有多長。有效營業時間愈長，業績自然愈容易提升。

商圈評估時，可先以掃街的方式在商圈走一遍，把競爭店和主要建物，如辦公大樓、學校（有夜校者請註明）、幼稚園、機關、團體、市場（夜市）、攤販聚集地、車站、公園、百貨公司、大賣場、戲院、教堂、廟宇等人潮集散地，在地圖上標示做為參考，如能標上不同時段的人潮流

向及動線，則更有利於商圈評估分析，同時也應該觀察競爭店的狀況，統計其到店人數，分析客層（即是什麼人到店裡消費）與自家的商品有無重疊，並且評估自我競爭力及利基點所在。

商圈評估可利用填寫開店商圈評估表來進行檢測。商圈評估表內容應包括評估店址、電話、坪數、樓層、租金、押金、面寬、現營、座落巷內比鄰馬路線道、房東或仲介電話、聯絡人、店內現況描述，以及週邊環境描述，諸如商區屬性、週邊環境、競爭店、互補店、日夜差異等。並畫出評估地點附近位置簡圖，再附上立地實景照片。

此外，還應做行人流量調查表，調查統計行人流量的多寡，並將通行者加以分類，如家庭主婦、職業婦女、上班族男性、工廠員工、學生（高中以上）、學生（高中以下）、年長者等，並註明動線是上班動線還是下班動線？以及商圈評估時之日期、時段、地點及天氣等因素，皆應納入評估考量。

以下是調查商圈特性時的重點項目：

- （一）人口結構：商圈內之住戶家庭結構，人口年齡分佈分析。
- （二）消費習性：商圈內人口的支出狀況，價格偏好，流行偏好，消費心理分析。
- （三）經濟能力：商圈內人口之職業，所得水準分析。
- （四）生活習性：商圈內人口之作息時間，休假方式之掌握。商圈內大型機關團體、公司行號的活動時間及人員分析。
- （五）人潮特質：流動客戶與固定客戶的比例，該商圈內辦公、住宅、商店等設施所佔之比例。

在決定地點之前，要先勘查當地是否有較大型的工程正在施工，或是即將進行施工，如果有的話，除非工程即將結束，否則應儘量避開。

店面的選擇除了前述地點、人潮的考量之外，租金、押金，以及店內的格局、坪數大小、位置、樓層等等，也都需要整體仔細評估。

除此之外，還必須考量店面門面的寬度，通常門面愈寬的店，愈容易吸引顧客的注意。若是三角窗的店面，因其具有雙面寬，宣傳效果就更好了。

另外就是馬路的寬度，所面臨的馬路如果太寬，像八線道、十線道的馬路，車行速度都很快，車子一下子就過去了，比較不容易留意路邊的店面。所以還是二線道、四線道的馬路比較好，因為車行速度比較慢，在馬路兩邊的店比較容易留意到。

商圈評估要評估附近是否有嫌惡設施？如變電所，以及是否有嫌惡的業種，如洗車業、寵物店、禮儀公司等。還要做該地點的來客數預估、客單價預估、營業額預估、管銷費用預估、損益平衡點的預估以及最後做淨利的預估。所以，必須評估該地點是否能夠達到損益平衡點？到判斷是否能夠獲利？如果評估達不到損益平衡點，當然就會虧錢，自然就不符合地點評估的標準造成無法開店。

當然，地點的好壞與租金多寡有必然關聯，愈精華的地段，租金當然愈高。因此能夠在一級商圈存活的店，幾乎都屬高毛利的行業。所以必須考量到自己的行業是否足以負擔當地的租金水準。

為了節省租金成本，開店有時不一定要在一級商圈，也可以考慮二級商圈，或一級商圈的巷子裡面。臺北市的精華地段由於租金都很貴，所以開店就不一定要開在那些地點，或許可以考量開在縣級都市的鬧區，如此可以節省一些租金，減輕開店營運成本的負擔。

在找尋店面時，租金應該佔整體營收金額的多少比例才好？由於每個行業的毛利率不同，很難有一個標準答案，各加盟總部除了開出加盟店的立地條件之外，為了加盟體系的整體競爭力著想，還是應該思考如何在地點及租金之間，找出最佳的平衡點。

另外，經濟部的經濟地理資訊系統開發了「商業選址」功能，透過分析周遭人口密度、平均所得、消費強度、同業家數，依照下列步驟操作，就能找到最適合開店位置。

- (一) 開啟經濟地理資訊系統跨裝置版圖 <http://egis.moea.gov.tw/EGISWeb>
- (二) 選擇網頁上方選單，先點擊選址決策，再點選商業選址功能。
- (三) 設定要開店的類型，目前系統提供咖啡店、旅館民宿、便利商店、冰品店、小吃店及早餐店六種類型，若是開其他類型的店面，可選擇不拘的選項。
- (四) 勾選開店在意、考量的指標條件，這些指標條件包括：鄰近軌道運輸、軌道運輸運量、鄰近公車站、人口密度、活動強度、平均所得、消費強度、生活指數及店面租金等九大要項，這個部分建議可以全部勾選。
- (五) 點擊選取範圍。
- (六) 然後在地圖上用紅線框選出欲開店的區域，建議不要超過一個鄉鎮市區的大小，開店的區域範圍選好之後，最後要點擊二下。
- (七) 選取好開店範圍後，點擊計算指標。
- (八) 系統將依設定指標及空間範圍，計算出得分情況並著色，滿分為十分。
- (九) 可點選顏色較深的區塊觀看綜合指數及指標資訊，得分較高的指標會以紅色圖表方式呈現，地圖上顏色越深的區塊，綜合指數分數越高。不過，由於這套系統當中所指的人口密度以及平均所得，是以商圈當地的戶籍人口做計算基準，所以，如果店面是開在住宅區，會比較適合用這套系統做評估。但是店面如果是開在像西門町這種商業區，由於西門町的人潮多數是流動客，這套系統的參考性就會降低。

四、門市人員管理

薪資決定人才，這是不變的定律！公司在招募人才時，應定出各項徵才的標準及條件、甄試方式，門市徵人的條件要有誘因，要選對人才。門市在招募人才時，建議公司應該加強員工的心理建設，讓員工覺得這個行業是有前景、有希望的，如此不僅可以加強員工的向心力，也能找到優秀的人才來服務顧客。因為，員工的素質水準高低，絕對會影響到門市經營的好壞，對於門市業績有關鍵性影響。

員工錄用之後，公司要如何任用？包括新人報到、新進人員試用期間考核、職位輪調、考核管理及留職停薪辦法，都要有明確的規定。員工任用之後必須投保勞健保，而且必須是員工上班的第一天就要投保勞健保，不能因為擔心員工可能進來上班了幾天之後就要離職，而離職之後又要辦退保，怕麻煩，所以想等員工上了幾天班，穩定了再投保，這樣做是違反規定的，必須在員工上班的第一天就要投保。須注意，員工人數如果是在 5 人以上，勞保必須強制投保，員工人數在 5 人以下，老闆可以自行決定要不要投保。

想要擁有優秀的員工，員工的薪資待遇也要好，公司要訂定公司的薪資辦法，而且員工的薪資不得低於最低基本工資，民國 108 年，最低基本工資的標準時薪是 150 元，月薪為 23,100 元（民國 109 年 1 月 1 日起標準時薪 158 元，月薪為 23,800 元），所以發給員工的薪資不得低於這個最低標準。

另外，必須要有公司的組織架構。因為公司要管理，就必須要有入領導，就必須要有每個職位的職掌說明，要讓每個員工清楚知道自己的職稱、工作職掌內容為何、以及主管是誰？組織架構健全之後，這樣才能讓公司的管理運作邁入正軌。否則，若公司無明確的組織架構，在管理運作上就容易出問題，也容易產生群龍無首的狀況。

以門市店面為例，店面也要有店面的組織架構，店面組織架構編制上的重點，必須視店的規模大小而定。若門市的規模較大者，組織架構通常包含店長、副店長、組長、店員及工讀生等。但若店的規模較小者，組織架構通常就較小，規模較小的店，建議組織層級不要太多，一定會有店員及店長，但店長與店員之間，最好還必須有一層級，諸如副店長或組長。否則，萬一店長休假時，如果其他全部都是店員，大家都一樣大，那該要由誰來領導？當店長休假時，必須有一職務代理人，即副店長或組長，至於副店長或組長的安排，則視個人能力狀況而定。能力較強者，即可擔任副店長，能力資歷尚不足者即為組長，這樣才不致於出現一家店群龍無首的狀況。

在門市的人員組織上，不論是採用一班制、二班制、還是三班制，建議不能全部都是專職人員，必須適度增加兼職人員，還必須考慮到在冷門時段，閒置人力應如何加以運用，也就是讓每位員工的產值發揮到最大，並且要降低人事成本。

另外，門市現場的工作環境也很重要，最好能夠創造出歡樂的工作氣氛，每個月舉辦員工聚餐，以便凝聚員工向心力。也可安排參觀其他的優良企業，藉以吸收其他企業的優點。

同時，應制定員工管理規章及服務守則、員工獎懲等規定。在出勤管理上，就店面的營運管理而言是十分重要的一環。只有當員工的出勤狀況正常，店面的營運才可能上軌道。首先，上、下班一定要確實打卡，凡遲到、早退或未打卡者，皆應按照人事規章處理。並且，店長應在每月底之前排定次月的輪值表，並於月底前公佈。

要增加員工的向心力，對員工一定要有獎金制度，要激勵員工的工作士氣，就必須提撥業績獎金，或是一定比例的盈餘分給員工。而且發獎金的速度要快，員工才會比較有感覺，發獎金的時候如果拖拖拉拉的，時間拖得越久，員工的感受度自然就下降了。

公司人員如果流動率太高，會影響公司人員安排上的問題，因此，為了要找出員工離職的真正原因，建議在員工離職時，公司應該找員工談談，了解員工要離職的真正原因，以便找出問題根本，倘若發現是公司經營上的問題，未來才能真正對症下藥及時改善，公司經營才能愈做愈好。

在人力資源的部分，門市如果要節省人事薪資，降低人事成本，可以採行增加兼職人員，聘用的人員不一定全部要採用專職人員，可以增加兼職時薪人員，或是假日班人員等。因為很多公司業務都會有旺季跟淡季之分，店面經營也都會有尖峰時間以及離峰時間的差異，所以有的門市在淡季或是離峰的時候，就會有人力過剩的問題。所以，為避免人力上的浪費，可以考慮減少專職人員，在旺季跟尖峰時間用兼職人員來補足，所以現在很多連鎖店，都大量採用兼職人員，或是假日班人員，降低專職人員的人數，公司的人事成本自然就會降低。

門市經營績效非常重要，績效評核的第一指標當然是營業額，但除了營業額之外，想要提升經營績效，還必須先提升人效。

所謂人效，即公司每位員工的產值有多少？計算公式為營業額除以員工人數。例如門市一個月的營業額有 100 萬元，而門市有 5 名員工，即每位員工的人效即為一個月 20 萬元，當然，平均每位員工的人效愈高，即表示經營績效愈好。

想要提升人效，必須先設定每位員工的目標責任額，舉例來說，先設定公司每個月的目標營業額，假設公司每月營業天數為 30 天，再除以 30 天，即可算出每日的目標營業額，再除以店內有幾個員工，即可算出每人每日的責任營業額為多少。訂出業績目標之後，要是沒有達到預期目標責任應該在誰？為使每個員工的責任目標明確，因此，還要再做個人業績達成率檢討分析。個人業績目標要如何計算？

更簡單一點，就是必須按件計酬，按顧客服務量計酬，做的愈多就領的愈多，而非按時計酬，如果每個人都按時計酬，薪資多寡與顧客服務量

無關，員工不管做多做少，領的薪資都是一樣的，就會發覺當生意愈好愈忙的時候，員工的服務品質往往就會愈差。但若有獎金制度，當生意愈好愈忙時，員工領的獎金也愈多，員工臉上的笑容也會愈燦爛，服務品質當然也會愈好。

想要提升業績，還必須設定每月每日及每人的目標營業額後，必須清楚地讓每位員工知道自己的目标營業額，接著要掌握每日營業額，把每日營業額清楚記錄在營收月報表，看看業績的走向是逐步成長，還是日益下滑？

不僅如此，每天還要做業績達成率追蹤、每週業績達成率、累計業績達成率、淨利目標實際達成率的檢討分析及激勵表揚，表現不如預期的要加以檢討，表現優異的要加以鼓勵表揚。此外，這個月的業績除了與上個月業績比較，也必須與去年同期業績做比較，才能清楚知道每日的實際經營狀況，與原先設定的目標值有多少差異，以便更加精確了解經營狀況。

另外，還須考慮到在冷門時段，閒置人力應如何加以運用，才能讓人效充分發揮，讓每位員工的產值發揮到最大，而在離峰的冷門時段，應該加強以下三大事項：

（一）加強業務行銷

派員工在店門口或附近大量發送宣傳 DM。最好還能夠建立顧客資料庫，做資料庫行銷，把曾經到店消費過的顧客，定期透過郵寄、電話、手機簡訊、LINE、WeChat、FB，或電子郵件發送相關資訊的電子報，與顧客形成密切的互動關係，才能更進一步牢牢的抓住顧客。

（二）強化員工教育訓練

良好的服務品質，來自對員工不斷的教育訓練。員工的工作責任分配要明確，並定期開會做好教育訓練。從商品操作、服務流程、顧客接待、應對話術到服務品質，都必須不斷對員工進行教育訓練。像有些美髮店，

每天一早就在店門口，對所有員工進行教育訓練以及呼口號，一來可以提升服務品質，二來對往來行人也有宣傳效果。

（三）加強店面清潔打掃

包括桌椅、門窗、外場地板、玻璃、洗手間、收銀櫃檯、門口、置物架、垃圾桶、各項設備之整潔如：電話、傳真機、電腦、收銀機、冰箱等，各自負責之人員須每天擦拭乾淨，其他如裝飾品、海報架等，以及各個死角之清潔，讓店面隨時保持清潔乾淨，以便留給顧客一個舒適整潔的購物空間。

五、商品價格設定

售價在商品銷售的過程中，占有非常重要的因素。因為價格的高低往往會決定商品銷售的情況，因此商品價格該如何訂定便是非常重要的關鍵因素。

一般而言，商品售價的訂定方式包括下列四種：成本加成法、顧客導向定價法、同業參考法以及價格破壞法。

（一）成本加成法

也就是成本加上利潤等於售價，假設商品進貨的成本是 100 元，業者想要賺 50% 的利潤，100 元的 50% 就是 50 元，換句話說，價格就是成本 100 元，加上利潤 50 元，最後得出來的售價等於 150 元。這個定價公式是，先想到成本是多少錢？再加上業者要賺多少利潤？最後才定出售價。所以，思維邏輯順序是 1 成本、2 利潤、3 售價，售價是最後才訂定出來，那這個價格顧客能否接受，就必須打個問號，這種定價方式稱之為成本加成法。

成本加成法公式：成本 + 利潤 = 售價

（二）顧客導向法

第二種定價方式稱之為顧客導向法，成本加成法是「成本 + 利潤 = 售價」，顧客導向法卻是「售價 = 利潤 + 成本」。同樣一個公式，但是排列順序不同，意謂著思維邏輯的不同。在「成本 + 利潤 = 售價」的思維邏輯中，最先決定的是商品的「成本」，其次再決定「利潤」，最後再定出「售價」，但最後定出來的這個售價，是否為消費者接受？卻是個未知數。

因此，想要獲得消費者的青睞，思維邏輯就必須改成顧客導向法，也就是「售價＝利潤＋成本」。也就是說必須最先決定的是商品的「售價」，其次再決定「利潤」，最後再定出「成本」。而成本是可以降低的，降低的方式，包括原物料成本的降低，把大的變小的。就像以前曾有業者推出 50 元的小披薩，先決定 50 元這個價格對顧客是有吸引力的，於是要降低成本，所以披薩就只能做小號的。

此外降低成本的方式，還包括人事成本的降低，也就是能讓顧客 DIY 的，就讓顧客自己做，就像 60 元平價咖啡，顧客點了咖啡之後，必須自己端咖啡，自己找座位，喝完之後還必須自己收拾到回收檯。店家將省下外場服務人員的成本，直接反應在售價上。顧客雖然要 DIY 自己來，但是 60 元的價格，當然還是具有吸引力。

價格對顧客一定要有吸引力，想想還有那些高毛利的行業有降價空間，能夠稍加改變降低成本之後，用平價的方式來銷售。

（三）同業參考法

第三種定價方式為同業參考法，也就是參考同業目前在市場上同樣商品的銷售價格，再參考自己本身的競爭力，跟同業比較起來誰強誰弱，商品售價需要定的跟同業一樣？還是比同業高一些？或是比同業低一些？可以先參考同業的售價之後，再來決定自己本身商品的訂定價格。

就像國內很多量販店都設有訪價小組，訪價小組的成員就專門到同業量販店當中察訪對方價格是多少，蒐集對手同樣商品的價格之後作為參考，再回來當作自己本身商品定價的參考，此種模式稱之為同業參考法。

（四）價格破壞法

第四種價格訂定方式為價格破壞法，也就是說價格訂定的前提以破壞市場行情為原則，把自家商品價格定的非常低，藉以破壞市場行情，用低價的方式大量搶競爭對手的顧客，先搶顧客，藉以把自己商品的銷售量做起來。但是，價格破壞終究不是長久之計，因為採用低價大量行銷，公司

可能沒有利潤，也可能該項商品根本就是虧本在銷售，並無利可圖，並非最完善的選擇。

而採取價格破壞法的目的，主要用意是先搶競爭對手市場，當對手受到市場衝擊，顧客流失而倒閉之後，再把價格調高，此時由於顧客在市場上也沒有太多的業者可以做選擇，因此就只能接受調高後的價格，也就是先採用低價的方式把競爭對手擊垮，搶到市場之後，再把價格提高恢復原價，此種定價方式稱之為價格破壞法。

來自新加坡的蝦皮購物之前就祭出免運費策略，以吸引大量消費者使用蝦皮購物，使得國內網路購物集團 PChome 業績受到很大的衝擊影響，這就是典型的價格破壞策略。雖然蝦皮購物還在巨額虧損中，但是因為募資能力強，市場上不斷的有人投資，也已經在美國股票上市，所以才有本錢打價格戰。

小本創業平價策略較適合

一般而言，若商品品牌強，則門市人員銷售能力可以弱一點，商品有知名度，顧客購買指名度就會高。反之，若是商品品牌弱，則門市人員的銷售能力就必須強，因為商品較無知名度時，必須仰賴店員的解說及銷售能力。

就商品售價而論，平價商品永遠是最吸引人，愈平價的商品愈能吸引顧客上門。尤其是，如果能夠將原本高價的商品變成平價商品，肯定會有市場。

在商品售價上，小本創業的業者，還是採取平價策略較適合。一般而言，如果要採取高價策略，往往商品必須要有品牌知名度，或是現場要有業務人員來做銷售，高價商品才比較容易賣得動。而一般小本創業的業者，往往商品不具備品牌知名度，如果又沒有業務人員在現場做銷售介紹，高價商品的銷售則有一定的困難度。

以王品牛排為例，一客牛排售價一千多元，當然是屬於高價商品。但是，因為王品牛排擁有品牌知名度，對很多年輕人有吸引力，一客牛排賣一千多元還是會有很多人去吃，這就是品牌效應。

但是，如果是小本創業的業者，開一家牛排館，沒有品牌知名度，一客牛排售價也要賣一千多元，恐怕會去吃的人也就不多了。因為，沒有王品牛排那麼強的品牌知名度，吸引力當然相對就弱了。

如果高價商品不具備品牌知名度，還要能夠賣得動，就必須要有現場的銷售人員來介紹推廣商品，所以如果自家商品是採取高價策略，然後銷售通路也是自己開店，因為店內有自己的員工來做講解介紹高價商品，就有可能賣出去。反過來說，如果是高價商品不具備品牌知名度，也不是自己開店銷售，而是把商品放到別人的店面來做銷售，此時由於現場並沒有專業的店員來幫顧客做講解說明，高價商品想要提高銷售量，恐怕會有一定的困難度。

所以，在做商品價格以及銷售通路規劃的時候，必須把這個因素考量進去。原則上，小本創業還是走平價策略會比較合適。

另外，商品在訂定價格時，須注意不能違反公平交易法的相關規定。公平交易法中有規範聯合行為，依公平交易法第十四條規定，本法所稱聯合行為，指具競爭關係之同一產銷階段事業，以契約、協議或其他方式之合意，共同決定商品或服務之價格、數量、技術、產品、設備、交易對象、交易地區或其他相互約束事業活動之行為，而足以影響生產、商品交易或服務供需之市場功能者。前項所稱其他方式之合意，指契約、協議以外的意思聯絡，不問有無法律拘束力，事實上可導致共同行為者。聯合行為之合意，得依市場狀況、商品或服務特性、成本及利潤考量、事業行為之經濟合理性等相當依據之因素推定之。

公平交易法當中的聯合行為，指的是跟你有競爭關係之同一產銷階段事業，用白話來講，就是同業、同行，換句話說，同業、同行之間透過一些約定，來決定影響銷售的價格。

聯合行為指的是競爭關係之同一產銷階段事業，換句話說，如果是自己的事業，譬如說像是直營連鎖店，都是同一家公司所擁有的直營連鎖店，售價全部都統一，且因為是自己的公司，不是競爭關係，也就沒有聯合行為的問題。只有同業同行之間，相互聯合來決定價格，才会有公平交易法當中的聯合行為的問題。

但如果是加盟店，由於加盟店本身也都有自己獨立的公司行號，就法律上來看，加盟店就是獨立的個體，加盟總部在對加盟店進行商品售價規範的時候，往往只能做商品的建議售價，不能夠用白紙黑字硬性規定的方式，尤其在加盟合約當中，要求旗下加盟店的售價都要統一，否則，就可能違反公平交易法中聯合行為的規定。

以加油站為例，像中油加油站跟台塑加油站，以前往往兩家公司都在同一天漲價，而且售價也都相同，所以，公平交易委員會就會認為有聯合行為的嫌疑來介入調查。

再像之前便利商店所賣的咖啡，不同連鎖品牌的便利商店都同時漲價，而且漲價的價格都是漲五元，所以後來公平交易委員會也都有介入調查，看是否有違反公平交易法聯合行為？而公平交易委員後來也都對業者處以罰鍰，但因業者不服而提起行政訴訟，最後雖然被行政法院判決業者勝訴，而不需繳交罰鍰，但總有違反聯合行為的疑慮。

六、商品組合與開發

有不少人在做商品規劃時，由於想讓門市操作簡單一些，不想讓商品太複雜，往往不希望商品太多樣化，只挑選一些自己認為較暢銷的商品。其實像這樣的思考邏輯，都是屬於供應商導向的思考邏輯。但當經營店面時，便應該由供應商導向轉變為消費者導向的思考邏輯。

在商品規劃上，不能只站在店家的立場來做思考，一定要站在消費者的立場來做思考，所賣的商品及服務，就不能只是在思考老闆喜不喜歡，老闆自己是怎麼想的？應該從老闆想的思維邏輯變成是顧客想的，也就是顧客喜歡什麼商品我們就賣什麼商品，顧客喜歡什麼服務我們就提供什麼服務，商品是可以調整改變的，過於堅持自我的經營理念其結果往往是付出虧損的代價。

一般可將商品區分為主商品，次商品以及刺激商品。主商品即為店內最主要的商品，通常占比在 50% 以上，次商品即為次要的商品，而刺激商品通常指的是一般拿來打折促銷用以刺激客戶購買的商品，可以針對商品群中選出重點商品，必要時挑出某些單品，在賣場上顯眼的地方大量地陳列出來，藉以帶動銷售效果。

以咖啡店為例，主商品就是咖啡，次商品為蛋糕，包括陳列架上面所賣的咖啡豆及咖啡杯。就商品結構百分比來看，次商品占比一般不超過 50%，商品結構百分比即是該項商品占全部商品的百分比，如果店所有商品有 100 種，而咖啡類商品佔了 60 種，則咖啡的商品占比即為 60%。

實體商店原則上商品種類要多

一般而言，若是經營實體商店，商品規劃原則上種類要多。以餐飲店為例，如果餐點種類少是否適合經營？

如果餐飲店餐點種類少，那就比較適合開在集合式的賣場，所謂集合式賣場，指的就是店家比較集中在一起，像夜市或百貨公司美食街就屬於

集合式賣場。所以，有的夜市攤位可能只賣一種商品，譬如像臭豆腐或蚵仔煎，生意就非常好，顧客還大排長龍，因為整個夜市全部都在賣餐飲小吃，對顧客來講，整個夜市才算是一家店，顧客可以在這一攤吃點東西，到另外一攤再吃別的東西，所以每一攤的餐點種類可以少。開在集合式賣場，如果是平價的餐飲小吃較適合夜市通路，價位較高的餐飲小吃，則適合在百貨公司的通路。

或許有的人會不認同這樣的觀點，認為餐點種類不一定要多，但是要有特色，也常會看到有一些餐飲店，餐點種類不多，也沒幾種，店內裝潢也很普通，但是生意卻非常好，甚至還大排長龍，有沒有這樣的店？當然是有，但是仔細觀察一下，這樣的店開業時間的長短？是不是在當地都已經開了很多年了，就是所謂的老店。老店有老店的基礎條件，在當地因為經營久了，老顧客很多，在當地也小有名氣，所以，很多人到了當地就要去吃他的餐點小吃，但是這樣的老店有辦法開連鎖店嗎？往往是沒辦法的，這就表示這樣老店的經營模式，是沒有辦法複製的。

網路商店商品結構應該窄而深

如果經營的是網路商店，網路商店在商品結構上，應該是「窄而深」，定位要清楚明確，所謂商品要窄而深，「窄」指的是在網路上面賣商品，就只賣某單一類的商品就好了，不要賣不同類別的商品，商品不要太雜；「深」指的是只賣某單一類的商品，而那一類的商品要能應有盡有。

商店坪效

很多門市的商品種類繁多，但有的商品很暢銷，有的卻銷量差，每樣商品的貢獻度不一樣，談到商品貢獻度，即必須強調坪效。

所謂坪效，即指店內每一坪的空間，所產生的收益有多少？坪效的計算公式就是營業額除以坪數，假設營業額 100 萬元，店面坪數為 20 坪，計算方式就是 100 萬元除以 20 坪，所以，每坪坪效即為 5 萬元。特別是

在寸土寸金的都會區，坪效愈顯重要。店的坪數愈大，租金相對就愈高，所以，坪效一定要高，店面的經營效益才會高。像便利商店就十分強調坪效，店內大約 2000 種商品，將店內陳列的密密麻麻，空間一點都不浪費。

商店的坪效要高，在選擇商品時，必須基於以下三項原則：一、選擇暢銷品，二、商品毛利要高，三、商品體積要小。

（一）選擇暢銷品

先就第一個暢銷品來看，一家店的商品，有的很暢銷，有的卻賣不好，賣的好的，銷售量高的叫暢銷，銷售量很差，賣不掉的叫滯銷品。為了要掌握每項商品的銷售狀況，因此必須製作商品銷售排行榜，清楚知道哪些商品銷售排名第一名，哪些商品是第二名，對這些人氣排行榜名列前茅的商品，陳列在商品架上，有的店家就會用海報標示出該商品為本月暢銷排行榜第一名，藉以刺激消費者的購買慾望。

但是對銷售較差的商品，則必須加以檢討或淘汰，例如銷售排名倒數百分之五或百分之十的商品，每隔一段時間就淘汰下架，然後再引進其它更好更新的商品。千萬不要認為排名倒數百分之五或百分之十的商品，雖然銷售狀況不理想，因還是有人指名要買，為了要服務這些少數顧客而賣，這樣的觀念是不對的。

（二）商品毛利要高

再談到第二個概念毛利要高。由於每一樣商品的毛利不一樣，有的商品毛利 30 元，也有的商品毛利卻只有 10 元。因此，這兩樣商品同時賣出去，當然是毛利 30 元的商品貢獻度較高。因此，在商品選購時，必須考量到每樣商品毛利的多寡，但是毛利高的商品，卻不盡然代表對商店的貢獻度就較高。因為，有的商品固然毛利很高，但是銷售量卻不好，如果一件都沒有賣出去也沒有用，因此還必須考量到銷售量。

所以，商品對商店貢獻度的計算方式，就是第一個概念乘上第二個概念。也就是每項商品的銷售量乘上毛利額，就能得知每項商品的總毛利

額，依此作為排行榜的排名順序。假設 A 商品一天銷售 100 件，每件商品毛利 50 元，總毛利額即為 5,000 元。B 商品一天銷售 200 件，每件商品毛利 25 元，總毛利額也是 5,000 元。

如果二件商品的總毛利額相同時，一個銷售量高但毛利低，另一個銷售量低，但毛利高，最後得出的總毛利額都一樣時，應以何者較優？通常還是以銷售量較高的商品為優。因為，銷售量較高代表該項商品能夠吸引較多的來客數，而顧客來店購買此項商品時，往往還會再購買其它的商品，因此吸引來客數愈多的商品，對商店的貢獻度自然就愈高。

商品貢獻度計算公式：商品銷售量 × 商品毛利 = 商品總毛利

（三）商品體積要小

坪效的第三個概念，就是商品的體積要小，因為，體積小的商品在同樣坪數的空間可擺放數量多，坪效才會高。所以，當商品的銷售總毛利計算出來之後，再參酌商品的體積大小，亦即體積愈大則分數愈低，體積愈小則分數愈高。如果是餐飲業，就看餐點操作時間的長短，時間愈短，貢獻度就愈高。

商品貢獻度算出來之後，應再製作商品貢獻度排行榜，將各項商品的貢獻度依序排列，對於在商品貢獻度排行榜上排名倒數的商品，既然銷售量不佳，對商店的貢獻度不高，當然就必須定期加以淘汰下架，然後再引進其他更新更好的商品進來。

組成採購委員會

當門市要採購開發新商品時，由誰負責採購決策？決策流程是一個人決策？還是由多人組成的採購會議才能決策？對此，為了降低新商品的上市風險，應當組成採購委員會，在採購會議當中做決策，以免因為一人決策，而造成新商品商機的誤判。

一般而言，在開發採購新商品的考量因素上，包括商品的合適性、銷售率、商品知名度、商品品質、數量及價格等因素，必須逐一討論，當然，還必須針對同一商品，但不同廠商的比較，最後，再決定最適合的商品及供貨廠商。

以連鎖店開發新商品為例，連鎖店開發新商品時通常都會先找一、二家店面先測試，經由測試調整修正，調整修正成功之後，才會導入所有的連鎖店全面推動。

實際去看工廠現場

另外，在進行採購的時候還有一個很重要的原則，就是要到廠商的工廠實際去看工廠現場，尤其是從事食品銷售的門市，工廠是否整齊乾淨符合衛生相關的條件，因為，供貨廠商每一批生產出來的產品，難免會有瑕疵品，為了避免將來大量進貨時出現瑕疵品，應當至生產工廠現場察看，同時也察看生產工廠的現場環境是否符合標準？觀察衛生清潔環境是否符合規定？有沒有取得 ISO 認證，或是其他相關的認證等，如果看了工廠之後發覺現場環境不理想，當然就不能對這家廠商採購。當然最重要的，工廠必須要有合格的工廠登記證，而非地下的家庭工廠。

經常與供貨廠商開會

採購人員必須經常與供貨廠商開會，提出本身對商品的需求，包括委請廠商開發新的獨特商品，或是新的設備，才能夠為總部量身打造目前市面上還沒有有的商品及設備，將供貨廠商的關係，從以往單純的採購關係或 OEM（Original Equipment Manufacturer，專業代工），進一步到 ODM（Original Design Manufacture，原始設計製造商），甚至到 OBM（Original Brand Manufacture，自有品牌生產）。此外，對於品質不佳、銷售率不好、或是價格偏高的商品，公司必須建立供貨廠商的淘汰機制。

七、顧客滿意度與關係管理

美國實證的研究顯示：爭取新顧客的成本，是維持舊客戶的 5~8 倍；若能留住 5% 的既有顧客（老顧客流失率如果降低 5%），獲利率可提升 50~60%；而顧客對商品（或服務）消費頻率高、消費量大、客戶利潤率高，對企業經營業績效能產生一定影響的要害客戶，尤其顯見顧客管理與忠誠顧客培養的重要性。

面對今天顧客愈來愈高的要求，要吸引客戶和培養忠誠的客戶，需要與時俱進的行銷策略和不斷使用巧妙獨到的行銷方法。從客戶生命週期角度將客戶價值細分的基礎上，提出了企業客戶關係投入及客戶保持策略，力圖節約成本並培養忠誠客戶，為企業經營決策努力的目標。

顧客滿意的重要性

顧客滿意 (Customer Satisfaction) 是顧客在接受有形商品或無形商品（服務）的整體過程之後，一種對先前原有期待得到的滿足感覺。然而滿意的顧客不一定會再回店購物，不滿意的顧客則一定會另尋他店而去、不再光顧；不滿意的顧客大約只有 4% 會抱怨，96% 皆直接轉向他店消費；消費者直接用『腳』來投票，表示他們對該企業或店鋪的服務滿意度。所以「顧客滿意」已成企業營運成功與否的關鍵因素之一。

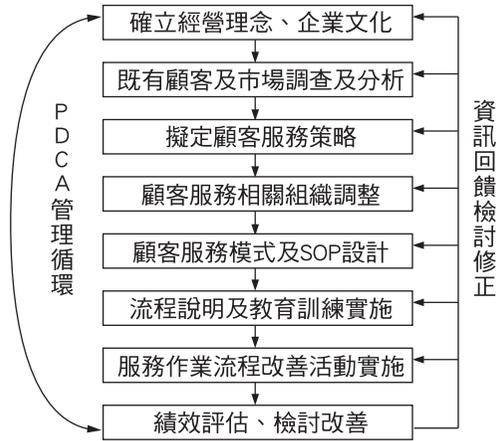
若沒有顧客，服務提供者就沒有存在的理由和必要。每一個服務企業都須要測量並定義顧客滿意度。等待顧客的抱怨是為了了解服務系統中的問題，或用以估量公司在顧客滿意度的改進。

達到顧客滿意目標以及同時所帶來的實質企業利潤。批發零售業建構「顧客滿意」體系與步驟如下：

- (一) 確立經營理念、企業文化：企業經營者須有強烈而正確的觀念，與加盟者、員工徹底溝通，使其充分了解顧客滿意的經營理念之重要性與意義，提供他們在組織內之行為規則的共同價值觀與信念之形

式、以及權責分明的組織。由上而下高階主管的強力支持並身體力行顧客滿意經營理念，才能發揮上行下效、塑造形成「服務文化」(Service Culture)「即一個重視優良服務的文化，在其之下每一個人人都認為傳遞優良服務給內部顧客及最終的外部顧客，都是一種自然的生活方式和最重要的規範之一」的企業文化。

- (二) 既有顧客及市場調查及分析：利用市場調查與統計分析之方法，了解既有的顧客需求以及對顧客交易之滿意度分析，作為 CS 活動體系設計之參考。
- (三) 擬定顧客服務策略：依據市場調查分析之結果，擬定顧客服務策略。
- (四) 顧客服務相關組織調整：因應顧客服務需求之業務與具體課題，調整組織與流程，以便達到快速、品質及顧客滿意之目的。
- (五) 顧客服務模式及 SOP 設計：當確認顧客服務模式後，在店鋪營運標準化作業上，必須加以設定、作為各店鋪運作的工作規範。
- (六) 流程說明及教育訓練實施：舉辦 SOP 說明，一則作為店舖員工在工作上，進行在職訓練或機會教育的訓練教材。
- (七) 服務作業流程改善活動實施：員工都了解 CS 活動推廣之作業流程與實施時，也是作業流程改善活動的開始。唯有透過不斷的執行訊息回饋、檢討與修正才能持續滿足顧客，保持高顧客滿意經營績效，成為核心競爭優勢。
- (八) 績效評估、檢討改善：設計評估體系，了解顧客滿意的構面以及經營績效評估。以及搭配利用載明 Deming 的管理循環計畫 (Plan)、執行 (Do)、檢查 (Check)、改進後再行動 (Action) 的四大手段運用於實務的改善，使顧客服務作業流程持續運作，並形成一致的方向與共同的目標。



批發零售業建構顧客滿意經營體系架構

顧客滿意 (CS) 活動成功之關鍵

批發零售業要成功推行 CS 活動，以提升企業的競爭力及形象，高階主管應確實做好下列要點：

- (一) 公司最高階主管需要強力支持，並知行合一。
- (二) 組織責任明確化，充分授權第一線面對顧客之基礎員工，讓其可以自行判斷以最快的速度做出適當的處理決策，以掌握顧客滿意的關鍵服務之 30 秒。
- (三) 須對顧客滿意指標內涵有清楚的認識。
- (四) 掌握合理有效的具體課題與業務，經營面、管理面、執行面、商品面等。
- (五) 「評價體系」的內容應隨外界環境需求而做適當的調整。
- (六) 導入並運用統計技術提昇問卷的分析能力
- (七) 落實自我評核及改善建言卡等制度。

顧客期望與顧客滿意的關係

顧客期望與顧客滿意之間的關係也就是「期望失真模式」，表示消費者行為階段的使用後評價，是消費者一種認知與知覺的差異問題。當顧客實際獲得比預期還少的時候，顧客心中會覺得失望、不滿意，而對該店或企業有較低的評價，導致傾向選擇他店成為未來將流失的顧客。當顧客實際獲得等於預期的時候，顧客心中感覺普通、而對該店或企業沒有特別的評價，當如果有新的較好的店舖出現時，則會選擇新的店，交易關係無法長久。當顧客實際獲得比預期還多的時候，顧客心中會覺得滿足，對該店或企業有較高的評價，可能成為將來潛在的忠誠顧客。經營者應應用此公式以及 80/20 法則，發覺顧客潛在的需求，提高顧客滿意度進而成為忠誠顧客。

顧客期望與顧客滿意之間的關係

期望值	獲得水準	實際值	顧客心中評價與反應
顧客 事先的 期望	>	顧客 實際的 獲得	1. 顧客心中的感覺不滿意，失落、失望，對該店評價低。 2. 如有新的商店選擇，則大部分將選擇新的店舖。 3. 未來將流失的顧客。
	=		1. 顧客心中的感覺普通，沒有特別印象，對該店評價不高。 2. 沒有忠誠度可言，交易關係無法長久，找到新的店舖時自然離開。 3. 未來將流失的顧客，尋找其他店舖。
	<		1. 顧客心中的感覺滿意，意外、驚喜，對該店評價高。 2. 傾向持續與該店舖往來。 3. 未來忠誠顧客的基礎。

建立顧客關係

關係行銷的主要目標為建立及維持對公司具有獲利性的忠誠顧客群。要達成這項目標，企業必須著重吸引、保留和提升與顧客關係。首先，企業必須尋求可能成為長期關係的顧客。透過市場區隔，企業能夠了解最佳的目標市場以建立持久的顧客關係。當這些關係的數目成長之後，忠誠的顧客通常會自己幫助吸引（透過口碑）具有類似關係潛力的新顧客。一旦顧客被吸引而與公司建立關係後，如果企業能前後一致且持續地提供高品質的商品和服務以及良好的企業價值，將較有可能繼續保持這個關係。

顧客關係管理

在傳統批發零售業服務過程中，銷售員僅以筆記方式記錄顧客資料與需求，銷售員必須強記商品功能設備與商品延伸的服務等專業知識，若顧客詢問相關商品資訊時無法立即答覆或以電話請求支援，恐讓顧客認為你不夠專業而影響購買時機。若購後有維修問題又無消費者購買時資料，需花費眾多溝通流程以至於時間效率無法提昇。如果服務員心情管理不當時，恐影響層面更大，像是顧客報怨層出不窮，顧客滿意度必不佳，顧客漸漸流失，顧客再購意願下降，因此，若是想再招回流失顧客需花費更多精神與財力。

「顧客關係管理」創造服務價值，現代化有效經營「顧客關係管理」是與時俱進，探討過去傳統行銷服務流程造成許多現有顧客流失及無法掌握潛在顧客對企業產生的影響，因此建議可以透過「e化服務管理」的導入，在新的「關係行銷」服務流系統中，以維護「顧客關係管理」，批發零售業實證發現此系統實施後，對部門間溝通、顧客資料保存、取得、顧客信任及工作效率有很大效益，可供企業制定關係行銷在e化「顧客關係管理」架構參考。

e化「顧客關係管理」再升級

顧客的終身價值，是從顧客終身對一家公司的營業收入及獲利能力之貢獻的觀點，來看顧客的一個概念或是計算結果。因此批發零售業如何有效規劃企業服務流電子化後，即可帶來「顧客關係管理」以下好處：

- (一) 提高效率：企業採行電子化服務流，使服務過程機制能透過網路快速進行。不論是對企業或消費者而言，可減少繁瑣的服務程序。
- (二) 快速決策：在電子商務服務流的體制下，可提供管理者更即時的財務資訊，使管理者能快速的作出決策，減少時間上的落差。
- (三) 降低成本：企業交易過程中透過網路服務流機制，可以減少人力資源的浪費，降低企業經營成本，進而提升競爭力。
- (四) 減少風險：透過網路服務流機制進行交易，對企業來說能夠正確的掌握服務流向，因此可降低營運風險；對個人而言，可減少服務流程體系中繁雜的風險問題。
- (五) 增加彈性：對企業或個人而言，網路服務流機制可以提供服務工具完善化的選擇，增加服務的便利性，亦促使消費者購買意願的提升。

八、客訴與危機處理

顧客的意見就是天使的聲音

只要有和客人接觸的工作，最難應對的就是處理客訴 (Customer Complaint)。大多數的工作者聽到客訴就害怕，因為顧客強勢的態度總是讓他們陷入恐慌。但其實，客人願意抱怨，表示他強烈的在乎、關心公司或商品，所以店家應該把客訴視為美意，幫助你察覺自家公司服務的優缺點，只要拿出正確的態度處理，使客人滿意，就有機會能為自家品牌或商品增加忠誠者，因此客訴處理有以下三個原則：

- (一) 了解顧客表現與關係可能變化之間的影響，以求平日能夠更加注意，使抱怨防患於未然。
- (二) 得對顧客抱怨的形成、需求等細節加以了解及掌握，以抓對事實根據及處理原則。
- (三) 面臨顧客抱怨依照應有行動要點及原則處理，以控制狀況並順利解決顧客之問題。

有關客訴相關應對及處理態度

(一) 應對的口氣與態度

1. 態度：面帶微笑、口氣親切、語調柔和、說話速度平穩而咬字清楚。
2. 服裝：整齊清潔為主；著褲裝者，勿穿著鬆垮皺折或長短不齊褲子，應以乾淨且褲管長度不露出襪子為佳；著裙裝者，勿穿長度不及大腿且花色鮮艷、款型花俏裙子，應以顏色單色且款型簡單俐落為佳。
3. 商品解說：以實際商品或簡介書說明時，不時凝視顧客眼神，觀察顧客臉部表情與肢體動作是否透露訊息表示願意聆聽或欲提出疑問，以避免造成顧客不耐煩或無法有效解答顧客問題。
4. 如有商品維修與保固：收到欲維修商品時，應先將商品問題與顧客當面逐一詢問並確認，並填具維修單，說明送修日期與完工日期，另外電話

通知顧客來店取貨時間；保固期間維修商品之服務態度應維持一致的親切與熱忱。

(二) 有關客訴處理流程

1. 處理：服務人員要聆聽顧客的抱怨，並了解客戶的抱怨重點與要求，在合理範圍內，盡可能滿足客戶的要求。絕對不可以與顧客引起正面衝突，以平和氣氛為主要目的，處理抱怨事件要明快果斷，避免事態擴大。
2. 時效：12 小時內對顧客說明處理方式，目標 3 天內結案，若遇特狀況需延期，須與顧客先取得共識
3. 紀錄：應將客戶之意見、抱怨、處理過程及結果登錄在「客戶申訴記錄表」，加以記錄、檢討，以防止再度發生同樣的問題。

客訴處理流程	遵守原則	特別注意的重點
(一) 有誠意地聽取顧客的抱怨及申訴	◎聽取意見時，態度要認真，隨時表示有同感，不要去辯解，若氣氛良好時可用微笑來化解抱怨。不可直言不諱的指責顧客意見中錯誤的地方。	◎若遇上情緒激動，或聲音較大的顧客，可以加以安撫，盡量不要干擾到其他的顧客。
(二) 主動站在顧客立場探詢希望解決的方法	◎傾聽顧客的抱怨後，盡可能的站在對方立場設想，用心找出顧客希望解決的方式。	◎若遇上情緒激動的顧客其怒氣漸消時，立刻向顧客道歉並說明原因。
(三) 積極的態度，尋求解決方法，迅速解決	◎在現場盡可能解決顧客的問題，若不能現場解決顧客要求的問題，亦須委婉解釋立即請示上級。	◎若遇上情緒激動的顧客時，可先自行處理，若無法解決時再請示經理。若顧客惡意勒索時，不應當場給錢，採事後解決的方式。
(四) 將處理過程填入“客訴處理記錄表”	◎將該顧客的基本資料、申訴內容、解決方法，詳細紀錄於客訴處理記錄表內交回公司。	◎記錄表一方面作為往後公司教育訓練的教材，另一方面告知全體同仁當此顧客再度光臨時要特別小心，做好服務措施；同時也可以做為公司未來改進服務品質的方向。

客訴處理流程	遵守原則	特別注意的重點
(五) 事後致電，瞭解顧客對處理結果的滿意度	◎事後幾天內，打個電話給顧客探詢他對此次客訴的滿意度，並鼓勵顧客再度光臨。	◎將顧客的反應回報給公司。

(三) 禁止的應對方式

1. 你有沒有搞錯？這種問題連小孩都懂
2. 一分錢、一分貨
3. 不可能、絕不可能發生
4. 這種問題要問廠商（公司），我們只負責銷售
5. 嗯…我不太清楚
6. 沒有！我絕對沒有說過這種話
7. 這種…我不會
8. 這是公司規定…

客訴處理記錄表

客訴時間	年 月 日	am pm	客訴地點	門市
客戶名稱			聯絡人	
聯絡電話	(o) (F)	行動		
e-mail				
聯絡地址				
客訴事由：				
改善處理：				
客服人員		主 管		日 期

危機處理：化危機為轉機商店安全，人人有責，平日就不能沒有敵情概念和安全意識

（一）危機處理的四個基本問題

1. 危機是什麼－何事 (What)？危機並不會呈現所有足供完整分析的訊息，因此必須對每個步驟做重要的假定及提問。最重要且最基本的步驟是從兩個極端：最壞及最好的情況來分析危機。任何一個危機都不會單獨發生。某一危機必定是其他危機的連鎖反應，任一危機可能由某一連鎖反應所引發。
2. 危機何時發生－何時 (When)？要回答危機何時發生的這個問題，必須考量到危機的本質。
3. 危機為何發生－為何 (Why)？所有危機是同時由技術、人、及組織交互作用所導致的；在緊迫的危機事件發生時，最重要的就是評估核心技術的狀況。
4. 誰受到危機的影響－何人 (Who)？在分析案例及採取行動時，瞭解誰受到影響也是相當重要的。組織中的哪些成員最可能導致危機的發生？面對特定情境，有哪些員工應該特別注意？在危機發生前，有誰應該負責探測危機發生的可能性？

（二）危機處理的重要問題

1. 先前的危機導致現在的危機，同樣地如果現在的危機沒有妥善地處理，也可能導致其他危機的產生。
2. 早期存在的危機警訊以及機器的狀況是可以預防的。
3. 可以導致危機的因素，包括技術、人為及組織內部的因素。
4. 可能影響危機或被危機影響的當事人。

（三）賣場安全管理的重要性

商店經營總會有不預期的狀況，有時會是危機化為「轉機」，又或是

惡化的跡象，有賴於危機意識和處理技巧而定，做好安全預防，不但減少傷害，更能讓歹徒知難而退。於意外事件尚未發生前，極力預防各種可見的潛在危險，以降低營業及財物損失，更重要的是確保員工、顧客及相關第三者的人身安全。商店安全，人人有責，平日就不能沒有危機應變概念和安全意識。

（四）人員安全管理與危機處理權限及程序

1. 範圍：涵蓋店舖主體、附屬服務設施等硬體區域，其管理作業內容以各階層營業人員為操作維護之對象。
2. 管理重點：制定賣場安全維護標準、營業人員之安全編制，以及安全設備操作和安全管理實施辦法等，並教育員工其災害發生時正確的應變技巧，以盡量杜絕危險事件發生的機會。
3. 賣場營業人員安全編制及注意要點：

店長應於平時主動進行危機小組之編制動作，以及定期舉辦年度危機處理，教育訓練或定期演練危機標準作業程序之動作，其危機小組人事配置如下：

指揮人員：應由店長或主管擔任，負起人力指揮調度及救災動作重點的指揮，並及時切斷災害蔓延之可能性事物。

疏散人員：先進行顧客逃生方向指引及輔助逃生裝備操作動作，並於確定安全後，進行顧客安撫及簡易急救動作。

救災人員：於第一時間內，進行基本滅災相關動作，並聽從指揮人員進行有效救災動作以及撤離動作。

報案人員：應由副店長或資深人員擔任，其迅速得到指揮人員確認後，於第一時間進行電話報案及獲取專業災害救難人員之動作，並於安全位置等待災害救難人員的到來，並正確提供災害發生過程及詳細位置。

(五) 賣場可能會出現之災害問題與預防方法

1. 冷氣故障處理：與廠商研討故障原因，防止情況再發生，加強平時機器檢測與保養工作。
2. 臨時停電狀況：詢問停電原因及復電時間，並通知上級。
3. 臨時停水狀況：檢視斷水的原因，查詢水公司並確定復水時間。
4. 火災處理：協助顧客逃災疏導並即刻通知消防單位及回報上級。
5. 地震處理：詢問顧客是否受傷並請在場負責人通知救援。
6. 瓦斯外洩處理：關閉瓦斯開關、連絡瓦斯公司並向上級回報。

妥善規劃危機處理與應變計畫，並訂定指揮控制系統，授予不同階層決策者足夠的權力去採取行動，公司應定期教育、演習、檢查、培養警覺心與合作默契。商店安全，人人有責，預防各種可見的潛在危險，以降低營業及人員、財物損失。

九、網路新型態零售發展

對於剛創業的人，網路似乎總是當然且必要的選擇，坊間也有許多運用網路、科技的創業模式，也有不少是直銷的零售商業模式，那到底網路的零售是如何發展的呢？

網路電商的興起

零售的發展可從 1990 年開始，有了第一家雜貨店算起，而後進入零售 2.0，即為零售業進入超市、量販流通體系的階段，接著的零售 3.0，即為網路電商興起，於是進入了網路的無商店零售階段！

在這個階段初期，需要克服的是消費者對於在網路購買商品時，對於「看不到」、「摸不著」這樣沒有實體感受的購物方式，沒有信任感，因此，初期網路開店，看似有利可圖，但是，還是有許多問題！

而現今所有關於電商的「規格」，都是由全球最大的電商平臺—亞馬遜所建立起來的；為什麼亞馬遜可以這麼成功呢？它又是如何消除消費者對電商的不信任呢？這是一個很重要的關鍵，也是所有要運用網路創業的老板們，必須搞清楚的重要觀念！

許多人都認為，亞馬遜之所以稱霸全球電商零售，這是因為它的網路書店很成功，所以，才能夠建立這樣的零售王國，但是，卻忽略了一件事：書店為什麼會成功！

貝佐斯在成立亞馬遜時，其實他就想好了要成立一個「電商」，而在 1994 年當時，網路開店還是很洪荒的階段，當然他也看到了當時網路購物發展的問題：因為消費者看不到、摸不到實物，因此無法讓消費者在網路上，對於有興趣或是喜歡的商品，進行下單訂購！所以，他必須找到一個障礙較低的商品，最後，他覺得從「書」這個商品著手！知道是為什麼嗎？這是因為，多數的商品，都會因為不同材質、款式、品牌，有不同的體驗，而這些體驗無法在網路呈現，比如像是買衣服的話，會因為材質、

試穿等感受，一定要接觸實物才可以使消費者解除有疑慮，而「書」這個商品，不會有這些差異上的問題，消費者不論在網路，還是在書店買，拿到的都是同一個規格的商品，這樣，只要消費者在網路上看上一本書，而且比實體通路便宜，就會立馬下單購買！因此，成為貝佐斯在成立亞馬遜時，首選的業種！創業的時候，運用網路進行銷售時，一定要想清楚顧客在意的問題，從最沒有障礙的地方下手，才能有效產生訂單！

進入行動商務時代

而網路電商的發展，到了 2015 年，因為智慧手機的興起，再加上社交平臺的優勢，又起了一場轉變，這個轉變，最重要還是因為人手一機，所以，消費者可以 always on line，隨時透過手機進行搜尋、比較以及消費購買！

也因應行動商務，網站設計必須適合多屏的排版，有響應式網頁，讓消費者不論是在電腦、平板、手機，都可以有很好的視覺體驗，才能享受購物的樂趣！

接著就是行動 APP 的問世，商店對於消費者，相關的活動訊息推播，從以往的手機簡訊，轉變成這幾年的 APP 推播，使得商店促銷活動，在活動訊息的通知，可以百分百的到達消費者端，也可以用不同的方式呈現，如電子優惠券、抽獎等。

但是，對於一般初創業的業主，可能沒有這樣的資本，可以負擔自建 APP 的費用，因此，在 2015 年時，臺灣 LINE 推出了 LINE@ 生活圈，店家可以用很划算的方案費用，使用這樣的行動 APP 功能！這個功能對於中小型的商店，是非常好用的，成本又低。因此，在短短的四年間，已經成為許多店家的行銷利器，而到了 2018 年底，LINE 宣佈要合併生活圈與官方帳號，並在 2019 年開始進行，此方案稱為 LINE 2.0；而這個全新的方案，卻讓整個使用成本倍增；基本上，如果在 LINE 生活圈有一萬的好友，同樣的使用量，成本至少提升五倍！因應這樣的轉變，開始有關

於 O2O 的 CRM 系統出現，可以與 LINE 官方帳號串連，進行分眾推播，減少這方面的行銷成本！

新零售會是新創的新契機？

到這裡為止，已經清楚的知道，整個網路零售店的發展！近年來因為電商的发展停滯，因此，興起了一個新的名詞－「新零售」，像這樣的名詞將會隨著科技與消費者的行為改變，不斷的浮出檯面。

而會有新零售，是因為在電商發展上，流量紅利已經消失，但是還是有許多人在網路線上開店，造成流量成本更高，許多電商需要花更多的廣告成本，才能把消費者導引到自己的電商平臺！如此的經營成本，使得電商開始去想，哪裡有比較多，成本又划算的流量，最後想到還有許多線上未開發的流量，在實體通路，也就是線下，這也就是為什麼阿里巴巴併購大潤發，亞馬遜併購全食超市的原因！

近幾年也流行「無人商店」，這一波也被視為是「新零售」，臺灣最夯的就是「選物販賣機」其實就是傳統的夾娃娃機，因為只要租個店面，擺幾臺夾娃娃的機器，根本不用人固定在店裡招呼客人，只要固定時間去補貨、收錢就好！但是，這其實並不能算是新零售，充其量只是傳統「販賣機」再升級！坊間有許多搭著新零售的熱潮，所提出的創業方案，都不見得就是新零售，當然，對於創業者也是一個選擇，只要考慮清楚，都可以是個好的創業機會！

那如果新創業者，想要從新零售的經營方式來創業是否是個新契機？新零售的主要關鍵，在傳統的實體店底蘊上，加上「大數據賦能」，來提升經營績效，比如說，根據消費者行為分析，可以得知，可能在何時、哪個區域會有哪些商品的需求，並且提前做準備！因此，單單只是運用互聯網科技，來使線上與線下工具串連，只能說是 O2O 的營運體現，還不能算是新零售！

而且，對於初創業者，因為資金與規模的問題，要做到新零售的營運

方式，相對困難許多，因此，還是從「本質」的來了解，新創的經營方式，可以如何來進行！

從門店到門電

在新零售與 O2O 而言，營銷行為其實並沒有改變，改變的只是交易的商業模式及其所使用的工具！只是，以往我們經營商店，多是重視實體門店的經營，並沒有太在意線上電商，電商對於傳統店家，只是「多一塊」，而到了這個世代，經營方式必須講究線上與線下的融合，因此思考上就應該有：門店 X 電商的經營思維，因此，有了「門電」這樣的營銷模式！要知道門店與門電的演進，能夠了解新零售的內涵。

從營銷公式來談門電新零售

先從我們熟知的營收公式來複習一下：

【線下實體店營收】

$$\text{營收} = \text{交易客數} \times \text{客單價}$$

$$\text{營收} = \text{通行客數} \times \text{入店率} \times \text{購買率} \times \text{客單價}$$

這個公式是以線下實體店而言，那如果是線上呢？

【線上虛擬店營收】

$$\text{營收} = \text{訂單數} \times \text{平均訂單價}$$

$$\text{營收} = \text{曝光率 (觸及率)} \times \text{瀏覽率} \times \text{轉換率} \times \text{平均訂單價}$$

是不是發現了什麼呢？在整體的 O2O 營銷架構，就是在談這些數據在線上與線下的互相配合與交互的作用！如何運用曝光率變成入店客，如何運用入店客成功在線上或線下交易，產生購買或轉換！同樣的，實體門店如何運用立地的通行客進行曝光，導引顧客到電商平臺進行瀏覽及消費，這就是新零售與門電的精神！

什麼是「門電」

新世代的門店經營如果單單靠實體店，將很快的會被淘汰，原因是因為顧客的消費習慣已經不同！先從顧客的角度來看，新世代的客群，對於同一個商店，在實體或是虛擬的區隔，已經不再視為不同的個體，在他認為都是同一個商店，只是根據他當下的狀況與外在條件，選擇在線上還是線下購買罷了！因此，門店的營運方式必須跟得上這樣的改變！最基本的就是，門店+電商的銷售方式！這就是所謂的「門電」！

門店與門電

因為整體消費環境的改變，所以在商店的經營，必須電商化，使得整個銷售可以跟顧客的消費旅程接軌！在這裡，先讓創業開店的店老闆們了解線下的門店與線上的電商，在經營上本質的不同！在線下的門店，是因為顧客需要體驗實體的商品或服務，因而需要有實體門店的經營，讓顧客可以直接接觸、體驗到商品，才有可能成交！而在虛擬的電商，則是以「快速交易」為營運的本質！也就是說，在電商所要銷售的很好的商品，必須是消費者可接受不用體驗的商品！

當然以電商而言，要能夠在茫茫網海被「看到」，得需要做足功夫，其中包含搜尋引擎最佳化 SEO、社群行銷等，這樣才可以有足夠的客群，以實體門店而言，在商圈中擁有固定的客流量，要曝光會比電商容易一些；對於這些特性有所了解後，對於想要創業，或是已經初創的店老闆們是否清楚知道要如何將門店進化為門電了嗎？以下提供幾個建議：

- (一) 建立屬於所屬商店的電商資源，包含網站與電商平臺、社群、影音頻道等。
- (二) 完成網路架構基礎建設後，開始在店裡宣傳，並邀請顧客加入。
- (三) 訓練門店人員，學習新零售的觀念與技巧。
- (四) 運用道具或科技，連結實體門店，產生購物的全新體驗。
- (五) 結合線上交易，打通新零售門電營銷模式的最後一哩路。

十、社群運用與行銷工具演變

現在的商業活動，如果不配合社群的經營，幾乎都沒有辦法有好的效果，但是，在社群的經營裡，往往有許多初創者，搞不清楚該怎麼運用社群，更有許多剛剛創業的老闆，以為只要建立一個粉絲頁，就是社群經營！也有的人一直在運用社群投入廣告，希望可以藉此獲得訂單！不過，這些觀念跟做法，都不夠正確，而且往往會在經過數年的經營後，仍然是在原地打轉，不得不繼續花大把的預算與資金，在社群的廣告上！其實，只要用心經營網路的社群，一至兩年後，就可以打好基礎，並且有一定的消費族群，追蹤你的社群，產生穩定的業績營收！

了解什麼是社群，以及社群的演變

要進行社群行銷，最重要的就是要先知道什麼是「社群」，而這也是這個世代，創業者必須了解的常識，也是必須學會的技能！

我們先從「社群」這兩個字來進行說明！「社群」在原始的人類社會，就是一群人集中在一起生活，因此形成社群，像是村莊、部落，都是人類社會中社群的原型，而進入了網路時代，社群這個詞，被延伸運用在網路社群！

那到底什麼是網路社群呢？多數的人在回答這個問題時，總是會聽到這樣的「標準答案」：FB、LINE、部落格；會有這樣的答案，那是因為對網路社群根本是一知半解！這也難怪，絕大多數的創業者，總是優先投入FB粉絲頁的經營，而且花很多時間跟精力，去學習FB的操作，還有廣告的投遞，總覺得這樣的模式是最有效果的！在這裡，說明一下什麼叫做社群，在網路社群到底有哪些平臺與工具可以運用：

- （一）部落格 (Blog)：部落格是屬於文字與內容呈現的地方，現在的部落格都可以做文字編輯、圖片嵌入、影音嵌入，甚至可以做相關網站與網頁的連結，讓整個內容呈現，可以更加的豐富、多元！而部落

格的好處主要是：它可以讓別人覺得更親近，因為多數是素人經營，所以也更容易取得目標族群的信任；另外，部落格的內容是以一篇一篇的主題呈現，也可以做文章內容的分類，以及進行部落格文章的內部搜尋，讓讀者可以輕鬆的找到自己所需要的資訊內容！而且就算發表的文章已經隔了很久的時間，還是能夠在部落格中找到內容！不像其他社交平臺，貼文會洗版，之後要找就要花很多時間，大費周章的去翻找，有時也可能會找不到！

(二) 影音頻道（如 Youtube/ 抖音）：影音頻道也是網路社群的資源與工具之一，尤其是自從 2015 年開始，影片行銷開始盛行，只是當時還不是太多店家意識到，可以用影片在網路上進行行銷與宣傳；而到了 2018 年，Google 在搜尋結果的呈現上，開始把影片內容的排序，呈現在文章內容的前面！因此，影片的發表，以及影音頻道的經營，便成為社群媒體經營的一個要點！影音頻道的經營，好處是不需要太大的成本，用簡單的手機、電腦攝像頭，就可以拍攝出美美的影片，並且也有許多行動 APP，可以進行影片的拍攝、剪輯與後製，使得影片製作的門檻降低許多！而且現在的人，對於影片的品質要求，只要鏡頭不要晃動，聲音能夠清楚，不要有擾人的雜音，畫面清晰可見，就能夠接受！不需要花大錢去拍專業的影片！另外，影音頻道可以使喜歡內容的人，訂閱頻道，培養品牌信眾。在頻道及影片也可以置入相關連結，讓這些有訂閱的「信眾」，或是潛水的追蹤者，有機會依循連結，找到品牌，並購買商品或服務！這些都是創業者在社群行銷上，很需要用心經營的。

(三) 社交平臺（如 Facebook/Instagram/Twitter）：社交平臺是許多創業者最熟悉的，但是也是誤解最多的！在坊間有許多在教導社交平臺的行銷人，總是教導一些初創、中小型店家，用 FB 粉絲專頁當官方網站！每次看到又有業主有這樣的誤解，總是不禁搖搖頭！社交

平臺的功用最重要是在「互動」，而官方網站的功能是在做品牌形象，品牌相關資訊查詢，以及消息公布欄；試著想想，如果你加入一個粉絲專頁，然後，一直不斷的看到裡面的貼文，總是一些銷售文案，一些業配文，而這些內容都不是你要的！那你會如何？多數的粉絲一定會在最後受不了，紛紛退讚！因此，在社交平臺的運用上，必須抓住一個原則，在現實生活中，你如果進行「口碑」的經營，如何與顧客有「溫度」的互動，那麼在社交平臺上，就怎麼做！而不是把你的粉絲當作是派報生，不斷地在他的社交首頁，推播這樣的銷售訊息！

- (四) 行動 APP：行動 APP 加入社群，最重要是因為，從 2015 年開始，因為智慧手機的普及，加上行動網路技術的提升，雲端技術與運用功能，發展突飛猛進，許多社群平臺也開始開發 APP，像是 FB、Twitter 等等，都為了讓使用者有更好的體驗，開發了適合在手機使用的 APP；而在同時，也有因應智慧手機、雲端網路所衍生的 APP，像是 LINE、WeChat 都是這一類行動 APP 的代表！在這一類的 APP 運用上，主要是在於行銷推播的運用，因為工具直接連結到終端使用者的手機，因此，在行銷的推播上，可以直接有效的推播到目標族群！而這一類的工具在運用上，必須得跟社交平臺有所區別，社交平臺接觸到的是屬於潛在客群，行動 APP 接觸到的是屬於精準分眾！這一點，是許多人在 LINE 生活圈出現時，搞不清楚的，以為 LINE 好友的招募，跟 FB 粉絲專頁一樣，是招募潛在顧客，結果，造成在 LINE 的官方帳號中，有一大堆無效的好友數，到最後反而必須付出不必要的成本，去進行活動與行銷的推播！

目前在網路的社群平臺不外乎以上這四類，未來有可能還會出現新的工具，不過，除非又有新的雲端技術，或是又出現終端者使用的創新工具，而產生新的革命，否則，不會有新的類型出現！因此，在定位上只要了解工具的功能，就可以分到這四個類別，並開始運用！

而在社群平臺興起後，對於行銷產生了工具運用上的革命，在社群興起前的行銷媒體，被稱之為「傳統媒體」，包含廣播媒體、電商媒體、車體廣告、宣傳車、報章雜誌、DM 等；而運用社交平臺、部落格、影音以及行動 APP，這些網路社群的行銷媒體，被稱之為「新媒體」。

這幾年，因應新媒體社群平臺的蓬勃發展，也產生許多這類的「媒體人」，像是部落客、Youtuber、網美、網紅，這些都是因為運用社群平臺經營自己，形成自媒體，產生許多跟隨的粉絲後，成為了許多業者爭相爭取的「代言人」，因此也造就了像 486 先生、麥克少年等這樣的網紅銷售通路！在中國大陸，甚至有運用微信，經營商品銷售，被稱之為微商！

最新的模式則是「直播」，這是因為各社交平臺開始加入直播功能，像是 FB 的直播，所以開始有許多人開直播銷售商品，除了素人網紅外，也有許多演藝名人加入這樣的行列！

社群工具顧客經營實務運用

初創的業主要能夠勝出，可以從社群平臺的經營著手，因為，目前許多的企業，包含大型企業，對於社群平臺的經營與運用，都是非常不足的，甚至有些還停留在傳統媒體的運用！而社群平臺的運用，最大的決勝關鍵，就是運用社群平臺，進行顧客關係的經營與管理！該如何運用社群平臺與工具，進行顧客關係經營與管理呢，就以上所提到的四類社群平臺，讓我們初創的老闆們來一一了解：

- (一) 內容網站：除了形象官網外，還必須有一個內容網站，在網站中，提供目標族群相關商品或服務的資訊。通常這個部分會以部落格或論壇的方式來經營，並且會以跟品牌相關的話題，作為部落格的主

題，用來進行與潛在顧客的互動！

- (二) 影音頻道：影音頻道可以運用 Youtube，內容可以是宣傳影片，也可以是一些知識型內容，提供給目標族群，在搜尋需求時，可以找到企業影片內容。在這個頻道的經營，可以從目標顧客需求的知識端著手，拍攝相關的知識影片，其中可以是品牌形象影片、商品使用說明、相關配件運用影片等等，讓顧客感受到品牌的專業，進而信任品牌，並透過影片的連結找到品牌的銷售點，進行購買與交易！
- (三) 社交平臺：像是 FB、Twitter 等這些社交平臺，這都是用來作為線上集客，並運用其社交功能，進行與顧客之間的互動，維持顧客關係！在顧客關係中，社交平臺扮演很重要的角色，其實就是把在現實環境，與顧客的互動，搬到社交平臺來，因此，社交平臺需要更有感情，有溫度的經營，並且讓潛在客群願意追蹤、按讚與分享！
- (四) 行動 APP：用在於精準顧客行銷，主要也是用在會員行銷，可以跟商店的 CRM 連結，達到會員行銷的效益極大化！而行動 APP 的運用，可以用 LINE 官方帳號，並且把這個工具當作社群客群的 VIP 來經營，在運用上還可以串接 CRM 系統，真正的分析客群，串連線上與線下，並進行分眾的客製化經營！

社群工具的運用是新創企業，能夠在這樣的商業環境中，戰勝大企業唯一的方式，因此新創的老闆們一定要好好的花時間來經營！

十一、批發零售升級轉型

前面提到了網路與社群對零售通路的影響，相信各位創業的店老闆，應該有了基本的認知了！而在社群與網路的衝擊下，的確對整個零售通路，從製造商到經銷商、批發商，以至於到銷售的通路渠道，都造成了革命性的改變！而這樣的改變，使得通路的成員間，在原先的角色扮演，產生變化與調整，並且連合作方式都開始變得不一樣了！比如說，原先製造商在以往要把商品賣給終端消費者，就必需要經由經銷商，或是批發商的管道，才能夠上架到通路渠道，把商品賣給消費者，而現今，可以通過網路，直接與通路渠道接洽，甚至直接面對終端消費者！

這是因為科技的發展，改變終端消費者的生活方式，也連帶改變消費者的消費行為，因此，形成整個流通領域商業環境的改變！面對這樣的商業環境改變，各位創業者，該如何藉此來提升、轉型，而能夠在這樣的這個艱鉅環境，脫穎而出！

要能夠在這樣的商業環境立足，就必須得了解在網路與社群的影響下，在其中找到適合自己的方式；如果要運用社群與網路創業成功，就應該先了解，零售通路商品批銷的型態！

商品批售的通路型態

商品從製造端到消費者手上，整個移動的路徑，就是我們經常提到的「流通」，在這些流通的途徑間，有許多不同的角色，而這些角色彼此間互相合作，像是將商品生產出來的製造商；將商品從製造商引進店家通路，以賺取中間利潤的批發商與經銷商，最後賣出商品給消費者的通路商，這些都是流通過程的成員！對製造商而言，商品的生產需要有足夠的生產量，才能夠滿足製造工廠在生產時的稼動率，也才能夠以相較較低的成本生產，並提供夠給批發與經銷商比較低的成本！另外，對於製造商而言，通路店家的需求與銷售手法，是生產製造商難以理解的；也有的時候

是因為，通路店家所在的位置，與製造商所在的地理區域，實在是差太遠了，製造商不願意增設據點，進行商品配送，以及業務的互動維持，因此，多數會由經銷商來處理！

經銷商由於在通路店家的經營，以及長年運作時的人脈，容易協助製造商將商品上架到通路，而因為長期的經營，手上的通路店點數不少，所能經銷的地理區域也很大，因此，有了與製造商談判的條件！因此經銷商在與製造商合作時，除了量與價外，還有其他條件的組合，比如說，品牌行銷的活動，是要歸經銷商，還是由原廠進行，如果是歸經銷商，則在合作條件上，就會名列清楚相關行銷範疇，並授權品牌與商標的運用，而在行銷成本上，多數會由原廠支付，支付方式有的是毛利條件上做出讓利，降低進貨成本，有的則是給予經銷商行銷實質的預算的支持！因此，經銷商與原廠製造商，在合作上，多數以年度訂單量，並簽訂合約進行合作，付款的方式也多數以年度支票額度的方式進行支付！

而批發的方式則是，對製造商採購大量的商品，以量制價，再批發或零售給下游供應商、消費者！批發商多數是因為在採購量上，無法像經銷商這麼大量，也沒有像經銷商那麼多的下游通路商，所以無法成為經銷商；在銷售時，批發商多數是有一個實體的營業據點，或是運用原來的囤貨倉庫，加上社群的宣傳，吸引消費者或零售商到倉庫批貨；或是直接運用網路電商平臺，讓有需求的零售商、消費者在網路進行購買；因此批發商與工廠間的交易多數是以單筆訂單交易，而在進貨成本，則依據當筆訂單數量，給予相對的批發價格，付款方式多數以現金支付方式！

在了解批發零售在流通上，每個成員的角色扮演，以及實際的運作情形後，接下來，創業者就要了解網路電商與 O2O 的交易方式，對於批發零售的衝擊！

網路電商與 O2O 對批發零售的衝擊

當整個網路電商崛起，再加上智慧手機，行動上網的普及，觸發了整個供應鏈的改變！這些改變有以下的現象：

- (一) 消費者可以直接對到供應商：因為網路的關係，消費者可以輕易的找到供應商，像是原廠或品牌的官網、FB 粉絲頁，並且在裡頭進行諮詢，這使得供應商開始思考，是否要開始透過社群，與消費者直接進行互動！
- (二) 團媽的購買力，使得供應商、原廠可以省去通路行銷費：因為消費者可以直接找到供應商，這時候開始有腦筋動得比較快的消費者，開始揪團做團購，甚至有的是做海外代購，因為在社群中組團，招募團員，可以很快速的累積購買量，達到經濟的採購成本；尤其是一些家庭主婦的號召，可以創造很高的流量，這對供應商或原廠而言，可以減少通路上架與行銷的成本，直接將商品賣到終端消費端，即使是將一些利潤給消費者，但在整體成本上反而比較划算，獲利也比給經銷商、批發商來得高；又加上，可以透過這樣的途徑，直接針對目標族群，進行品牌知名度，以及商品的宣傳，等於是一舉數得，因此形成這樣的銷售體系！
- (三) 原廠可以直接面對消費者，進行互動與經營：因為網路的關係，消費者可以透過網路找到原廠的官網、FB 粉絲頁，並產生互動，因此開始有原廠建立這些網路資源，藉此開始經營粉絲專頁，進行品牌形象宣傳，甚至建立網路銷售的營運模式！而也有許多初創的中小型品牌，透過這樣的方式，快速地累積粉絲，創造超高的網路聲量，短短兩三年，反而戰勝了已經經營十多年的品牌！
- (四) 經銷商、批發商被兩頭夾擊，逐漸「去中間化」：因為原廠製造商，可以利用 FB 粉絲頁，招募粉絲經營終端消費者，甚至自建電商平臺，開始自己銷售商品，更有的因此被百貨招攬，自營品牌專櫃！

漸漸的，原來在流通通路間扮演中間商的經銷商與批發商，開始失去原有的角色功能，產生了去中間化的現象！

對於這樣的衝擊，打破了通路間原來的供應鏈，也使得過往的行銷規則，漸漸不適用於這樣的環境！這樣的銷售路徑，也刺激了許多年輕族群，運用這樣的新模式，在網路上創業，而這樣的創業風潮，也從 2000 年開始，一直到現在。只是自從 2017 年起，FB 的觸及率降低後，再加上越來越多的人利用網路創業，因此，已經沒有這樣的流量紅利了！所以，現在的創業者要運用網路創業，就應該運用整個社群網路，進行全新的轉型升級！

運用社群行銷的轉型經營，提升銷售利益

創業者在批發與零售端，因應網路與社群對整個通路端的影響，可以運用以下幾個方向，提升整個營銷體系，成功轉型升級：

- (一) 運用社群集客，建立品牌知名度：創業者可以在初期創業時，運用部落格以及影音頻道，針對目標族群的需求，在社群發表內容，包含文章以及影片，讓這些目標族群，在有相關需求以及服務時，透過網路搜尋，找到你的內容；而在內容的製作中，也可以串連粉絲頁，使得對你的品牌有興趣的潛在顧客，會因此加入粉絲或其他社群行銷工具；而品牌就看藉由這些社群工具，經過社群貼文，訊息推播的方式，持續且不斷的影響這些潛在客群！
- (二) 運用社群工具建立社群 VIP 室，並進行分眾行銷：接著就可以運用 FB 社團，或是行動 APP 工具，像是 LINE 官方帳號，讓那些對於品牌有強烈興趣，甚至在你這裡消費過的顧客，加入 FB 社團或 LINE 官方帳號，並運用這些社群行銷工具，進行分眾的客製化活動規劃，並推播給相關顧客！如果有足夠的資金，還可以連結

CRM 系統，進行顧客行為數據的分析，達到更完善的會員分析，進行更有效的客製化分眾推播！

- (三) 利用社群的影響力，取得供貨利益：當你累積足夠的粉絲、團員以及 LINE 好友，並且成功的運用社群工具，推播活動內容，包含集點、抽獎、優惠券等，有效的提升了顧客回流後，就可以以這些實際案例，來跟原廠製造商，或是主要供貨商談判，取得更優惠的進貨成本，或是更優的配合條件！之所以可以這樣，這是因為，你已經透過社群的行銷，有足夠的受眾與流量，因此累積出高聲量的品牌力，這些「價值」足以讓供應商願意付出代價，換取更好的宣傳效果以及銷售額！

處於現今的互聯網時代，創業者應該思考，如何運用社群與網路，連結消費者端，累積更高的聲量，並因此可以回頭跟供應端談判，取得更好的資源以及獲利基礎！

十二、批發零售流通管理

前面的章節中已經將批發零售的流通成員，做了簡單的說明，對於批發、經銷以及零售，想必大家應該也不陌生了，只是，這些就是全部的流通嗎？其實，這些只是在流通中，通路行銷主要的成員而已，在流通管理上，還不只這些呢！

什麼是流通管理

流通管理的範疇，是指商品從製造端，到消費者移動的過程中，所有要經過的路徑，包含製造商、批發商、經銷商以及零售商，而整個移動的過程中，主要配合一定的配銷體系，進行商品的移動，以及所有權的確認！而關於流通，在經濟部商業司的定義中，包含了：商流、物流、資訊流、金流、人流！以下做簡單的說明：

- (一) 商流：是指商品交易的流通，也就是指商品在交易過程中，所有權移轉的所有活動，也就是指直接銷售商品或服務到消費者手上，會需要的各種活動。
- (二) 物流：簡單講就是「物的流通」，指的就是商品從生產製造端，移動到消費者或指定的地點，整個商品在移動流通過程。
- (三) 金流：指所有商品交易過程中，所產生的資金流通過程，簡單講，就是購買端要購買商品時，支付商品購買的費用金額，以完成交易行為時，所進行的資金移轉過程。
- (四) 資訊流：主要是整個流通過程中，所有發生一切資訊的產生、蒐集、過濾、儲存、搜尋與取用等的技術與策略運用。
- (五) 人流：就是指為達成流通過程所需的人力資源管理，包含選、訓、用、留及領導統御等課題。

以流通管理而言，創業者在初期，其實是無法面面俱到的，那是因為初創時先天的資金、人員分工或是人員能力不足，能夠管理的範疇有限，又加上在初創時，對於市場、競爭者以及基本營運上，有更多更急迫要解決的問題，因此，在流通的管理上，就會呈現「不出事就好了」的狀態！

創業者在批發零售流通管理應注意的事項

創業者如果不是加盟其他連鎖體系，選擇自己從無到有的創業時，在事業初創時，最常會遇到的不外乎以下這幾個問題：

（一）商品庫存的問題

在商品庫存上，因為希望取得更好的進貨成本，往往會進行積貨、囤貨，以為可以有更好的利潤，但是往往會因此付出更多的庫存成本，包含承租倉庫，以及倉庫配置的成本！

有些時候，也許會有製造商願意先將商品庫存在他那裡，但是，如果存放過程中，造成損耗，比如火災產生的損失，這樣的損失又該算誰的呢？

另外，如果商品是有效期的，為了取得更好的進貨成本，囤積了超過自己可以賣出的數量，最後賣不完而產生效期問題，反而要低價出清，甚至報廢，結果因為取得優惠成本，所產生的利潤差，也跟著賠進去！

（二）物流配送的問題

初創的企業，通常沒有資金外包物流或是自建物流，因此，往往都是找貨運公司，或是宅配公司配送貨物，剛開始多數都是論件計酬，單趟單趟的計算，到了配送業務量較大，達到這些物流業者的包套標準後，就開始有相對優惠的價格！

也因為初創，在物流的配送上比較沒有辦法標準化，比如說，要配送到某地，希望在幾點配送到，就沒有辦法，只能要求在一個時間範圍，如：上午十二點以前！而這一點會在需要緊急配貨時，無法解決需求！

還有些是配合一些電商平臺的物流機制，而這些機制通常會要求在電商的物流倉庫，先進行備貨庫存，並且收取相關的物流倉儲與配送費用，像這樣的費用條件，對於微創的老闆來說，是一個不小的負擔，因此，在微創的物流上，會有許多問題！

（三）支付媒體運用的問題

多數微創的老闆，都會遇到支付媒體的問題，比如說「只能付現金」「可不可以刷卡」、「有沒有分期」、「可不可以貨到付款」等等，這一類的問題，對於初創的老闆而言，付費方式多數只有一種，那就是現金！尤其是擺攤做小本生意的，如果要是能夠滿足這樣的付費方式，就只能找一些「第三方金流平臺」協助！

也有的微創老闆，選擇加入拍賣平臺或電商平臺，用這些平臺的銷售工具以及金流；而不論是第三方金流平臺，還是拍賣或電商平臺，多數都會在成交時，有一筆交易手續費，沒有商品賣出，就不會收取這個費用！

（四）資訊系統的問題

微創的老闆，多數沒有資訊系統，一方面很多只是做小本生意，不覺得需要有資訊系統，有的覺得用記帳本記錄就好了，稍微認真一點的，就是用文書軟體，像是 Excel 記錄並統計。

而內部的一些公告，以及相關溝通資訊，多數運用社群工具，像是 FB 社團或 LINE 群組在進行這些傳達，沒有建立資訊系統與架構！因此，常常在生意漸漸做大了，才發現在資訊記錄的存檔以及運用非常陽春，沒有辦法在成長階段立即提供協助！

（五）人力資源的問題

這個問題是常常被忽略的，因為初創的老闆，多數只有自己，或是再加上幾個親朋好友，而且有時候可以稱得上是人力的也許不多，在初創的時候，有人做事就不錯了，根本不會想到什麼「人力資源」，因此在人力

與分工權責上，往往就是簡單，大家說好就好！

有的甚至就是夫妻、兄弟姐妹，這樣的家族企業，而在初創時期，親情的關係，多數凌駕於人力資源與分工權責，因此造成許多像是權責不明，工作出了問題，就算知道是誰，也沒辦法徹底解決，這類的問題！

再者，臺灣的老闆多數不重視人力資源，沒有完善的訓練體制，沒有明確的晉升考核辦法，以致於當事業發展到一定程度，造成人力銜補的問題，或是中高階主管斷層的問題！

創業者在流通管理上，會遇到的問題，多數都是因為，不了解或是不重視，再加上不知道該怎麼辦，所以，造成這些流通管理上的問題！那創業者在創業初期，應該如何進行流通管理呢？

創業初期的流通管理建議

創業初期，其實都是在求生存的時候，這時候最先被想到的是，如何把商品賣出去，然後，將投入的資金賺回，並且產生利潤，這樣才有辦法持續經營，因此，在創業初期的流通管理，可以著重在「如何把商品順利賣出去」的通路行銷管理！而在資訊流及人流的部分，都可以先不著重！這是因為資訊流在初期，可以以一般的文書作業系統，先暫時解決，等明確了所有營業活動的流程後，再來進行相關的資訊系統的調研與導入！而人流的部分，在初期多數也都是自己人，因此，在這個階段，根本不需要有人力資源的規劃與相關機制，等開始有部門分化，以及人才與訓練需求時，才開始需要人流的管理！以下針對「如何把商品順利賣出去」說明，在商流、物流與金流可以如何進行：

（一）商流

對初創者而言，商流的部分最需要的就是，找出可以把商品賣給消費者的管道，而這一部分，就是要在通路行銷下足功夫了！首先先確定你的目標族群，然後，分析這些目標族群的接觸點，比如說，如果目標族群是屬於婦女，那這些人可以在哪裡找到，如果要透過社交平臺，就可以去加

入一些跟婦女相關的社團，像是介紹如何做菜的社團；當然，也可以建立一個主題部落格，專門講跟你的商品與服務有關的主題，然後，分享到你的社群資源中，藉此吸引這些族群！

另外，也可以去找相關的平臺、通路，上架到這些平臺，像現在有許多外送平臺，上面有許多會員，透過外送平臺在購買餐食，這樣就可以讓商品順利的賣出去！

（二）金流

對初創者而言，金流量還不大時，根本沒辦法自己去跟銀行談，引進其他付費媒體，而這時，就可以申請第三方金流，這些平臺多數在申請時是免費的，只會在有成交後，才需要手續費，因此，可以在初創時，解決這樣的問題！也可以加入網路拍賣平臺，運用這些平臺的銷售功能，解決金流的問題！

等到了營收比較穩定後，或是手頭比較有資金時，可以考慮加入一些電商平臺，在上面開店，這樣就可以一次解決商流、金流甚至物流的問題！

（三）物流

初創者的物流與倉儲，幾乎都只能尋求外部資源，除非在創業時，已經取得相當龐大的資金！因此，在初創時的物流，建議都可以以宅配與貨運作為物流配送的基本型，到了有一定的貨品進出量後，再來考慮是否外包物流，或是自建物流！

批發零售的流通管理，對於初步創業的業者，其實都是以先求生存下來的基本型進行，然後依著事業成者的規模，陸續提升與加入其他的流通管理元素！因此，只要想清楚創業的各階段該如何「活下去」的關鍵，就能清楚在流通管理應如何進行！





伍、批發零售業成功經驗

——微創楷模經驗分享





凱恩外婆

親子生活



伍、批發零售業成功經驗

—— 微創楷模經驗分享

凱恩外婆親子生活館

2018 年微型創業楷模 / 李佳哲

「凱恩」是李佳哲的兒子，「外婆」則是指佳哲的媽媽，佳哲打趣地說：「當初一開始創業時，他們兩位可是創業元老呢！」，因此以他們為命名的靈感，也就是「凱恩外婆親子生活館」名稱的由來。

家庭 是心中最深的牽掛

佳哲原本跟大多數人一樣，是一位上下班制的上班族，任職於外商汽車公司的客服及行銷企劃各 3 年的經歷；兒子出生後，卻漸漸地感受到工作與家庭生活難以兼顧的無力感，常常工作忙碌到無法陪伴及照顧家人，



心中不停地反問自己，這難道就是自己想要追求的生活嗎？

某日，佳哲帶著兒子去參加幼兒學習課程，在上課之餘，她觀察到現場有許多全職媽媽，並從交談中發覺到這些媽媽存在著許多對於嬰幼兒相關的購物需求，心念一轉，佳哲想到自己也是一位媽媽，對於大多數媽媽的需求自己最了解，再加上想要有更多的時間來陪伴小孩以及家人，因此便踏上販賣嬰幼兒用品的創業之路。

帶給客人溫度 是最好的行銷方式

創業之初，佳哲的想法很直接也很簡單，她觀察到幼兒學習課程中媽媽們的購物需求，便直覺地想把店開在課程地點的旁邊，這樣一來店面就成了媽媽們必經之地，自然而然就會進門消費了；因此她看中了課程地點旁的空店面，無奈房東一開始並不想出租，經過不斷的溝通與接洽，最後終於如願的開了業，而也如她想像的一樣，課程的媽媽們成為了她的主要客群，透過大家的口耳相傳，也累積了許多忠實的顧客。

因為擁有在外商汽車公司的客服及行銷的經驗，處理過大大小小的客戶紛爭，佳哲對於顧客關係的經營與處理相當的謹慎與看重；秉持著想推薦好東西跟大家分享的心態，佳哲對於臉書的經營也相當的用心，常常邀請素人媽媽分享使用自家商品的心得，也大方的分享自己的育兒經驗，與大家教學相長，讓消費者對於自己的商品更為信賴；而佳哲的姊姊依哲在開業第三年的時候加入店面幫忙，兩人互相搭配默契十足，常常一起聯手主動出擊走出店面，親自到廠商的店面或者櫃點進行直播，介紹及試用商品提供消費者了解，這種有如家人朋友推薦般的親切行銷方式，對於店面的業績相當有幫助，甚至有客人從生第一胎開始就買他們家的商品，一直買到第三胎，可見與顧客間關係相當的良好與緊密。

轉型經營 仍然保持信念

隨著店裡的業績越來越好，佳哲想進一步擴大營業，因此在第一個店鋪點經營了四年之後，便搬到了第二間更大的店鋪。很現實地，隨著店面的搬遷，地段更好空間也更大，但隨之而來的開銷也更為沉重，每天睜開眼就是被業績追著跑，高昂的租金、需要付給廠商的貨款、人事成本、水電開銷…等種種支出，漸漸又壓得她喘不過氣來。而搬到新的店面後，為了提供媽媽們更好的服務，開始在店裡面舉辦了許多幼兒的學習活動，提供了媽媽們育兒的好去處之外，也可以順道在店裡面採購需求的嬰幼兒商品，看似是個雙贏的局面，但佳哲的心中卻不時感到酸楚，為了追求店面的業績成長以支應各項的成本，使得週末更加抽不出時間來陪伴自己的小孩，看著先生不時傳來帶著兩個孩子出門遊玩的照片，無法參與家庭生活的愧疚感又再次襲來；再加上市場上的變化，團購部落客當道，紛紛使出比店面售價更低的誘因，吸引許多消費者搶便宜轉往網路購物，使得生意必須要衝高更多的量才足以平衡；種種的因素衝擊之下，佳哲不禁又在心中開始反問自己，這是我當初想要的嗎？



在新的店面經營差不多一年的時間，經過與先生的討論後，毅然地決定把實體店鋪轉型為網路經營。剛轉型之初，佳哲覺得相當不捨，因為店面累積了許多猶如親人般的死忠顧客，因此她決定要將更多的溫度帶入網路，不因為冷冰冰的網際網路，疏離了與人之間的距離；在臉書社群經營上，她嘗試著走入了顧客的家中進行直播，邀請顧客分享好用的嬰幼兒用品，甚至舉辦媽媽們的茶會，邀請嬰幼兒商品的廠商一起參加，讓彼此互相交流分享經驗，希望能提供更多好的商品給大家，也帶給每位辛苦育兒的媽媽們更多的溫暖與支持。

政府資源是相當珍貴地幫助

創業路上，佳哲常常上網找尋資源協助，創業之初因緣際會之下接觸到勞動部的微型創業鳳凰貸款，在承辦人員的協助之下順利取得資金的協助，但她特別說到當年的貸款經驗，除了實質的資金之外，更難能可貴的是政府窗口的真心協助，在他們眼中佳哲不僅僅只是一位貸款戶或是成功個案，而更像是自己的家人朋友一般，至今仍然保持連繫，主動地提供政府相關的創業資源幫助她，2018年參加微型創業楷模的選拔也是受到他們的鼓勵才報名的，提到這件事情佳哲表示非常的感謝，因為當選了微型創業楷模的那一刻，家人也才真正的安心，並認同了她的創業理念。

莫忘初衷 夢想終能實現

「不要忘記了自己的初衷」是佳哲想送給想要創業的人的一句話，儘管創業很艱辛，每天遇



到的狀況百百種，但還是要適時的停下腳步與自己對話，問問自己當初為什麼想要創業，想要帶給顧客什麼樣的服務品質或者商品，甚至是自己想要追求什麼樣的生活！她明白很多創業者為了因應市場的趨勢或者利潤，到頭來都背離自己的初衷，她覺得這是一件很可惜的事情；此外她也建議可以常常參加政府舉辦的一些創業相關交流或者活動，讓其他具有專業的顧問或者創業者審視自己的方向，是否需要修正或者調整，這都是事業很重要的成長元素。

現在的佳哲每天花大約 3-4 小時的時間處理網路訂單及業務，其餘的部分用來陪伴家人與小孩，希望生活能越來越有品質，但對於實體店面那種與人面對面的溫度感也實在相當懷念，她說未來某一天或許在一個適合的時機點，她會選擇恢復實體店面的經營，也希望未來大家在提到「凱恩外婆親子生活」時，會是一個很溫暖又值得信賴的通路品牌。





鼎太公食品

2014 年微型創業楷模 / 陳云聆

來自馬祖的陳云聆，自小聽著爸爸訴說著姜子牙輔佐周文王的故事，打從心裡敬佩著這位歷史英雄，因此她便打趣地向爸爸說：「我姓陳，我長大以後要當陳太公」，「陳太公」馬祖話發音就是「鼎太公」，這也是後來她一手打造的紅麴滷味名稱的由來。樂觀正面的陳姊，嘴裡述說著創業的種種艱辛，臉上的笑容卻比陽光還燦爛，不禁令人想著或許就是這樣的開朗特質，才能支持她一路堅持下去。



伍、批發零售業成功經驗（微創楷模經驗分享）

歸零 重新出發

那一年，輔導著學生考餐飲證照以及教導創業小吃的陳姊，會開始接觸到滷味創業實屬無心插柳，只因從小馬祖生活的記憶，那家家戶戶都會釀造的紅麴好滋味，開始對於紅麴滷味的研發產生了興趣，正想靠著教學存下的一筆積蓄好好開始研發滷味，卻遇上老天跟她開了一個大玩笑，詐騙集團騙光了她的積蓄，陳姊回憶當下她非常的冷靜，沒有悲傷、憤怒等情緒，只是一個人靜靜的坐著提款機旁，心中想著這一切又歸零了。

那將近半小時沉思的時間裡，陳姊想著還有誰能幫幫她？突然心中閃過了「政府資源」，因此回到家之後她搜尋了政府相關創業的課程及貸款，按部就班的跟著創業顧問學習、撰寫計劃書，最終也向銀行申請了80萬的創業貸款，也開始了她的創業之路。

努力付出 卻未如預期發展

創業之初，陳姊想以網路銷售為主要方向，無奈自己對於網路實在一竅不通，便報名了巨匠電腦課程，從最基本的 word 學起，再學到相關的軟體應用，甚至自己架設了鼎太公的第一個網頁。



網頁成立之後，卻和原本想著訂單會開始上門的情形完全不同！半年過去了，一張訂單也沒有；陳姊又想著難不成是網頁不夠華麗？因此吸引不了消費者訂購，於是請了專業的老師協助重新製作網頁，這一次的網頁又更豐富活潑了許多，心想著這次絕對沒問題的陳姊，再經過了半年卻還是苦無顧客上門。

思索了許久，因為對於自家滷味品質非常有信心，陳姊發現關鍵問題可能在於「行銷」，因此又花了大把錢進修網路行銷課程，也強迫自己要花時間上網，了解目前網路上的趨勢以及操作手法，甚至請網路行銷創業公司協助，但這一切的努力卻又似乎和銷售量無法成正比。

烏雲的背後是陽光 堅持就能迎來燦爛

陳姊說許多人常會問她創業以來碰到的最大困難是什麼？她說她忙到沒時間去想什麼是困難，反倒是每天都會出現不同的問題，而問題出現了就好好的去找答案；但若問她什麼時候最難過，應該就是家人都勸她放棄創業的時候，她的姊姊曾對她說：「妳明明是顆珍珠，好好的老師不做，為什麼要把自己搞得像爛泥？」但她堅持：「我不要做一顆珍珠，我要當一撮泥土，讓所有人把它踩成一條路。」儘管對網路不是很在行，陳姊仍然努力的寫文章，盡可能的提升鼎太公紅麴滷味在網路上的曝光，讓更多人認識紅麴滷味的美味以及健康，然後靜靜等待時機的到來。

媒體報導可以說是鼎太公紅麴滷味開始由谷底往上爬的契機，經過政府媒體以及蘋果日報的採訪



露出，一夕之間網路訂單爆量，陳姊回憶最多曾經一天生產 13 萬元，除了網路訂購還有現場銷售，那一陣子可真是忙到天昏地暗。

儘管銷售破量，陳姊還是非常仔細的維護滷味品質，對於食材、衛生、工序等都馬虎不得，相信惟有把自己準備好，才能迎接每個機會的到來。而同時有著「SOP 女王」稱號的陳姊，向來對於任何的事情都習慣計畫好了再出發，也深信只要按著計劃一步一步來，沒有不會成功的道理，不僅適用於創業的每項環節，也包含她對於人生的看法。

創業是條寂寞的道路 不放棄才能看見最終的勝利

「認識自我本質，可以少走很多冤枉路」這是陳姊想提點很多想創業者的一句話。陳姊當初為了研發紅麴滷味，把自己完全封閉起來整整 3 個月，只為精準的調配滷味比例及口味，除了熱忱也是對於研發相當有天賦；但後來卻在網路部分徘徊了許久，事後想想應該將不擅長的部分交給專業，將自己擺在最優勢的位置，或許整個創業的過程，可以更事半功倍。

另外陳姊也想提醒初創業的人，若一開始面臨沒錢也沒人的狀況，就更應該專注於每個階段的刀口上，為自己設定清楚每階段的目標，一部分一部分的完成，有時存在著太多的方向，反而會讓自己亂了陣腳，也分身乏術。

這些年來，鼎太公紅麴滷味也開始在思索轉型成為原料供應商，研發濃縮滷汁、滷汁粉末等項目，希望能讓紅麴的好滋味散播的更廣闊，也能夠幫助更多人透過紅麴滷汁創業。

「創業是非常寂寞的，只有耐得住這份寂寞，你才可能有機會成功」陳姊這樣說著，熱忱遠比堅持重要，這也是一路以來支撐鼎太公紅麴滷味創業的關鍵，自小就對烹飪有熱忱及天賦的陳姊，靠著不放棄的認真態度，終能將小時候的夢想「鼎太公」付諸實現。

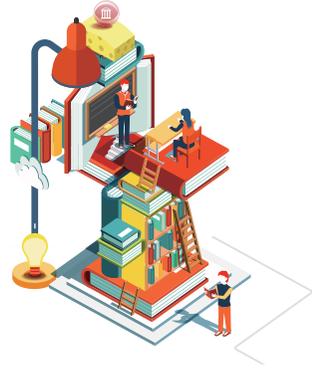




陸、批發零售業經營小叮嚀

專家顧問提醒





陸、批發零售業經營小叮嚀

專家顧問提醒

一、銷售促進與管理策略

批發零售業的銷售促進與管理策略，針對店鋪機能的運用、店鋪設施計畫、店鋪機能與賣場配置、廣告宣傳計畫、銷售活動與促銷是創業者須注意管理重點。

- (一) 店鋪機能的運用，從店鋪的構成要素、店鋪形象與魅力塑造、業種、業態與店鋪機能的互動關係、店鋪形象建立考慮的關聯要素，本章強調讀者應先有店鋪概念，學習如何掌握店鋪的利用動機，因為滿足客人的利用動機是很重要的。其次要了解商品概念，商品概念的重點在於差異化與特色化。此乃連鎖店計畫中最重要項目，具體說明就是指商品的分類系統及商品別的構成。有的店就是一項單品也足以代表（商品）的特色。而且和客單價有關的商品搭配組合也包含在內。不僅是單品，商品構成的考量、對於使用方法、提供方式等也需考量在內。
- (二) 重視服務概念，服務型態可區分有面對面服務、自助服務，以及半自助的服務。設定基準就是考慮「客單價」及商品特性等因素。尤其是日常便利品性質的連鎖店經營，都儘量力求規格化，因此多數店鋪往往採用「自助式服務」方式。
- (三) 店鋪機能的運用再提高店鋪的感覺，為商店注入一股新生命，在消費者心目中佔有一席之地，包括視覺震撼、聽覺的呼喚、嗅覺的引

誘、觸覺的吸引力、整體的感覺…；佐以商場戰力的要素結合，市場地位及競爭戰略，消費特質的變化了解，將這些概念具體化、甚至手冊化。

- (四) 店鋪概念進而延伸出「客人層次」的考量。當你開的店形象與定位清楚，商店風格、商品服務內涵、價格等都會使真正的主力客層更喜歡你的店；客戶要選購什麼商品？在相同商品，他是如何決定？在多元化的商品，其實消費者，常有頭暈目眩的感受，但他們又是如何決定最後要購買商品？原定內心的預算，真的與最終買下來的售價會是相同？這些問題，均值得我們深深思考！

二、店鋪設施規劃與賣場空間配置

賣場魅力的風格表現，商店定位與視覺造型表現的互動關係，有關店鋪設施的分類與機能，賣場的商品陳列與機能等等。在賣場商品的陳列的基本機能包括商品的保有、商品的保護、對顧客購買環境的形成、對顧客購物情報的提供。但真正與銷售促進具有連動關係者，後面二項乃是重點所在。

商品陳列的情報提供機能，配合商品陳列環境形成的同時，還必須考慮到購物情報的提供機能；因為美感固然是需要，但是對於商品的特性與功能，亦有同時提供給顧客的必要，如此更能達到商品銷售的目的。所以對於商品收集的幅度、商品的價格組成、商品的類別區分等，均必須運用陳列的技巧將其表現出來，而將整體商品的特色與優點，在賣場上顯現出來。

當我們對商圈及競爭店情報的收集、分析與運用，有了充分的了解之後，才能對本店實施整體規劃，商店整體規劃涵蓋商店門口、樓別賣場、商品種類、商品內容等四個部分，商店門口規劃主要在於塑造店鋪的「整體形象」，規劃的重點為商店形象、商店外觀、商店入口、櫥窗表現、來往顧客、入店客層等項目；樓別賣場規劃的重點為樓別的運用、賣場區位

配置、動線的規劃、店鋪設施、環境氣氛、人員服務態度等項目，主要在於營造店鋪的「賣場環境魅力」。

商品種類規劃的重點為商品類別的多寡、齊備的程度、構成的情況、分類的系統等項目，主要在於掌握店鋪的「商品廣度」。商品內容規劃的重點為商品構成的細部，諸如：主力商品、附屬商品、補助商品的結構，更深入到商品的品牌、規格、花色、造型等多樣化品項，如此方可達到充實店鋪的「商品深度」目標。

消費者在進行購物之際，不僅對於商品在物理性及實質上的吸引力有所反應，甚至對於整個環境，諸如服務、商品保證、廣告、印象、包裝、樂趣及其他各種附帶因素等亦會有所感受，而其中最重要因素之一就是購物的場所，如果再縮小範圍，就是指賣場內的氣氛 (Atmospherics) 對消費者的購買決定能夠產生影響。因此零售業者對於賣場空間的演出，如何巧妙地運用空間美學 (Spatial Aesthetics)，設計出理想的購物環境，而在提高顧客的購買率上產生情感的效果，此乃商店塑造賣場氣氛的意義。

而這種所謂的賣場氣氛，就是一種個性，一種精神與一種流行；此將會對顧客產生一種吸引力及一種歸屬感，這就是「賣場魅力」之展現。而對賣場氣氛塑造戰略運用，賣場展示陳列的技巧，以及各種配合效果已如前述，使批發零售業之業者能掌握「美感的效果」與「促銷的效果」。一則用以塑造顧客對商店印象的加深，一則更由此而帶動商店的業績，所以在實際營運上，對於這兩種訴求效果如何有效地調和運用，的確值得關注的。

三、店鋪機能與賣場配置的重點

店鋪如何透過商品、設施、情報及人員來傳遞目前市場流行資訊、生活方式的建議、暢銷商品推薦、特價商品情報等商品資訊的提供？本章從店鋪機能的魅力發揮，賣場抗拒感、死角的排除，賣場配置空間的活性化作系統介紹。

一個店舖無論大小都有三個主要機能，即「塑造購物環境」、「提供商品資訊」、「庫存維持」，業者提供明亮的賣場、微笑親切的服務，商品分類明顯及符合時節與流行的音樂與色彩等等，都是在創造一個舒適而快樂的購物環境，這是店舖主要的服務機能。

店舖機能的魅力發揮，可由下列三個指標來做評估：讓消費者願意進入，讓消費者停留得更久，讓消費者獲得滿足。優良的商店賣場設計理念，其展現的吸引力是引導消費者移動及促進購買的重點。櫥窗的功能在於吸引過客及訴求賣場的風格，對整個店舖的吸引力可說是極為重要。

四、廣告宣傳對批發零售業的功能

針對廣告宣傳的規劃與媒體運用，廣告與促銷、公關的互動關係，商店內促銷實施重點與賣場商品展示的新觀念提供讀者了解零售業者必須藉著廣告的力量，將公司的各種有關商品與活動的訊息傳遞給消費者，所以廣告宣傳在零售業的促銷體系中，占有相當重要的地位。

消費者透過廣告而到在零售店購物的原因，是因為消費者藉由廣告認識企業名稱或品牌名稱，進而加以理解、評價，而後引發興趣的意念，在提高購買某特定商品的慾望後，才會付諸行動購買其商品。

廣告宣傳計畫的戰略，可從五個面向來加以思考：商品的市場選擇、商品研發與客層定位、商品生命週期與促銷計畫、廣告預算與生產成本、媒體選擇；在計劃整個廣告宣傳前，要找出整個市場營運計畫及消費市場調查，以此來決定商品的廣告定位。

廣告戰略包含市場目標戰略、媒體戰略、促銷戰略、公關戰略。廣告戰術則需掌握預算及控制、媒體的選定、促銷與公關計畫的活動內容、費用、具體方法。店內促銷手段是現代商店營運上的要項之一，須具體落實在商品、展示陳列及管理制度等三個面向；配合符合顧客消費習慣和商品屬性的前提下，有目的地對賣場進行組織性的視覺行銷活動。它必須從顧客與管理的角度進行綜合考慮，建構銷售場所生活化的概念，強調賣場不

僅是銷售場所，更是顧客生活的一部分，同時追求整體的綜合效果視覺化商品計畫，將店內促銷實施重點與賣場商品展示的新觀念提供批發零售業業者參考。

五、銷售活動與促銷策略

批發零售活動事件的規劃與方案設計，行銷管理大師伯德·施密特 (Bernd Schmitt)¹ 在「情感行銷」一文指出，由於商品日益同質化，傳統的廣告行銷已無法吸引多變的消費族群，行銷人應藉由提供深具感染力、創意性及感官上的體驗與互動，深化顧客對商品的親切感受，進而建立品牌忠誠度。

銷售活動與促銷策略規劃的重點，與促銷的關聯性，推動的運作實務，塑造商店魅力與表現，促銷效果的演出等息息相關。如果戰略明確、目標精準、內容設計獨特，則可達成顧客與自身利益的雙贏局面。

促銷在商店營運的迷思，促銷 (Sale Promotion) 在廣告專業的術語是銷售促進，一般是指在新商品上市、銷售低迷、銷售淡季、因應競爭對手威脅、處理滯銷庫存商品、鼓舞人員士氣等所採取的短期銷售行為。

促銷目的非常明確，那就是在促銷現場追求旺盛的買氣，提高營業額。促銷當然不是單純搞價格破壞的折扣戰而已，它是透過整體的促進商品銷售計畫來增加營收。

促銷活動必須是有組織、有計畫、有目的的整體行為，它不是孤立的、零碎的打游擊，而是配合其他各種的行銷手段，組合為一個完整的體系，互相配合運用，加強效果。

此外，亦針對商品的展示陳列要領與購買的心理變化階段有其對應關係，提供讀者了解顧客被商店魅力吸引所產生的購買心理的變化過程（注意、興趣、聯想、欲求、比較、信念、決心），正是廣告學中說服理論

¹ Dr. Bernd Schmitt (1999) 'Experiential Marketing'. Journal of marketing management 15 (1-3): 53-67.

的主要訴求；所以對於商品本身而言，就是透過各式的陳列要領，來達到廣告效果。

六、戰略明確目標群體精準

活動事件是企業在真實和不損害公眾利益的前提下，有計劃地策劃、組織、舉行和利用具有新聞價值的活動，吸引媒體和社會公眾的興趣和注意，以達到提高社會知名度、塑造企業良好形象和最終促進商品和服務的銷售的目的。從這個定義可以看出，事件營銷的著眼點在於製造或者放大某一具有新聞效應的事件，並讓傳播媒體競相報導，進而吸引公眾的注意；即所謂花小錢辦大事！簡言之，即掌握預期的客戶的想法，把你要「推銷」的東西，在他們的腦海中找到一個合適的定位，它可能是一項服務、一種商品、甚至是一個公司的形象地位。

在活動目標設定的階段，宜對活動事件的 6W1H 作具體而明確地選擇：

- (一) Why：為什麼要辦理這個活動？
- (二) What：活動的目標是什麼？達成這個目標的行動有那些？
- (三) When：何時要完成這個活動？
- (四) Who：由誰負責這個活動？有那些人可以協助這個活動？受何人督導與指揮？
- (五) Whom：為誰來辦活動？
- (六) Where：在何處由何部門執行？自何處可獲得那些支援？
- (七) How：用何種策略、何種方法來實施、評鑑？

整個活動事件策劃中，Who 並不是重點，Whom 才是真正的關鍵；也就是說「誰來辦活動？」並不是行銷重心，而是「為誰辦活動？」才是行銷企劃重點。

執行活動事件策劃推廣方案，首要工作即是進行市場區隔，並提出獨特銷售主張 (Unique Selling Proposition) 及獨特銷售賣點 (Unique Selling Point)，其具體定義是：

- (一) 該商品首先提出或獨有的。
- (二) 該獨特賣點很容易傳播。
- (三) 該獨特賣點很容易打動目標消費群，並能帶給消費者某種利益。

綜觀所有上市的暢銷商品，除了品質保證之外，與商品獨特賣點的選擇是否準確有著極為重要的關係。選擇準確的獨特賣點（即獨特銷售主張），是整個活動事件策劃的核心問題，所謂獨特不僅是要一個賣點主張，更要直接了當，當然能打動人心就更好了。

七、經營分析

批發零售業業者在經營上，對於營運有關的資料與報表往往必須進行分析和比較，有的是提供給企業外部關係的人，有的是企業內部經營管理所需要者，因此有外部分析與內部分析之分，其中外部分析的種類可包括信用分析、投資分析、稅務分析、監察分析等項。而內部分析是經營管理上對於營運狀況及財務狀況進行分析，以作為公司改善之需，在經營管理分析敘述的重點乃著重在內部分析方面，尤其是針對經營指標的實數分析。

在進行財務報表的分析時，諸如資產負債表、損益表等，可以針對所列之會計科目，配合實際需要採用實數分析或比率分析方式，如在實數分析方面可以採用項目別分析或增減分析，而比率分析方面可以採用關係比率分析、構成比率分析、趨勢分析或指數分析等，藉以提用營運上各項的資料。

而在實施行銷分析時，乃是為求商店營運上生產力及收益力的強化，針對形態別，機能別等做現狀分析，接著進行改善分析，以採取改善之對

策，並且透過預算於實績差異的比較分析，而作為管理上參考之用。

八、經營比較的種類

- (一) 期間比較方式是同一企業將前期的數值與當期的數值進行比較，以了解其中的變化情形。
- (二) 相互比較方式乃是將特定企業的數值與比較企業的同期數值進行比較，以了解彼此間差異的情形。
- (三) 標準比較方式乃是將特定企業的數值與同業其他企業標準值進行比較，以了解特定企業在業界所占的地位。

批發零售業者在展開經營數值的比較與分析時，所採行的方法則應該考慮自身的需要性與適合性，以便所取得的資料，能確實提供作為營運上參考之用。

對於商店經營管理分析的進行方式很多，而在一般管理上較為常用者，不外差異分析與比率分析，而為了深入洞悉營運績效狀況，進一步可將資料與預算、去年狀況列入分析。至於管理上若有必要，可以針對各部門別的銷貨收入、銷貨毛利方面，以及各科目別的銷管費用，將今年的實績及今年預算，一一加以深入的比較與分析，當可發現各種差異原因，進而針對此差異原因著手研討，並擬具處理能對管理上提供不少參考改進的建議，而提高營運績效。因此對於收集資訊時應注意的實施步驟。

批發零售業業者為了進一步做深入的分析，可對於財務資料與相關的報表，能夠按月依年加以做系列性的整理之後，接下來的工作就是如何有效運用這些資料了，因為它能夠具體的反應商店的營運狀況，所以將這些經營指標加以測定，提供作為經營上分析之用，可以了解在行銷、採購、人事、財務等各層面的有關問題。然而，究竟這些經營指標所求得的比率或資料，到底是顯示營運績效的好與壞，相信是批發零售業所關切的，作為業者經營管理上的參考之用。

九、經營分析指標的內容

(一) 綜合性指標

藉此可以概略了解資本投入與營業產出的狀況，可包括總資本迴轉率、總資本對營業利益率、營業額對營業利益率等項。

(二) 收益性指標

針對收益方面進一步分析各專案別的收益狀況，可包括銷貨收入對營業利益率、自有資本淨利率等項。其中銷貨收入對營業利益率則指銷貨毛利率、銷貨淨利率、銷貨收入對營業費用率、銷貨收入對人事費用率、銷貨收入對廣告費用率、銷貨收入對支付利息率等比率，而自有資本淨利率則指稅後淨利對自有資本的比率。

(三) 安全（定）性指標

可包括資本結構之健全性、資產構成之流動性、支付能力之檢討等項。其中：

1. 資本結構之健全性則指流動負債構成率、應付款項構成率、短期借款構成率、長期資本構成率等比率。
2. 資產構成之流動性則指自有資本比率、流動資產構成率、固定資產構成率、應收款項構成率、存貨資產構成率等比率。
3. 支付能力的檢討則指流動比率、變現比率、固定比率、固定長期適合率的比率。

(四) 成長性指標

可以包括量的成長面與質的強化面。一般來說，量的成長面較容易被重視，而質的強化面則較易被忽略。但是對於整個商店的營運而言，無論是量的成長或是質的強化都非常重要。其中：

1. 量的成長方面則指銷貨增加率、銷貨總收益增加率、營業利益增加率、總資本增加率、自有資本增加率、人員增加率、用人費增加率、存貨資產增加率、商場面積增加率等比率。

2. 質的強化面則指銷貨增加率與總資本增加率的比較，營業利益增加率與總資本增加率的比較，銷貨總利益增加率與銷貨增加率的比較，自有資本增加率的比較，銷貨增加率與商場面積增加率的比較，銷貨總利益增加率與用人費增加率的比較等項。

(五) 生產性指標

在銷售生產性方面則指每人的營業額（人效）、每人銷貨總利益、每人營業利益、每人用人費、每人經常利益、每坪營業額（坪效）等項。

(六) 活動性指標

通常係著重於迴轉率的掌握，在營運資產迴轉率則指應收款項迴轉率、商品迴轉率、固定資產迴轉率、應付款項迴轉率等比率。



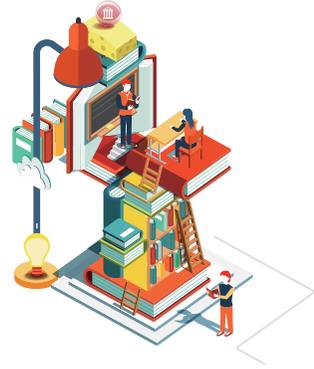


柒、 相關



解析





柒、相關法令解析

益思科技法律事務所律師 / 蕭家捷

案例主題

A 酒坊除了有店面供消費者挑選酒品並當場開瓶飲用外，也在 Facebook 成立不公開的社團，除了由 A 酒坊邀請客戶加入外，也允許客戶自行邀請朋友加入，社團中除了分享 A 酒坊新的商品與活動資訊以外，也讓顧客與潛在消費者可以討論對各個酒莊、年份酒品的心得，並在 Facebook 上提供各款酒品的介紹與價格，提供不公開社群中的成員得以透過 Facebook 向 A 酒坊下單後，自行前往門市取貨，或是額外支付運費由 A 酒坊委託貨運業者冷藏運送到客戶的指定地點。這樣結合線上與線下服務的零售模式，是否符合我國法律規定呢？

說明分析

依菸酒管理法第 30 條第 1 項規定「酒之販賣或轉讓，不得以自動販賣機、郵購、電子購物或其他無法辨識購買者或受讓者年齡等方式為之」，違反第 30 條第 1 項者，依同法第 55 條第 1 項第 3 款規定，處新臺幣（下同）1 萬元以上 5 萬元以下罰鍰。財政部國庫署多次就本條所規範情形以函釋指出「二、按菸酒管理法第 31 條（現行法第 30 條）規定：『酒之販賣，不得以……郵購、電子購物或……等方式為之』，故建置以郵購、網路方式供民眾（預）訂購者，即不符上開規定」（96 年 4 月 4 日

臺庫五字第 09600144660 號函釋)、「二、按菸酒管理法第 31 條(按：現行法第 30 條)第 1 項規定，酒之販賣，不得以自動販賣機、郵購、電子購物或其他無法辨識購買者年齡等方式為之。業者於網路上設置預約賞酒機制，若實際上有藉預約賞酒方式販售酒品，或其網頁內容包含酒品賣價及數量資訊，而有實質上販賣效果者，涉民法買賣契約行為，則屬本法第 31 條第 1 項之電子購物，為法不許……。」(財政部國庫署 102 年 2 月 19 日臺庫酒字第 10203615980 號函釋)。

國庫署的意思，就是賣酒一定要能夠辨識購買者的年齡，否則就是違法，而且只要業者的行為屬於民法的「契約」行為，也就是貨物標定賣價陳列，就是「販賣」。這樣的見解也得到財政部和部分判決的認可，例如「網站刊載系爭酒品之販售資訊，該網頁係以一般消費者為對象，一般不特定人均得透過關鍵字搜尋瀏覽，訴願人無從事先辨識購買者之年齡……違反菸酒管理法第 30 條第 1 項規定，洵堪認定」(財政部臺財法字第 10813908480 號、臺財法字第 10713945850 號訴願決定書參照)、「菸酒管理法第 30 條第 1 項所稱之販賣，僅要有販賣之意思著手從事販賣之行為即足當之，不以販出為必要」(高雄高等行政法院 96 年度簡字第 279 號判決參照)。

唯一的例外情形，是財政部 100 年 10 月 3 日臺財庫字第 10003518140 號令釋：「酒之販賣，如係將型錄置於實體店面之電子機臺，該電子機臺及其後端服務平臺之網路皆屬封閉系統，消費者於店內瀏覽操作後，於店內付款取貨時均有店員可辨識購買者年齡，始能完成購買，此種購物方式尚非屬菸酒管理法第 31 條(現行法第 30 條)第 1 項所稱之電子購物」，因為此時消費者所操作的是「封閉」、只能在「實體店面內」瀏覽的機臺，而且取貨的時候又有店員可以辨識年齡，因此不違反菸酒管理法，至於「在網路販賣以後面交」，即使在平臺就已經註明以「面交」為交易方式，財政部仍認為「『面交』程序，屬買賣契約「成立後」履行契約義務的方式，並無礙於買賣契約的成立，亦與訴願人以無法辨識購買者年齡等方式販賣

酒類商品一事之認定無涉」（財政部臺財法字第 10713945850 號、臺財法字第 10713951120 號訴願決定書參照）。

因此，在現行法律及實務見解的規範下，即使 A 酒坊是在不公開的社團 PO 出包含價格在內的酒品資訊，並且接受消費者下單，仍然有違反菸酒管理法的可能。

Tips

網路販賣商品的規範多，零售業者在結合線上與線下的零售事業時，必須多加注意所販賣的商品是否是菸酒、藥品或是醫療器材，否則都有觸法的可能。

案例主題

某 A 在創業販賣各種生機飲食、健康食品的零售店面與網路商店的時候，希望商品能夠快速的讓消費者有印象，所以決定以「吃素列車」當作自己的品牌，以表達自己的品牌以素食為主要商品，並鼓勵消費者快快上車。沒想到這個點子卻被朋友提醒，「吃素列車」的名字與知名電影的發音有點類似，是否可能遭到電影公司求償甚至被跨海提告，究竟能不能用電影名稱或是其他廣為人知的名字來作為商品名稱？有哪些名稱具有商標權而不得使用呢？

說明分析

商品或服務的命名可以從兩種面向來看，完全採用創新的詞彙，或是以生活中各式為眾人所知悉的詞彙、表現、物品、服務等名稱來進行聯想的詞彙，而大部分比較常見的屬後者的應用，一方面全新的詞彙不容易產生，另一方面後者較能貼近消費者的生活及一般知識經驗，讓商品或服務名稱、標語與消費者產生共鳴。然而，也因為是既有詞彙的聯想運用，運用時不能忽略其中可能潛藏的風險—商標權的侵害。

電影名稱一般都具有詞句簡短，且有助於使消費者琅琅上口、記憶深刻的特性，很適合當作其他商品的名稱，不過電影本來也就是一種商品，若是以電影的名稱當作自己的商品名稱，首先要考量的就是是否可能侵害他人商標權的問題。

並不是電影名稱就受到商標權的保護，是否受到商標權的保護，必須要看這個名字是否有依法申請商標註冊，只有經過註冊後的商標才會取得商標權以及法律的保護。另外值得一提的是，商標權的效力只存在於各該申請註冊國家，舉例來說，如果只有在臺灣註冊商標，當然可以在臺灣主張商標權，但是出了臺灣就無法主張權利。因此，如果所利用的電影名稱

並非註冊商標，在沒有刻意利用該名稱榨取他事業的努力，違反不公平競爭之情形下，應是能將電影名稱作為商品或服務的名稱使用。

為了避免商標權的侵害，在發想、創作商品名稱，或者是廣告用語時，不妨先緩一緩，再多查查、多想想。思考的第一步是，名稱或標語是不是創新的詞彙，如果完全是自己想出來的詞彙，前無古人後無來者，使用在名稱或是標語上，安全性自然是最高。反之，若名稱或是標語並非一個完全創新的詞彙，而是既有詞彙的聯想運用，在使用這種詞彙時，就應該作點功課。譬如應事先查詢目標行銷銷售商品或服務國家的相關規範，是否已有他人商標之申請，如果已是他人之商標，就應該再行評估。

所謂需再行評估的意思是，再次考量是否一定要使用這個名稱或是標語？或者有沒有其他更好的選擇？而若是這個名稱或標語已是萬中選一，非他不可而無其他選擇時，就須再評估該已註冊商標的著名程度，一旦有可能主張或是無庸置疑地為著名商標時，還是建議忍痛割捨，不使用為當，畢竟只要被控侵害，即使最後獲得勝訴判決，被認定不構成商標權的侵害，在訴訟的過程中所損耗的金錢與時間（尤其國外的訴訟費用往往非常驚人），或是對於自身業務的影響，都將是不可承受之重，能避則避還是最佳之策略。

Tips

- 一、先確認商品名稱或是廣告標語是不是創新的詞彙。
- 二、非創新詞彙，查詢目標行銷銷售商品或是服務國家之規範及申請情形。
- 三、如已被申請註冊為商標，應評估是否必須使用，如必須使用，則再評估該商標申請範圍及著名程度。

案例主題

某 A 是已經上線服勤 3 年的空服員，漸漸對單純的飛行生活感到無趣，也希望增加業外收入好提升自己的生活品質，於是每次出國都精心挑選精緻的服飾、配件與名牌香水後，於網路上以「空姐直送」、「真品平行輸入」的名號在網路上販賣。沒想到知名度才剛剛打開，竟然就收到警方通知，代理商已經提告他們侵害商標權，必須要到警察局製作筆錄。

說明分析

能不能在臺灣賣水貨呢？通常賣水貨的人最容易遇到的問題是收到臺灣原廠或是代理商的存證信函，並主張賣水貨已侵害商標權，是否如此？

依據商標法第 36 條第 2 項規定「附有註冊商標之商品，由商標權人或經其同意之人於國內外市場上交易流通，商標權人不得就該商品主張商標權。但為防止商品流通於市場後，發生變質、受損，或有其他正當事由者，不在此限。」因此，某 A 在臺灣販賣自己在日本買的 Panasonic 吹風機，臺灣的日商松下電器不能主張某 A 侵害商標權，因為商品是經其同意於市場上流通，已在第一次銷售時獲取商標權的利益，不得對後續商品的利用，再次主張商標權。

因此，我國商標法雖然沒有禁止販賣水貨，但「並不是」所有的水貨都可以銷售，依國內智慧財產法院的見解，商標權法第 36 條第 2 項適用對象是附有商標商品於第一次銷售時國內外商標權人為「同一人」之情形，亦即如剛才所舉 Panasonic 吹風機之例，在臺灣的商標權人為「日商松下電器產業股份有限公司」，國內外商標權人一致，就是屬於「同一人」。

曾有業者於我國銷售美國官網購買的「PHILIP B」商品，但是因為我國的商標權人與美國的商標權人不是「同一人」，因此縱使業者主張自己是真品平行輸入，商品是自美國官網購得，並非仿冒，法院仍認為業者不

能主張符合商標權法第 36 條第 2 項，業者只能對「美國」商標權人主張權利耗盡，但不能對我國商標權人主張；業者未經國內商標權人同意，而使用該商標販售非自商標權人處購買之商品，已侵奪國內商標權人，為了行銷該商品在我國所投入的行銷成本，以及所建立的市場知名度與市場占有率。（詳細判決內容可參照智慧財產法院 105 年度民商上字第 14 號民事判決）因此，在銷售水貨時，仍需做好商標檢索的工作，必須先了解銷售之商品所附商標的商標權人為何人，為國外原廠廠商還是國內代理商，如為後者，則建議不要銷售國內商標權人為國內代理商之商品，避免有侵害國內代理商商標權之疑慮。

真品平行輸入也應該注意公平交易法的規定。公平交易法第 21 條規範「事業不得在商品或廣告上，或以其他使公眾得知之方法，對於與商品相關而足以影響交易決定之事項，為虛偽不實或引人錯誤之表示或表徵。」如業者在銷售平行輸入的商品時，刻意使消費者誤以為是原廠或是臺灣代理商銷售的商品，就有違反上述條款的可能。或者，不僅刻意隱瞞是平行輸入商品，還在商品上載明代理商提供的售後服務、代理商名稱、地址等，也可能構成公平交易法第 25 條足以影響交易秩序之欺罔或顯失公平之行為，是一種「搭便車」攀附臺灣合法代理商在市場投入行銷成果的行為。這兩種情形，主管機關最高都可以處新臺幣 5 萬元以上 2,500 萬元以下罰鍰，因此在從事水貨的銷售時，除了注意我國是否另外有商標權人以外，也應注意行銷手法的適法性，才能避免龐大的法律風險！

Tips

- 一、原則上銷售「水貨」並不會侵害商標權人之商標權，但前提是所銷售之商品為「真品」，且所輸入商品之商標非屬經國內代理商、經銷商註冊之商標。
- 二、銷售平行輸入商品時，不得刻意使一般消費者誤認係國內代理商、經銷商銷售之商品，否則有搭便車違反公平交易法之嫌。

案例主題

「空姐直送」事業越來越上軌道，希望正式成為特定品牌的代理商，從國外引進優良且自己使用以後覺得效果良好的保養品推銷給國內其他消費者使用，但是因為這個保養品價格不斐，在國內又還欠缺名氣，所以希望委託公關行銷公司，在國內各大網路平臺以分享使用心得的方式撰寫業配文以提高知名度、幫助商品銷售成果。但是過去三星曾經因為在網路進行業配行銷而遭到公平會裁處 1,000 萬元罰鍰，在從事網路口碑行銷的時候，應該要注意什麼呢？

說明分析

近年來，素人部落客、網友、親友，在 Facebook、部落格等社群網站對其購買的商品或服務所發表的體驗評價文，已成為消費者購物最重要的參考指標。根據尼爾森公司的調查，一般消費者最信任的廣告類型為親友間的口碑及推薦、知名網站推薦，及網路消費者意見評論，更有許多消費者習慣在購物前搜尋並參考網路評價等資訊，來決定是否購買，許多商品或服務因為使用此種網路行銷方式而在市場上獲得優異的銷售成績。

在法律上我們稱口碑行銷為薦證廣告，指廣告主以外，於薦證廣告中反映其對商品或服務之意見、信賴、發現或親身體驗結果之人或機構，於廣告或以其他使公眾得知之方法反映其對商品或服務之意見、信賴、發現或親身體驗結果，製播而成之廣告或對外發表之表示。廣告薦證者可為知名公眾人物、專業人士、機構或一般消費者。

依據「公平交易委員會對於薦證廣告之規範說明」，薦證廣告最重要的是「真實原則」。亦即，廣告內容必須忠實反映薦證者（即藝人、消費者、專家、部落客、網紅等）的真實意見、信賴、發現或親身體驗的結

果，不能有虛偽不實或引人錯誤的表示。薦證者雖然曾經對於商品、服務做過推薦等，但與廣告實際刊播期間有落差時，薦證者仍可能變更先前的意見，此時也要有正當理由支持廣告主自己的確信，薦證者並未變更先前的意見，以最真實的內容呈現給社會大眾。

以專業人士（機構）從事薦證廣告，固然是希望由其專業角度告訴社會大眾商品或服務的效果、品質超群；但是同樣的，在真實原則之下，廣告主也必須確保薦證者確實具有該方面的專業知識或技術，且其薦證意見須與其他具有相同專業或技術之人所為之驗證結果一致。

以消費者親身體驗結果作為薦證者，薦證者是否為所薦證商品或服務的真實使用者，如非真實使用者必須明示之。另外，如果商品或服務的使用必須在某些特定情形下才能夠達到該商品、服務宣稱之效果時，亦需向社會大眾說明。

另一個體現真實原則的要件是，薦證者與廣告主間具有非一般大眾可合理預期的利益關係應於廣告中揭露。所謂一般大眾可合理預期的利益關係者，如邀請影視紅星代言，例如 HTC 曾經砸下重金，請飾演鋼鐵人的小勞勃道尼代言手機，即便新聞報導未提及砸下重金，一般而言社會大眾都會認知 HTC 必定有給予小勞勃道尼可觀的報酬，這就是一般大眾可合理預期的利益關係。所謂不可合理預期的利益關係，較常發生於部落客、網紅。很多廠商看上具有社群知名度的素人時，未必會洽談代言事宜，可能直接就將自家的商品寄送給這些網紅，試用後如果喜歡，這些人可能在自己的頻道上推薦，達成行銷的效果。此時，收到商品的網紅，在撰寫心得時，縱使沒有取得代言費用，也需要揭示與廠商之關係，例如，寫清楚商品是廠商寄來的試用品，廠商也應該提醒與要求網紅必須適當揭露，以保障一般消費者的心理期待。

Tips

- 一、口碑行銷須遵守「真實原則」，不能有虛偽不實，且須遵守相關法律規範。
- 二、部落客、網紅等進行口碑行銷時，應將與廣告主間的「利益關係」揭露。（廣告主也應提醒）

案例主題

業者通常對自己販賣的商品非常有自信，認為是市面上第一，因此想要在廣告中標榜業界第一，以吸引消費者的青睞。當商品或服務領先業界技術，或者得到某些獎項的肯定時，廠商一定會想利用此優勢，向消費者宣傳廣告，以刺激商品或服務的銷售，但是應該符合哪些要件才可以宣稱商品、服務的品質為「最佳」、「第一」、「全球最大」、「業界唯一」，才不會構成公平交易法所禁止廣告不實的情形？

說明分析

所謂極限用語，是商品或服務行銷常見的用語，諸如全球最大、業界第一、全球唯一、網上最便宜等，以誇張的用語凸顯自家商品或服務優於同業競爭者的廣告，快速吸引消費者目光。但同樣的，如同前面所討論的廣告問題，標榜的內容如有不實，可能會觸犯不實廣告的規範而受裁罰。例如 Uber 公司因於行銷廣告中標榜提供業界「最安全」的乘車服務廣告，被美國消費者以 Uber 公司未真正提供優於其他計程車公司的安全措施為由，主張該公司涉有廣告不實。Uber 公司於 2016 年 2 月提出支付 2,850 萬美元賠償金的方案，希望能與消費者達成和解。

業者在行銷時使用「第一」、「冠軍」、「最大」等用語時，可能會貶低同業競爭者，讓消費者產生其商品或服務優於同業競爭者的認知。為了避免消費者受到不實廣告的欺罔或誤導，並保障同業廠商免於不正競爭行為的傷害，各國法令多定有不實廣告之規範，確保業者在從事此類極限用語的廣告時，其內容能真實無偽。美國法將此類廣告區分為違法之「不實廣告」與合法之「吹噓廣告」即廣告內容使用第一、最大、最快、最便宜等具有「客觀」、「具體」標準的用語，在缺乏客觀證據時，屬於「具體事實」之不實陳述，構成不實廣告；但廣告採取最佳、最優質等「主觀」、「抽象」用語時，因誇張之虛實無從判斷，且消費者通常可期待業

者會對其商品品質為誇張表示，被認為僅是「意見」的誇大陳述，不構成廣告不實，但依美國聯邦貿易委員會的規定，「吹噓廣告」仍必須該商品具有平均以上之品質，否則仍可能被判定為不實廣告。中國大陸新廣告法第9條則明文規定廣告不得有使用「國家級」、「最高級」、「最佳」等用語，雖然新法施行時間不長，相關裁處標準尚未明確，但其主管機關已表示除法條例示之用語外，頂級、極品、第一品牌也是絕對禁止的。

使用極限用語其實在性質上是在與同業相比較，因此是一種「比較廣告」。依據公平交易委員會對於比較廣告案件之處理原則，在廣告的要求上亦為「真實表示原則」，事業於比較廣告，就自身與他事業商品之表示或表徵，均應確保廣告內容與實際相符，且除「真實表示原則」外，還需遵守「公平客觀比較原則」，即事業應以公正、客觀、比較基準相當之方式為之。

原則上，業者在從事行銷時，並不是不能使用「第一」、「冠軍」、「最大」等用語，但使用此類用語時應有銷售數字、意見調查或評測依據等客觀數據為基礎；業者在不違反事實之情況下，亦得就自身商品效能為有利之宣稱，但與競爭商品或服務進行優劣比較時，則應以客觀、相同比較基準為據，舉例而言，如標榜自己廠牌的衛生棉吸收效果比他品牌為佳，則應施以同樣之方式進行比較，例如倒上同樣容量之液體，且液體亦應成分、濃度等相同，而不得在施以不同方式作比較後宣稱效果較佳，才能將違法的風險降至最低。

Tips

- 一、極限用語應為客觀描述，且能提出相關證據、數據以證明使用極限用語的廣告為真實。例如，標榜節能為業界第一，則需有節能為業界第一相關證據或數據加以證明。
- 二、比較廣告必須以客觀、相同基準、公平之方式與同業作比較。





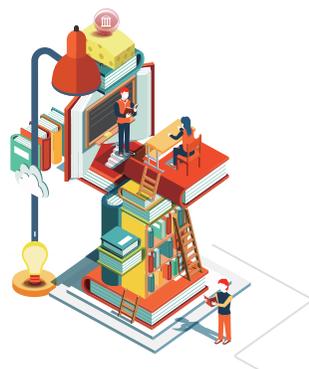
捌

、

創 業

相關資源





捌、創業相關資源

微型創業鳳凰貸款 Q&A

Q1：勞動部勞動力發展署推動「微型創業鳳凰貸款」之目的為何？

勞動部勞動力發展署為了協助有心創業的女性、中高齡及離島居民創業，提供創業陪伴及融資信用保證，減少創業障礙及舒緩資金壓力，協助民眾順利開展自己的事業，並創造就業機會。

Q2：微型創業鳳凰貸款實施對象為何？

- (一) 申請人：年滿 20 至 65 歲女性、年滿 45 至 65 歲國民或 20 至 65 歲設籍離島之居民，3 年內曾參與政府創業研習課程 18 小時取得證明，員工人數未滿 5 人（不包括負責人），經審核具有創業潛力者。
- (二) 事業體：
 1. 所經營事業符合商業登記法第 5 條規定得免辦理登記之小規模商業，並辦有稅籍登記未超過 5 年。
 2. 所經營事業依法設立公司登記或商業登記未超過 5 年。
 3. 所經營托嬰中心、幼兒園、兒童課後照顧服務中心或短期補習班，依法立案登記未超過 5 年。

Q3：「微型創業鳳凰貸款」係以個人或事業組織名義提出申貸？

- (一) 以事業登記負責人名義申貸。
- (二) 申請人應有實際經營該事業之事實，且未同時經營其他事業。

Q4：哪些行業免辦理商業登記？

下列各款小規模商業，得免依商業登記法申請登記：

- (一) 攤販。
- (二) 家庭農、林、漁、牧業者。
- (三) 家庭手工業者。
- (四) 民宿經營者。
- (五) 每月銷售額未達營業稅起徵點者。

Q5：微型創業鳳凰貸款有何特色？

- (一) 低利率。
- (二) 免擔保品。
- (三) 免保人。
- (四) 2 年免負擔利息。
- (五) 免費創業課程。
- (六) 全程免費創業輔導。

Q6：有創業構想但還沒具體計畫、也尚未申請設立登記，可以申請本貸款嗎？

不可以。有創業想法但尚未設立登記者，可先參加創業入門研習班（3 小時）及創業進階課程（18 小時），申請設立登記完成，且有實際經營該事業之事實，並備齊相關申請文件後，再申請貸款。

Q7：微型創業鳳凰貸款額度為何？

- (一) 辦理公司登記或商業登記者，最高可貸款額度新臺幣 200 萬元。
- (二) 依商業登記法第 5 條規定得免辦理登記之小規模商業，並辦有稅籍登記者，最高貸款額度新臺幣 50 萬元。

Q8：貸款人負擔利率為何？有無補貼？

- (一) 按郵政儲金 2 年期定期儲金機動利率加年息 0.575% 機動計息（目前利率為 1.67%）。貸款期間前 2 年由勞動部全額補貼利息，惟停歇業或變更負責人者不予補貼。
- (二) 貸款人有下列各款身分之一者，貸款期間前 3 年利息由勞動部全額補貼，第 4 年起固定負擔 1.5%，利息差額由勞動部補貼，但年息低於 1.5% 時，由貸款人負擔全額利息：
1. 特殊境遇家庭。
 2. 家庭暴力被害人。
 3. 犯罪被害人或配偶或一親等直系親屬、或被性侵害者。
 4. 職災戶。
 5. 低收入戶
 6. 天然災害受災戶。
 7. 受貿易自由化影響勞工。
 8. 獨力負擔家計者。
- (三) 信用保證手續費年費率依中小企業信用保證基金公告為準（目前為 0.375%）。

Q9：特殊境遇家庭身分申請微型創業鳳凰貸款，其申請程序及應負擔利率為何？

符合特殊境遇家庭身分創業貸款補助者，勞動部予以利息補貼，前 3 年利息由勞動部全額補貼，第 4 年起固定負擔 1.5%，利息差額由勞動部補貼，但年息低於 1.5% 時，由貸款人負擔實際全額利息。

Q10：申請人如為犯罪行為被害死亡者之配偶或一親等直系親屬，或受重傷之本人、配偶或一親等直系親屬，或被性侵害者，要如何取得證明文件？

可檢附受保護人身分證明資料、身分證影本或戶籍謄本等，請向財團法人犯罪被害人保護協會各分會申請證明文件，聯絡方式如下：

地址：臺北市大安區基隆路 2 段 166 號 3 樓之 1（臺北新家大廈）

電話：0800-005-850 轉 8~6

傳真：(02)27365865

網址：<http://www.avs.org.tw/>

Q11：低收入戶、天然災害受災戶之身分證明如何申請？

應分向直轄市、縣（市）主管機關申請低收入認定並由其開立低收入戶證明文件或受災後向直轄市、縣（市）政府或鄉（鎮、市）公所申請受災認定並由其開立受災證明文件。

Q12：受貿易自由化影響勞工之身分證明如何申請？

應向公立就業服務機構或經濟部設置單一服務窗口提出申請。

Q13：獨力負擔家計者應備之身分證明文件？

認定方式	應備文件
獨力負擔家計者，指下列人員： 1. 具下列情形之一，且獨自扶養在學或無工作能力之直系血親、配偶之直系血親或前配偶之直系血親者：	全戶戶籍謄本，以及其 15-65 歲受撫養親屬在學或無工作能力證明文件影本。另依左列家庭個別情形提供以下資料：
(1) 配偶死亡。	戶籍謄本
(2) 配偶失蹤，經向警察機關報案協尋，達 6 個月以上未尋獲。	報案紀錄文件
(3) 離婚。	戶籍謄本
(4) 受家庭暴力，已提起離婚之訴。	訴訟案件資料
(5) 配偶入獄服刑、因案羈押或依法拘禁。	入獄、羈押或拘禁通知文件

認定方式	應備文件
(6) 配偶應徵集、召集入營服義務役或替代役	徵集、召集通知文件
(7) 配偶身心障礙或罹患重大傷、病致不能工作。	醫療機構診斷證明
(8) 其他經公立就業服務機構認定或經直轄市、縣（市）政府社政單位轉介之情況特殊需提供協助。	公文或轉介單
2. 因未婚且家庭內無與申請人有同居關係之成員，而獨自扶養在學或無工作能力之直系血親卑親屬。	1. 有未婚生子之事實。（全戶戶籍謄本） 2. 獨立扶養在學或無工作能力之直系血親卑親屬。（三擇一） (1) 15 歲以下者。 (2) 25 歲以下在學證明。 (3) 罹患重大傷病經醫療機構診斷必須治療或療養 3 個月以上診斷證明。 3. 家庭內無與申請人有同居關係之成員。（實地訪視）
3. 因原負有法定扶養義務者死亡、失蹤、婚姻、經濟、疾病或法律因素，致無法履行該義務，而獨自扶養在學或無工作能力之血親者。	實地訪視及相關因素證明文件

Q14：微型創業鳳凰貸款期限及償還方式為何？大概每月還多少錢？還款有困難時有何協助措施？

貸款期間最長 7 年，本息按月平均攤還。若以申貸 100 萬為例，目前利率 1.67%，分 7 年償還，每月償還本金加利息約 12,622 元。當申請人償付貸款本息有困難時，經洽承貸銀行同意後，勞動部得於最長貸款期間 7 年內給予繳息不繳本之寬限期 1 年。

Q15：申請微型創業鳳凰貸款應具備哪些文件？

(一) 申請人應檢附下列文件提出申請：

1. 創業計畫及貸款申請書正本 1 份。
2. (1) 如需辦理設立登記者，檢附稅籍登記證明及所經營事業主管機關核准設立登記文件影本 1 份；(2) 不需辦理設立登記者，檢附稅籍登記證明。
3. 切結書正本 1 份。
4. 國民身分證正反面影本 1 份。
5. 勞動部或政府機關（構）3 年內辦理之創業研習課程證明文件影本 1 份。
6. 個人及所營事業聯徵資料影本各 1 份。

(二) 申請人有下列各款身分之一者，應另檢具各該身分所需證明文件：

1. 申請人符合特殊境遇家庭創業貸款補助辦法或家庭暴力被害人創業貸款補助辦法補助之身分者，應依各該辦法檢附相關證明文件影本。
2. 申請人為遭遇職業災害致死亡之配偶，或身體遺存障害符合勞工保險失能給付標準表第 1 等級至第 10 等級規定之項目者，出具勞工保險局核定給付通知文件影本。
3. 為犯罪行為被害死亡者之配偶或一親等直系親屬，或受重傷之本人、配偶或一親等直系親屬，或被性侵害者，應檢具財團法人犯罪被害人保護協會開立之證明文件。
4. 符合社會救助法所定低收入戶身分者，應檢具直轄市、縣（市）主管機關開立之證明文件影本。
5. 符合天然災害受災戶身分者，應檢具直轄市、縣（市）政府或鄉（鎮、市）公所開立之證明文件影本。

6. 符合受貿易自由化影響勞工創業貸款利息補貼要點身分者，檢具勞動部勞動力發展署開立之證明文件影本。
7. 符合就業服務法第 24 條第 1 項第 1 款所定獨力負擔家計者，檢具相關身分之證明文件影本。

(三) 其它相關文件佐證資料

Q16：申請微型創業鳳凰貸款是否需要保證人？是否需負擔信保手續費？

- (一) 不需要保證人！也不用徵提擔保品！本貸款由銀行提供貸款資金，勞動部就業安定基金及中小企業信用保證基金各提撥保證專款，提供貸款戶 9 成 5 信用保證。
- (二) 貸款人需負擔信用保證手續費，年費率目前為 0.375%。但貸款人與承貸金融機構合意徵提擔保品者，得免向信保基金辦理信用保證，也就不需負擔信保手續費。

Q17：是否一定須檢具勞動部辦理之創業研習課程結業證明，才可以申請微型創業鳳凰貸款？

不一定！3 年內勞動部或政府機關（構）辦理之實體或數位創業研習課程時數滿 18 小時證明文件，都可以申請本貸款。

Q18：申請者如有卡債或銀行債務協商者，可否申辦微型創業鳳凰貸款？

申請人如有下列情形之一，不得申辦本貸款：

- (一) 經向票據交換所查詢其所使用之票據受拒絕往來處分中，或知悉其退票尚未清償註記之張數已達應受拒絕往來處分之標準。
- (二) 經向金融聯合徵信中心查詢或徵授信過程中知悉其有債務本金逾期未清償、未依約定分期攤還已超過 1 個月、應繳利息未繳付而延滯期間達 3 個月以上或有信用卡消費款項逾期未繳納，遭發卡銀行強制停卡，且未繳清延滯款項。

Q19：審查通過者，何時應向銀行辦妥貸款？

審查通過者，應持通知書並備妥貸款之相關文件於 3 個月內向承貸銀行所屬分行辦妥貸款。如未能在期限內辦理貸款者，在期限屆滿日前，得敘明理由向本部申請延展 1 次，展延期間最長 3 個月。

Q20：創業超過 5 年者，仍有創業問題或資金需求，如何尋求協助？

創業超過 5 年者，仍可申請創業顧問免費諮詢服務（可撥打免費諮詢專線 0800-092-957 或上微型創業鳳凰網 <https://beboss.wda.gov.tw/cht/index.php> 線上申請），若有資金需求，可向經濟部中小企業處馬上辦服務中心（可撥打免費諮詢專線 0800-056-476 或上青年創業及圓夢網 <http://sme.moeasmea.gov.tw/startup/>）尋求其他政策性專案貸款（例如企業小頭家貸款、中小企業創新發展專案貸款，臺北市中小企業融資貸款等）的協助。

就業保險失業者創業貸款 Q&A

Q1：勞動部提供就業保險被保險人失業後的創業協助有哪些？

- (一) 創業諮詢輔導及適性分析。
- (二) 創業研習課程。
- (三) 創業貸款及利息補貼。

Q2：如何取得申請「就業保險失業者創業貸款」的資格？

- (一) 接受勞動部創業諮詢輔導及適性分析。
- (二) 3 年內參加勞動部或政府機關（構）創業研習課程至少 18 小時。
- (三) 登記為所營事業之負責人，且登記日前 14 日內無就業保險投保紀錄及未擔任其他事業負責人。

Q3：創業者或所營事業有哪些情形，不得核給「就業保險失業者創業貸款」？

- (一) 經向票據交換所查詢其所使用之票據於受拒絕往來處分中，或知悉其退票尚未清償註記之張數已達應受拒絕往來處分之標準。
- (二) 經向財團法人金融聯合徵信中心查詢或徵授信過程中知悉，其有債務本金逾期末清償、未依約定分期攤還超過 1 個月、應繳利息未繳付而延滯期間達 3 個月以上或有信用卡消費款項逾期末繳納，遭發卡銀行強制停卡，且授信時仍未繳清延滯款項。
- (三) 曾依勞動部微型企業創業貸款、創業鳳凰婦女小額貸款或微型創業鳳凰貸款規定獲貸者。但已清償者，不在此限。

Q4：申請「就業保險失業者創業貸款」應檢具哪些文件？

- (一) 就業保險被保險人投保資料。
- (二) 創業計畫書。
- (三) 所營事業主管機關登記或稅籍登記證明文件影本。

- (四) 國民身分證正反面影本。
- (五) 3 個月內申請人個人及所營事業之財團法人金融聯合徵信中心綜合信用報告影本各 1 份。
- (六) 就業保險失業者創業貸款切結書正本。
- (七) 勞動部或政府機關（構）創業研習課程之時數證明文件影本。

Q5：「就業保險失業者創業貸款」貸款額度、貸款期限及利率為何？有無利息補貼？

- (一) 貸款額度：最高貸款額度新臺幣 200 萬元（稅籍登記 50 萬元）。
- (二) 貸款期限：貸款期間最長 7 年，貸款人按月平均攤還本息。但經承貸金融機構同意，本部得於最長 7 年內給予繳息不繳本的寬限期 1 年。
- (三) 貸款利率：按郵政儲金 2 年期定期儲金機動利率加年息 0.575% 計息。（目前利率為 1.67%）。
- (四) 利息補貼：前 3 年免繳利息，由勞動部全數補貼，第 4 年起固定負擔年息 1.5%，利息差額由勞動部補貼，但年息低於 1.5% 時，由貸款人負擔實際年息（貸款人所創立的事業有停業或歇業情形或所經營事業變更負責人，勞動部即停止利息補貼）。

Q6：勞動部提供之創業研習課程有哪些？

- (一) 入門班：3 小時課程，內容包括創業準備、商機選擇、風險評估及適性評量等。
- (二) 進階班：3 天計 18 小時課程，內容包括商品知識、資金籌措、開業準備、市場行銷、財務規劃等，並安排顧問指導撰寫創業計畫書。
- (三) 精進班：3 小時課程，內容包括創業經驗分享及主題式講座等。
- (四) 企業見習：微型創業鳳凰企業提供見習活動機會，從學知識到親身體驗。

(五) 網路行銷課程：針對微型創業鳳凰貸款、就業保險失業者創業貸款個案，以及勞動部創業研習進階班結業學員或政府實體創業課程結訓學員或取得創業數位課程時數證 18 小時之民眾，提供數位相機操作、部落格運用、網路拍賣實務操作、網路資訊安全以及現今最夯的社群網站應用等課程，應用 e 化網絡行銷及網路商店營運，增加創業行銷管道。

Q7：除了創業前的創業顧問諮詢外，創業過程中遇到問題，可以隨時求助創業顧問嗎？

可以，勞動部提供創業顧問全程陪伴服務，申請者如有任何創業問題可洽全國免付費諮詢專線 (0800-092-957) 或上微型創業鳳凰網站 (<https://beboss.wda.gov.tw>) 申請創業顧問諮詢，尋求相關建議與協助。

Q8：參與創業研習課程或創業諮詢輔導是否需要付費？

無須支付任何費用。

Q9：創業研習在哪裡上課？

為因應全國各地民眾需求，勞動部勞動力發展署規劃安排於全國各縣市開辦創業研習課程，可撥打免費諮詢專線 0800-092-957 或上微型創業鳳凰網站 (<https://beboss.wda.gov.tw>) 線上申請。

Q10：如何取得商業申請設立登記申請書、及辦理商業申請設立登記之流程為何？

(一) 可至下列機關（或上網下載）取得設立登記申請書

1. 全國商工行政服務入口網 (<https://gcis.nat.gov.tw/index.jsp>)
2. 各縣市政府【經濟發展處、建設處、工商發展處】、臺北市政府產業發展局商業處、高雄、新北市政府經濟發展局等網站中下載表格。

(二) 辦理商業申請設立登記之流程有二：

1. 預查名稱申請：至各縣市政府【經濟發展處、建設處、工商發展處】、臺北市政府產業發展局商業處或高雄、新北市政府經濟發展局等申請，提供 1-5 個行號名稱，至縣市政府工商課填具查名表格即可。
2. 申請設立登記：至各縣市政府【經濟發展處、建設處、工商發展處】、臺北市政府產業發展局商業處或高雄、新北市政府經濟發展局等申請，文件包括：
 - (1) 申請書。
 - (2) 負責人之身分證明文件；屬於合夥組織者，並應檢具合夥人之身分證明文件及合夥契約書（限制行為能力人為商業負責人或合夥人，應附法定代理人之同意書）。
 - (3) 資本額證明文件。
 - (4) 所在地之建物所有權狀，所有權人非商業負責人或合夥人者，應加具所有權人同意書。建物所有權狀得以建物謄本、房屋稅籍證明、最近一期房屋稅單或其他得證明建物所有權人之文件代之；所有權人同意書得以商業與所有權人簽訂之租賃契約，或載明得辦理商業登記或供營業使用之商業負責人與所有權人簽訂租賃契約代之。

Q11：如何辦理營業登記？

- (一) 自 98 年 4 月 13 日起廢止營利事業統一發證，稽徵機關依據公司或商業登記主管機關提供登記基本資料據以辦理營業人之營業登記，縣市政府不再核發「營利事業登記證」。
- (二) 營業登記所需檢附文件（辦理地點在各地稽徵機關）
 1. 申請書。
 2. 負責人國民身分證、戶籍謄本或其他有效證明文件影本 1 份。
 3. 合夥組織加附合夥契約副本（影本）1 份。

4. 公司組織

(1) 公司：公司章程、公司設立登記表、股東名冊（股份有限公司以董事、監察人名冊替代加附）等影本各 1 份。

(2) 分公司：總公司設立登記表、分公司設立登記表等影本各 1 份。

5. 其他組織

主管機關核准成立之證照、組織章程等影本各 1 份。

6. 總機構所屬對外營業之其他固定營業場所登記時，應檢附總機構營業登記核准函影本 1 份。

Q12：如何辦理營業稅籍登記？

(一) 可至財政部臺北、高雄及北、中、南區國稅局及所屬分局、稽徵所辦理。

(二) 需備基本文件

1. 申請書。

2. 負責人國民身分證、戶籍謄本或其他有效證明文件影本 1 份。

3. 合夥組織加附合夥契約副本（影本）1 份。

4. 公司組織

(1) 公司：公司章程、公司設立登記表、股東名冊（股份有限公司以董事、監察人名冊代替加附）等影本各 1 份。

(2) 分公司：總公司設立登記表、分公司設立登記表等影本各 1 份。

5. 其他組織

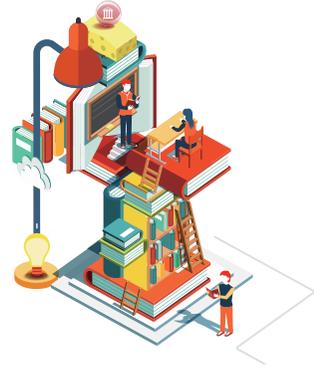
主管機關核准成立之證照、組織章程等影本各 1 份。

6. 總機構所屬對外營業之其他固定營業場所登記時，應檢附總機構營業登記核准函影本 1 份。



玖、
名詞
索引





玖、名詞索引

批發業 (Wholesale Industry)..... P.4

從事有形商品批發、仲介批發買賣或代理批發拍賣之行業，其銷售對象為機構或產業（如中盤批發商、零售商、工廠、公司行號、進出口商等）

零售業 (Retail Industry)..... P.4

從事透過商店、攤販及其他非店面如網際網路等向家庭或民眾銷售全新及中古有形商品之行業。

流通業 (Circulation Industry/Distribution Industry)..... P.4

從事商品或服務的流動與交易的行業。

顧客導向 (Customer Orientation)..... P.8

是指企業以滿足顧客需求、增加顧客價值為企業經營出發點，在經營過程中，特別注意顧客的消費能力、消費偏好以及消費行為的調查分析，重視新商品開發和營銷手段的創新，以動態地適應顧客需求。

品牌知名度 (Brand Awareness)..... P.10

指品牌為消費者所知曉的程度，也稱品牌知曉度。品牌知名度反映的是品牌的影響範圍或影響廣度。

電子商務 (Electronic Commerce)..... P.16

是指利用電腦技術、網路技術和遠程通信技術，實現整個商務（買賣）過程中的電子化、數字化和網路化。

單身經濟 (Single Oriented Economy) P.20

指由單身人群非常注重生活質量，崇尚高消費生活而帶來的商機。

供應鏈管理 (Supply Chain Management) P.20

指在滿足一定的客戶服務水平的條件下，為了使整個供應鏈系統成本達到最小而把供應商、製造商、倉庫、配送中心和渠道商等有效地組織在一起來進行的產品製造、轉運、分銷及銷售的管理方法。

庫存管理 (Inventory Management) P.28

對製造業或服務業生產、經營全過程的各種物品，商品以及其他資源進行控制與管理，使其儲備保持在經濟合理的水平上。

毛利 (Gross Profit)/ 毛利率 (Gross Profit Rate) P.29

商品售價扣掉商品成本即為毛利，毛利再除以商品售價即為毛利率。

損益平衡點 (Break-Even Point) P.30

指營收減去固定成本及變動成本之淨利為零，即達到損益平衡點。

商圈 (Trading Area) P.35

商圈就是指店鋪以其所在地點為中心，沿著一定的方向和距離擴展，那些優先選擇到該店來消費的顧客所分佈的地區範圍，換而言之就是店鋪顧客所在的地理範圍。

顧客滿意 (Customer Satisfaction) P.54

是顧客在接受有形商品或無形商品（服務）的整體過程之後，一種對先前原有期待得到的滿足感覺。

服務文化 (Service Culture) P.55

是企業文化的組成部分之一，指體現企業的服務特色、服務水平和服務質量的物質和精神因素的總和。

客訴 (Customer Complaint) P.60

消費者對商品或服務感到不滿時產生的抱怨或申訴。

部落格 (Blog) P.71

是一種由個人管理、張貼新的文章、圖片或影片的網站或線上日記，用來紀錄、抒發情感或分享資訊。

促銷 (Sale Promotion) P.102

指企業利用各種有效的方法和手段，使消費者了解和注意企業的商品、激發消費者的購買慾望，並促使其實現最終的購買行為。

獨特銷售主張 / 獨特銷售賣點 (Unique Selling Proposition / Unique Selling Point)... P.104

說明你相對於你的競爭對手有哪些特殊性，藉以吸引消費者選擇你的商品。

