

第一章

零售與門市管理

私塾重點提示

1. 零售業定義
2. 流通管理的意義
3. 零售業的業種與業態區分
4. 連鎖店分類及各種連鎖店的優缺點
5. 零售商功能及角色
6. 零售業相關法律規範及案例
7. 零售策略組合，如何運用作經營改善企劃
8. 零售業發展趨勢
9. 進貨管理
10. 收銀管理
11. 存貨管理
12. 營業例行作業





內文教學區

壹、認識零售業

一、零售業的定義與流通機能

零售業是一種針對目的在於個人或家庭用的最終消費者，長期以銷售商品及附隨於商品的服務為主要業務的行業。

零售業指各種能夠增加產品及服務附加價值的商業活動，並引導產品及服務銷售給消費者，以供其個人或家庭消費之用。

零售業的經營管理特性：在適當的場所與適當的價格提供消費者所需要的商品及服務。

二、零售業的業種與業態

業種與業態最大的差別在於業態是以經營型態劃分的行業，不以交易商品特性，而是以販賣方法為基礎所做的區分，稱之為業態。業種基本上是一種銷售的概念，所謂的業種是指販賣商品種類而劃分的行業。

（一）依經營型態來分

1. 百貨公司：強調專櫃的品牌力、商品力，及人員的銷售服務力，百貨公司主要透過統一規劃過的賣場，定期舉辦各種行銷活動，與商場之內的專櫃共存共榮，提供精緻的消費服



汽車百貨專賣店

務。國內目前有SOGO、大遠百、新光三越等百貨公司。

2. 專賣店：主推單一特性訴求商品，並且品項多元豐富。強調商品專業及深度廣度，一般而言專賣店具下列特性：
 - (1)產品線狹窄，但各產品種類齊全，產品搭配頗深。
 - (2)以特定商品群為經營主題，並非以滿足顧客一般性需求通常為中小型商店。



(3)特定領域的商品線，商品線窄而深，商品組合十分充實。

(4)針對某特定顧客族群需要，而銷售單一或少數種類商品，如：服裝、珠寶或3C家電等之商店。



甘蔗泡茶飲專賣店

3. 便利商店：便利商店

店，俗稱超商，以社區為經營範圍的小型商店，專門出售高週轉率的日常用品，營業時間較長，可滿足消費者隨時的緊急需求，是目前成立數目最多的業態店。便利商店主要特點有：販售便利性商品、提供代收繳費、訂票等服務。商品可選擇性不高，小包裝商品居多，商品價格較高。國內目前有 7-11、全家、萊爾富等便利商店。

4. 超級市場：超級市場主要以生鮮食品為主，其他還有餅乾、罐頭、飲料、泡麵、麵包、日用品、衛生紙、清潔用品與蔬果，主要功能是提供社區民眾能在同一商店內購得其生活上所需的不同物品。強調生鮮蔬果產品來源、價格、鮮度。

5. 量販店：量販店主要特點有，賣場面積至少需大於一千坪，具有足夠的停車位，採自助式服務，販售商品價格具競爭性，販售日常生活用品及大包裝商品。國內目前有家樂福、好市多、特易購等量販店。

6. 購物中心：購物中心主要集合專賣店和連鎖商店等零售型態的成員，並且可以讓消費者一次購足，透過多重購物、休閒、娛樂、餐飲之複合式功能組合，強調差異性並以主力商店來滿足「一次購足」、「整日購物」之需求，期以各項活動之規劃來創造購物人潮。

(二) 以是否提供實體店面服務分類

1. 實體通路：即有店鋪銷售服務，消費者進行購物時，必須親自出門到店裡詢問價格、蒐集產品資訊、觸摸產品，或甚至購買產品，例如百貨公司、超級市場、量販店、傳統市場。



型錄商店：型錄商店內，顧客從型錄及少量展示品去選擇喜愛的商品，在結帳後於倉庫的出口處取貨。

2. 虛擬通路：即無店鋪零售方式，凡是不需經由實體店面，也能完成交易的流通或販賣行為，就算是無店面經營的型態之一。換言之，消費者不需要出門，只要透過各種介面就能完成購物活動，例如網路零售、郵購型錄、電視購物、電台、電話行銷。



電話行銷是很好的銷售通路，但近年因詐騙盛行以致效果大打折扣。

直效行銷：直效行銷必須透過人員實際到府進行商品解說，以及租用場地展示商品等方式，才能達到商品銷售的目的。直接行銷是以人員為媒介來傳遞產品、服務之訊息，又稱為直銷。

（三）以分店數分類

1. 單店。
2. 連鎖店：Mason、Mayer和Ezell（1998）定義連鎖店有四個特徵：
 - (1)在一個以上的銷售據點銷售類似的商品。
 - (2)類似的建築格式。
 - (3)統一採購。
 - (4)共同的所有權。

連鎖店體系可分為：直營連鎖店；及加盟連鎖店兩種型態。根據美國工商業普查機構（The U.S Bureau of the Census）對直營連鎖店所做的定義是：「凡是經營兩家（含）以上的零售商店，其經營本質相同，而隸屬同一資本管理與商品政策等之營運機體。」簡單地說，由總公司直接百分百控制所經營的零售與分支機構，稱為直營連鎖商店。



(四) 直營連鎖店總、分店機能分工：

1. 總店的機能：

- (1)經營策略及未來發展方針之訂定。
- (2)分店管運計畫擬訂、管理、考核。
- (3)開店評估。
- (4)廣告宣傳促銷整合。
- (5)有關設備、備品、商品之採購。
- (6)應付帳款管理。
- (7)資金調度及運用。
- (8)各店目標業績設定、管理。
- (9)人才招聘及教育訓練。
- (10)各分店經營改善協助。

2. 分店機能：

- (1)從事進、銷、存管理活動。
- (2)各類營業報表呈報。
- (3)競爭情報及消費需求回報。
- (4)執行總店規劃的店頭行銷案。
- (5)賣場商品之陳列管理。

(五) 連鎖加盟總部的功能：

1. 展店（招商推廣）。
2. 研發（商品服務）。
3. 行銷。
4. 教育訓練。
5. 指導。
6. 物流配送。

(六) 連鎖業型態及優缺點：（如表1-1）



表1-1 四種連鎖型態及優缺點

連鎖店類型	定義	優點	缺點
直營連鎖	由總公司出資開設分店，分店的經營權完全歸屬連鎖總部。	1. 總部控制力強。 2. 進貨成本優勢。 3. 宣傳效果提高。 4. 管理制度化營運較有效率。	1. 投資成本大，經營風險相對高。 2. 分店反應較缺乏彈性。 3. 經營績效較不易被激發。
委託加盟連鎖	是指連鎖體系提供加盟者店面、生財器具、商品、設備、技術、店面裝潢費用等，加盟店給付總部加盟金或權利金，並提供保證金或擔保品為合作條件，雙方依事前協議或合約議定的比率分享利潤，加盟店自行負擔門市管銷費用，但經營管理上與直營店相同。	1. 解決總部人才不足問題。 2. 鼓勵員工自我實現。 3. 減少員工流動率。 4. 降低營運成本。 5. 可快速展店。	1. 資金需求大。 2. 經營風險高。 3. 合適委託者不好找。
特許加盟連鎖	某一特定事業體，因其具有強大的經營Know-how，希望由此招募更多加盟店，雙方共同經營推展流通事業，總部指導傳授加盟店各項經營管理技能及知識，並收取一定比例的權利金及指導費，此種契約關係即為特許加盟連鎖。	1. 經營有效率。 2. 投資成本低。 3. 未來風險少。 4. 展店速度快。	1. 連鎖總部沒有強制力，經營品質難以統一、控制。 2. 對加盟者約束力薄弱。 3. 經營理念不一，永續經營不易。 4. 合適加盟者難尋。
自願加盟連鎖	是指加盟店向連鎖總部繳付加盟金（權利金）取得加盟權利，由總部授權使用商標及企業識別系統，並接受供貨、商品管理、作業流程及營運管理等輔導，店面營運與日常作業、人員招募及經營損益則由加盟店自行負責，總部對其約束力較弱。	1. 投資較少。 2. 風險分散。 3. 發展分店速度快。 4. 連鎖總部可增加銷售通路機會。 5. 統一採購降低進貨成本。 6. 主權屬各分店有因地制宜彈性。	1. 總部缺強制力，品質難統一。 2. 約束力弱，難發揮連鎖優勢。 3. 企業形象較難齊一。 4. 永續經營不易。

資料來源：邱繼智（2008）。流通管理：頁 224-230。

（七）連鎖加盟店建立一致性品質及共通性的技術有3S：

1. 簡單化（simplification）。
2. 標準化（standardization）。
3. 專業化（specialize）。



作業簡單化



甜度標準化

三、零售業在供應鏈中扮演的角色及功能

(一) 零售管理：為了以克服交換的障礙來增加價值，零售商所使用的各種不同方法及商業活動。

(二) 零售商所具備的機能

1. 商品選擇機能。
2. 物品種類構成機能。
3. 庫存維持機能。

(三) 零售商行銷通路上可能扮演的角色

1. 將產品數量由大化小。
2. 增加產品與服務的價值。
3. 為消費者監督製造商。

(四) 零售行銷通路中的效益

1. 增加物流配送效益。
2. 與顧客良性的溝通。
3. 增加產品與服務的附加價值。

(五) 零售業的組織功能

1. 產（商品部）：

- (1) 引進新商品。
- (2) 廠商進貨條件談判。
- (3) 淘汰舊品。
- (4) 控制新品毛利。
- (5) 提列促銷商品。
- (6) 開發新商品分類。



(7)開發 PB 商品（自有品牌）。

(8)引進及淘汰專櫃。

2. 銷（營業部）（物流部）：

(1)營業部：

①進：訂貨、驗收。

②銷：收銀作業、銷售服務。

③存：庫存管理、盤點。

④其他：陳列、清潔、報表管理、異常應變、竊盜處理……

⑤創造業績及毛利。

(2)物流部：

①物流倉檢分貨。

②店與店調撥。

③分店退貨處理。

④分店訂單處理。

⑤存貨管理。

3. 人（人資部）（總務／保安／法務）：

(1)人資部：

①招募。

②訓練。

③績效考核。

④員工福利。

(2)總務／保安／法務：

①備品訂購。

②工程修繕招標。

③各類保險業務。

4. 發（行銷部）（資管部）：

(1)行銷部：

①提列行銷活動。

②製作DM（Direct Mail）。

③建立CIS（Company Identify System）。

④CRM活動（Customer Relationship Management）。

⑤提高來客數／客單價／市占率。

(2)資管部：

①系統開發及維護。



②硬體設備採購及維護。

③資料庫維護及備援。

5. 財（財務／稽核／股務／盤點）：

(1)應付帳款。

(2)財務報表。

(3)內控稽核。

(4)盤點。

(5)成本管控。

6. 總經理室（策略計畫／對外發言人／跨部門專案／BPR）：

(1)擬定年度預算及計畫。

(2)跨部門專案。

(3)BPR（Business Process Reengineering）。

(4)MBO（Management by Objective）。

（六）零售業面對的法律環境

零售業面對的法律有：契約、交易行為、商品、商標、人力資源、賣場公共安全等法令行為的規範。人力資源有關之相關法令有「勞工退休準備金提撥及管理辦法」、「勞動基準法」、「勞工保險條例」、「兩性工作平等法」、「全民健康保險法」；與商品管理及消費者權益較有相關的則有「化妝品衛生管理條例」、「食品衛生管理法」、「公平交易法」、「消費者保護法」、「商標法」、「著作權法」；其他例如「各類場所消防安全設備設置標準」、「建築物公共安全檢查簽證及申報辦法」及「百貨公司業及零售式量販業電腦處理個人資料辦法」等。

案例研究1

零售商店在人員的任用方面有何相關法令需注意？在勞動基準法等法律規範人力資源，對於勞資雙方加以限制與保障主要契約內容為何？

勞基法第11條

非有下列情形之一者，雇主不得預告勞工終止勞動契約：一、歇業或轉讓時。二、虧損或業務緊縮時。三、不可抗力暫停工作在一個月以上時。四、業務性質變更，有減少勞工之必要，又無適當工作可供安置時。五、勞工對於所擔任之工作確不能勝任時。



案例研究2

K商店為了刺激消費者來店購物意願推出特價活動，並強打「保證全國最低價」、「買貴退差價」等訴求，請問K商店商品促銷活動應注意哪些行為以避免違反公平交易法？

公平交易法第21條（民國91年02月06日修正）

事業不得在商品或其廣告上，或以其他使公眾得知之方法，對於商品之價格、數量、品質、內容、製造方法、製造日期、有效期限、使用方法、用途、原產地、製造者、製造地、加工者、加工地等，為虛偽不實或引人錯誤之表示或表徵。

（七）零售策略組合

零售商用以滿足顧客需求並影響其購買決策的決策變數，包含：顧客服務、立地選擇、定價策略、商品搭配、商品設計與陳列亦即針對顧客的需求，強調以「如何來販賣？」為主要訴求，就是以顧客為導向，透過經營者理念、商品蒐集幅度、店舖經營規模、銷售方法、附加服務、價格政策及店舖設施等因素，以各種不同的經營風格與販賣方式來提供給消費大眾。

*參考資料：零售管理賣場規劃（第六版），（頁24）。Michael Levy, Barton A.Weitz作，許英傑、黃慧玲編譯，2006。台北：麥格羅希爾。

（八）零售業發展趨勢

1. 零售生命週期縮短，新的業態不斷推陳出新：

新型零售業態異軍突起，超級市場、連鎖店、專賣店等新型零售業態迅速成長，便利店、倉儲式商場、折扣商店、郵購、電視購物、電子商務等業態也相繼登場，零售業呈現多樣化的發展態勢。

2. 消費者導向，產品及服務都以消費者需求作出發點：

顧客消費型態及意識行動的變化，不管是重視物質，追求更多滿足，抑是重視精神消費者將重視商品的品質、機能、價格、朝向感性消費發展，因而顧客滿意度、商品品質、價格服務，將是未來一項銷售的指標。此外消費者權利的保護愈來愈普及。不僅消費者為爭取自己應有的權利而組成各種團體；政府機構為落實消費者的保護也立法實施。消費者若重視商品品質的提升、價格的公平水平，則對於企業建立合理的經營環境，將更有幫助。



3. 垂直整合（往上或往下游整合）：

重組合併成為趨勢企業間聯合、合併、重組步伐加快。重組和企業間聯合，往上或往下游整合將成為零售業加快規模擴張和跨地區發展的主要方式。

4. 大型化、連鎖化、國際化：

一次購足的心理，在大型零售店裡，較易得到滿足，因此在食品、日用品方面，大型零售店的發展，應有更大的空間。零售業為擴大營業據點，而在各地設立分店，或為大量進貨，降低成本，提高經營績效，而設立直營店，或吸收加盟店，也為企業作知名度的廣告。經濟自由化的腳步，使得外國人投資本國的零售業或是國人投資海外地區的零售業，都是與日俱增，不管引進外國資金、經營技術或管理人才等，跨國合作乃是未來方向。

5. 零售經營多元化：

提供消費者的商品及服務種類將會更多更豐富。消費者可以在一店舖裡，消費滿足其各項欲望。

6. 虛擬通路成長：

透過電視媒體展示商品，消費者以電話訂貨，經由專人送貨或郵寄貨品方式，完成交易，將是未來另一成長的市場。商品目錄店、自助販賣機、人員直銷、郵購等仍會持續發展。

7. 科技化輔助：

零售業由傳統的POS，系統會因應競爭環境的需求而更加深度的發展運用RFID、B2B或B2C的電子商務平台、無線（wireless）系統等更先進的高科技系統以強化競爭力。

*參考資料：零售管理，（頁85）。胡政源。1999。台北：文京。



企劃小幫手

在進行門市服務乙級考試有關企劃答題的部分需依十大要項進行說明：

- 一、門市商圈環境
- 二、計畫緣起
- 三、計畫目的
- 四、計畫流程與方法
- 五、計畫內容
- 六、執行進度
- 七、經費預算
- 八、預期效益
- 九、執行成果
- 十、討論與建議

企劃小幫手只依幾個重點方向作導引，完整企劃個案答題撰寫請參考本書第十章。

練習1：如果公司要求你寫一份明年度營運發展企劃案，在計畫流程與方法及計畫內容部分分應如何構思？

企劃小幫手

遇到類似經營管理類型的問題可從企業經營管理「產、銷、人、發、財」（產品管理／行銷／人資管理與服務／內部流程／金錢或財產管理）等幾個構面切入，以年度營運發展企劃案為例：如果是一家蛋糕麵包店，計畫流程與方法的部分可說明如下：

1. 行銷計畫（銷）：導入網路訂購宅配服務擴大銷售通路。
2. 人資計畫（人）：人員服務品質訓練。
3. 財務計畫（財）：降低存貨提高存貨週轉天數。
4. 商品計畫（產）：導入新產品（鮮奶手工蛋糕上市）。

在計畫內容部分分別說明：

1. 導入網路訂購宅配服務擴大銷售通路。（怎麼作？作什麼事？誰作？何時作？）
2. 人員服務品質訓練。（怎麼作？作什麼事？誰作？何時作？）
3. 降低存貨提高存貨週轉天數。（怎麼作？作什麼事？誰作？何時作？）
4. 導入新產品（鮮奶手工蛋糕上市）。（怎麼作？作什麼事？誰作？何時作？）