

國立政治大學

商管專業學院碩士學位學程

碩士學位論文

門市營運績效及管理之探討

-以 3C 連鎖通路 A 業者為例

**A Case Study of Operation Performance and
Management on Chain Stores**

指導教授：林宛瑩 博士

研究生：洪穎菁 撰

中華民國一〇一年八月

國立政治大學
商管專業學院碩士學位學程

碩士論文

門市營運績效及管理之探討—以∞連鎖通路業者為例

研究生：洪穎菁 撰



國立政治大學

商管專業學院碩士學位學程

碩士學位論文

門市營運績效及管理之探討

-以 3C 連鎖通路 A 業者為例

**A Case Study of Operation Performance and
Management on Chain Stores**

指導教授：林宛瑩 博士

研究生：洪穎菁 撰

中華民國一〇一年八月

中文摘要

台灣連鎖零售業發展至今，市場已漸趨成熟，業者亦逐漸累積成功的商業經營模式。然而，連鎖通路勝出的關鍵因子不僅是規模經濟與經營效率，更需要了解每一門市經營效益，具備洞悉當地市場的能力，可以即時發現問題與調整經營方式。例如，如何透過經營活動產生的數值，分析店舖的績效 (Ittner and Lacker 1998)；瞭解不同類型門市經營模式的關鍵的經營因素，以及可以提供門市經營變化預警訊息之預警指標，門市經營 (李孟熹 1994)，為連鎖式經營業者應予重視之管理議題，亦為值得深入探討之研究議題。

本研究以國內某 3C 連鎖零售通路為研究樣本，以其 2009 年 1 月至 2012 年 5 月的營運數據為資料，實證分析影響該業者門市經營績效的因素。並就商品銷售變化面、營業面積運用效益面與門市獲利面，作進一步之分析。

透過實證模型結果分析，在「商品銷售變化面」，來客數與商品別週邊耗材營業額呈顯著正向關係。週邊耗材商品業績良好與否的變化與門市來客數之增減有密切關係，可做為評估門市經營客群的掌握度。另外，商圈類型為社區型、都市型與鄉鎮型門市商品銷售以 2C 為主，說明不同商圈類型的門市確實有不同商品組合，門市商品配置時需作調整以利滿足當地顧客購買需求。

在「營業面積運用效益面」，每人負責的坪數與坪效呈顯著負向關係。當每人負責的坪數越大時，該門市的坪效越差，也代表每人業績貢獻度越低，當店業績越少，營業坪數的承租應考量人員守備範圍以利最佳化。

在「門市獲利面」，單一門市經營時，來客數的掌握與特定商圈類型（社區型、都市型與鄉鎮型）門市的週邊配件業績占比可為衡量經營優劣的指標；多家門市共同經商圈時，業績因新設點的加入而擴大，的確透過多家門市可達到較高的商圈覆蓋範圍，在市場上掠奪競爭者的業績；但該商圈的整體獲利鮮少有提升，因需負擔相同的營業費用項目（如租金、人事費用、管理費用），且經營時程拉長，同商圈內的門市相互競爭狀況無法改善，出現將市場越做越小的情形。

Abstract

The developments of chain stores market in retailer industry mature gradually right now. Enterprises have accumulated commercial model how to operate successfully as well. However, the key point of success is not only scale economy and operating efficiency, but also operating benefit of per store. Having the ability of insight local market can discover problem and remodel it. For example, we can analyze stores performance by the operation information. (Ittner and Lacker 1998) we can understand the key operation factor in different kind of store. At the same time, that can be a warning sign for observing changing. Stores management is a important issue that enterprise should attach importance to it and it is valuable to investigate deeply.

This thesis is based on 3C retailer industry, and the data period is from January, 2009 to May, 2012. Practical demonstration analyzes which kind factors will influence stores performance, and seperately discuss different aspect, sale change of product, average sale of per unit area, and profit & loss to do advanced analysis.

According to the result of practical model, in the aspect of changing of product sales, consumer flow is positive related with accessory sales. The increase of the accessory sales will raise consumer flow. On the other hand, marketplace types are community type, city type, and countryside type which sale more consumer product than other marketplace type. So, different market type has different product portfolio, and need to adjust to fit the demand of local customer.

In the aspect of average sales per unit area, average space per person is negative related with average sales per unit area. If area space per person is larger, average sales per unit area is less. It also means an average sale per person is lower. If the store sales decrease, we should consider optimizing average space per person.

In the aspect of profit & loss on chain stores, accessory ratio can be an indicator whether the operation is excellent on particular marketplace type and consumer flow. When several stores cooperate to manage one marketplace, the sale will increase due to new store adding, and expand the market share. However, the total profit is rarely increasing due to expending double overheads (rental, salary, administration fee, etc.). These stores in same marketplace compete with each other in the long term. If this situation can't improve, the market share will become more and more less.

謝誌

能在進入職場工作 10 年後再度返回校園，完成大學時代的夢想與目標，沒有什麼事情比實現自我更令人開心的。過去兩年間，工作上同事與主管的協助，高中與大學好朋友的支持，與就學期間一路上相互扶持與一同燒肝的研究所同學們，我真心認為沒有你們的相陪與給我無限的信心與鼓勵，這段旅程不會走得如此豐富、開心與完整，無法一一唱名，但請你相信我，長長的感謝名單上一定有你。尤記得要不要報考就讓我猶豫很久，要不要入學又是一段沈思與掙扎，畢竟要 14 個月內完成碩士學程，又希望在工作與學業上能兼具，真的是一場不可能的任務，挑戰半年的我真的很佩服自己，而為了不讓自己錯失難得的成長機會與專注學習，多年工作後第一次真正停下工作，讓自己可以有腦袋裝進新的事物，並好好思考屬於自己未來的計劃。

謝謝公司老闆們的體諒與支持-莊興董事長、閻俊傑董事長、嚴文宏副總、陳霖錄協理與部門內的同事們，藉由你們的推薦、多年來實務上的教導與本質上的專業學習，讓我可以帶著豐富的產業經驗，結合學術知識，更進一步系統性整理自己，並全力完成學業，再返回工作職場貢獻所學。

謝謝指導教授林宛瑩老師，總是非常投入探討與關注產業主題，並引導我找到結合工作與學術研究的雙贏道路，由於論文探討的內容為個人工作 8 年的產業與公司，透過撰寫論文，整理過去工作經驗與思考從中獲得的知識，這樣的過程讓我獲得許多寶貴的結果。

謝謝自己不懈的努力下，結合工作經驗完成符合自己預期目標的論文，並且取得政大商院交換學生機會；出國前的忙碌尤令人印象深刻，論文口試、工作交接、出國準備，雖然一度覺得逼迫自己到不行，但美好的果實是讓自己能更加無顧慮、享受與體驗歐洲的半年交換學生。

最後感謝我的家人，有著你們的包容與明白，讓我可以任性的追求我的人生並逐一完成我的夢想-研究所與出國。在充飽電力後也就是放電的時刻了。

也許過程中放棄些什麼，但雙手拿滿東西怎可能再放進新的事物，生命是一種長期且持續的累積過程，相信我的生命因此增加了不少養分，會陪伴我一輩子，很多事情只是前後順序，但只要自己明確與堅持，最終都是會走到那個屬於自己的道路。

當心中有夢想、有目標，請樂觀看待、努力實現，與各位分享之。

洪穎菁 謹誌

國立政治大學商管專業學院碩士學位學程
中國民國一〇二年 二月

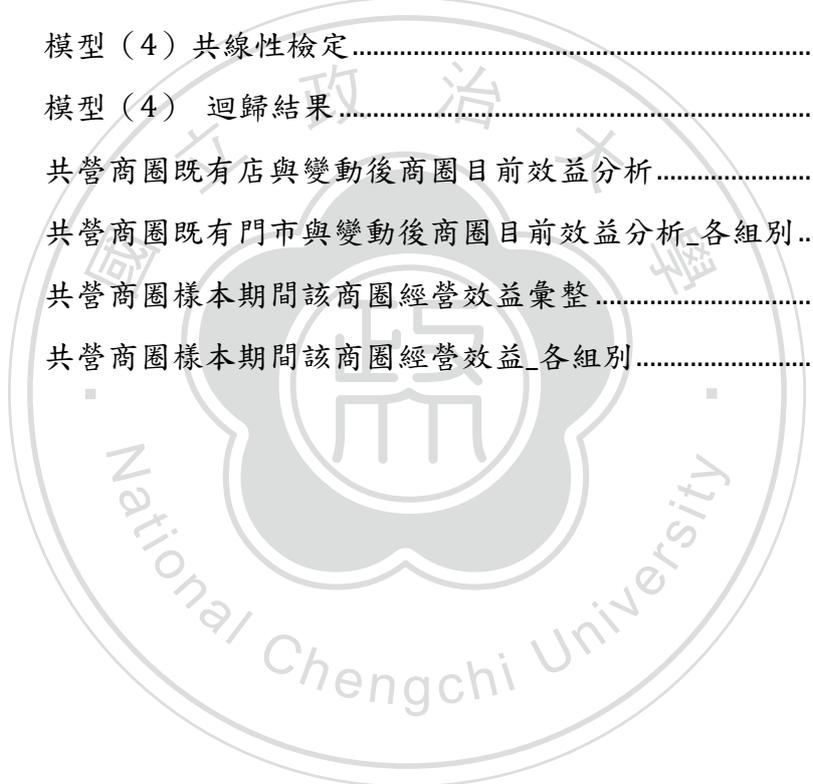
目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究議題	3
第三節 論文架構	5
第二章 文獻探討	6
第一節 連鎖通路	6
第二節 績效管理	13
第三節 近期探討 3C 零售流通產業與連鎖店經營績效文獻	16
第三章 個案分析	19
第一節 零售產業發展	19
第二節 3C 零售業發展背景	25
第三節 個案背景介紹	29
第四章 研究方法	40
第一節 研究假說	40
第二節 實證模型與變數衡量	43
第三節 研究樣本	50
第五章 實證結果分析	51
第一節 樣本分析	51
第二節 門市商品銷售變化之影響因素	54
第三節 營業面積運用效益之影響因素	64
第四節 門市獲利之影響因素	69
第六章 結論與建議	76
第一節 研究結論	76
第二節 研究限制與建議	78
參考文獻	79

表目錄

表 2-1	各協會之連鎖體系商店家數限制表.....	7
表 2-2	國內外學者提出連鎖體系需具備的條件.....	8
表 2-3	連鎖店經營型態.....	9
表 2-4	績效評估的層面與指標.....	15
表 2-5	績效評估的層面與指標表.....	18
表 3-1	2011 年全球零售發展指數™ 前 20 名國家名單.....	20
表 3-2	歷年各季國內生產毛額依行業分占比.....	22
表 3-3	台灣批發、零售及餐飲動態調查.....	23
表 3-4	零售業營業額及年增率.....	24
表 3-5	零售生命週期表.....	26
表 3-6	台灣 3C 連鎖賣場比較表.....	28
表 3-7	關係公司全名與主要業務.....	35
表 3-8	燦坤 3C 總店數與年度營收、獲利.....	36
表 3-9	燦坤 3C 2008 年至 2011 年損益表.....	37
表 3-10	財務分析表與各項財務比率.....	39
表 4-1	商圈定義.....	44
表 4-2	區域定義.....	44
表 4-3	業績等級.....	47
表 4-4	共營商圈資料處理模式說明表.....	48
表 4-5	區域內共營商圈編組與店家數.....	48
表 4-6	研究假說、變數衡量與預期符號彙總表.....	50
表 5-1	共營商圈樣本店家增減分布.....	51
表 5-2	區域別、年資別門市家數與資料筆數.....	52
表 5-3	商圈屬性別門市家數與資料筆數.....	52
表 5-4	營業等級別門市家數與資料筆數.....	53
表 5-5	模型 (1) 研究變數之敘述性統計值.....	54
表 5-6	模型 (1) 研究變數之 Pearson 及 Spearman 相關係數矩陣.....	55

表 5-7	模型 (1) 共線性檢定.....	55
表 5-8	模型 (1) 迴歸結果.....	56
表 5-9	模型 (2) 研究變數之敘述性統計值.....	58
表 5-10	模型 (2) 研究變數之 Pearson 及 Spearman 相關係數矩陣.....	58
表 5-11	模型 (2) 共線性檢定.....	59
表 5-12	模型 (2) 迴歸結果.....	59
表 5-13	模型 (3) 迴歸結果.....	61
表 5-14	模型 (4) 研究變數之敘述性統計值.....	64
表 5-15	模型 (4) 研究變數之 Pearson 及 Spearman 相關係數矩陣.....	65
表 5-16	模型 (4) 共線性檢定.....	65
表 5-17	模型 (4) 迴歸結果.....	66
表 5-18	共營商圈既有店與變動後商圈目前效益分析.....	69
表 5-19	共營商圈既有門市與變動後商圈目前效益分析_各組別.....	70
表 5-20	共營商圈樣本期間該商圈經營效益彙整.....	72
表 5-21	共營商圈樣本期間該商圈經營效益_各組別.....	73



圖目錄

圖 2-1	連鎖店具備的外在與內在條件.....	8
圖 3-1	比較 2001 年與 2010 年發展中國家市場成長範圍.....	21
圖 3-2	3 C 通路產業關聯圖.....	25
圖 3-3	3C 通路的產業經營型態.....	27
圖 3-4	燦坤組織架構.....	34
圖 3-5	燦坤集團控股架構.....	35
圖 3-6	區域店數分布.....	36



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

連鎖式經營的模式能藉由規模經濟，有效的取得較低的營運成本，同時營運總部透過多家店舖共同負擔與運用，亦能發揮資源使用的效益。所謂連鎖店係指兩家或兩家以上營業性質相同的門市，用同樣招牌、店名及裝潢陳列，並有一中心單位統一指揮其行動，如統一廣告、統一進貨(Carman and Kenneth 1973; Kotler 1992)。因此，連鎖店不論以任何型態出現，都必須具備形式面及實質面之條件。其中，形式面之條件即為至少有兩家以上之店面，實質面之條件即為能夠發揮連鎖店本部之功能，必須具有統一採購、倉儲、廣告功能，且對各分店在產品組合、價格訂定、商品陳列及促銷活動上予以指導，並制定經營策略以採取一致性的活動(李幸模 1995)。換言之，連鎖式經營可以利用門市經營模式的快速複製，讓擴張的速度與涵蓋範圍能加速展開。在全球化的時代，企業利用此種經營模式除了可以在當地快速展店，更能將成功模式移轉到適合的國家，持續創造企業的成長與經營範疇。

台灣連鎖零售業發展至今，市場已漸趨成熟，業者亦逐漸累積成功的商業經營模式。然而，連鎖通路勝出的關鍵因子不僅是規模經濟與經營效率，更需要了解每一門市經營效益，具備洞悉當地市場的能力，可以即時發現問題與調整經營方式。例如，如何透過經營活動產生的數值，分析店舖的績效(Ittner and Lacker 1998)；瞭解不同類型門市經營模式的關鍵的經營因素，以及可以提供門市經營變化預警訊息之預警指標，門市經營(李孟熹 1994)，為連鎖式經營業者應予重視之管理議題，亦為值得深入探討之研究議題。

在連鎖式經營業務中，3C 連鎖零售通路在近年來亦面對國內激的烈競爭環境。3C 連鎖零售通路為追求快速展店、密集布點、提高顧客購物的便利性與追求地理涵蓋範圍，常在相同地區中鄰近範圍內開立數家門市，不免形成自家人自我競爭的狀況，在擁有相同的資源與商品品項情形下，商圈共同經營的有效性是否存在，為業者關心之議題。此外，門市商品銷售結構性的改變，特定類型商品銷售額的變化，可能與經營問題或者商圈型態的轉移有關，業者洞悉商圈的變化，

迎合當地商圈的型態、有效增加來客數，即為單店門市獲利的關鍵經營方式。

在零售連鎖通路產業中，門市經營從經營資訊中瞭解企業的經營條件與商業模式，至關重要。本研究以國內某 3C 連鎖零售通路為研究樣本，以其 2009 年 1 月至 2012 年 5 月的營運數據為資料，實證分析影響該業者門市經營績效的因素。



第二節 研究議題

本論文以於台灣經營 3C 連鎖零售通路之某個案公司為對象，實證探討其門市經營績效的決定因素，主要研究議題如下：

一、商品的銷售變化是否為門市經營的良善擔任前進指標

不同商圈需要有不同的商品組合，以利符合當地消費者的特性與需求。商圈屬性可以就商品類別的配置與商品價格兩個層面來進行差異化，而商品的特性與價格又可區分為主力商品與耗材性商品。由於 3C 商品屬於高單價商品且為耐久財，其購買頻率通常以年為基礎，顧客頻繁來店多半係為購買耗材類商品與主機配件商品；而主力商品的銷售額變化可能反映門市身處商圈的轉移。此外，眾多商品的毛利結構不盡相同，銷售的組成結構對於門市獲利是很重要的因子，門市端高營收並不代表高獲利。故本研究分析此類型商品銷售額的變化與門市基本盤來客量的增減是否存在關聯性，並分析基本商品銷售狀況的變化與對於門市經營是否存在關係，以及耗材類商品占比較高的門市是否較容易獲利，以瞭解商品銷售額的變化、基本商品銷售狀況的變化及耗材類商品較高占比作為警示訊號的可能性。

二、每人的賣場工作責任面積是否影響該店營業額的多寡

舒適的賣場、豐富的商品、完整的選擇，是本研究個案公司長久追求的目標，而公司的政策為正職人員的配置依據門市營業額而定，兼職人員則會隨營業面積而額外加給。

賣場的服務人員被要求 95% 的工作時間在陳列佈置賣場，剩下的 5% 用於服務客戶。基於台灣人民普遍教育水準高與具備相當商品知識，賣場中大部份商品採取自助式，僅大型商品或是高複雜性商品如電視、電腦類商品，搭配面對面銷售，故每個人員需要守備負責的區域，往往依據不同門市等級而有所不同。文獻指出，合理與適當的負責區域可以讓員工專注於商品與顧客的互動 (Maxham III, Netemeyer and Lichtenstein 2008)，本研究以坪效為績效衡量 (周泰華與杜富燕 1997)，分析門市人員負責守備的區域負荷是否影響門市營業額，以及影響坪效

之其他相關影響因素。

三、門市商品銷售結構是否因商圈類型而有所不同

為了符合當地消費者的特性與需求，門市販售商品品向通常揮依據商圈的屬性與消費者的特性進行篩選。然而，經過長時間的發酵與商圈的實際營運後，商品的銷售結構會因當地消費者購買需求的變化而進行調整，銷售好的商品線會增加品項數，相對銷售不佳的商品即會調出該門市（李孟熹 1994）。瞭解商品銷售結構與商圈類型間之關係，有助於瞭解其中的異同，以利新門市店址的選擇，並作為商品配置的依據，以滿足當地顧客的需求，提升門市經營的業績。因此，本研究探討不同商圈類型的商品結構模式。

四、單一區域門市的密集設點是否會為帶來較高的營收獲獲利的效益

連鎖店的經營以規模經濟為最大考量，快速的展店、密集布點，以求擁有一定數量的門市與地理涵蓋範圍。在較大的區域中，由於一家門市無法涵蓋該區域的所有範圍，所以在相同地區中會出現同一家公司的數個門市。此種作法雖係基於公司經營策略上的考量，欲包圍市場與服務鄰近顧客，但不免形成自家人自我競爭的狀況。本研究探討之個案公司皆為直營店，在價格、商品與後端資源上皆為全省一致，差異僅在於人員服務上。在提高顧客購物的便利性與追求地理涵蓋範圍下，同一地區設立多家門市對於整體營業額是否有正向的成長效果，若納入考量付出的各項相關營運成本，對於整體的獲利表現是否仍具備相同正面的效益，有待分析證實。

第三節 論文架構

本論文共分為六章，茲將各章內容簡述如下：

第一章 緒論

說明本研究之研究背景、動機、議題與研究架構

第二章 文獻探討

整理台灣連鎖通路定義與績效管理的國內外學者研究探討與相關文獻，以做為後續發展研究假說之基礎。

第三章 研究方法

根據文獻探討整理與本研究之議題，發展研究假說，並介紹相關研究方法、研究模型、與變數定義。

第四章 個案分析

介紹國內外零售業的發展趨勢與背景，其次針對國內 3C 零售通路的發展現狀，再介紹本研究之研究對象公司簡介。

第五章 實證結果分析

首先進行樣本組成分析，其次依據本研究議題模型之樣本敘述性統計與不同假說之實證結果。

第六章 結論與建議

彙整本研究實證結果，說明研究結論與限制，對後續研究者提出研究建議。

第二章 文獻探討

本研究以連鎖通路的門市經營績效指標為探討主題，本章第一節首先討論連鎖店經營管理相關文獻回顧與探討，整理國內外機構協會及學者對於連鎖店之相關定義，第二節則探究經營績效管理相關文獻。

第一節 連鎖通路

美國是全球加盟連鎖經營的發源地，美國政府和企業界共同開創出授權加盟這種商業經營模，由企業總部提供經營知識、商標使用權及經營指導，加盟主則付出技術報酬金，政府提供創業融資，以推動連鎖加盟快速蓬勃成長。1960 年美國連鎖加盟協會（簡稱 IFA）成立，這也是連鎖加盟業的萌芽期。美國連鎖加盟業如今已是零售服務業的主力，連鎖通路或稱連鎖店也已經成為世界零售商店經營型態的主流，而主要的商業模式是買賣商品。

綜觀目前台灣市場，連鎖店經營的模式已經深耕在各種產業中，不論是餐飲、運動用品、電腦用品、飲品、民生用品...等，皆許多成功的企業可供參考，當然同時也有經營失敗的案例。許多品牌或是產品通路為了能增加銷售機會及統一採購、降低成本，達到競爭的目的，同時提供顧客相同服務與產品，大多以連鎖體系的型態呈現於市場。2012 台灣連鎖店年鑑普查資料，2011 年台灣連鎖總部共 1,759 家，總店數達 89,654 店。其中，直營店有 34,255 店、加盟店有 55,399 店，較 2010 年 1,724 家成長 35 家（成長率 2.0%）。其中，直營店增加 8.0%、加盟店成長-3.5%。

國際特許加盟連鎖協會（International Franchise Association, IFA）對於連鎖體系的定義為：「擁有 11 家以上的家數，總部與加盟店二者間持續的持續的契約關係，依據契約，總部必須提供一項特有的商業授權，加上人員培訓、組織架構、經營管理與商品供銷，而加盟店則必需支付相對之報酬。」

日本特許加盟連鎖協會（Japan Franchise Association, JFA）對於連鎖體系的定義為：「擁有 10 家以上的家數，總公司和加盟者締結契約，將自己的店號、商標、以及其他足以象徵營業的事務與經營知識一同受與對方，使其在同一企業

形象下販售其商品。」

中華民國連鎖店發展協會 (Taiwan Chain Stores and Franchise Association, TCFA) 對於連鎖體系的定義為：「加盟經營關係，係指事業透過契約的方式，將商標或是經營技術等授權他事業使用，並協助或指導他事業之經營，而他是業對此支付一定對價之繼續性關係，連鎖店家數需達 7 家或 7 家以上才符合。」

表 2-1 整理連鎖體系的商店限制家數如下：

表 2-1 各協會之連鎖體系商店家數限制表

國內外協會	家數限制
國際特許加盟連鎖協會 (International Franchise Association, IFA)	11 家以上
日本特許加盟連鎖協會 (Japan Franchise Association, JFA)	10 家以上
中華民國連鎖店發展協會 (Taiwan Chain Stores and Franchise Association, TCFA)	7 家以上

(資料來源：本研究整理)

Carman and Kenneth (1973) 提出連鎖店係指兩家或以上營業性質相同的門市，用同樣招牌、店名及裝潢陳列，並有一中心單位統一指揮其行動，如統一廣告、統一進貨。連鎖店不論以任何型態出現，都必須具備形式面及實質面之條件；形式面之條件即為至少有兩家以上之店面，實質面之條件即為能夠發揮連鎖店本部之功能，其必須具有統一採購、倉儲、廣告功能，且對各分店在產品組合、價格訂定、商品陳列及促銷活動上予以指導，並制定經營策略以採取一致性的活動。

Schewe and Smith (1983) 連鎖體系為兩家或兩家以上之營運單位所組成，屬於同一所擁有之零售機構；各單位在營運上具有相同或相似商品、服務、類似的設計與裝潢，及統一採購。相同的，Kotler (1991) 也提出連鎖體系係指，擁有或控制兩家或更多零售據點的零售店，且這些店中銷售同樣的產品線，統一採購和銷售，並在店面裝潢布置方面塑造一致的特色。另外 Manson, Mayyer and Ezell (1991) 則是認為連鎖體系須具備有四項特徵，一為在一個以上的銷售據

點銷售類似商品，二為有類似的建築風格，三為統一採購，四為共同的所有權。

國內學者李幸模（1995）彙整連鎖店的特信，提出三個層面的定義，一為「經營理念一致」舉凡經營理念、顧客服務、工作價值觀、公司精神文化，皆須透過嚴密的篩選與教育，才能使全體人員的經營觀念一致。二為「企業識別系統（Corporate Identity System, CIS）一致」連鎖的經營理念一致，加上外表的包裝，如招牌、裝潢、購物袋、名片等識別物一致化，口號一致化、儀式一致化，裡裡外外看得到、感覺得到皆一致化。三為「商品服務一致」賣場商品陳列、標價、促銷等，及所提供的服務皆一致化；由於各店所提供之服務大抵相同，使消費者去任何一家分店消費皆得到一致性的商品服務。

多店經營不代表屬於連鎖店經營，他必須具備與符合某些特定的條件，才能稱之為連鎖經營體系。根據以上國內外學者與機構對連鎖通路的經營模式與條件有諸多探討，收集並整理後，發現定義上的爭議不多，並擁有許多共同特徵，可以將其區分為外在條件與內在條件，以利便於檢視，整理如圖 2-1：

外在條件	內在條件
<ul style="list-style-type: none"> • 同樣招牌、店名及裝潢陳列 • 商品結構相同 • 營業性質相同 • 至少兩家以上 • 統一採購、倉儲、廣告功能 	<ul style="list-style-type: none"> • 經營理念 • 經營策略 • 工作價值觀 • 顧客服務 • 教育訓練

圖 2-1 連鎖店具備的外在與內在條件
（資料來源：本研究整理）

而國內外學者提出之連鎖體系需具備的條件，整理如下：

表 2-2 國內外學者提出連鎖體系需具備的條件

學者	年代	需具備的條件
Carman and Kenneth	1973	<ol style="list-style-type: none"> 1. 兩家以上 2. 同樣招牌、店名及裝潢陳列 3. 中心單位統一指揮其行動 4. 統一採購、倉儲、廣告功能 5. 經營策略採取一致性的活動

Schewe and Smith	1983	1.兩家以上 2.營運上具有相同或相似商品、服務、類似的設計與裝潢，及統一採購
Kotler	1991	1.兩家或更多 2.銷售同樣的產品線，統一採購和銷售 3.店面裝潢布置方面塑造一致的特色
Manson,Mayyer and Ezell	1991	1.一個以上的銷售據點銷售類似商品 2.類似的建築風格 3.統一採購 4.共同的所有權
李幸模	1995	1.經營理念一致 2.企業識別系統一致 3.商品服務一致

(資料來源：本研究整理)

總言之，連鎖體系係指「經營同類商品和服務的零售店且都為相同品牌的旗下，在總部組織領導下，採取共同的經營方針、一致的營銷行動、以高度議價能力降低成本，實行集中採購和分散銷售，同時對各連鎖店之促銷活動、產品、定價、通路予以協助，運用一致的經營策略，實現規模經濟效益的聯合體。」

依據經濟部 1996 年出版的連鎖店經營管理實務，則進一步依連鎖店所有權集中程度分為五種經營型態的連鎖體系，各別說明如下：

表 2-3 連鎖店經營型態

經營型態	1.直接連鎖	2.自願加盟	3.特許加盟	4.合作加盟	5.委任加盟
發起人	製造商、零售商、批發商及服務業	製造商或批發商	製造商、零售商、批發商及服務業	零售商	製造商、零售商、批發商及服務業
資金	總公司	加盟店	加盟店	加盟店	雙方
店面所有權	總公司	加盟店	加盟店	加盟店	總公司
經營權	非獨立	獨立	獨立	獨立	非獨立
門市經營者	總公司任命	獨立之店主	獨立之店主	獨立之店主	獨立之店主
加盟人事權	屬本部	屬加盟店	屬加盟店	屬加盟店	屬加盟店
利潤之歸屬	總公司	加盟店	部分繳交總公司	加盟店	部分繳交總公司
價格限制	總公司規定	自由	總公司規定或推薦	自由	總公司規定或推薦
商品供應來源	總公司	原則上由總公司進貨，	由總公司統一進貨或推	原則上由總公司進貨，	由總公司統一進貨或推

		部分自行進 貨	薦	部分自行進 貨	薦
店面形象外觀	統一	可略改	統一	可略改	統一
決策權	總公司	加盟店為 主，總公司 意見僅供參 考	總公司為 主，加盟店為 輔	加盟股東為 主	總公司
加盟金支付	無	支付加盟權 利金	支付加盟金 和技術報酬	支付一定金 額的費用	支付加盟權 利金
Know-how /教 育訓練	全套訓練	自由利用	全套訓練	無	全套訓練
促銷	總公司統一 實施	自由加入	總公司統一 實施	自由加入	總公司統一 實施
總公司的 控制力	完全控制 (最強)	對加盟店約 束力弱(弱)	對加盟店約 束力強(強)	總部為服務 性質(最弱)	對加盟店約 束力強(次 強)
與總公司的 關係	完全成一體	貨源來往之 任意共同體	經營理念共 同體	互助共同體	經營理念共 同體
合作基礎	總部與分支 機構之關係	契約	契約	服務為主契 約為輔	契約
店數成長	較慢	較快	較快	較快	較慢
總部收入來源	營業所得	批發買賣收 益	加盟金、技 術報酬與營 業所得分紅	服務費	技術報酬與 營業所得分 紅

(資料來源：台灣連鎖暨加盟協會)

McCammon (1970) 提出垂直行銷系統 (Vertical System)，藉由整合生產者與中間商的方式，彼此互相擁有對方的經營權或是股權或是特殊授權，消除衝突的可能，透過合作方式達到最大利益的目標，現有多數學者大多是承接此系統的說法。

而連鎖經營型態依據所有權的集中程度，分為直營連鎖與加盟連鎖。加盟連鎖依據發起者不同，又可分為自願加盟、特許加盟、合作加盟、委任加盟。直營與加盟兩者各有優缺點，不少知名的品牌採取直營店發展策略，基於直營連鎖對於連鎖店的控制較佳，同時易於管理，也有助於核心價值的建立 (Carney and Gedajlovic 1991)。

一、直營連鎖 (regular chain, RC)

由總部出資設立所有銷售點，決策權、經營權、管理權均為總公司所有，並承擔一切盈虧，供貨來源均由總公司決定，各分店的產品組合相同或類似。由於直營連鎖都是由公司直接投資，股權完全控制，所有決策可以執行得最徹底，標準化的程度最高，採取整體策略拓店與一致行銷策略，對於消費者可以加深品牌形象，有效開店提高市占率後，可獲得規模經濟利益。但總部所需的資金相當龐大、相對風險較高。例如：燦坤 3C 通路。

二、自願加盟 (voluntary chain, VC)

既有存在的商店，因連鎖總部提供加盟主專業化的經營協助、及 CIS (企業識別系統) 之使用，為求良好形象商標及低進貨成本加入連鎖系統，由加盟主支付加盟權利金給連鎖總部，加盟主並承諾向總部採購一定比率之商品，共同建立形象一致的商品。此一加盟形式，加盟主擁有完全的經營權與自主權，連鎖總部對加盟主的控制不易。目前坊間所見到的連鎖店大多是屬於這種類型，如休閒小站、皇冠租書城等。

三、特許加盟 (franchise chain, FC)

總部與加盟主間透過明確契約規範，由加盟主出資成立，總部提供包含商標、商品、經營技術以及象徵總部之整體設計。加盟店所有權與經營權獨立，但必須支付總部加盟金、權利金、保證金、開辦費用和簽約金等。總部須在契約期限內給予加盟主持續的指導與協助，而加盟主也有義務遵守總部的規定與限制。目前台灣較大咖啡連鎖業者大多採用此種加盟方式，如丹堤咖啡、羅多倫咖啡館等。

四、合作加盟 (cooperate chain)

由零售商自動發起、共同採購，以爭取優惠的進貨價格與降低成本，加盟的原因大部分是增加對抗大型連鎖店的競爭力。零售商以股東身分參與決策，這類型的總公司主要是以合作降低成本用途，總部與各加盟店之間以契約來明定權利與義務。

五、委任加盟

連鎖總部請有意願經營者代為經營，。總部提供舊的直營店或新店面給加盟者，加盟主繳交加盟金和保證金給總部，利潤亦須按議定比例繳交總部。加盟主負責員工招聘、門市管理及部分管銷費用，這樣的型態主要是解決加盟者資金不足的問題；另外，也是企業鼓勵員工內部創業的模式之一，委託加盟是目前便利商店連續體系的趨勢，以 7-11 為例，在 1995 年 4 月達成 1000 家中，委託加盟店有 344 家，佔 35%強預計「委託加盟」店數在 1995 年底達到 2248 家。加盟店數達到 1725 家，佔 76%。



第二節 績效管理

績效是組織達成目標的一種評估，現行各種產業所稱之績效，多半為財務報表所獲得的會計報酬，如資產報酬率、投資報酬。而在組織績效的衡量上，有兩種方式，一為「單一準則」，包括生產力、淨利、目標達成。李志華（1996）指出，單一準則較缺乏周延，而「多重準則」則利用多種指標來避免單一準則的不足，可以增加衡量的周延性與客觀性。

管理學中定義績效包括效率（efficiency）與效能（effectiveness），效率為達成目標之資源使用程度，將人力、物力、財力與時間做最妥切的分配即是效率；而效能則為目標的達成程度。將資源運用後所產生的結果。效率強調資源投入與產出的比率關係，而效能則注重最終產出是否能達成組織目標；有效率的公司不一定有效能，相同的有效能的公司不一定有效率。所以，績效泛指有關表現、執行、完成、實踐等的活動。

經營績效可以依據不同的研究目的，劃分不同的分類基礎、不同的評估指標，來進行衡量。經營績效是企業達成特定目標的程度，企業除了營運成效外，也受到社會多方的影響，所以無法以單一指標進行衡量。Dalton（1980）將績效分為硬性績效與軟性績效兩種，「硬性績效」偏重量的衡量，由客觀的紀錄所組成，如營業額、毛利額、生產量等；「軟性績效」偏重質的衡量，由主觀的評估所組成，如自我知覺、主管評估等。

Venkatraman and Ramanujam（1986）探討企業績效的衡量，提出財務績效指標、事業績效指標與組織績效指標三種衡量構面。其中，「財務績效指標」係指事業的經濟目標，如獲利率、每股盈餘；「事業績效指標」係指財務績效與組織作業績效，作業績效如市場佔有率、新產品上市、產品品質與行銷績效效能等；「組織績效指標」則為事業績效加上員工士氣、員工滿意度、資源使用率、達成目標過程中的衝突解決與各種利害關係人的目標滿足。

Ittner and Lacker（1998）提出傳統財務報表所提供的財務面資訊，僅反映企業過去特定時點的經營績效，對於決策制定與企業本身的價值評估幫助有限，須

藉由財務與非財務資訊的並重，以彌補傳統財務報表的不足。Ittner and Lacker (1998) 於其進一步探討中，發現顧客滿意度等非財務資訊揭露時，公司股價有正向的累積異常報酬，其研究結果均支持顧客滿意度與未來績效之間呈顯著正相關；顧客滿意度是未來顧客購買行為、顧客成長、會計績效變化及市場價值的領先指標。

Nijs, Srinivasan and Pauwels (2007) 探討零售的定價驅動因子與零售商的利潤之間的關係。其實證發現，定價的歷史狀態、批發價格與品牌需求是重要的驅動因子。有趣的是，具競爭力的零售商，隨著時間的改變，在商品價格上的變動是少於 10%。而以需求為基準的商品定價，通常連結較高的利潤空間；相反的，基於門市交通與過去價格為基準的商品定價，則是帶來較低的利潤空間。

Maxham III, Netemeyer and Lichtenstein (2008) 假設零售價值鏈模組，測試零售通路從員工感受力、員工工作績效、顧客評價、顧客消費力與門市業績成長之間的關係影響度，經過理論與實務的探討，有三項發現：(1) 改變員工的感受力可提升平均的員工績效。(2) 員工績效的改變可以增加顧客的評價。(3) 改變顧客的評價可以提高顧客消費力與門市業績成長。Maxham III, Netemeyer and Lichtenstein (2008) 發現三者間存在正向的關聯性。

李孟熹 (1994) 將各種常用的經營績效指標歸納為四大類：第一類為「安定性指標」資本結構的健全性、資產構成支流動性與支付能力比率；第二類為「收益性指標」營運資產週轉率、營業利益率與自有資本比率；第三類為「成長性指標」量與質的成長比率；第四類則為「生產性指標」各種銷售與生產指標，如每人營業額與每坪營業額。

周泰華與杜富燕 (1997) 針對零售流通產業，提出下列代表性指標以作為其評估績效的方向。其中在「人員方面」，以人效、勞動生產力、勞動分配率評估績效；在「商品方面」，建議以毛利率、迴轉率、交叉比率、損耗率予以衡量績效；在「財務方面」以收銀差異率為評估指標；在「賣場方面」則以坪效、賣場使用率為衡量指標。

表 2-4 彙整前述國內外學者與機構對績效評估的層面與指標之相關探討，並依據國內、國外、分類及年度予以排列：

表 2-4 績效評估的層面與指標

學者	年代	評估的層面與指標
Dalton	1980	1.硬性績效：如營業額、毛利額、生產量 2.軟性績效：如自我知覺、主管評估
Venkatraman and Ramanujam	1986	1.財務績效指標：如獲利率、每股盈餘 2.事業績效指標；如市場佔有率、新產品上市、產品品質與行銷績效效能 3.組織績效指標：如員工士氣、員工滿意度、資源使用率
Ittner and Lacker	1998	財務與非財務資訊並重，如顧客滿意度
Nijs, Srinivasan and Pauwels	2007	定價的歷史狀態、批發價格與品牌需求
Maxham III, Netemeyer and Lichtenstein	2008	員工感受力、員工工作績效、顧客評價、顧客消費力
李孟熹	1994	1.安定性指標：如資本結構的健全性、資產構成支流動性與支付能力比率； 2.收益性指標：如營運資產週轉率、營業利益率與自有資本比率 3.成長性指標：如量與質的成長比率 4.生產性指標：如每人營業額與每坪營業額
李志華	1996	利用多種準則來避免單一準則的不足，增加衡量的周延性與客觀性。
周泰華與杜富燕	1997	1.人員方面：如人效、勞動生產力、勞動分配率 2.商品方面：如毛利率、迴轉率、交叉比率、損耗率 3.財務方面：如收銀差異率 4.賣場方面：如坪效、賣場使用率

(資料來源：本研究整理)

第三節 近期探討 3C 零售流通產業與連鎖店經營績效文獻

蔡振豪(2001)以個案研究方法，探討資訊家電流通業經營策略，提出資訊家電流通業之關鍵成功因素包括：規模經濟、範疇經濟、庫存管理、店面租金、清晰的定位與品牌聯想、資訊技術有效應用、人員質與量管理。蔡振豪(2001)指出，運用全員經營、全員分享機制來降低代理成本與用人成本，同時往前整合與開創新經營形式，開闢電子商務模式以利先占產業價值鏈中有利位置。

吳美連(2005)針對台灣 3C 連鎖通路較具規模、具代表性的業者包括全國電子及燦坤 3C 兩家進行了解，探討台灣 3C 連鎖通路行銷策略與經營績效關聯性之研究。其研究結果發現，3C 連鎖通路行銷策略規劃中競爭策略若採取「差異化策略」，將使通路績效表現較佳，而其掌握關鍵在於：連鎖店數之規模、連鎖店數成長率、顧客來源的基礎。3C 連鎖通路行銷策略規劃中競爭策略若採取「成本策略」，將使通路績效表現較佳，而其掌握關鍵在於：成本之掌控、開創自有品牌、營業額成長率、提昇對供應商之議價能力。3C 連鎖通路行銷策略規劃中競爭策略若採取「差異化集中策略」，將使通路績效表現較佳。而其掌握關鍵在於：(1) 經濟規模、(2) 商品組合廣度及深度、(3) 提昇對供應商之議價能力、(4) 強調具有創新、創意及整合之行銷文化。

李頻萍(2005)以全國電子為例，探討全國性 3C 連鎖零售業經營策略分析，在市場上新競爭者不斷威脅之下，如何因應與調整公司策略。該研究透過分析 2000 年至 2003 年之資料分析，得知目前 3C 連鎖零售產業為高度集中，有大者恆大之局面。另外，3C 連鎖零售產業之關鍵成功因素為「通路網絡密集度以及低價化之產品策略」；同時外在環境的改變，如家庭組成型態改變、3C 整合趨勢之興起以及消費者重視服務品質勝於價格，可作為公司市場立基的切入點。

張文晉(2007)探討 3C 實體通路商在市場結構、廠商行為與營運績效的影響關係，實證研究發現，3C 通路廠商的淨值比率、廣告密集度、毛利率與存貨週轉率，與經營績效有顯著正向關係；當期廣告密集度、應收帳款與經營績效呈現顯著負向關係。隨著 3C 通路業者連鎖化與集團化，該公司的負債比如能控制在最適負債比下，對於利潤亦有提升的效用。另外，強化自身競爭力如成本結構、

庫存管理效能、完善收款機制，與強化提供的產品差異程度與銷售，建立企業品牌形象。

揚岳霖 (2007) 探討我國 3C 通路商經營效率之研究-以資料包絡法分析，實證研究發現，評估我國 16 家 3C 通路商 2003 年至 2006 年間的經營效率，設定投入變數六項分別為營業費用、營業成本、薪資支出、固定資產、員工人數、總資產報酬，產出變數四項分別為營業利潤、稅前淨利、營業收入淨額、總資產報酬率，探討之間的相關性，得出營業費用、營業成本、薪資支出與營業利潤、稅前淨利有正向關係。且連鎖店較多的通路（如燦坤、順發）經營效益相較連鎖店較少的通路，經營績效表現較差。

邱幼欣 (2009) 探討改變存貨管理政策對門市績效之影響-以某 3C 零售業者為個案，研究目的為檢視個案公司在進行存貨流程改變後對零售業門市存貨管理績效之影響。以存貨週轉率來評估門市存貨管理之績效，實證研究分析結果顯示，存貨管理流程改變後，其存貨週轉率有顯著的提升，對門市存貨管理績效呈現負向關係。實證結果與模擬結果有所出入，表示個案公司在推動此項計畫時，並沒有因為增設區域性倉庫而成功達成降低庫存成本和增加利潤的成效。

林政儒 (2010) 探討 3C 消費者購買決策、知覺服務品質、忠誠度之關係與影響，實證研究分析結果顯示，消費者購買決策與顧客滿意度、顧客忠誠度具有顯著的相關性，如提升滿意度可從用媒體廣告、提供優質服務與利用集點吸引顧客，另加強忠誠度則是可自維修、保固、物超所值著手；服務品質與顧客滿意度、顧客忠誠度具有顯著的相關性，如提升滿意度可從用可靠、貼心與裝潢舒適，另加強忠誠度則是可自關懷顧客著手。

劉文欽 (2010) 探討連鎖商店經營績效影響因素之研究-以連鎖加盟品牌廚具業為例，連鎖店的成功經營關鍵因素與何種指標有顯著關聯，其研究發現立地條件、顧客關係管理與經營績效有顯著的正向影響，立地條件的優劣影響店面的能見度，而隨著能見度的提高，進而可以增加顧客間互動的頻率，所以立地條件對於店舖的經營績效具備正面影響；另外，顧客關係管理涉入越高，可增加顧客的忠誠度，對於往後顧客回購率也會提高，所以與門市經營績效成正面影響。管理

者的管理才能與管理者的人格特質則對於顧客關係管理有顯著的正向影響，由於管理者的成熟度、做事態度等人格特質，經由實證模型驗證對於顧客關係管理呈現正向影響。

簡全廷（2010）探討品牌策略對連鎖零售企業經營績效之案例研究，以台灣眼鏡連鎖零售通路為研究樣本，以資料包絡法分析評估其直營分店之經營效率，並分析主要標竿店的成功因素。其實證研究結果顯示，標竿店的成功因素主要為營業地點，其次，影響各直營店分店經營效率的主要內在管理因素為租金支出且呈正向關係；而外在不可控因素為來自總部的廣告、品牌策略與供應商的回饋，規畫廣告策略應以消費者需求為導向，發展多品牌策略能互相影響品牌之間的經營績效，活用上廠商規劃的產品活動，藉由活動之回饋機制創造經營績效。

表 2-5 彙整前述近期碩士論文針對績效評估的指標之探討成果如下：

表 2-5 績效評估的層面與指標表

研究生	年代	對象	指標
蔡振豪	2001	3C 零售	規模經濟、範疇經濟、庫存管理、店面租金、清晰的定位與品牌聯想、資訊技術有效應用、人員質與量管理
吳美連	2005	3C 零售	1. 差異化策略：連鎖店數之規模、連鎖店數成長率、顧客來源的基礎。 2. 成本策略：成本之掌控、開創自有品牌、營業額成長率、提昇對供應商之議價能力。 3. 差異化集中策略：經濟規模、商品組合廣度及深度、提昇對供應商之議價能力、強調具有創新、創意及整合之行銷文化。
李頻萍	2005	3C 零售	通路網絡密集度以及低價化之產品策略
張文晉	2007	3C 零售	淨值比率、廣告密集度、毛利率與存貨週轉率
揚岳霖	2007	3C 零售	營業費用、營業成本、薪資支出
邱幼欣	2009	3C 零售	存貨管理、存貨週轉率
林政儒	2010	3C 零售	服務品質、顧客滿意度
劉文欽	2010	廚具連鎖	立地條件、顧客關係管理、管理者的管理才能
簡全廷	2010	眼鏡連鎖	營業地點，租金支出、總部的廣告、品牌策略與供應商的回饋

（資料來源：本研究整理）

第三章 個案分析

第一節 零售產業發展

(一) 全球零售產業發展背景

歷經 1998 年球經濟蕭條，普遍的產業營運吃緊，但全球的零售業卻有著亮眼的表現，世界排名前 10 大零售商平均營業收入成長率達 6%，以美國、日本、中國、德國、英國為前五大國家，其中美商 Wal-Mart 自 1998 年營收 1179.6 億獲利 35.26 億，到 2011 年營收 4218.5 億獲利 164 億，營收與獲利成長率分別高達 257% 與 365%。而美國零售業總營業額為 4500 億，約佔全球 XX%，其蓬勃發展的程度位居全球之首。

2008 年全球經濟擴張止步，起源於美國的經濟衰退並進一步於全球範圍內惡化，廣大的消費者越加謹慎的減少消費支出，讓零售商家面臨具挑戰性的經營環境，尤其是耐久財性商品的零售商遭受較大的打擊，食品與生活必需品的零售商則相對情況較好。而隨著經濟衰退消費緊縮支出，即使是零售業也面臨營業收入的增長放緩，2009 年世界零售前 100 家企業總營業額約 3.23 萬億美元，2008 年約 3.05 萬億美元，2009 年相較 2008 年成長 5.9%，而 2008 相較 2007 年成長 6.3%，2007 年相較 2006 年成長 7.6%，可以窺看到近幾年的趨勢成長動能漸緩。

故許多零售商加大促銷力道以求銷售額能被刺激提升，立即造成毛利額的減損，各項原物料成本與能源成本上升，使得公司營運成本也隨之提高，導致不斷侵蝕年度總利潤。當然零售商也採取其他手段尋找出路，像是關閉門市、開發小型業態、引進新品類商品、多角化投資其他行業、甚至進軍新的市場與不同的市場。如 Kantar Retail 提及「比起提高現有門市的營業額，零售商更加擅長為新店選址」，也點出對於許多零售商而言長期難解的問題-提升既有店的銷售額，讓目前的經營狀況雪上加霜。

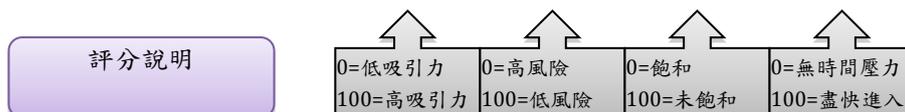
在這樣低迷的景氣中，發展中國家的零售業發展表現卻優於全球各地區國家，透過 2011 年柯爾尼全球零售發展指數 (GRDI) 針對全球 30 個新興國家進行零售業投資吸引力年度排名，透過四大指標(市場吸引力、國家風險、市場飽和度、

時間壓力) 分析各國情勢，前 10 名為重點目標市場，第 11~20 名為可以考慮進入，其中巴西於 2011 年一舉躍至第一名地位，同時前 10 名中即有 4 個拉丁美洲的國家，列屬是最被看好的國家與地區(見表一)，巴西可預期的未來幾年 GDP 成長超過 5%，中間偏左政府在過去 8 年執政使人均 GDP 成長 40%，中產階級不斷擴大且變得更加富裕，城市人口規模大擁有 1933 億人口，目前全球第八大經濟體，隨之大型購物廣場呈現爆炸式開店策略，2010 年新開 16 家，2011 年新開 25 家，預期 2012 年計畫再新開 30 家，引入大量的資金與國際連鎖企業，搭上消費能力與金額的增長，讓零售產業活躍快速成長，再加上正在為即將舉辦的 2016 年奧運與 2014 年世界杯投入大規模的建設與資金，所以巴西在 2011 年的指數榜上佔據首位，回顧 2002 年巴西仍只列第 30 名。

而南美洲相較多處地區，其 2010 年 GDP 平均成長高達 6%，南美本身蘊藏豐富的自然資源，且商業環境日漸成熟，基本勞動力充足，且在政策面上的經濟策略穩定了社會情勢，更為國外資金提供安定的政經局勢。

表 3-1 2011 年全球零售發展指數™ 前 20 名國家名單

2011年 排名	國家	地區	市場吸引力 (25%)	國家風險 (25%)	市場飽和度 (25%)	時間壓力 (25%)	指數得分	相比2010年指 數排名變化
1	巴西	拉美	100.0	79.4	42.9	63.9	71.6	+4
2	烏拉圭	拉美	85.0	73.8	63.6	39.6	65.5	+6
3	智利	拉美	84.3	100.0	30.3	44.3	64.7	+3
4	印度	亞洲	28.9	59.9	63.1	100.0	63.0	-1
5	科威特	中東北非	80.4	80.6	57.3	27.1	61.4	-3
6	中國	亞洲	49.5	76.5	31.0	87.7	61.2	-5
7	沙特阿拉伯	中東北非	70.9	80.7	50.6	35.7	59.5	-3
8	秘魯	拉美	39.8	61.5	72.0	59.5	58.2	+1
9	阿聯酋	中東北非	87.6	88.9	12.6	42.9	58.0	-2
10	土耳其	中東北非	83.8	65.5	45.0	37.0	57.8	+8
11	黎巴嫩	中東北非	56.3	43.0	57.5	53.8	52.7	N/A
12	埃及	中東北非	22.1	49.5	85.5	52.5	52.4	+1
13	阿爾巴尼亞	東歐	19.9	48.3	79.6	60.5	52.1	-1
14	俄羅斯	東歐	76.2	49.1	30.9	51.0	51.8	-4
15	哈薩克斯坦	亞洲	29.2	30.1	87.5	60.1	51.7	N/A
16	印度尼西亞	亞洲	38.2	53.0	54.5	58.8	51.1	0
17	摩洛哥	中東北非	22.6	72.9	52.8	54.8	50.8	-2
18	菲律賓	亞洲	26.2	54.3	66.1	51.0	49.4	+4
19	突尼斯	中東北非	37.5	75.2	63.0	21.3	49.3	-7
20	斯里蘭卡	亞洲	8.4	52.6	86.5	42.4	47.5	N/A



(資料來源：科爾尼分析)

若以 10 年區間比較效益，2010 年相較 2001 年新興國家市場分別人口增加 11%，零售店總面積擴張 225%，人均零售額增加約 100%，可上網人數成長 400%，而發展中國家的零售業銷售額目前已佔全球零售業銷售額的 42%，比 2001 年成長 7%（見圖 1），我們可以看到由於成熟經濟體發展停滯，讓發展中國家順勢成為成長的引擎。

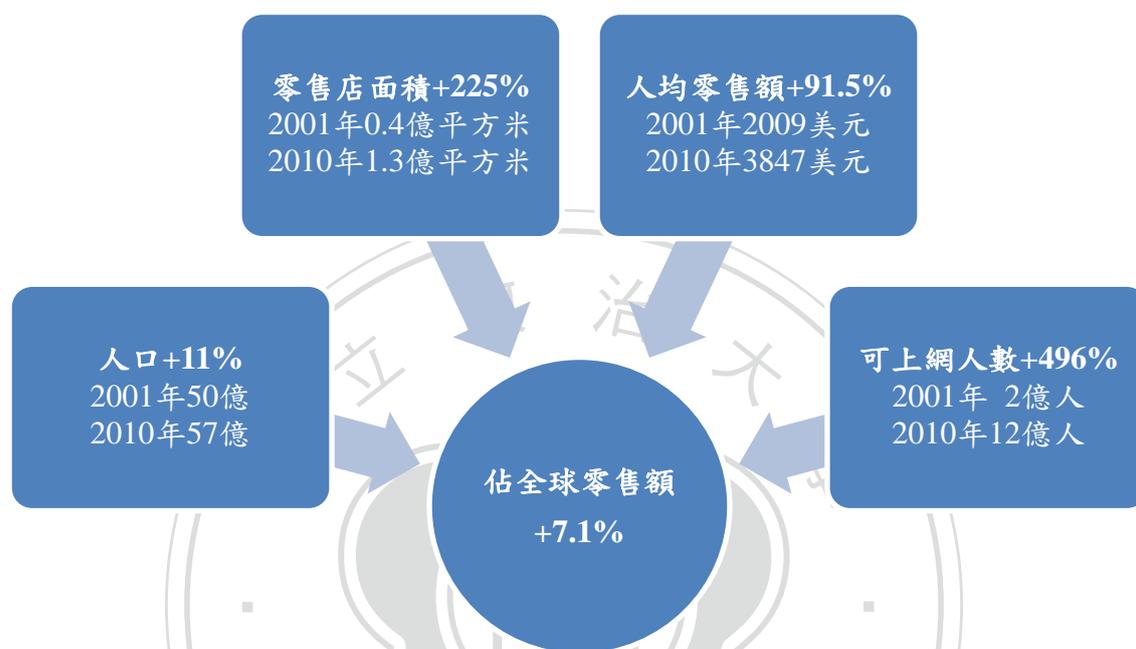


圖 3-1 比較 2001 年與 2010 年發展中國家市場成長範圍
（資料來源：中國連鎖經營協會）

(二) 國內零售產業發展背景

台灣服務業的比重自 2003 年 66.1% 逐漸地成長，2012 年 Q1 來到 70.83%，但與先進國家服務業在 GDP 平均佔比 80% 比較，台灣仍有相當成長的空間。而在服務業中又以批發與零售業為核心，自 2003 年 17.15% 一路增長到 2012 年 Q1 佔比約 19.47%，成長 2.32%，可以窺見批發與零售業發展的趨勢與重要性的提升。

從 1983 年國內開放外資來台，迄今為止，進入批發、零售及餐飲市場的外商大部分來自日本、其餘來自美國、荷蘭與法國；由於此產業台灣以內需市場為主，受國內景氣影響甚大，又因市場有限，競爭相當激烈，為了保持與擴大市場占有率，除了爭佔有利位置設店外，紛紛透過連鎖系統來實現規模經濟與建立品牌知名度，進而擴展海外市場。

表 3-2 歷年各季國內生產毛額依行業分占比

	單位：%										
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012 Q1
A 農、林、漁、牧業	1.76	1.73	1.72	1.66	1.54	1.65	1.78	1.69	1.81	1.69	1.63
B 礦業及土石採取業	0.42	0.43	0.39	0.33	0.47	0.17	0.43	0.48	0.21	0.48	0.16
C 製造業	26.93	27.63	27.35	27.24	27.29	25.55	24.41	26.82	25.55	26.82	22.78
D 電力及燃氣供應業	1.81	1.47	1.37	1.24	1.00	0.53	1.42	1.19	1.06	1.19	0.82
E 用水供應及污染整治	0.57	0.58	0.62	0.65	0.67	0.68	0.68	0.67	0.69	0.67	0.61
F 營造業	2.44	2.61	2.50	2.80	2.86	2.96	2.76	2.90	2.93	2.90	3.17
服務業 ¹	66.08	65.54	66.06	66.08	66.17	68.46	68.53	66.25	67.75	66.25	70.83
G 批發及零售業	17.15	17.61	18.17	18.40	18.75	19.50	19.20	18.84	19.41	18.84	19.47

(資料來源：行政院主計處「國民所得及經濟成長」)

¹服務業包含批發及零售業、運輸及倉儲業、住宿及餐飲業、資訊及通訊傳播業、金融及保險業、不動產業、專業、科學及技術服務業、支援服務業、公共行政及國防、教育服務業、醫療保健及社會工作服務業、藝術、娛樂及休閒服務業、其他服務業、進口稅及加值型營業稅。

根據經濟部統計處的「民國 101 年 02 月批發、零售及餐飲動態調查提要分析」顯示，2011 年批發、零售及餐飲業年營業額達 14.27 兆，相較去年同期 13.67 兆，成長 4.4%，其中以餐飲業增加 7.9% 最多，零售業增加 6.5% 次之，批發業增加 3.5% 再次之。年營業額平均每年成長 5% 以上，與台灣經濟發展與成長有相當密切的關聯。

表 3-3 台灣批發、零售及餐飲動態調查

		營業額單位：百萬元			
		合計	批發業	零售業	餐飲業
2004		10 409 196	7 209 856	2 928 073	271 266
2005		11 070 028	7 686 700	3 093 919	289 410
2006		11 802 745	8 353 012	3 147 067	302 666
2007		12 586 959	9 008 154	3 262 902	315 903
2008		12 879 560	9 327 704	3 230 201	321 656
2009		12 470 095	8 866 776	3 281 537	321 781
2010		13 667 530	9 825 742	3 497 037	344 752
2011		14 268 453	10 172 999	3 723 316	372 139
2012	JAN. r	1 125 939	753 146	337 989	34 805
	FEB. p	1 105 107	785 093	289 124	30 889
本年累計年增率%		- 1.02	- 1.76	0.38	3.55
本年累計結構比%		100.00	68.95	28.11	2.94
		年增率單位：%			
		合計	批發業	零售業	餐飲業
2004		9.88	10.78	8.39	2.97
2005		6.35	6.61	5.66	6.69
2006		6.62	8.67	1.72	4.58
2007		6.64	7.84	3.68	4.37
2008		2.32	3.55	-1.00	1.82
2009		-3.18	-4.94	1.59	0.04
2010		9.60	10.82	6.57	7.14
2011		4.40	3.53	6.47	7.94
2012	JAN. r	-7.30	-10.19	-1.73	8.39
	FEB. p	6.33	7.96	2.97	-1.40

(資料來源：經濟部統計處「批發、零售及餐飲業調查統計」)

在台灣的零售業也跟隨著國際大型零售業的跨國佈局、多元行銷策略運用與消費者意識的抬頭，讓國內的零售通路產生質變，量販店、百貨、超市、便利商店、3C 通路..等，不同形態的連鎖性零售通路蓬勃發展。在零售業方面，2011 年零售業年營業額為 3.72 兆元，較去年同期 3.49 兆元增成長 6.47%，全部分類

皆為正成長，其中以汽機車及其零配件用品零售業增加 15.42%最多，綜合商品零售業增加 6.73%次之，資訊通訊及家電設備零售業增加 5.89%再次之。

在零售業商品別結構佔比中，2012 年 2 月止，綜合商品占 27.8%，汽機車及其零配件用品佔 13.2%，資通訊及家電設備商品占 10.1%，為其重要核心商品別。

表 3-4 零售業營業額及年增率

		營業額單位：百萬元					
		零售業	綜合商品	建 材	資通訊及 家電設備	汽機車及其 零配件用品	其他無店面 零售業
2004		2 928 073	738 433	38 565	311 552	434 648	97 826
2005		3 093 919	760 511	39 451	333 557	480 662	112 358
2006		3 147 067	783 045	43 144	349 882	438 586	108 656
2007		3 262 902	817 648	43 654	363 607	428 319	121 645
2008		3 230 201	836 838	44 394	358 647	341 857	138 367
2009		3 281 537	856 025	42 933	331 972	389 224	152 267
2010		3 497 037	916 977	45 703	339 929	445 606	165 885
2011		3 723 316	978 645	48 186	359 941	514 339	175 590
2012	JAN. r	337 989	97 817	4 624	34 416	47 748	15 086
	FEB. p	289 124	76 446	4 137	29 176	35 013	13 827
本年累計年增率%		0.38	4.59	- 2.63	3.10	- 9.98	3.97
本年累計結構比%		100.00	27.79	1.40	10.14	13.20	4.61
		年增率單位：%					
		零售業	綜合商品	建 材	資通訊及 家電設備	汽機車及其 零配件用品	其他無店面 零售業
2004		8.39	7.06	5.12	12.25	7.06	11.76
2005		5.66	2.99	2.30	7.06	10.59	14.85
2006		1.72	2.96	9.36	4.89	-8.75	-3.29
2007		3.68	4.42	1.18	3.92	-2.34	11.95
2008		-1.00	2.35	1.69	-1.36	-20.19	13.75
2009		1.59	2.29	-3.29	-7.44	13.86	10.05
2010		6.57	7.12	6.45	2.40	14.49	8.94
2011		6.47	6.73	5.43	5.89	15.42	5.85
2012	JAN. r	-1.73	10.66	-5.74	3.60	-24.52	-1.64
	FEB. p	2.97	-2.26	1.10	2.53	22.08	10.87

(資料來源：經濟部統計處「批發、零售及餐飲業動態調查」)

然而，繼續保持產業的競爭力與優勢，須創造差異化與往握趨勢與機會，可以看得到的未來趨勢，如異業結盟，結合不同商品或是服務功能的異業，進行合作或交流可以增加產品或服務內容的多元化；如通路創新，新型態的通路，可巧創新的商機，像是無人店舖、智慧型租借機與虛擬通路，可節省租金與人事成本，另可延長服務的時間與拓展服務地點。如服務品質的提升，不能只重視產品品質，更要加強服務人員的態度、售後服務與服務效率，如何更貼近顧費者的心。

第二節 3C 零售業發展背景

(一) 發展沿革

3C 是指電腦 (Computer)、消費性電子 (Consumer)、通訊 (communication)，取其第一個英文字母組合而成；3C 零售通路即銷售上述三種類型商品。在過去，廠商供應甚麼商品，店家就銷售甚麼商品，這三項商品的販售是分別於不同的專賣店，專營家電的門市最早出現在市場上，主要是以經銷商、服務站或是小型的零售店為主；近年來，商品的界線越來越模糊，數位科技發展興盛，產品為導向的服務模式變更為消費者導向的服務模式，為便利銷售者選購，門市經營的商品開始擴大，引進更多的產品類型，讓消費者一次購足 (One Stop Shopping)。

不論是哪一種產業與商品，都需要通路來進行販售與傳遞產品的知名度，與大眾生活息息相關的零售通路，也因此發展出各種型態的銷售通路。一般而言，廣義的通路包含原料、製造、銷售的過程；狹義的通路則是單指製造商到消費者之間的銷售過程，而其中又可分為「物流通路商」與「零售通路商」，前者以代理與經銷為主，如聯強、捷元；後者為直接與消費者接觸的銷售行為，如燦坤、全國電子。



圖 3-2 3C 通路產業關聯圖
(資料來源：本研究整理)

商業環境的改變，也讓零售業的競爭環境隨之變化，各種業態的通路為了要買足消費者的需求，不斷推出新的行銷策略、發展新的經營範疇、大量展店擴大市場占有率，以利增加其競爭的優勢。國內外學者對於零售通路的興衰提出許多不同的理論，其中 Davidson, Bates, and Bass (1976) 共同提出「零售生命週期理論」可以做為描述 3C 零售通路的興衰源由，與如何對應。

在此四個時期中，競爭態勢與強度皆不同，創新的零售通路經營模式不斷出現，即會開啟另外一個零售生命週期，所以除了掌握消費者的需求，也要注意市場中其他競爭對手的變化與整體環境的改變，檢視自我市場定位與經營模式的適切性，以避免遭到淘汰而退出市場。

表 3-5 零售生命週期表

階段	競爭狀態	說明
導入期	少數競爭對手	消費者願意嘗試新商品，營業額呈現快速成長，但因初期尚未達到規模經濟效益，公司可獲得的利潤較少。
加速成長期	競爭對手增加	為了掌握商機，組織不斷的擴大，大量投入營運成本。
成熟期	競爭對手間雷同性高，差異越來越小	市場趨於飽和，呈現廠商過度擴張的問題，新的零售經營業態出現，在此時期市場佔有率部不易維持。
衰退期	市場競爭激烈	無法因應環境變化的零售通路，面臨縮小經營規模或者遭淘汰。

(資料來源：本研究整理)

(二) 競爭現況

羅文火 (1997) 將 3C 零售通路以「商品」與「空間」，區分為四種象限的通路產業經營型態，在今日，產品的組合為零售通路主要的競爭項目，為提供消費者的購物期望與需求，通路商們陸續擴大產品組合，不論是商品的廣度或者是商品的深度，皆須進一步評估何種商品經營方式效益最大。另外，賣場規模更是影響商品陳列的空間與是否能吸納更多更豐富的商品；現有的 3C 零售通路可以分為朝向大型連鎖賣場（如燦坤 3C、Best），賣場規模以 100 坪以上為主，小型連鎖賣場（如 NOVA），賣場以獨立店家 5~10 坪為主。然而這幾年因開店的區域，深入各鄉鎮，以增加覆蓋率與提供消費者便利的購買服務，同時考量營收與營業費用的比例，大型賣場也將門市的規模縮小至 100 坪以下，以利符合經營的效益。

依據賣場規模的大小與產品組合的多寡為象限，將市場上的同業競爭者放入象限圖中，以利容易辨識與比較各家零售通路在市場上的定位。

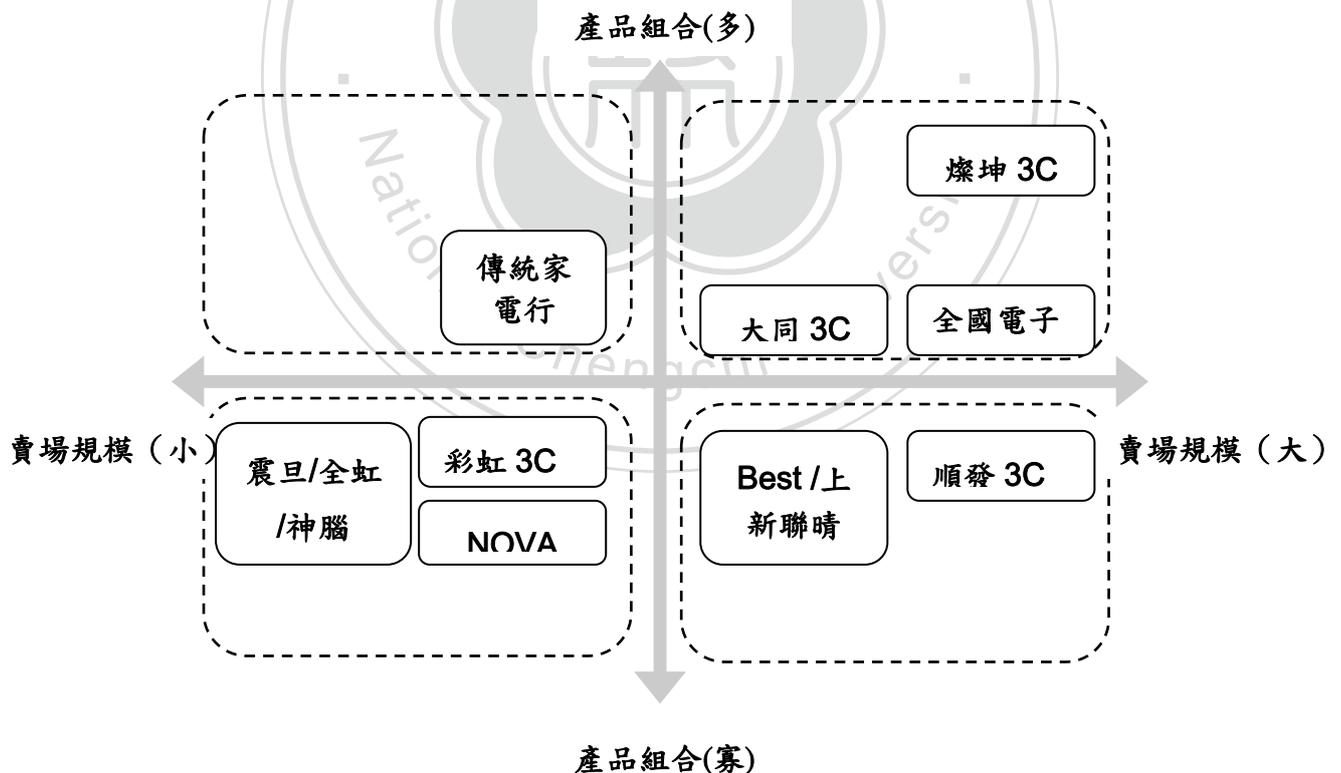


圖 3-3 3C 通路的產業經營型態
(資料來源：本研究整理)

目前國內較為知名的「3C 連鎖賣場」，包括燦坤 3C、全國電子、大同電子與 Best 倍適得；「3C 資訊賣場」，包括順發 3C、彩虹 3C、NOVA，上述公司的基本簡介如下：

表 3-6 台灣 3C 連鎖賣場比較表

公司名稱	3C 連鎖賣場				3C 資訊賣場		
	燦坤 3C	全國 電子	大同 電子	Best 倍適得	順發 3C	三井 3C	NOVA
成立年份	1978	1975	2007	1989	1997	1987	1996
總店數	343	310	246	28	69	39	5
經營模式	直營	直營	直營 經銷	直營	直營	直營	招商
平均 營業面積	300 坪	80 坪	50 坪	300 坪	200 坪	80 坪	500 坪
營業額 /年度 (約)	300 億	150 億	100 億	30 億	60 億	---	18 億

(資料來源：本研究整理)

台灣 3C 市場蓬勃發展狀態，可透過經濟部統計處「批發、零售及餐飲業調查統計」一窺樣貌，2011 年資訊通訊及家電設備零售業年營業額達 3599 億，相較去年同期 3399 億成長 5.89%，截至 2012 年 02 月止同期比較成長 3.1%。

由於 3C 零售通路的商品，產品規格統一、產品差異性小、生命週期短與產品毛利空間小，在相同產業中的競爭者，各通路可以形成的差異小，可以試想競爭的激烈程度。再加上商品的界線越來越模糊，資訊技術導入家電商品，通訊與網通商品的需求成長，讓既有的零售通路不在分明家電賣場與資訊賣場，而走向連鎖經營、提供豐富齊全的商品線、強調售後服務、虛擬通路的佈置與商品價格的市場應對，以利搶食市場中其他業者的份額，擴大是市占率，為目前 3C 零售通路面臨經營上的考驗。

第三節 個案背景介紹

(一) 公司發展沿革

燦坤實業股份有限公司於 1978 年 5 月設立，同年 11 月核准股份有限公司登記，資本額台幣一百萬元，設廠於臺灣臺南保安工業區，占地 181 坪，初期從事美國 GE 公司與中日電熱公司的電熱盤壓鑄。

因代工業務的不穩定性與研發新品的重要性，1980 年成立家電生產部門開始研發工作，並擁有第一件 ODM 產品。然而受限於國內市場的規模與本身的品牌知名度，燦坤改以國際化行銷的策略，積極的至歐洲推廣商品，咖啡壺 TSK-102 型於 1981 年銷往南非，為燦坤國際化之始，再隔年簽訂美國、新加坡及英國銷售總代理。1986 年成立「臺灣優柏」，以「優柏家電」自創品牌進軍臺灣內銷市場，產品進入美國 GE 公司採購系統。1990 年併購美國 NOVATREND 公司，更名為「美國燦坤」，負責歐美市場的設計、行銷、企劃。同時以自創品牌「EUPA 燦坤電器」拓展中國內銷市場，「廈門燦坤」營業額 1350 萬美元。

同年 12 月燦坤成立獨立的連鎖事業部「燦寶英弘公司」，1994 年臺灣「燦坤總部」通過 ISO 9001 品質認證。同年日本大阪「燦坤日本電器株式會社」正式立案，家電產品以「Swift」品牌進入美國最大 WALMART 零售網，且於瑞士的設計中心成立，多年來，不斷投入小家電的產品設計與創新的製程，在國內外獲得多次「產品優良設計」類的獎項。

1996 年台灣「燦坤 3C」擴增為 12 個門市店，家電事業群則是上海經濟信息研究中心發佈「EUPA 燦坤電器」為上海第二大知名家電品牌。1997 年 5 月通過台灣證管會核准，成為股票上櫃公司。2000 年臺灣燦坤現金增資新台幣 2 億元，同年 9 月 11 日上市。隔年中國市場總部自上海移到廈門，燦坤經營換股方式取得 ACCESS NETWORK CORPORATION 更名為 EUPA INTERNATIONAL CORPORATION 並在納斯達克股市掛牌。

徹底實現公司經營目標「世界工廠、世界通路」，看準中國大陸的經濟能耐與潛在需求市場的龐大商機，2003 年子公司廈門燦坤實業股份有限公司投資中

國 3C 連鎖店，2004 年漳州廠正式啟用（規模：投資總額 1.2 億美元、註冊資本 4000 萬美元、占地面積 180 萬平方米、員工總數達 3-4 萬人；產能：裝配生產線總數可達 180 條，最高日產量可達 50 萬台。同年拓展虛擬通路，投資燦星旅遊網取得 51% 股權。

此時的台灣燦坤 3C 通路 2000 年營收突破到 200 億元，來到 228.6 億元，每股盈餘 4.53 元，正處在高速成長與良善經營循環中，驗證快速展店與到達規模經濟的策略為成功的經營手段，相同的也將台灣的營運經驗帶往中國大陸，欲進行複製。歷經兩年經營，未考量中國的地理範疇的廣度與既有通路的經營模式，燦坤中國 3C 通路經營不善，開店策略的失焦與後勤無法支援下，2005 年 6 月併購子公司台灣優柏企業（股）公司，同年 7 月子公司廈門燦坤實業（股）公司在資源整合與聚焦經營的考量下，重新調整公司經營策略，出售中國 3C 連鎖店主要資產，完全撤出中國。報備經濟部經由子公司投資中國大陸漳州燦坤南港電器公司。

因應集團發展，於 2009 年為讓各自事業群的績效與獲利更加透明，燦坤實業股份有限公司專注經營通路相關事業並辦理減資 \$1,926,000 仟元，家電部門與長期股權投資（包括家電及旅遊長期投資股權）之相關資產、負債及營業，分割讓與新設公司-燦星網通股份有限公司。

燦坤 3C 專注經營通路，實現世界通路的目標燦坤始終未曾放棄，於 2010 進行海外事業佈局轉投資，先投入印尼市場及物業管理，隔年增資子公司進行印尼 3C 零售市場佈局。在台灣則是擴展網路通路，同年 9 月燦坤網路商城正式更名為「Kuai8hr 」（快 8 網路商城），領先業界推出 8 小時到貨服務，開創 3C 網路購物新體驗。本研究將聚焦於 3C 通路事業群的探討。

（二）營運模式

燦坤實業股份有限公司自 1990 年建立連鎖事業群，初期與日本通路商合資經營，吸取日式經營經驗，後續則轉為獨資型態，由南部往北部進行展店，並採取快速展店，以利到達規模經營、擴大採購基礎，大幅降低採購成本；以「成本

領導、降低管銷費用、引領市場趨勢」為經營重點，為獲取更大利潤空間，進而跳過代理商與原廠直接交易，以利取得更具競爭力的購買成本，提供顧客更大的價格回饋；原定位專賣家電商品賣場，轉型為涵蓋電腦與家電與通訊相關商品的販售，拉大與競爭者之間的經營差距。

「會員、省錢、技術服務」為燦坤 3C 的主要競爭能力，營運模式採會員制度，超過 90% 的營收來自會員的貢獻消費。針對「會員」一年 3 次的「會員特典」低價促銷活動回饋會員，並運用過往銷售資料與會員消費行為進行輪廓分析，找出最佳商品的結構，作為未來運籌模式的參考。針對「省錢」採商品企劃主義，整合各家供應商資源，善用行銷策略與採購規模，有效達以量制價。針對「技術服務」培訓電氣醫生通過全國技術師證照考試，搭配完整的物流系統，快速提供維修服務與安裝服務，透過以上三個面向的能力，有效建立起與其他競爭通路的差異性。

歷經 22 年的 3C 通路的經營，燦坤 3C 已累積相當的通路經驗，從天下雜誌 2012 年第 496 期的大服務業排名，名列 47 名，壹週刊服務大賞名列第一名，品牌形象已獲消費者相當程度的認同。

燦坤 3C 持續大量開店計畫未曾停歇過，近三個年度新拓門市點高達 114 家，（2009 年新店開立 72 家門市，2010 年新店開立 25 家門市，2011 年新店開立 17 家門市），截至目前 2012 年 06 月止燦坤 3C 共有 340 家門市，通路販售的商品屬性區分為數位商品、家電商品、通訊商品，比重約 50：45：5。

持續深化通路的經營，於 2011 年加強虛擬通路的佈建，正式將燦坤網路旗艦店更改為快 8 網路商城 ，網路商城有實體門市品牌加成下，普獲好評並快速發展，繼續擴大虛實整合的優勢與力量，不論是實體通路或是虛擬通路的佈建，燦坤皆是以朝向 3C 商品品牌商第一選擇與唯一選擇的強勢通路自許。

（三）公司文化與精神

1. 集團願景與經營理念

燦坤集團自設立之初，即以「設計整合與顧客滿意為核心的世界級生活產業

集團」為公司願景，在公司治理下，秉持誠信、正直、創新、專業的價值觀，善用專業團隊經營，發揮專業管理讓股東的價值提升到極大化。同時也明白商品的研發與人員的重要性，發展出燦坤的經營哲學，「縱使明天地球會毀滅，燦坤今天依然會種下兩棵葡萄：一、研究發展 (R&D)，二、教育訓練 (Job Training)」。

2. 經營精神與經營策略

秉持著唯有急迫感的企業，得以生存制勝，「即斷、即決、即行」，所以凡事要求的態度為「立即行動，徹底解決問題，赴湯蹈火為顧客服務」。

商品的採購與賣場的經營策略，「高品質第一便宜、低成本、低管銷」不只是口號，長期皆以知名品牌為主，賣場鮮少看到白牌商品。而燦坤一向採取「豪豬策略」專注於擅長的事情並將其做好，把一件簡單的事情做到完美，就是豪豬策略的最高原則。

見賢思齊看到 J&J 百年老店，利於不敗的基石，其中的經營要訣為「45% 負債比&發展流程革命，與商業模式、M&A、策略革命、一高一低、profit 管理」。

3. 內部經營重點與態度

公司組織內部採取「MD 主義、成本領導、市場掠奪」為最高領導，門市端則是進行「顧客密著化、差異化、多門市化、情報武裝化」，獲取即時的市場資訊，與貼近顧客需求、提高便利性，與競爭對手形成差異化。

「勤勉、專業、責任、溝通」為公司人員的基本觀念，而工作態度「三一主義」的落實，能做得自己做、不能做的事情請夥伴支援、隨時隨地支援夥伴，則讓公司內部人員的配合與協調性，保有彈性與提高工作的完成度。

(四) 主要經營項目

燦坤實業股份有限公司為小家電製造商起家，主要產品為電熨斗、煎烤器、咖啡壺、電子鍋、果汁機、榨汁機、跳式烤麵包機等小家電產品，其中電烤盤專利更是取得在美國 10 年的獨家使用權，35 年來銷售網遍及世界一百多個國家，是目前全球知名的前五大專業小家電製造廠。同時在台灣經營 3C 通路，以世界

工廠、世界通路為公司經營目標。

通路事業初期以專賣家電商品為主，於 2001 年啟動數位革命，引進販售電腦資訊商品，營收呈倍數成長，並陸續引進通訊商品、綠能商品等，持續擴大經營的範疇，從主機商品到週邊耗材，完整的商品線與豐富的品項數，提供並滿足顧客一次性購足的需求。自 2009 年燦坤分割後，燦坤獲利來源將純來自於燦坤 3C 的流通事業，欲使營運與獲利更透明。

目前主要營運項目，如下：

- (1). 大型家庭電器用品：如冰箱、洗衣機；
- (2). 小型家庭電器用品：如電子鍋、微波爐、熱水瓶；
- (3). 消費型家庭電器用品：如電視、家庭劇院、音響；
- (4). 通訊產品：如手機、智慧型手機；
- (5). 資訊商品：如桌上型電腦、數位相機、筆記型電腦、印表機、喇叭；
- (6). 其他家電、3C 商品：相關週邊耗材。

(五) 組織架構

1. 公司組織圖

燦坤 3C 將部門屬性區分為兩大類為「營運部門與管理部門」，再將各功能部門依據權責放入，大致上屬營業面的功能部門歸入營運部門，後勤支援的功能部門則是歸入管理部門。

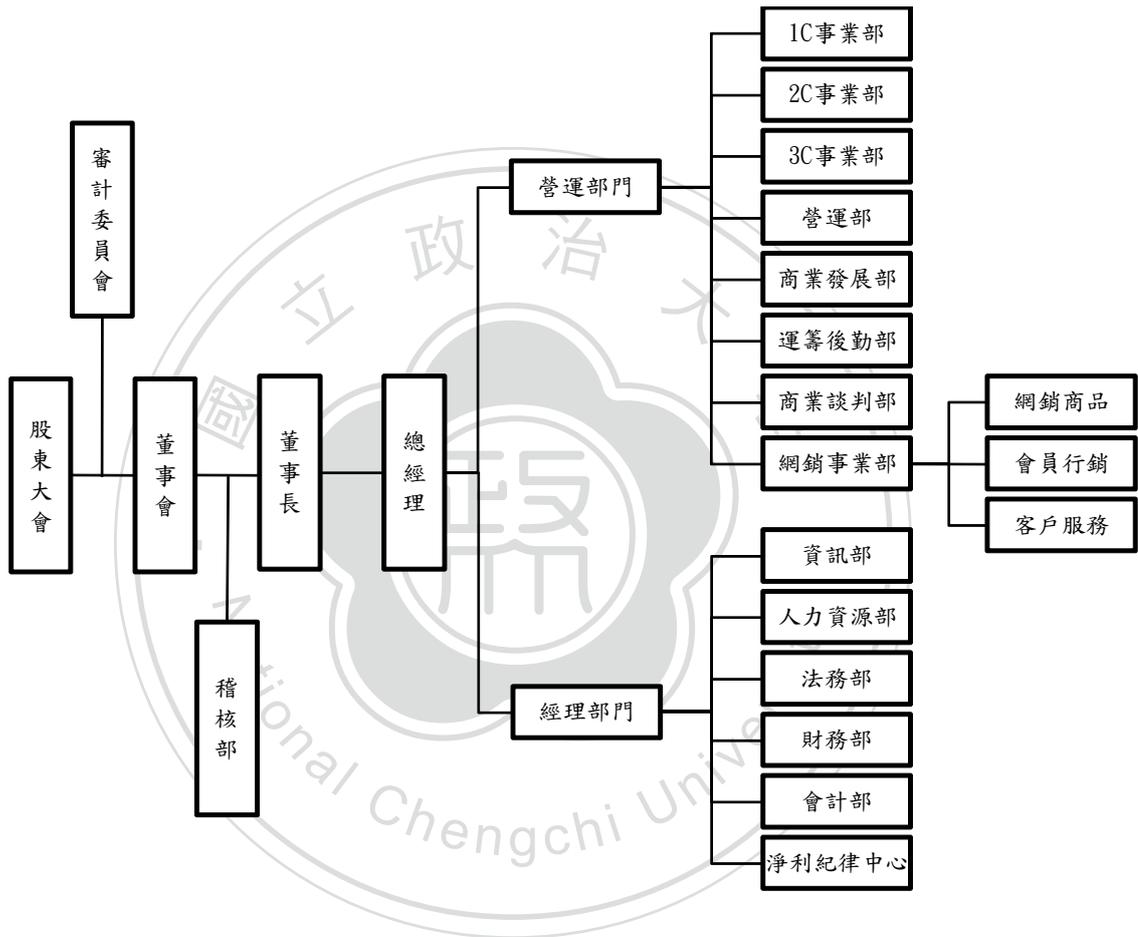


圖 3-4 燦坤組織架構
資料來源：燦坤 3C 2011 公司年報

2. 關係企業組織圖

自 2009 年分割後，燦坤實業股份有限公司專營 3C 通路事業，因應永續經營的發展與投入環保議題的解決，收購業務相關公司，如富士印低碳專營 3C 商品老舊、淘汰、報廢品之資源回收業務；與成立投資公司，專營子公司間的交叉持股，保持與燦坤 3C 母公司經營績效的獨立性，其中包含印尼地區的物產投資與當地 3C 通路的布局。

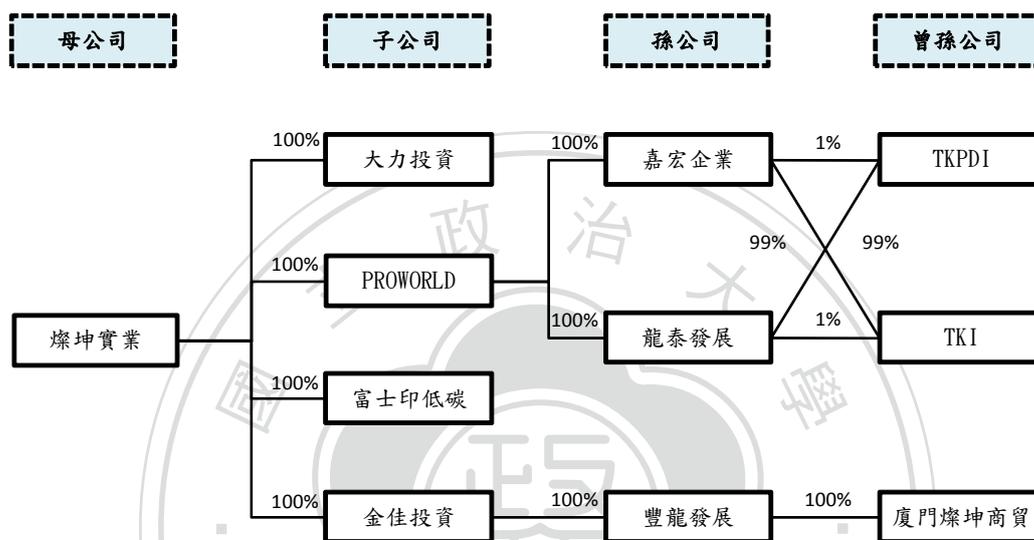


圖 3-5 燦坤集團控股架構

表 3-7 關係公司全名與主要業務

關係	簡稱	公司名稱	經營項目
控制公司	燦坤實業	燦坤實業股份有限公司	
從屬公司	大力投資	大力投資股份有限公司	投資業
從屬公司	富士印低碳	富士印低碳股份有限公司	資源回收業
從屬公司	PROWORLD	PROWORLD INTERNATIONAL LIMITED	控股
從屬公司	金佳投資	金佳投資有限公司	控股
從屬公司	豐龍發展	豐龍發展有限公司	控股
從屬公司	嘉宏企業	嘉宏企業有限公司	控股
從屬公司	龍泰發展	龍泰發展有限公司	控股
從屬公司	TKPDI	PT. TSANN KUEN PROPERTY DEVELOPMENT INDONESIA	物業管理
從屬公司	TKI	PT. TSANN KUEN INDONESIA	3C 零售業
從屬公司	廈門燦坤商貿	廈門燦坤商貿有限公司	文創產業

(資料來源：燦坤 3C 2011 公司年報)

(六) 經營數字

1. 門市數量

燦坤 3C 自 1990 年於台南發跡開始進入家電通路的經營，近 10 年新增展店 270 家門市，截至 2012 年 6 月已經擁有 342 家連鎖門市，在這期間閉店門市與轉進店數未計算在內，平均每年開出 27 家門市，其中以 2009 年展店數量最高，達 73 家門市，各年度的經營門市數量與通路的營業收入與燦坤實業（股）公司 EPS 情形如下表。

表 3-8 燦坤 3C 總店數與年度營收、獲利

年度	店數	營收	EPS
1998	25 家	29.2 億	3.95 元
2000	60 家	72.0 億	2.79 元
2002	100 家	133.8 億	4.01 元
2003	128 家	228.6 億	4.41 元
2004	137 家	298.1 億	4.89 元
2005	164 家	295.7 億	1.84 元
2006	177 家	290.5 億	-7.88 元
2007	245 家	330.8 億	7.73 元
2008	265 家	308.0 億	1.75 元
2009	318 家	269.5 億	2.84 元
2010	334 家	278.2 億	6.50 元
2011	339 家	293.1 億	6.39 元

(資料來源：本研究整理)

目前在各區域的門市部點狀態，資料截至 2012 年 06 月為止，如下圖所示。

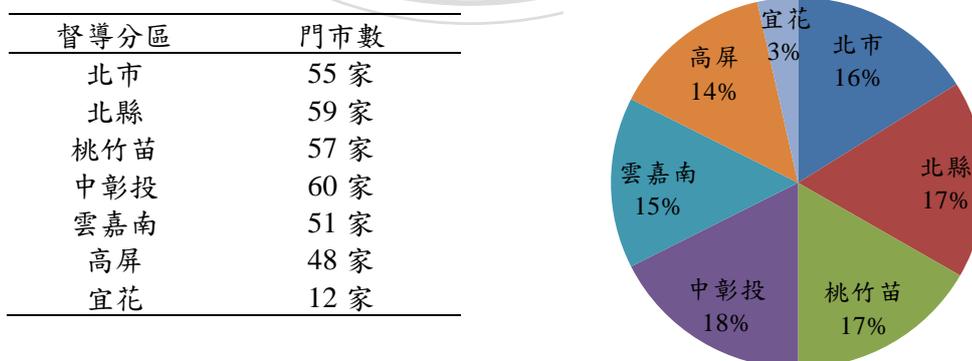


圖 3-6 區域店數分布
(資料來源：本研究整理)

2. 經營成效損益表

燦坤 3C 在財務表現方面，自 2004 年起營業收入直逼 300 億元，爾後幾年間營業收入皆落在 290 億元~330 億元間，2008 年年底逢全球金融風暴開始，仍維持合併營收 308 億元，僅較前年衰退 6.7%，稅後淨利 5.5 億元；2009 年合併收入僅 269.5 億，較前年衰退 12.5%，但稅後淨利卻較前年成長 55%，成長到 8.59 億元。有賴於 2008 年年底快速展開各項營運成本的節約，展現企業面對大環境的不景氣與衝擊時，於經營管理層面展現高度危機管理能力與應變能力。

承接這兩年間不斷調整的經營結構，2010 年合併營收成長 3% 下，稅後淨利保有兩位數成長約 12%，獲利金額來到 9.69 億元。進入 2011 年台灣景氣明顯回溫，燦坤 3C 營收回到 293 億元，稅後淨利 10.76 億，相較 2008 年 308 億元下，稅後淨利已為當時的一倍以上。近四年度營業結果如下：

表 3-9 燦坤 3C 2008 年至 2011 年損益表

會計科目	2008年		2009年		2010年		2011年	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
銷貨收入總額	30,799,110	99.7	26,950,836	99.8	27,815,149	100	29,308,031	100
銷貨折讓	5,821	0.01	1,800	0.01	0	0		
銷貨收入淨額	30,793,289	99.7	26,949,036	99.8	27,815,149	100	29,308,031	100
勞務收入	90,635	0.29	64,646	0.24	0	0		
勞務收入合計	90,635	0.29	64,646	0.24	0	0		
營業收入合計	30,883,924	100	27,013,682	100	27,815,149	100		
銷貨成本	25,651,430	83.1	22,647,996	83.8	23,316,527	83.8	24,608,180	84
營業成本合計	25,651,430	83.1	22,647,996	83.8	23,316,527	83.8	24,608,180	84
營業毛利(毛損)	5,232,494	16.9	4,365,686	16.2	4,498,622	16.2	4,699,851	16
聯屬公司間已實現利益	6,868	0.02	5,326	0.02	0	0		
推銷費用	3,668,870	11.9	2,959,696	11	2,993,938	10.8	2,977,461	10.2
管理及總務費用	897,229	2.9	532,346	1.97	387,790	1.39	404,546	1.38
研究發展費用	83,856	0.27	19,153	0.07	0	0		
營業費用合計	4,649,955	15.1	3,511,195	13	3,381,728	12.2	3,382,007	11.5
營業淨利(淨損)	589,407	1.9	859,817	3.18	1,116,894	4.02	1,317,844	4.5
營業外收入及利益								
利息收入	61,401	0.19	9,622	0.04	12,231	0.04	28,770	0.1
投資收益	373,823	1.21	427,293	1.58	14,513	0.05	0	0
權益法認列之投資收益	373,823	1.21	427,293	1.58	14,513	0.05	0	0
金融資產評價利益	9,085	0.02	52,572	0.19	0	0		
什項收入	52,786	0.17	90,926	0.34	133,167	0.48	48,333	0.16
營業外收入及利益	497,095	1.6	580,413	2.15	159,911	0.57	77,103	0.26
營業外費用及損失								
利息費用	42,825	0.13	14,565	0.05	0	0	3,839	0.01
採權益法認列之投資損失							67,183	0.23
投資損失							67,183	0.23
處分投資損失			775	0	43,927	0.16	0	0

會計科目	2008年		2009年		2010年		2011年	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
兌換損失	32,911	0.1						
減損損失	0	0						
什項支出	87,920	0.28	132,089	0.49	39,895	0.14	24,719	0.08
營業外費用及損失	163,656	0.52	147,429	0.55	83,822	0.3	95,741	0.33
繼續營業單位稅前淨利(淨	922,846	2.98	1,292,801	4.79	1,192,983	4.29	1,299,206	4.43
所得稅費用(利益)	369,757	1.19	433,769	1.61	223,845	0.8	222,824	0.76
繼續營業單位淨利(淨損)	553,089	1.79	859,032	3.18	969,138	3.48	1,076,382	3.67
本期淨利(淨損)	553,089	1.79	859,032	3.18	969,138	3.48	1,076,382	3.67
基本每股盈餘								
繼續營業單位淨利(淨損)	1.8	0.0	2.8	0.0	6.5	0.0	6.4	0.0
基本每股盈餘	1.8	0.0	2.8	0.0	6.5	0.0	6.4	0.0
稀釋每股盈餘								
繼續營業單位淨利(淨損)	1.7	0.0	2.8	0.0	6.5	0.0	6.4	0.0
稀釋每股盈餘	1.7	0.0	2.8	0.0	6.5	0.0	6.4	0.0

(資料來源：公開資訊觀測站)



3. 財務指標

燦坤 3C 最近五年度財務分析表與各項財務比率，自 2009 年分割後，負債比曾高達 69%，而經過兩年度調整已經降到 58.8 屬較健康的比例。

表 3-10 財務分析表與各項財務比率

分類	項目	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年
財務	負債佔資產比率 (%)	62.46	54.33	69.21	58.53	58.80
結構	長期資金佔固定資產比率 (%)	242.36	237.93	118.53	223.21	221.66
償債	流動比率 (%)	105.30	101.54	98.63	129.35	126.76
能力	速動比率 (%)	55.58	48.74	50.95	76.51	74.90
	利息保障倍數 (%)	34.88	22.55	89.76	*****	339.42
	應收款項週轉率 (次)	37.77	60.00	243.63	264.85	218.05
	應收款項收現日數	9.66	6.08	1.49	1.37	1.67
	存貨週轉率 (次)	7.73	6.96	7.53	7.89	7.51
經營	平均售貨日數	47.21	52.44	48.47	46.26	48.60
能力	固定資產週轉率 (次)	11.78	10.79	12.21	14.06	13.67
	總資產週轉率 (次)	2.11	2.25	3.17	2.61	2.54
	資產報酬率 (%)	16.76	3.96	7.82	10.12	9.74
	股東權益報酬率 (%)	48.78	9.06	19.31	27.54	23.49
	營業利益佔實收資本比率 (%)	49.10	18.36	66.97	66.06	78.69
獲利	稅前純益佔實收資本比率 (%)	104.88	28.75	100.69	70.56	77.58
能力	純益率 (%)	7.00	1.79	3.18	3.48	3.67
	每股盈餘 (元)	9.55	1.75	3.02	6.50	6.43
現金	現金流量比率 (%)	19.46	5.28	23.14	19.82	25.12
流量	現金流量允當比率 (%)	98.86	103.69	131.50	110.61	86.14
	現金再投資比率 (%)	20.23	2.58	21.20	15.09	15.52

(資料來源：公開資訊觀測站)

第四章 研究方法

本章依據門市經營績效的各項指標，分別形成各相關假說、實證模型，與變數定義。

第一節 研究假說

連鎖通路門市經營的關鍵就在於各門市均有獲利，並瞭解獲利模式中可以做為評量績效的指標，及可以做為經營警訊的指標。李志華（1996）指出，單一績效準則較缺乏周延性，而多重績效準則利用多種指標來避免單一準則的不足，可以增加衡量的周延性與客觀性。本研究提出以下假說，以進行探討與驗證。

（一）商品組合

由於連鎖通路門市販售的商品品項大致相同，以商品的特性與價格又可區分為主力商品與耗材性商品；以購買的頻率來看，主力商品多半為耐久財，購買的週期長達年以上，耗材性商品的購買週期較短，雖然單價較低，但數個月即會回購，對於店舖的黏著度相對高，屬於基本客源。若當特定類型商品的銷售額的變化，可能透露出經營上出現問題或者商圈型態的轉移，以及門市經營優劣的警示訊號。故本研究透過評估週邊耗材類型商品的銷售額的變化是否反映門市基本盤來客數量的增減。由於門市無法精準的計算到店的來客數量，故採取實際上結帳產生的發票數量，作為門市來客數量的代理變數，並預期週邊耗材類商品業績的增減與門市來客數存在關聯性，形成研究假說 H2a：

H1a：耗材類商品的業績與門市的來客數存在關聯性。

在 3C 眾多商品中，商品的毛利結構不盡相同，由於耗材類商品毛利率相較主商品的毛利率結構較高，販售價值較高主商品所帶來的毛利額可能還不及數百元的週邊耗材商品。由於門市端高營收並不代表高獲利，銷售的組成結構影響門市獲利模式。本研究分析耗材類商品占比較高的門市，是否較容易產生獲利，並預期耗材類商品的銷售占比與門市獲利存在關聯性，形成研究假說 H2b：

H1b：耗材商品的業績銷售占比與門市獲利存在關聯性。

為求符合當地消費者的特性與需求，不同商圈需要有不同的商品組合，就商品類別的配置與商品價格帶兩個層面來進行差異化，另外，商品陳列的品項數因為空間而有所限制，所以依據商圈的屬性與消費者的特性進行挑選，大致上仍是以全產品線商品放入該店，僅縮減品項數，該門市仍會具備完整的 3C 商品（電腦、家電、通訊商品）。經過長時間的發酵與商圈的經營經實際營運後，商品的銷售結構會因當地消費者購買需求進行變化與調整，銷售好的商品線會加大品項數，相對銷售不佳的商品即會調出該店，試想不同的商圈屬性應與販售商品的結構存在關聯性，形成研究假說 H2c：

H1c：門市銷售商品結構與商圈類型存在關聯性。

(二) 營業面積效益

3C 商品的產品專業知識普遍較高，主商品須採取人員與消費者面對面銷售，像是高複雜性商品如電視、電腦類商品。不同業績級距的門市可以運用的人力配置是不相同的，但因門市營業面積大小不一，每個人員需要守備負責的區域，往往不盡相同。周泰華與杜富燕（1997）指出，人效、勞動生產力、勞動分配率可作為評估人員績效的代表性指標。搭配合理與適當的負責區域可以讓員工專注於商品與顧客的互動，可以增加成交率與提高營業額，但當門市營業面積或人員數量比率單方面過大時，也同時意味門市營業面積與其業績不成比例。本研究以坪效為衡量門市經營績效（Ghosh and Lusch 2000），並預期在控制其他因素下，每員工負責的營業面積坪數對於每坪業績貢獻度呈負相關，形成研究假說 H2c：

H2a：每員工負責坪數與門市坪效呈負向關係

(三) 店舖的密集度

當進入新的商圈，門市設立首戰之區，一定是人口密集度最高的區域（劉文欽 2010；簡全廷 2010），先設立一家大型門市，初期單店商圈涵蓋範圍大，賣場面積大陳列品項豐富與齊全。對消費者而言，雖然到店距離較遠，但基於一次購

足的便利性，與滿足購物的需求，消費者仍會專程到店消費。待通路知名度建立，為更精細的經營該商圈，同一地區開立多家門市，除了吸納之前未涵蓋到的商圈範圍，吸引該商圈更多顧客到店消費，且提供相較到店距離近、便利，與消費者之間的關係可以更為緊密（吳美連 2005；李頻萍 2005），對於到此零售通路購物習慣的養成，在相同的通路品牌名稱，不同的店舖，消費者仍能延續原有的購物習慣，到此一連鎖零售通路消費。本研究預期，基於在能較完整覆蓋商圈範圍與開發新的顧客群，對於業績的增加應有助益，同一商圈店數與業績呈存在關聯性，形成研究假說 H1a：

H3a：區域內的門市店數與門市業績存在關聯性。

開立一家門市即須負擔相對的營運費用，如固定費用房屋租金、裝修費用的折舊、水電費、用人成本、管理費用等。在同一商圈中，若增加的業績未到達邊際效益，則因負擔重複的營運成本，以相對獲利表現而論，較多的門市不見得較有效益。本研究預期同一商圈店數與獲利存在關聯性，故形成研究假說 H1b：

H3b：區域內的門市店數與門市獲利存在關聯性。

第二節 實證模型與變數衡量

本研究探討店舖的經營效益，有哪些指標可以判讀門市經營的良善與否，與經營效益呈正相關或是負相關，分別就店舖的獲利與商品的組合探討，相關實證模型分述如下。

(一) 門市商品銷售變化的模型及相關變數衡量

本研究以模型 (1) 探討門市週邊耗材商品銷售業績變化，對於經營上的意涵與警示的影響，研究模型如下：

$$Assavg = \alpha_0 + \alpha_1 ClientN + \alpha_2 Cc + \alpha_3 Division \quad (1)$$

其中，Assavg 為週邊耗材營業額；ClientN 為來客數(發票數)取自然對數；Cc 為商圈類型分組，社區型、都市型、鄉鎮型為 1，戰區型、商業型、都會型為 0；Division 為區域別。

一、被解釋變數

週邊耗材營業額 Assavg，每家店舖透過每一筆週邊耗材商品銷售(如：印表機、墨水、鍵盤、滑鼠、喇叭、線材…等)，彙整起來的當月商品別未稅收入。

二、解釋變數

來客數 ClientN，由於門市無法精準的計算來到店內的來客數量，故採取實際上結帳產生的發票數量，視為門市的來客數量

三、控制變數

1. 商圈類型 Cc

將 6 種商圈類型分為兩組，社區型、都市型與鄉鎮型為 1，戰區型、商業型與都會型為 0。

表 4-1 商圈定義

商圈類型	代碼	類型說明
戰區型	1	鄰近電子賣場與自營獨立店家聚集處
商業型	2	鄰近以商辦大樓為主
都會型	3	於大城市中，消費水準較高的區域
社區型	4	鄰近以住宅、社區型為主
都市型	5	位於二級城市的人口彙集中心
鄉鎮型	6	位於行政區為鄉鎮的三級城市

(資料來源：個案公司提供)

2. 區域別 *Division*

由北至南畫分區域歸屬，據 1~7 順序，北市為 1、新北市為 2、桃竹苗為 3、中彰投為 4、雲嘉南為 5、高屏為 6、宜花為 7。

表 4-2 區域定義

區域	代碼	包含的縣市
北市	1	北市各行政區、基隆區
新北市	2	新北市各行政區
桃竹苗	3	桃園縣市、新竹縣市、苗栗縣市
中彰投	4	台中縣市、彰化縣市、南投縣市
雲嘉南	5	雲林縣市、嘉義縣市、台南縣市
高屏	6	高雄縣市、屏東縣市、台東縣市
宜花	7	宜蘭縣市、花蓮縣市

(資料來源：個案公司提供)

另外，本研究以模型(2)探討門市 2C 商品別的銷售結構的占比變化，對於經營上的意涵與警示的影響，研究模型如下：

$$Pro2CPC = \alpha_0 + \alpha_2 Cc + \alpha_3 Division + \alpha_3 Storeyear \quad (2)$$

Pro2CPC 為 2C 商品的銷售占比；*Cc* 為商圈類型分組，社區型、都市型、鄉鎮型為 1，戰區型、商業型、都會型為 0；*Division* 為區域別；*Storeyear* 為門市營業年資，超過 10 年者為 1，小於 10 年者為 0。

一、被解釋變數

2C 商品的銷售占比 *Pro2CPC*，2C 家電商品與總業績之間的銷售占比。

二、解釋變數

商圈類型 Cc ，將 6 種商圈類型分為兩組，社區型、都市型與鄉鎮型為 1，戰區型、商業型與都會型為 0。

三、控制變數

1. 區域別 *Division*

由北至南畫分區域歸屬，據 1~7 順序，北市為 1、新北市為 2、桃竹苗為 3、中彰投為 4、雲嘉南為 5、高屏為 6、宜花為 7。

2. 門市營業年資 *Storeyear*

自門市開幕日期起算，門市截至樣本資料年月之營業年資，營業超過 10 年者為 1，營業年資小於 10 年者為 0。

本研究以模型 (3) 探討門市獲利與否的影響因素，研究模型如下：

$$PL = \alpha_0 + \alpha_1 \text{Accessratio} + \alpha_2 Cc + \alpha_3 Ccacc + \alpha_4 \text{ClientN} + \alpha_5 \text{Division} \quad (3)$$

其中， PL 為門市損益； Accessratio 為週邊耗材的銷售占比； Cc 為商圈類型分組，社區型、都市型、鄉鎮型為 1，戰區型、商業型、都會型為 0； $Ccacc$ 為商圈別(社區型、都市型、鄉鎮型)週邊耗材銷售占比； ClientN 為來客數； Division 為區域別。

一、被解釋變數

門市損益 PL ，門市每月損益數字，營業內營業毛利額扣除營業費用，加上公司依據合約內條款與廠商取得的金額、合約外特別洽談的獎勵與銷售回饋，與營業外收支，計算得來之獲利數字。

二、解釋變數

週邊耗材商品銷售占比 Accessratio ，電腦週邊(如印表機、墨水、碳粉、硬碟、隨身碟、鍵盤、滑鼠、喇叭、讀卡機、網通商品)、延長線、燈泡、保溫杯、吹風機、影音線材、各式網路線材、廚房用小家電(鍋類、果汁機、微波爐、烤

箱) ...等商品，該類型商品與總業績之間的銷售占比。

三、控制變數

1. 商圈類型 Cc

將 6 種商圈類型分為兩組，社區型、都市型與鄉鎮型為 1，戰區型、商業型與都會型為 0。

2. $Ccacc$ 為商圈別週邊耗材銷售占比

將 6 種商圈類型分為兩組，社區型、都市型與鄉鎮型為 1，戰區型、商業型與都會型為 0，而其該組別週邊耗材的銷售占比。

3. 來客數 $ClientN$

由於門市無法精準的計算來到店內的來客數量，故採取實際上結帳產生的發票數量，視為門市的來客數量

4. $Division$ 為區域別

此研究以台灣的門市為主，由北至南畫分區域歸屬，據 1~7 順序，北市為 1、新北市為 2、桃竹苗為 3、中彰投為 4、雲嘉南為 5、高屏為 6、宜花為 7。

(二) 營業面積運用效益的模型及相關變數衡量

本研究以模型 (4) 探討營業面積運用效益的影響因素，研究模型如下：

$$SalesSpace = \alpha_0 + \alpha_1 Spemp + \alpha_2 Cctype + \alpha_3 Devision + \alpha_4 Revrank$$

(4)

其中， $SalesSpace$ 為坪效（每坪的業績貢獻度）； $Spemp$ 為每人負責的坪數； $Cctypeid$ 為商圈類型； $Division$ 為區域別； $Revrank$ 為業績等級。

一、被解釋變數

坪效 $SalesSpace$ 係指每坪的業績貢獻度，賣場實際的營業用面積，用於陳列與擺放商品使用（通常與合約承租面積不相同），與每月業績收入之間的比例，

分子為業績收入，分母為營業用面積，得出每一坪的營業面積的業績金額，即稱為坪效。

二、解釋變數

每人負責的坪數 $Spemp$ ，門市的人力運用區分為正職人員的人數與兼職人員的工作時數，其中兼職人員工作時數以 180 個小時換算一位正職人員，以利計算約當人力。再將門市實際使用的營業面積除上約當人力，即得出每人負責坪數。

三、控制變數

1. 商圈類型 $Cctype$

依據外在環境、立地條件與商圈特性，定義商圈的屬性，分為六大類型，於定義門市適用的商圈類型時，依據 1~6 順序判斷歸屬的類型，首先判斷是否位於電子產品集中販售區域，否則再判斷是否位於商業大樓及中區域，否則再判斷是否位於大城市中消費水平較高的區域，否則歸類為社區型；位於二級城市的都市區則為都市型，位於三級城市如鄉鎮區則為鄉鎮型。

2. 區域別 $Division$

此研究以台灣的門市為主，由北至南畫分區域歸屬，據 1~7 順序，北市為 1、新北市為 2、桃竹苗為 3、中彰投為 4、雲嘉南為 5、高屏為 6、宜花為 7。

3. 業績等級 $Revrank$

依據門市平均月業績劃分級距，共分六個等級，說明如下：

表 4-3 業績等級

業績等級	代碼	說明
S	1	平均月業績 4000 萬以上
A	2	平均月業績 2000 萬~4000 萬
B	3	平均月業績 1400 萬~2000 萬
C	4	平均月業績 800 萬~1400 萬
D	5	平均月業績 400 萬~800 萬
E	6	平均月業績 200 萬~400 萬
F	7	平均月業績 200 萬以下

(資料來源：個案公司提供)

(三) 門市獲利的模型及相關變數衡量

另外，探討數家門市共營商圈的效益，依據商圈組別，將門市每月經營數字轉化為4個年度單月平均值（2009年至2012年），並於變動當年度（有新設點或者閉店），區分既有門市獨立經營期間的月平均值與變動後經營期間的月平均值，以及新設點經營期間的月平均值，分別加總為商圈預期效益 $EccRev_i$ （既有門市獨立經營期間月均與新設點經營期間月均之總計），商圈目前效益 $CtotRev$ （既有門市變動後經營期間月均+新設點經營期間月均之總計），以表 5-6 說明。

表 4-4 共營商圈資料處理模式說明表

區域	共營商圈編碼	年度	狀態	既有門市			新夥伴月均	商圈預期效益	商圈目前效益
				單獨經營	加入/減少夥伴	月均			
北市	11	2009		A1	A2	A	B	A1+B	A+B
		2010							
		2011							
		2012							

狀態：0 不動、1 閉店、2 新設點、3 同時有閉店+新設點

為探討共營商圈加入新設點或是閉店後，該商圈變動前後期間的績效表現，將樣本期間四年度資料分別為既有店單獨經營期間的月平均數與變動後商圈經營的月平均數（目前效益），兩者加減可得出增減額，即變動後的商圈經營是否優於既有店獨立經營時期。

共同經營商圈編組 *JointCC* 意謂，在鄰近地區開立數家門市，因為該商圈人口數眾多且集中，為完整覆蓋該區域與提供便捷的顧客服務，故採取共同經營該商圈模式。以區域為主，分別將特定門市編組，並給與組別代碼，以利識別與後續分析運用。表 4-5 列示個案公司區域內共營商圈編組與店家數。

表 4-5 區域內共營商圈編組與店家數

分區編碼	分區	共營商圈	門市店數	共營商圈	門市店數	共營商圈	門市店數
1	北市	11	2 家	16	5 家	111	5 家
		12	2 家	17	3 家	112	8 家
		13	3 家	18	2 家	113	2 家
		14	2 家	19	3 家	114	2 家
		15	3 家	110	4 家	115	2 家

北市 合計		48 家					
2	新北市	21	3 家	26	2 家	211	4 家
		22	5 家	27	4 家		
		23	2 家	28	2 家		
		24	2 家	29	3 家		
		25	3 家	210	2 家		
新北市 合計		32 家					
3	桃竹苗	31	2 家	36	3 家		
		32	3 家	37	3 家		
		33	4 家	38	3 家		
		34	3 家	39	2 家		
		35	2 家				
桃竹苗 合計		25 家					
4	中彰投	41	3 家	46	6 家		
		42	3 家	47	5 家		
		43	4 家	48	2 家		
		44	2 家	49	3 家		
		45	5 家				
中彰投 合計		33 家					
5	雲嘉南	51	3 家	56	3 家	512	3 家
		52	2 家	57	2 家		
		53	2 家	58	3 家		
		54	4 家	510	2 家		
		55	5 家	510	2 家		
雲嘉南 合計		33 家					
6	高屏	61	3 家	66	4 家		
		63	4 家	67	2 家		
		65	3 家	610	3 家		
		66	4 家				
		67	2 家				
高屏 合計		27 家					
7	宜花	71	2 家				
		72	3 家				
		73	5 家				
宜花 合計		10 家					
總計		207 家					

(資料來源：本研究整理)

第三節 研究樣本

本研究系以燦坤 3C 通路業連鎖門市為研究對象，探討特定的指標可否察覺門市的經營狀態與影響力。

(一) 資料來源

個案公司銷售皆經過 POS 系統，後端有 ERP 系統進行管控銷進存，故有完整的銷售資料，本研究所有資料由個案公司提供，包括內部會計資訊、分店資訊、門市各項經營數字、門市分類依據、門市商品銷售數字與人力聘僱數。

(二) 樣本選擇

門市樣本將以樣本期間存在的門市為研究對象，期間陸續有新門市的開立與既有門市的閉店，皆以該時間點紀錄該店實際經營數字，列入分析的資料庫。

(三) 樣本期間

本研究將以月資料為單位進行分析，樣本期間採 2009 年 1 月至 2012 年 05 月止之資料，部分資料依據假說的需求，將處理為年度平均值方式進行分析。

(四) 研究議題與假說彙整

茲將本研究的研究議題之相關假說、研究變數、其衡量方式與預期方向，列是於下表：

表 4-6 研究假說、變數衡量與預期符號彙總表

研究議題	假說	解釋變數	解釋變數衡量	預期符號
單一區域門市的密集設點是否會為帶來較高的獲利效益	H1a H1b	PL	獲利的變化	?
商品的銷售變化是否為門市經營的良善擔任前進指標	H2a H2b	Revenue	商品營業額的變化	?
門市商品銷售結構否以會依據商圈類型而有所不同	H2c	Revenue	商品銷售占比的變化	?
每人的賣場工作責任面積是否影響該店營業額的多寡	H3a	SalesSpace	坪效的變化	—

第五章 實證結果分析

第一節 樣本分析

本節以敘述性統計觀察個案公司店舖的經營狀況，就店數的變化、業績的增減情形加以分析。

表 5-1 列示出樣本資料期間的歸屬共營商圈，同一商圈內門市的增減家數。個案公司於樣本期間全省有 374 家門市，具備共同經營商圈的分組，共可分為 66 組。在 66 組共營商圈組別中，有 49 組在資料期間有門市的增減狀況，其中有 18 家門市結束營運，有 57 家門市為新設立門市。

表 5-1 共營商圈樣本店家增減分布

共營商圈區域	店點增減家數			共營商圈區域	店點增減家數			
	-1	1	Total		-1	1	Total	
北市	11	0	1	19	0	2	2	
	12	0	1	110	0	2	2	
	13	0	2	111	0	2	2	
	14	0	1	112	0	4	4	
	16	1	3	4	113	0	1	1
	17	0	1	1	115	0	1	1
	北縣	21	0	1	27	1	0	1
22		0	1	28	0	1	1	
24		0	1	210	1	0	1	
25		0	2	2	211	1	1	2
26		0	1	1				
桃竹苗		31	0	1	36	0	2	2
	33	0	1	37	0	1	1	
	34	0	1	39	0	1	1	
中彰投	41	1	2	3	46	1	2	3
	42	1	0	1	47	1	0	1
	43	1	2	3	49	0	1	1
	45	0	1	1				
雲嘉南	51	1	2	3	510	0	1	1
	53	0	1	1	511	0	1	1
	54	1	0	1	512	1	1	2
	58	0	1	1				
高屏	61	0	1	1	68	1	2	3
	63	1	1	2	69	1	0	1
	65	0	1	1	610	2	0	2
	66	0	1	1				
宜花	72	1	0	1				
Total	18	57	75					

(資料來源：本研究整理)

表 5-2 列示出樣本資料期間的區域別、門市年資別的家數與資料筆數。個案公司門市桃竹苗以北共 181 家占比 48%，中彰投以南共 179 家占比 48%，宜花共 14 家占比 4%。門市營業年資部分，年資大於 10 年共 94 家占比 25%，年資小於 10 年共 280 家占比 75%。

表 5-2 區域別、年資別門市家數與資料筆數

編碼	區域	年資大於 10 年			年資小於 10 年			總計		
		家數	家數占比	資料筆數	家數	家數占比	資料筆數	家數	家數占比	資料筆數
1	北市	17	29%	638	42	71%	1355	59	16%	1993
2	新北市	16	25%	578	49	75%	1653	65	17%	2231
3	桃竹苗	13	23%	533	44	77%	1575	57	15%	2108
4	中彰投	16	23%	611	54	77%	1738	70	19%	2349
5	雲嘉南	13	24%	525	42	76%	1428	55	15%	1953
6	高屏	18	33%	731	36	67%	1157	54	14%	1888
7	宜花	1	7%	41	13	93%	464	14	4%	505
Total		94	25%	3657	280	75%	9370	374	100%	13027

(資料來源：本研究整理)

表 5-3 列示出樣本資料期間的商圈屬性別門市家數與資料筆數。個案公司門市以社區型門市最多共 169 家占比 45%，其次為鄉鎮型門市共 117 家占比 31%。

表 5-3 商圈屬性別門市家數與資料筆數

編碼	商圈類型	門市分佈		樣本資料筆數
		家數	占比	
1	戰區型	11	3%	417
2	商業型	28	7%	938
3	都會型	25	7%	840
4	社區型	169	45%	5564
5	都市型	24	6%	878
6	鄉鎮型	117	31%	4390
Total		374	100%	13027

(資料來源：本研究整理)

表 5-4 列示出樣本資料期間的營業等級別門市家數與資料筆數。個案公司門市以 D 級與 E 級門市最多共 244 家占比 66%，其次為 C 級門市共 17 家占比 17%。

表 5-4 營業等級別門市家數與資料筆數

編碼	業績分級	門市分佈		樣本資料筆數
		家數	占比	
1	S	2	1%	82
2	A	21	6%	861
3	B	28	7%	1020
4	C	65	17%	2222
5	D	122	33%	4474
6	E	122	33%	3900
7	F	14	4%	468
Total		374	100%	13027

(資料來源：本研究整理)



第二節 門市商品銷售變化之影響因素

本節分別由門市商品別銷售變化與占比的情形探討門市經營的優劣狀況，

(一) 週邊耗材銷售金額變化

以模型(1)分析探討商品別的銷售額之增減，與該店經營變數間的相關性。

模型(1)如下：

$$Assavg = \alpha_0 + \alpha_1 ClientN + \alpha_2 Cc + \alpha_3 Division \quad (1)$$

以下分別報導被解釋變數、解釋變數與控制變數之基本敘述性統計量、解釋變數相關性檢定，以及實證分析結果。

一、敘述性統計

表 5-5 報導週邊耗材銷售決定因素研究變數之敘述性統計值 (N=1291)。

表 5-5 模型(1)研究變數之敘述性統計值

Variable	mean	sd	min	p25	p50	p75	max
<i>Assavg</i>	5.073	0.657	1.868	4.570	5.040	5.493	7.381
<i>Client</i>	7.768	0.587	4.717	7.330	7.756	8.161	9.517
<i>Cc</i>	0.826	0.380	0	1	1	1	1
<i>Division</i>	3.546	1.764	1	2	4	5	7

Assavg 為週邊耗材銷售金額取自然對數；*ClientN* 為來客數(發票數)取自然對數；*Cc* 為商圈類型分組，社區型、都市型、鄉鎮型為 1，戰區型、商業型、都會型為 0；*Division* 為區域別。

表 5-5 顯示，就週邊耗材銷售金額 *Assavg* 而言，其平均數(中位數)為 5.037 (65.7%)。來客數 *ClientN* 平均數(中位數)為 7.768 (58.7%)。商圈類型分組 *Cc* 平均數(中位數)為 0.826 (0.38)，即社區型、都市型、鄉鎮型門市佔比達 82.6%。區域別 *Division* 平均數(中位數)為 3.546 (1.764)。

二、解釋變數相關性檢定

為了瞭解模型(2)各變數之間是否存在共線性問題，本研究以 Pearson 相關係數及 Spearman 相關係數矩陣作檢定。當相關係數的絕對值在 0.49 至 0.69

之間，為中度相關；在 0.7 至 0.99 之間為高度相關。檢定結果列示於表 5-6。

表 5-6 模型 (1) 研究變數之 Pearson 及 Spearman 相關係數矩陣

	<i>Aassavg</i>	<i>ClientN</i>	<i>Cc</i>	<i>Devision</i>
<i>Assavg</i>	1	0.9887*	-0.2842*	-0.1410*
<i>ClientN</i>	0.9886*	1	-0.2541*	-0.1039*
<i>Cc</i>	-0.2924*	-0.2514*	1	0.1349*
<i>Division</i>	-0.1621*	-0.1208*	0.1365*	1

左下半為 Pearson 相關係數矩陣，右上半為 Spearman 相關係數矩陣。*表示達 5% 之顯著水準。*Assavg* 為週邊耗材銷售金額；*ClientN* 為來客數（發票數）取自然對數；*Cc* 為商圈類型分組，社區型、都市型、鄉鎮型為 1，戰區型、商業型、都會型為 0；*Division* 為區域別。

表 5-6 顯示，在模型 (2) 中相關係數大部分小於 0.4，各變數間為低相關。惟 *ClientN* 與 *Assavg* 為 0.9886，屬高度正相關。

此外，本研究另以變異數膨脹因素 (Variance Inflation Factor, VIF) 檢驗迴歸模式中之共線性的問題。由表 5-7 的共線性檢定可得，本研究所有變數之 VIF 及平均 VIF 皆小於 10，因此迴歸模型並未存在影響模型準確性的共線性問題。

表 5-7 模型 (1) 共線性檢定

Variable	VIF	1/VIF
<i>ClientN</i>	1.08	0.9292
<i>Cc</i>	1.08	0.9254
<i>Division</i>	1.03	0.9734
Mean VIF	1.06	

ClientN 為來客數（發票數）取自然對數；*Cc* 為商圈類型分組，社區型、都市型、鄉鎮型為 1，戰區型、商業型、都會型為 0；*Division* 為區域別。

三、迴歸結果分析

表 5-8 報導以週邊耗材營業額 *Assavg* 為被解釋變數之 OLS 實證迴歸分析結果，其中被解釋變數（週邊耗材商品營業額）係以自然對數衡量，再進行相關分析。

表 5-8 模型 (1) 迴歸結果

Variable	Pred sign		Model 1	Model 2	Model 3
<i>ClientN</i>	+	coef.	1.1080***	1.0950***	1.0910***
		t-stat	181.3700	203.7500	216.8500
		P-value	0.0000	0.0000	0.0000
<i>Cc</i>	?	coef.		-0.0810***	-0.0730***
		t-stat		-10.1500	-9.3800
		P-value		0.0000	0.0000
<i>Division</i>	?	coef.			-0.0140***
		t-stat			-9.1900
		P-value			0.0000
<i>_Cons</i>		coef.	-3.5340	-3.3650***	-3.2890***
		t-stat	-74.3900	-77.8900	-80.0600
		P-value	0.0000	0.0000	0.0000
r2_a			0.9770	0.9790	0.9810
F			33000	21000	16000

*、**、***分別表示達 10%、5%及 1%之顯著水準。*Assavg* 為週邊耗材銷售金額；*ClientN* 為來客數（發票數）取自然對數；*Cc* 為商圈類型分組，社區型、都市型、鄉鎮型為 1，戰區型、商業型、都會型為 0；*Division* 為區域別。

Model 1 以來客數 *ClientN* 為解釋變數，再佐以於加入控制變數為商圈類型分組 *Cc* 形成 Model 2，再加入控制變數區域別 *Division* 形成 Model 3，其中判定係數 r^2 數值分為 0.9770、0.9790、0.9810，各模型之解釋能力均達顯著水準。

Model 1 迴歸結果顯示，來客數 *ClientN*（係數 1.108， p -value<0.01）與商品別週邊耗材營業額 *Assavg* 呈顯著正向關係，符合預期，實證結果支持假說 H1a。由此實證之分析結果說明，來客數越多的門市，週邊耗材的業績也越高；當來客數減少時，週邊耗材商品業績也會跟著減少。門市週邊耗材商品的銷售良好與否，可由透過基本客群的維護與增加來客數方向努力。

Model 2 迴歸結果顯示，來客數 *ClientN*（係數 1.095， p -value<0.01）、商圈類型分組 *Cc*（係數-0.0810， p -value<0.01）與商品別週邊耗材營業額 *Assavg* 分別呈顯著正向關係與負向關係。由此實證之分析結果說明，除了來客數 *ClientN* 可以解釋商品別週邊耗材營業額 *Assavg* 的變化與其呈正向相關，加入控制變數商圈類型分組 *Cc* 後，可得知社區型、都市型與鄉鎮型門市商品別銷售結構，週邊

耗材業績金額是較少的，與其呈負向相關，該三類型門市每月業績的來源主要是由主商品銷售而來。

Model 3 迴歸結果顯示，商品別週邊耗材營業額 *Assavg* 與來客數 *ClientN* (係數 1.0910, p-value<0.01) 呈顯著正向相關；與商圈類型分組 *Cc* (係數-0.0730, p-value<0.01)、區域別 *Division* (係數-0.0140, p-value<0.01)，則呈顯著負向相關。由此實證之分析結果說明，加入控制變數商圈類型分組 *Cc* 後，再加入區域別 *Division*，可以發現越往南部與東部，商品別週邊耗材營業額越小，而這些區域內門市商圈類型也恰好是以都市型與鄉鎮型為主，顯示兩個控制變數之間的攸關性，同時也說明越是往南，顧客的消費以選購主商品為多，如需購買電視、冰箱、電腦等商品，較少來門市購買週邊耗材商品，如墨水、線材、喇叭等商品。

表 5-8 顯示，總結來說商品別週邊耗材營業額 *Assavg* 與來客數 *ClientN* 呈顯著正向關係，與商圈類型分組 *Cc* 與區域別 *Division* 呈顯著負向相關，當來客數多的門市，週邊耗材商品業績就好，越往南部與東部走，週邊耗材商品業績就較少，門市商圈類型為社區型、都市型與鄉鎮型，週邊耗材商品業績也較少；透露出顧客的購買慣性，北部顧客主商品會以便利性到店購買，南部顧客是有主商品需求才會到店。

(二) 主要商品 (2C 商品) 銷售占比

另外，以模型 (2) 分析探討商品別的銷售結構的占比變化，與該店經營變數間的相關性。模型 (2) 如下：

$$Pro2CPClass = \alpha_0 + \alpha_2 Cc + \alpha_3 Division + \alpha_3 Storeyear \quad (2)$$

以下分別報導被解釋變數、解釋變數與控制變數之基本敘述性統計量、解釋變數相關性檢定，以及實證分析結果。

一、敘述性統計

表 5-9 報導主要商品 (2C 商品) 銷售占比決定因素研究變數之敘述性統計值 (N=1291)。

表 5-9 模型 (2) 研究變數之敘述性統計值

stats	mean	sd	min	p25	p50	p75	max
<i>Pro2CPC</i>	0.485	0.084	0.031	0.444	0.488	0.532	0.970
<i>Cc</i>	0.826	0.380	0	1	1	1	1
<i>Division</i>	3.546	1.764	1	2	4	5	7
<i>Storeyear</i>	0.161	0.368	0	0	0	0	1

Pro2CPC 為 2C 商品的銷售占比；*Cc* 為商圈類型分組，社區型、都市型、鄉鎮型為 1，戰區型、商業型、都會型為 0；*Division* 為區域別；*Storeyear* 為門市營業年資，超過 10 年者為 1，小於 10 年者為 0。

表 5-9 顯示，就主要商品 (2C 商品) 銷售占比 *Pro2CPC* 而言，其平均數 (中位數) 為 0.485 (0.084)。即 2C 商品占比高的門市有 48.5%。商圈類型分組 *Cc* 平均數 (中位數) 為 0.826 (0.38)，即社區型、都市型、鄉鎮型門市佔比達 82.6%。區域別 *Division* 平均數 (中位數) 為 3.546 (1.764)。

二、解釋變數相關性檢定

為了瞭解模型 (2) 各變數之間是否存在共線性問題，本研究以 Pearson 相關係數及 Spearman 相關係數矩陣作檢定。當相關係數的絕對值在 0.49 至 0.69 之間，為中度相關；在 0.7 至 0.99 之間為高度相關。檢定結果列示於表 5-10。

表 5-10 模型 (2) 研究變數之 Pearson 及 Spearman 相關係數矩陣

	<i>Pro2CPC</i>	<i>Cc</i>	<i>Devision</i>	<i>Storeyear</i>
<i>Pro2CPC</i>	1	0.1194*	0.0886*	0.0838*
<i>Cc</i>	0.1816*	1	0.1349*	-0.0430
<i>Division</i>	0.0855*	0.1365*	1	0.1189*
<i>Storeyear</i>	0.0639	-0.0430	0.1176*	1

左下半為 Pearson 相關係數矩陣，右上半為及 Spearman 相關係數矩陣。*表示達 5% 之顯著水準。*Pro2CPC* 為 2C 商品的銷售占比；*Cc* 為商圈類型分組，社區型、都市型、鄉鎮型為 1，戰區型、商業型、都會型為 0；*Division* 為區域別；*Storeyear* 為門市營業年資，超過 10 年者為 1，小於 10 年者為 0。

表 5-10 顯示，在模型 (2) 中相關係數大部分小於 0.4，各變數間為低相關。此外，本研究另以變異數膨脹因素 (Variance Inflation Factor, VIF) 檢驗迴歸模式中之共線性的問題。由表 5-11 的共線性檢定可得，本研究所有變數之 VIF 及平均 VIF 皆小於 10，因此迴歸模型並未存在影響模型準確性的共線性問題。

表 5-11 模型 (2) 共線性檢定

Variable	VIF	1/VIF
<i>Division</i>	1.04	0.9661
<i>Cc</i>	1.02	0.9778
<i>Storeyear</i>	1.02	0.9826
Mean VIF	1.03	

Cc 為商圈類型分組，社區型、都市型、鄉鎮型為 1，戰區型、商業型、都會型為 0；*Division* 為區域別；*Storeyear* 為門市營業年資，超過 10 年者為 1，小於 10 年者為 0。

三、迴歸結果分析

表 5-12 報導以 2C 商品的銷售占比 *Pro2CPC* 為被解釋變數之 OLS 實證迴歸分析結果。Model 1 以商圈類型分組 *Cc* 為解釋變數，再佐以於加入控制變數區域別 *Division* 形成 Model 2，再加入控制變數門市營業年資 *Storeyear* 為形成 Model 3，其中決定係數 r^2 數值分為 0.0329、0.0350、0.0390，各模型之解釋能力均達顯著水準。

表 5-12 模型 (2) 迴歸結果

Variable	Pred sign		Model 1	Model 2	Model 3
<i>Cc</i>	+	coef.	0.0400***	0.0380***	0.0390***
		t-stat	4.0500	3.7500	3.9000
		P-value	0.0001	0.0002	0.0001
<i>Division</i>	?	coef.		0.0030**	0.0030*
		t-stat		2.0400	1.7700
		P-value		0.0415	0.0766
<i>Storeyear</i>	?	coef.			0.0150*
		t-stat			1.8400
		P-value			0.0662
<i>_Cons</i>		coef.	0.4510***	0.4420***	0.4410***
		t-stat	46.4100	47.8000	48.9000
		P-value	0.0000	0.0000	0.0000
r2_a			0.0320	0.0350	0.0390
F			16.433	14.568	14.104

*、**、***分別表示達 10%、5%及 1%之顯著水準。*Pro2CPC* 為 2C 商品的銷售占比；*Cc* 為商圈類型分組，社區型、都市型、鄉鎮型為 1，戰區型、商業型、都會型為 0；*Division* 為區域別；*Storeyear* 為門市營業年資，超過 10 年者為 1，小於 10 年者為 0。

Model 1 迴歸結果顯示，商圈類型分組 *Cc*（係數 0.0400， p -value<0.01）與 2C 家電商品分類占比 *Pro2CPC* 呈顯著正向關係，不同商圈確實有不同商品組合，符合預期，實證結果支持假說 H1c。由此實證之分析結果說明，門市商圈類型為社區型、都市型與鄉鎮型門市，商品別銷售結構以 2C 家電商品為主，戰區型、商業型與都會型門市則是以 1C 電腦商品為主。

Model 2 迴歸結果顯示，2C 家電商品分類占比 *Pro2CPC* 與商圈類型分組 *Cc*（係數 0.0380， p -value<0.01）呈顯著正向關係，加入之控制變數區域別 *Division*（係數 0.0030， p -value<0.01），亦與 *ProPClass* 呈正向關係，且達 5% 顯著水準。由此實證之分析結果說明，由北部越往南部與東部，位於該區域的門市 2C 家電商品分類占比越高，除了商圈屬性外，仍有區域別商品結構的差異性。分析顯示，越往北部區域，門市商品銷售占比以 1C 電腦商品為主。

Model 3 迴歸結果顯示，2C 家電商品分類占比 *Pro2CPC* 與商圈類型分組 *Cc*（係數 0.0390， p -value<0.01）呈顯著正向關係，加入控制變數區域別 *Division*（係數 0.0030， p -value<0.01）、再加入門市營業年資 *Storeyear*（係數 0.0150， p -value<0.01），雖然區域別 *Division* 的顯著水準下降，但仍達到 90% 的顯著水準，且門市營業年資 *Storeyear* 亦達到 90% 的顯著水準。此外，Model 3 的解釋能力相較於 Model 2 的解釋能力較高，亦即加入門市營業年資 *Storeyear* 後，提供額外的解釋能力。由此實證之分析結果說明，門市商圈類型為社區型、都市型與鄉鎮型門市，商品別銷售結構以 2C 家電商品為主；越往南部與東部，位於該區域的門市 2C 家電商品分類占比越高；開店年資為 10 年以上者，商品別銷售結構以 2C 家電商品為主，相較 10 年以下門市則是偏向 1C 電腦商品。

表 5-12 顯示，總結來說 2C 家電商品分類占比 *Pro2CPC* 與商圈類型分組 *Cc*、區域別 *Division*、門市營業年資 *Storeyear* 呈顯著正向關係；大於 10 年以上的店或是商圈類型為社區型、都市型與鄉鎮型或是區域位置越往南部與東部，符合條件的門市其商品銷售，2C 家電商品分類占比較高之預期，支持假說 H2。

(三) 門市損益的影響變數探討

以模型 (3) 分析門市獲利與該店經營變數間的相關性。模型 (3) 如下：

$$PL = \alpha_0 + \alpha_1 \text{Accessratio} + \alpha_2 Cc + \alpha_3 Ccacc + \alpha_4 \text{ClientN} + \alpha_5 \text{Division} \quad (3)$$

以下分別報導被解釋變數、解釋變數與控制變數之基本敘述性統計量、解釋變數相關性檢定，以及實證分析結果。

一、迴歸結果分析

表 5-13 報導以門市損益 PL 為被解釋變數之 OLS 實證迴歸分析結果。Model 1 以週邊耗材的銷售占比 Accessratio 為解釋變數，再佐以於加入控制變數為商圈類型分組 Cc 形成 Model 2，再加入控制變數商圈別週邊耗材銷售占比 $Ccass$ 形成 Model 3，再加入控制變數來客數 ClientN 形成 Model 4，再加入控制變數區域別 Division 形成 Model 5，其中判定係數 r^2 數值分為 0.002、0.228、0.078、0.341、0.346，僅模型 4 與模型 5 之解釋能力達顯著水準。

表 5-13 模型 (3) 迴歸結果

Variable	Pred sign		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
<i>Accessratio</i>	+	coef.	0.0510	0.0260	-0.3760	-0.2380	-0.2170
		t-stat	0.4900	0.2100	-1.1500	-0.8700	-0.7900
		P-value	0.6211	0.8345	0.2512	0.3835	0.4269
<i>Cc</i>	?	coef.		0.0130	-0.1590*	-0.1070	-0.1040
		t-stat		1.1500	-1.8700	-1.5500	-1.5100
		P-value		0.2501	0.0622	0.1205	0.1317
<i>Ccass</i>	?	coef.			0.5990*	0.4800*	0.4640*
		t-stat			1.8200	1.7400	1.6800
		P-value			0.0688	0.0824	0.0933
<i>Lnclient</i>	?	coef.				0.0510***	0.0520***
		t-stat				7.5700	7.6600
		P-value				0.0000	0.0000
<i>Division</i>	?	coef.					0.0020***
		t-stat					3.6600
		P-value					0.0003
<i>_Cons</i>		coef.	-0.0090	-0.0120	0.0970	-0.3510	-0.3710

t-stat	-0.3000	-0.4300	1.1600	-9.6900	-9.8300
P-value	0.7665	0.6687	0.2479	0.0000	0.0000
r2_a	0.002	0.008	0.078	0.341	0.346
F	0.245	9.072	21.473	59.359	48.239

*、**、***分別表示達 10%、5%及 1%之顯著水準。*PL* 為門市損益；*Accessratio* 為週邊耗材的銷售占比；*Cc* 為商圈類型分組，社區型、都市型、鄉鎮型為 1，戰區型、商業型、都會型為 0；*Ccacc* 為商圈別（社區型、都市型、鄉鎮型）週邊耗材銷售占比；*ClientN* 為來客數；*Division* 為區域別。

Model 1 迴歸結果顯示，週邊耗材的銷售占比 *Accessratio*（係數 0.051， $p\text{-value}>0.01$ ）未達顯著水準，實證結果未能支持假說 H1a。由此實證之分析結果說明，週邊耗材的銷售占比 *Accessratio* 對於門市損益 *PL* 而言並無解釋能力。

Model 2 迴歸結果顯示，週邊耗材的銷售占比 *Accessratio*（係數 0.0260， $p\text{-value}>0.01$ ）未達顯著水準，商圈類型分組 *Cc*（係數 0.0130， $p\text{-value}>0.01$ ）未達顯著水準。由此實證之分析結果說明，也就是說不論是分組 1（社區型、都市型、鄉鎮型）或者分組 0（戰區型、商業型、都會型），對於門市損益 *PL* 獲利與否皆無顯著關係。

Model 3 迴歸結果顯示，週邊耗材的銷售占比 *Accessratio*（係數-0.376， $p\text{-value}>0.01$ ）未達顯著水準，加入控制變數商圈類型分組 *Cc*（係數-0.1590， $p\text{-value}<0.01$ ）呈負向關係，達 10%顯著水準，再加入商圈別週邊耗材銷售占比 *Ccass*（係數 0.599， $p\text{-value}<0.01$ ）呈正向關係，達 10%顯著水準。由此實證之分析結果說明，商圈別週邊耗材銷售占比 *Ccass* 除了變數與門市損益 *PL* 本身具備顯著水準，亦即在加入後讓商圈類型分組 *Cc* 在此模組中變為顯著水準，具備解釋能力。原因係為在商圈類型為社區型、都市型與鄉鎮型的門市每月業績較小，週邊耗材商品屬於高毛利率但低銷售金額商品，在此毛利結構下，若能在每月業績中銷售占比提高，亦即可以貢獻的毛利額也隨之提高，在相同營運費用金額下，增取較多獲利空間。故其週邊耗材商品銷售的占比與該門市損益獲利有正向關係，當門市該類型商品販賣占比越高，門市損益獲利越高。

Model 4 迴歸結果顯示，週邊耗材的銷售占比 *Accessratio*（係數-0.2380， $p\text{-value}>0.01$ ）未達顯著水準，加入控制變數商圈類型分組 *Cc*（係數-0.1070，

p-value>0.01)未達顯著水準,再加入商圈別週邊耗材銷售占比 C_{cass} (係數 0.4800, p-value<0.01)與來客數 $ClientN$ (係數 0.0510, p-value<0.01)皆呈正向關係,分別達 10%顯著水準、與達 1%顯著水準。此外,Model 4 的解釋能力相較於前三組模型的解釋能力較高,亦即加入來客數 $ClientN$ 後,提供額外的解釋能力。由此實證之分析結果說明,門市來店顧客數越多,對於門市損益 PL 獲利性越高,係由於來客數代表實際結帳發票數,結帳發票數越多的門市業績收入相對高,較高營業額支撐下,門市獲利的可能越高,故來客數對於門市損益 PL 相當顯著的解釋能力。

Model 5 迴歸結果顯示,週邊耗材的銷售占比 $Accessratio$ (係數-0.2170, p-value>0.01)未達顯著水準,加入控制變數商圈類型分組 C_c (係數-0.1040, p-value>0.01)未達顯著水準;再加入商圈別週邊耗材銷售占比 C_{cass} (係數 0.4640, p-value<0.01)呈正向關係,達 10%顯著水準;來客數 $ClientN$ (係數 0.0520, p-value<0.01)與區域別 $Division$ (係數 0.0020, p-value<0.01)對於門市損益 PL 皆呈正向關係,達 1%顯著水準。由此實證之分析結果說明,區域從北部(1)往南部與東部(7),門市損益 PL 獲利能力越高,係由於損益為營業毛利額與營業總費用的差額,正值為盈餘,負值為虧損,其中門市租金費用占比屬於一項重要項目,越往南部租金相對低廉,營運成本的負擔較小,對於門市經營的獲利狀況提供較好的經營條件。

第三節 營業面積運用效益之影響因素

本節由營運面積運用效益探討門市經營的優劣狀況，以模型（4）分析人員負責守備的坪數範圍，與該店坪效的相關性，以及不同分類的坪效效益。

$$\begin{aligned} \text{SalesSpace} = & \alpha_0 + \alpha_1 \text{Spemp} + \alpha_2 \text{Cctype} + \alpha_3 \text{Devision} \\ & + \alpha_4 \text{Revrnk} \end{aligned} \quad (4)$$

以下分別報導被解釋變數、解釋變數與控制變數之基本敘述性統計量、解釋變數相關性檢定，以及實證分析結果。

一、敘述性統計

表 5-14 報導模型(4)坪效決定因素研究變數之敘述性統計值(N=13,027)。

表 5-14 模型（4）研究變數之敘述性統計值

Variable	mean	sd	min	p25	p50	p75	max
<i>Salespace</i>	3.739	2.025	-0.024	2.390	3.266	4.559	33.131
<i>Spemp</i>	23.254	10.768	3.333	16.541	22.123	28.235	450.000
<i>Cctype</i>	4.437	1.366	1	4	4	6	6
<i>Devision</i>	3.593	1.771	1	2	4	5	7
<i>Revrnk</i>	4.821	1.261	1	4	5	6	7

SalesSpace 為坪效(每坪的業績貢獻度); *Spemp* 為每人負責的坪數; *Cctype* 為商圈類型; *Devision* 為區域別; *Revrnk* 為業績等級。

表 5-14 顯示，就坪效 *SalesSpace* 而言，其平均數(中位數)為 3.739(2.025)。即門市坪效平均表現為 3.739 萬。每人負責的坪數 *Spemp* 平均數(中位數)為 23.254(10.768)，即每人平均守備坪數為 23.254 坪。商圈類型 *Cctype* 平均數(中位數)為 4.437(1.366)。區域別 *Devision* 平均數(中位數)為 3.546(1.771)。業績等級 *Revrnk* 平均數(中位數)為 4.821(1.261)。

二、解釋變數相關性檢定

為了瞭解模型（4）各變數之間是否存在共線性問題，本研究以 Pearson 相關係數及 Spearman 相關係數矩陣作檢定。當相關係數的絕對值在 0.49 至 0.69

之間，為中度相關；在 0.7 至 0.99 之間為高度相關。檢定結果列示於表 5-15。

表 5-15 模型 (4) 研究變數之 Pearson 及 Spearman 相關係數矩陣

Variable	<i>Salesspace</i>	<i>Spemp</i>	<i>Cc</i>	<i>Devison</i>	<i>Revrnk</i>
<i>Salesspace</i>	1	-0.7313*	-0.2404*	-0.3202*	-0.3497*
<i>Spemp</i>	-0.5528*	1	0.0853*	0.2946*	-0.1384*
<i>Cctype</i>	-0.2678*	0.0643*	1	0.3491*	0.3664*
<i>Division</i>	-0.3068*	0.2093*	0.3105*	1	0.1064*
<i>Revrnk</i>	-0.3820*	-0.0610*	0.4164*	0.1350*	1

左下半為 Pearson 相關係數矩陣，右上半為及 Spearman 相關係數矩陣。*表示達 5% 之顯著水準。*SalesSpace* 為坪效 (每坪的業績貢獻度)；*Spemp* 為每人負責的坪數；*Cctype* 為商圈類型；*Division* 為區域別；*Revrnk* 為業績等級。

表 5-15 顯示，在模型 (4) 中相關係數大部分小於 0.4，各變數間為低相關。此外，本研究另以變異數膨脹因素 (Variance Inflation Factor, VIF) 檢驗迴歸模式中之共線性的問題。由表 5-16 的共線性檢定可得，本研究所有變數之 VIF 及平均 VIF 皆小於 10，因此迴歸模型並未存在影響模型準確性的共線性問題。

表 5-16 模型 (4) 共線性檢定

Variable	VIF	1/VIF
<i>Spemp</i>	1.06	0.9466
<i>Cctype</i>	1.32	0.7596
<i>Division</i>	1.15	0.8670
<i>Revrnk</i>	1.22	0.8183
Mean VIF	1.19	

Spemp 為每人負責的坪數；*Cctype* 為商圈類型；*Division* 為區域別；*Revrnk* 為業績等級。

三、迴歸結果分析

表 5-17 報導以坪效 *SalesSpace* 為被解釋變數之 OLS 實證迴歸分析結果。Model 1 以個人負責守備的坪數 *Spemp* 為解釋變數，再佐以於加入控制變數商圈類型 *Cctype* 形成 Model 2，再加入控制變數區域別 *Division* 形成 Model 3，再加入控制變數業績等級 *Revrnk* 形成 Model 4，其中判定係數 r^2 數值分為 0.3060、0.3600、0.3770、0.4980，各模型之解釋能力均達顯著水準。

表 5-17 模型 (4) 迴歸結果

Variable	Pred sign		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<i>Spemp</i>	—	coef.	-0.1040***	-0.1010***	-0.0960***	-0.1030***
		t-stat	-6.8600	-6.9000	-6.6800	-6.5100
		P-value	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
<i>Cctype</i>	?	coef.		-0.3460***	-0.2840***	-0.0470***
		t-stat		-20.3600	-19.7900	-3.4000
		P-value		0.0000	0.0000	0.0007
<i>Division</i>	?	coef.			-0.1610***	-0.1490***
		t-stat			-7.1000	-6.1500
		P-value			0.0000	0.0000
<i>Revrnk</i>	?	coef.				-0.6170***
		t-stat				-31.1800
		P-value				0.0000
<i>_Cons</i>		coef.	6.1570	7.6250	7.8100	9.8530
		t-stat	17.6500	24.6500	29.0200	28.6500
		P-value	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
<i>r²_a</i>			0.3060	0.3600	0.3770	0.4980
<i>F</i>			47.12	395.14	591.83	952.16

*、**、***分別表示達 10%、5%及 1%之顯著水準。*SalesSpace* 為坪效（每坪的業績貢獻度）；*Spemp* 為每人負責的坪數；*Cctype* 為商圈類型；*Division* 為區域別；*Revrnk* 為業績等級。

Model 1 迴歸結果顯示，每人負責的坪數 *Spemp*（係數-0.1040，p-value<0.01）與坪效 *SalesSpace* 呈顯著負向關係，符合預期。實證結果支持假說 H2a，由此實證之分析結果說明，當每人負責的坪數越大時，該門市的坪效越差，相反的則是負責坪數越小，坪效越高；由於門市的人力編制與運用是跟隨著該店的月業績，門市的營業面積應搭配該店平均月業績表現，以利人員負擔的守備位置最佳化。

Model 2 迴歸結果顯示，每人負責的坪數 *Spemp*（係數-0.1010，p-value<0.01）與商圈類型 *Cctype*（係數-0.3460，p-value<0.01）與坪效 *SalesSpace* 皆呈顯著負向關係。由此實證之分析結果說明，原因係為鄉村型的門市位於人口較少、且經濟發展程度及人民消費水準相對較低的地區，故門市業績相較於戰區型來得低。此外，雖然鄉村型門市承租的租金較便宜，可以增加門市績效，但較大的營業面積卻會減少坪效。亦即門市若屬鄉村型，則坪效將愈少。

反之，戰區型的門市位於人口較多、且經濟發展程度及人民消費水準相對較

高的地區，故門市業績相較於鄉村型來得好。即使租金昂貴，會降低門市的績效，但承租的營業面積小，反而每坪的效益較高。因此，若門市屬於戰區型，則坪效較高。

Model 3 迴歸結果顯示，每人負責的坪數 *Spemp*（係數-0.0960， $p\text{-value}<0.01$ ）、商圈類型 *Cctype*（係數-0.2840， $p\text{-value}<0.01$ ）、區域別 *Division*（係數-0.1610， $p\text{-value}<0.01$ ）與坪效 *SalesSpace* 皆呈顯著負向關係。由此實證之分析結果說明，除了每人負責的坪數、商圈類型與坪效呈負向關係外，區域別也可以發現，由北到南到東，門市的坪效表現為北市（1）最高，宜花（7）坪效最低。就區域別門市業績的表現來看，北市的門市業績貢獻度普遍高於其他區域，且因地區租金昂貴，承租的營業面積相較較小，故每坪效益的表現優於其他區域，而台灣的區域繁榮發展狀況，仍可以明顯看出由北到南到東的遞減差異性。

Model 4 迴歸結果顯示，每人負責的坪數 *Spemp*（係數-0.1030， $p\text{-value}<0.01$ ）、商圈類型 *Cctype*（係數-0.0470， $p\text{-value}<0.01$ ）、區域別 *Division*（係數-0.1490， $p\text{-value}<0.01$ ）、業績等級 *Revrnk*（係數-0.6170， $p\text{-value}<0.01$ ）與坪效 *SalesSpace* 皆呈顯著負向關係。由此實證之分析結果說明，除了每人負責的坪數、商圈類型、區域別與坪效呈負向關係外，業績等級從 S 級（1）到 F 級（7），S 等級其坪效最高，F 等級則是坪效最差，加入此控制變數後，更加強 Model 4 解釋能力之顯著水準。

由於經營賣場時必須有一定的陳列面積，個案公司門市的業績等級與營業坪數大小並沒有絕對性，同樣 200 坪的營業面積，可以創造出 2000 萬的月營業額門市，也有僅 300 萬的月營業額門市，故業績等級 F 級的門市，每月業績均值約當 200 萬，空間約當 100 坪，坪效 2 萬，因受限基本陳列坪數與月業績，每坪效益相較較低；亦即業績等級 S 級的門市，每月業績均值約當 4000 萬，空間約當 700 坪，坪效 5.7 萬，每坪效益相較較高。

表 5-17 顯示，總結來說每人負責的坪數 *Spemp* 可以解釋坪效的效益優劣並呈負向相關，而坪效經由控制變數商圈類型 *Cctype*、區域別 *Division* 與業績等級 *Revrnk* 可再進一步解釋，經濟發展程度與人民消費水準相較低的地區，區域別

如南部與宜花地區，商圈屬性如鄉鎮型門市，業績等級如 E/F 級門市，皆有相同的屬性，再加上所屬地方租金便宜，承租空間大，導致評價坪效時效益較差，與迴歸分析之實證結果相符合，呈現負向相關。



第四節 門市獲利之影響因素

本節分別由門市獲利探討門市經營的優劣與共營商圈的門市業績效益與門市獲利效益

(一) 共營商圈的效益

為探討共營商圈加入新設點或是閉店後，該商圈變動前後期間的績效表現，將樣本期間四年度資料分別為既有店單獨經營期間的月平均數與變動後商圈經營的月平均數（目前效益），兩者加減可得出增減額，即變動後的商圈經營是否優於既有店獨立經營時期。表 5-18 列示共營商圈既有店與變動後商圈效益情形。

表 5-18 共營商圈既有店與變動後商圈目前效益分析

項目	樣本 組數	既有店 單獨經營	商圈 目前效益	增減額	效益	組數		
						正成長	負成長	不動
業績	66	133958	143569	9611	變好	40	11	15
損益	66	3679	2388	-1291	變差	8	43	15
來客數	66	535182	535310	128	持平	30	21	15

5-18 得知，66 組共同經營商圈的組合，在業績方面，商圈目前效益與既有店單獨經營的月平均值之差異額為+9611，即商圈目前效益是優於既有店單獨經營期間，業績有因新設點的加入而擴大呈正向關係，實證結果支持假說 H3a。其中有 40 組商圈的呈現正成長，有 11 組商圈的呈現負成長。的確透過多家門市可達到較高的商圈覆蓋範圍，在市場上掠奪競爭者的業績，進而增加在該商圈的市場佔有率。

在損益方面，商圈目前效益與既有店單獨經營的月平均值之差異額為-1291，即商圈目前效益是劣於既有店單獨經營期間，損益因新設點的加入而減少呈負向關係，實證結果支持假說 H3a。其中僅有 8 組商圈的呈現正成長，有 43 組商圈的呈現負成長。多家門市共同經營商圈，因需負擔相同的營業費用項目（如租金、

人事費用、管理費用)，在資料樣本期間的分析顯示，在該商圈的總損益方面，並無正向的貢獻度。

另外，探討在來客數方面，商圈目前效益與既有店單獨經營的月平均值之差異額為 128，即商圈目前效益雖優於既有店單獨經營期間，但差異不大，來客數因新設點的加入而小幅增加呈正向關係。其中有 30 組商圈的呈現正成長，有 21 組商圈的呈現負成長。多家門市共同經營商圈，預期涵蓋該商圈的地理範圍擴大，可以吸引更多的顧客進店消費，因樣本群組中 5 組商圈變動為閉店，且其商圈未能承接該門市的來客數，使得與其他商圈組別增加之來客數互抵，扣除此類型門市則達+14941，商圈目前效益是有明顯優於既有店單獨經營。表 5-19 說明各組別的共營商圈既有門市與變動後商圈之效益分析。

表 5-19 共營商圈既有門市與變動後商圈目前效益分析_各組別

共營商圈 區域	業績			損益			來客數			
	既有店 單獨經營	商圈 目前效益	增減額	既有店 單獨經營	商圈 目前效益	增減額	既有店 單獨經營	商圈 目前效益	增減額	
北市	11	378	589	211	-7	-33	-25	1572	2007	435
	12	2929	3410	481	105	71	-35	11831	10912	-920
	13	294	1327	1033	-34	-21	13	1045	4297	3252
	14	905	1144	239	48	19	-29	6152	6124	-28
	15	1700	1303	-397	24	9	-15	5106	4727	-379
	16	3714	3887	173	139	17	-122	13429	13226	-203
	17	1586	1629	43	108	117	8	6314	6531	217
	18	3228	3228	0	-75	-75	0	8794	8794	0
	19	379	1070	690	-4	-6	-2	2325	5073	2748
	110	3501	3686	184	80	28	-52	13175	13314	139
	111	4047	4296	249	162	59	-103	14001	14973	972
	112	6547	7378	830	192	10	-182	26244	24395	-1849
	113	1775	2151	375	127	97	-30	8134	8239	105
	114	825	1303	478	20	16	-4	4035	6142	2108
	115	668	831	163	16	-4	-19	3580	3994	414
北縣	21	2333	2350	17	2	2	0	8492	9004	512
	22	5414	5540	127	99	30	-69	20262	18654	-1608

	23	958	958	0	-12	-12	0	4831	4831	0
雲嘉南	24	1717	1984	267	95	64	-31	8193	8126	-66
	25	759	1408	649	-9	-29	-20	2856	4959	2103
	26	2152	2580	428	177	170	-7	9382	10555	1174
	27	4067	2961	-1106	111	79	-33	18259	12705	-5554
高屏	28	888	1184	296	29	15	-14	4585	5617	1032
	29	1846	1944	98	35	69	34	7493	7932	438
	210	1827	1783	-44	48	56	8	8513	8011	-502
	211	2984	3128	145	96	47	-49	14136	12844	-1292
桃竹苗	31	1922	2216	294	130	99	-31	7279	7491	212
	32	3135	3135	0	13	13	0	9783	9783	0
	33	1555	1717	162	9	-15	-25	7401	7718	317
	34	1405	1614	209	5	-31	-36	5133	5645	511
	35	1139	1139	0	36	36	0	4787	4787	0
	36	1499	1639	139	48	7	-41	5292	6094	802
	37	1139	1253	114	9	-13	-22	5070	5752	682
	38	2893	2893	0	87	87	0	10782	10782	0
	39	1410	1887	477	105	92	-12	5639	6976	1337
中彰投	41	2220	2813	593	112	85	-28	7537	8280	744
	42	1473	1473	0	19	19	0	6972	6972	0
	43	1402	1350	-52	19	-7	-26	5725	5025	-700
	44	1159	1159	0	15	15	0	4584	4584	0
	45	3321	3634	313	87	71	-16	14034	14224	190
	46	2558	2744	186	32	20	-12	11912	11814	-98
	47	3419	3379	-40	151	140	-12	14947	11958	-2989
	48	1949	1949	0	73	73	0	7340	7340	0
	49	1224	1460	236	51	46	-4	6815	7447	632
	51	1865	1668	-197	153	48	-104	6447	5759	-688
	52	588	588	0	-7	-7	0	2940	2940	0
	53	767	879	112	27	16	-11	3042	3518	476
	54	2161	2017	-144	-19	-17	2	9094	8421	-673
	55	2307	2307	0	78	78	0	11494	11494	0
	56	1293	1293	0	19	19	0	5748	5748	0
	57	1607	1607	0	-11	-11	0	5422	5422	0
	58	2485	2664	179	103	86	-17	9331	9453	123
	510	2178	2576	398	68	57	-11	6218	6990	772
	511	3205	3461	257	122	110	-13	10084	10116	32

	512	1372	1356	-16	59	44	-15	6651	6231	-421
高屏	61	1442	1710	267	-39	-4	35	4491	4541	50
	63	4512	4934	422	220	165	-55	16024	14883	-1141
	65	2151	2134	-18	80	55	-26	9006	8612	-393
	66	2989	3711	722	119	127	8	11233	12014	780
	67	2060	2060	0	13	13	0	8340	8340	0
	68	727	950	223	19	-5	-24	3174	4040	866
	69	1472	1396	-76	33	38	4	6284	5781	-504
	610	1627	816	-811	24	8	-16	8135	4298	-3837
宜花	71	1274	1274	0	17	17	0	4899	4899	0
	72	1188	1188	0	-8	-8	0	4110	4110	0
	73	2444	2474	30	37	31	-6	9248	9044	-204
Total	1906	2175	9611	41	36	-1291	7567	8111	128	

而為比較該商圈內因為有新設點或者閉店對於該商圈的影響度，以業績效益為例，為了求出影響程度，於變動當年度，讓商圈目前效益與商圈預期效益相減，若為正值可得知為此商圈有額外報酬，即新設點為完全掠取競爭者之業績；若為負值可得出為此商圈沒有額外報酬，侵蝕到既有門市部分的業績。再將下一年度與上一年度相減，若為正值可得知此商圈有額外報酬，即共營商圈產生效益，數家門市經營讓市場佔有率朝向一加一大於二的效益；若為負值可視為此商圈沒有額外報酬，自家門市成為彼此的競爭者，且門市間的侵蝕越加嚴重。若將年度的差額加總，即可綜合評估於樣本期間，該商圈的經營效益總和為共同做大市場或為相互侵蝕，藉以呈現此共營商圈的經營趨勢。表 5-20 彙整共營商圈樣本期間該商圈經營效益。

表 5-20 共營商圈樣本期間該商圈經營效益彙整

項目	樣本組數	各年度 總合	效益	組數	
				正成長	負成長
業績	66	-78	變差	15	51
損益	66	-4	持平	27	39
來客數	66	-612	變差	3	63

由表 5-20 得知，66 組共同經營商圈的組合，在樣本期間四年度資料分析結

果，可以看出此共營商圈的經營趨勢。在業績方面，其中有 15 組商圈的經營效益總和為正值，有 50 組商圈的經營效益總和為負值，66 組商圈的經營效益總和為-78.3 萬。再深入去看此 16 組商圈的基本資料與所在位置，發現其中 7 組為共同經營商圈達 5 年以上，且在樣本期間未再有新設點的狀況；另外 9 組則是落在封閉型商圈（如金門區域）與正發展中商圈（如板橋區、竹北區）。共營商圈的效益在業績層面，大多數的組別是呈現率退，意味者一加一小於二的經營效益。

在門市損益方面，其中有 27 組商圈的經營效益總和為正值，有 38 組商圈的經營效益總和為負值，66 組商圈的經營效益總和為-3.58 萬。再深入去看此 28 組商圈的基本資料與所在位置，發現其中 17 組分布於中南部（中彰投、雲嘉南、高屏），僅看商圈狀態下，其中 6 組為共同經營商圈達 5 年以上，且在樣本期間未再有新設點的狀況。共營商圈的效益在損益層面，由於資料為每一年與前一年比的差額總計，僅可解釋為合併年度損益差異性不大，即新設點門市的損益貢獻度不高。

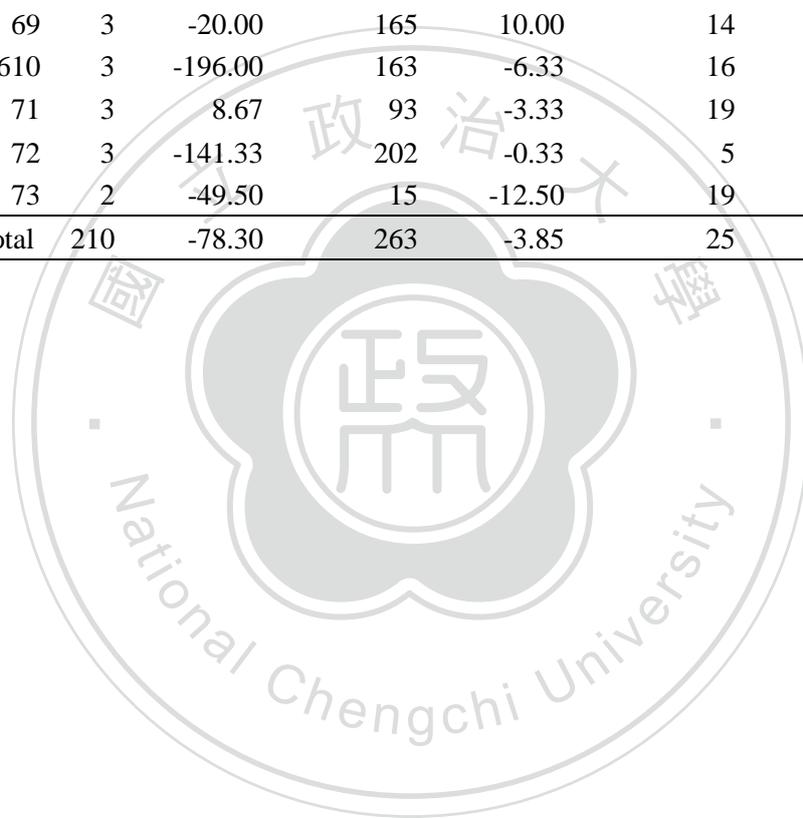
在來客數方面，其中有 3 組商圈的經營效益總和為正值，有 62 組商圈的經營效益總和為負值，66 組商圈的經營效益總和為-612 個人次。大多數共營商圈的來客數都是減少的，與業績減少的趨勢符合，再深入探究業績高衰幅的門市其來客數也是高衰幅，兩者存在關係，也代表共營商圈在既有門市加上新設點後的經營，可能並無法擴大商圈的覆蓋率與增加來客人次。表 5-21 報導共營商圈樣本期間各組別商圈之經營效益。

表 5-21 共營商圈樣本期間該商圈經營效益_各組別

共營商圈 區域	Freq.	業績		門市損益		來客數		
		增減額	Mean Std. Dev.	增減額	Mean Std. Dev.	增減額	Std. Dev.	
北市	11	3	-105.67	251	1.00	12	-116	201
	12	4	161.25	351	-1.75	24	-534	689
	13	4	364.25	669	4.25	35	874	1685
	14	4	-45.25	49	-9.25	2	-429	185
	15	3	-445.33	652	-19.00	22	-1219	1840
	16	3	-395.67	287	-36.67	25	-1793	575
	17	2	99.00	64	-15.50	62	195	62

	18	3	0.00	0	0.00	0	0	0
	19	4	-140.25	165	8.50	25	-422	397
	110	3	-64.67	16	-25.33	29	-537	1035
	111	4	-392.00	246	-29.50	49	-1336	784
	112	3	-516.00	549	-60.67	31	-2866	985
	113	4	2.25	141	-5.25	18	-539	374
	114	4	-70.25	64	-2.25	13	-375	271
	115	2	-33.00	6	-2.00	20	-316	28
北縣	21	3	66.67	242	-21.67	19	-646	249
	22	4	-145.25	105	-13.00	36	-1318	583
	23	3	-47.00	143	-9.33	7	-338	367
雲嘉南	24	4	-16.25	187	-3.50	24	-519	470
	25	3	-49.00	46	18.33	25	-109	477
	26	3	-69.67	211	3.00	19	-176	731
	27	4	-382.00	672	-12.50	28	-2005	2918
高屏	28	3	-185.00	220	-6.00	14	-702	812
	29	4	-46.25	224	16.75	21	-600	1106
	210	3	-13.33	228	10.67	21	-625	963
	211	3	-78.33	171	-9.00	21	-892	95
桃竹苗	31	4	-32.25	145	-6.50	18	-326	532
	32	3	-68.33	114	3.00	28	-629	227
	33	3	-83.00	194	1.00	15	-371	645
	34	3	-157.00	205	-7.00	3	-514	616
	35	3	-57.67	94	-5.33	5	-364	113
	36	4	-119.00	172	-6.50	23	-486	444
	37	3	-1.33	155	-8.00	25	27	1232
	38	3	201.00	61	13.33	17	-192	126
	39	4	-88.25	304	-1.00	15	-583	744
中彰投	41	2	-272.00	150	-15.00	44	-730	373
	42	3	-2.67	89	11.33	12	-408	548
	43	3	-102.67	27	-5.33	12	-673	242
	44	3	25.33	38	0.67	6	-164	116
	45	3	-141.33	194	-7.33	45	-802	276
	46	3	-57.67	216	6.00	12	-857	667
	47	3	-358.00	445	4.00	41	-2269	3291
	48	3	129.33	43	0.33	12	-476	264
	49	3	15.67	39	-14.33	8	-154	91
	51	3	-196.67	347	-21.67	65	-885	893
	52	4	-18.25	35	0.25	7	-156	149
	53	3	-39.00	80	7.67	5	-229	312
	54	3	-201.67	133	0.67	42	-1039	780
	55	3	-36.00	34	-7.67	23	-640	100

	56	3	19.67	94	2.33	6	-161	82
	57	3	-21.33	121	-1.33	25	-391	272
	58	3	2.00	312	2.33	53	-521	430
	510	3	-106.67	126	-14.00	17	-640	735
	511	4	-56.25	70	-1.25	21	-569	363
	512	3	-113.67	232	2.00	11	-839	1163
高屏	61	3	79.33	154	17.33	37	-239	154
	63	3	88.33	387	11.67	67	-850	723
	65	4	-26.25	159	5.50	30	-446	423
	66	1	-1170.00	0	8.00	0	-4628	0
	67	3	34.00	60	-11.67	6	-464	149
	68	4	-89.00	132	6.50	14	-360	476
	69	3	-20.00	165	10.00	14	-334	756
	610	3	-196.00	163	-6.33	16	-934	815
宜花	71	3	8.67	93	-3.33	19	-245	229
	72	3	-141.33	202	-0.33	5	-592	815
	73	2	-49.50	15	-12.50	19	-588	695
Total	210		-78.30	263	-3.85	25	-612	947



第六章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究主要探討 3C 零售通路連鎖體系如何經由經營的數值判讀店舖的績效，哪些因子可以當為警示指標，綜合性提供門市經營變化的預警訊息，而在達成規模經濟、密集佈點之後，多門市共同經營商圈的效益如何，因此本研究首先就商品銷售變化面、營業面積運用效益面與門市獲利面，作進一步之分析。

商品的銷售變化是否為門市經營的良善擔任前進指標為本研究第一項研究議題。此議題分一為耗材類商品的業績與門市的來客數存在關聯性，二為其業績銷售占比與門市損益存在關聯性。透過實證模型，來客數與商品別週邊耗材營業額呈顯著正向關係，支持假說 H2a。週邊耗材商品業績良好與否的變化與門市來客數之增減有密切關係，可做為評估門市經營客群的掌握度。另外，週邊耗材的銷售占比對於門市損益，實證結果未達顯著水準，並無解釋能力，未能支持假說 H2a。但若加入商圈類型後，為社區型、都市型與鄉鎮型門市的週邊耗材的銷售占比與門市損益呈正向關係達顯著水準，具備解釋能力。故針對特定類型門市週邊耗材的銷售占比可做為門市獲利的評估指標。

每員工的賣場工作責任面積是否影響該店營業額的多寡為本研究第二項研究議題。透過實證模型，每人負責的坪數與坪效呈顯著負向關係，支持假說 H3a。當每人負責的坪數越大時，該門市的坪效越差，也代表每人業績貢獻度越低，當店業績越少。故評估門市的營業面積運用時，可使用人員守備坪數與該店平均月業績做為指標。另外，本研究亦發現商圈類型、區域別、業績等級與坪效呈顯著負向關係，商圈類型戰區型、區域別北市、業績等級 S 級為坪效最高者。

門市商品銷售結構否以會依據商圈類型而有所不同為本研究第三項研究議題。透過實證模型，2C 家電商品分類占比與商圈類型呈顯著正向關係，支持假說 H2c。為社區型、都市型與鄉鎮型門市商品銷售以 2C 為主，不同商圈類型的門市確實有不同商品組合。另外，又發現區域別與門市營業年資與 2C 家電商品分類占比也呈顯著正向關係，門市位於越往南部與東部者，商品銷售以 2C 為主；

門市營業年資大於 10 年以上的店，商品銷售以 2C 為主。

單一區域門市的密集設點是否會為帶來較高的獲利效益為本研究第四項研究議題。此議題分為一為區域內的門市店數與門市業績存在關聯性，二為其與門市獲利存在關聯性。透過實證模型，分析 66 組共營商圈，業績因新設點的加入而擴大，與其呈正向關係，實證結果支持假說 H1a。的確透過多家門市可達到較高的商圈覆蓋範圍，在市場上掠奪競爭者的業績，進而增加在該商圈的市場佔有率。而門市獲利因新設點的加入而減少呈負向關係，實證結果支持假說 H2a。多家門市共同經營商圈，因需負擔相同的營業費用項目（如租金、人事費用、管理費用），在資料樣本期間的分析顯示，在該商圈的總損益方面，並無正面的貢獻。

另外，本論文發現，門市獲利與來客數呈正向顯著關係，來客數越多的門市其獲利能力越高；門市獲利亦與區域別呈顯著正向關係，區域從北部愈往南部、東部，區域門市獲利能力越高。

綜合而言，從探討門市經營效益之 6 項假說的分析中可以得知，與商品別銷售變化相關，可以得知週邊配件的銷售業績額減少時，門市來客數也是減少的，週邊配件的銷售業績變化可以用來掌控門市基本客群經營警示的指標；另外不同商圈類型須配置適合的商品，以利滿足當地顧客購買需求，而特定商圈類型門市如社區型、都市型與鄉鎮型門市以 2C 家電商品銷售為主。

與營業面積效益相關，每人負責的守備範圍會影響門市的坪效，意味者每人負責面積越大，業績貢獻度越低，門市設點不能只因租金便宜就承租過大面積，每人守備範圍可以用來評估營業面積的大小是否得宜的指標。

與門市獲利面相關之指標包括，單一門市經營時，來客數的掌握與特定商圈類型門市的週邊配件業績占比可為衡量經營優劣的指標；多家門市共同經商時，業績可立即增加，但該商圈的整體獲利鮮少有提升，且經營時程拉長，同商圈內的門市相互競爭狀況無法改善，出現將市場越做越小的情形。

第二節 研究限制與建議

在以實證模型分析探討門市綜合性指標間的相關性與影響度，投入的樣本時間以 2009 年至 2012 年 5 月止，樣本資料長達 41 個月，但因個案公司為零售通路商對於景氣起伏很敏感，恰逢 2008 年年底全球金融風暴，持續影響到 2010 年，可能會對消費者購買行為產生變化與門市經營效益上的衝擊，此為本研究無法控制之處。

本研究將衡量門市經營績效的層面分為門市獲利面、商品別銷售變化面、營業面積運用效益面，此為就實務經驗上整理最常面臨的問題，與個案公司的經營特性而形成，本文先針對此三個面向進行探究並找出指標間的關聯性。由於，可以評估門市經營績效尚有庫存管理面、人員年資面...等不同的面向，建議未來研究可以將其作延伸探討。

在連鎖體系中多以加盟方式進行，而 3C 零售通路門市經營多半以直營為主，總公司的統一決策與掌握度高，另外也有部分以加盟方式或是招商模式進行，建議後續研究者可由不同的經營模式探討門市經營績效指標，進一步分析其關聯性與影響度。

參考文獻

- 柯爾尼公司 (2011) 2011 年柯爾尼全球零售發展指數™
- 中國連鎖經營協會 (2010) 2010 年全球百強零售商
- 中國連鎖經營協會 (2011) 2011 年全球百強零售商
- 天下雜誌 (2012) 2012 年一千大調查抓住市場新生態，496 期，服務業行業別排名：246~253
- 吳美連 (2005) 台灣 3C 連鎖通路行銷策略與經營績效關聯性之研究，中原大學企業管理研究所碩士論文
- 李志華、方文寶 (1996) 企業績效評估理論與實務，超越企管顧問股份有限公司
- 李孟熹 (1994) 新流通連鎖店成功戰略，群泰企管公司，台北
- 李幸模 (1995) 連鎖加盟店 Q&A，商周文化事業，台北。
- 李頻萍 (2005) 全國性 3C 連鎖零售業經營策略分析-以全國電子為例，輔仁大學管理學研究所碩士論文
- 周泰華/ 杜富燕著 (2011) 零售管理概論，華泰文化事業股份有限公司
- 林政儒 (2010) 3C 連鎖通路消費者購買決策、知覺服務品質與滿意度及忠誠度之關係研究-以全國電子為例，國立政治大學商管專業學院 (AMBA) 論文
- 林振順 (1990) 連鎖店主持人特質、策略選擇、績效關係之研究-以餐飲業為例，國立台灣大學商學院研究所論文
- 邱幼欣 (2009) 改變存貨管理政策對門市績效之影響-以某 3C 零售業者為個案，國立臺北大學會計系碩士論文
- 張文晉 (2007) 3C 通路產業市場結構、行為與績效之研究，東吳大學商學院企業管理學系碩士班論文
- 郭妍希 (2012) NRF：美國 2012 年零售銷售額將減緩至 3.4%，精實新
- 揚岳霖 (2007) 我國 3C 通路商經營效率之研究-以資料包絡法分析，雲林科技大學工業工程與管理研究所碩士班論文
- 零售企業綜合排名 (2012) 網易財經
- 劉文欽 (2010) 連鎖商店績效影響因素之研究-以連鎖加盟品牌廚具業為例，國立屏東科技大學企業管理系論文
- 蔡振豪 (2001) 資訊家電流通業經營策略之研究-以個案公司為例，政治大學經營管理研究所碩士論文

- 簡全廷 (2010) 品牌策略對連鎖零售企業經營績效之案例研究，台灣大學生物資源暨農學院農學經濟學研究所碩士論文
- 魏聖峰 (2012) 大品牌吃香喝辣 B 咖乾瞪眼消費時間集中化購買品牌集中化，先探雜誌
- Carman, J.M., and Kenneth, P. (1973) . Marketing: Principles and method, Chicago : Richard D. Irwin (7th ed) , pp. 200-206.
- Dalton, D.R., W.D. Todor, M.J. Spendolin, G.J. Fielding, and L.w. Potor (1980) ,Organization Structure and Performance: A Critical Review, *Academy of Management Review*, pp.49-64.
- Ghosh, D.,R. Lusch. F. (2000) .Outcome effect, controllability and performance evaluation of managers: Some field evidence from multi-outlet businesses *Accounting, Organizations and Society*,25 (4) , pp.411-425.
- Ittner, C. and D. Larcker. (1998) . Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction,*Journal of Accounting Research* 36: pp.1-35.
- James G. Maxham III, Richard G. Netemeyer and Donald R. Lichtenstein(2008) , The Retail Value Chain: Linking Employee Perceptions to Employee Performance, Customer Evaluations, and Store Performance, *Marketing Science* vol. 27, No. 2., March/April 2008, pp.147-167
- Kotler, P. (1997) . Marketing management-analysis, planning, implementation and control (9th ed.) . Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Schewe, C. D., and Smith, R. M. (1983) . Marketing: Concepts and applications (2th ed.) ,New Youk: McGraw-Hill , pp.415
- Venkatraman, N. and Ramanujam, V.(1986) ,Measurement of Business Performance in Strategy Research : A comparison of Approach, *Academy of Management Review*, 11 (4) , pp.801-814.
- Vincent R. Nijs, Shuba Srinivasan and Koen Pauwels (2007) , Retail-Price Drivers and Retailer Profits, *Marketing Science*, Vol.26, No.4,Jul. - Aug., 2007, pp.473-487