

國立交通大學

高階主管管理學程碩士班

碩士論文

台灣有機連鎖商店經營與管理探討
以 C 公司為例

Taiwan organic store operation business model
researches
an example of C Co.

研究生：林國徵

指導教授：鍾惠民 教授

中華民國 102 年 6 月 6 日

台灣有機連鎖商店經營與管理探討

以 C 公司為例

Taiwan organic store operation business model researches
an example of C Co.

研究生：林國徵

Student : Lin Kuo Cheng

指導教授：鍾惠民

Advisor : Chung Hui Min

國立交通大學

高階主管管理學程碩士班

碩士論文

A Thesis

Submitted to Master Program of Management for Executives

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Executive Master

of

Business Administration

June 2013

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國一零二年六月

台灣有機連鎖商店經營與管理探討以 C 公司為例

學生：林國徵

指導教授：鍾惠民教授

國立交通大學 高階主管管理學程碩士班

摘 要

我國有機流通零售業從 20 年前開始萌芽，當初有機理念發展時，大多數經營者所想要的，與消費者所需求的，通常都基於一個共同的理由：尋找與提供安全的食物。而在那個年代，農產品噴農藥使用化肥，是非常普遍的耕作方式。在人們追求回歸自然、健康的生活環境的同時，開始審視飲食與疾病間的關係，以及生態環境平衡的問題，造就有機市場趨勢，但是我國初期對於有機栽植並沒有特別的規範，因此都靠著一些想要種植無毒蔬果農民的堅持與執著，去冒著收成不到一般栽種收穫一半，且銷售通路不知在那裡的使命感，播下了有機栽植的種子，今天這顆種子已漸漸擴大，因為國民所得的提升，想吃安全的有機蔬果人口也跟著成長，於是更多的農民投入有機栽種。

會想要吃安全無污染的天然食物的消費者可以大約分為幾類，一、自己或親人身體生了重病甚至癌症，想要透過吃進安全的食物，來避免毒素進入身體。二、高所得或是收入穩定的消費者，通常都有較高的教育與生活水平，重視自己的食物安全。三、吃素的消費者或是修行的宗教人士，因為需要長期吃素，為了避免長期將不好的東西累積在身體內，因此對於有機蔬果有更大的需求。

由於需求市場的擴大，市場上各式各樣的有機商店，生機飲食店四處林立，基本上仍以個體戶經營為大宗，通常規模都不會很大化的色彩也會非常濃厚，正因為這個因素使然，使得有機商品管理困難，產業人才栽培不易。

本論文最主要就是：探討我國有機產業現況下，現有存在有機企業背景分析，如何去從事一個有機連鎖門市的經營管理，從開店選址到展店評估，再到營運模式的評估，一般有機門市早中晚班的營業運作，門市人員的配置、加盟作業辦法規範、加盟主輔導等等做研究探討，藉由本論文的探討，能讓未來有機產業的經營管理，有更進一步清楚的方向。

在 Hsieh, M. F., & Stiegert, K. W. (2012). Store Format Choice in Organic Food Consumption. 一文中提及：他們在美國從 2005 年到 2008 年四年間，調查探討消費者對有機食物與門市制式選擇(store format choice SFC)中三個議題，一是有機製品對消費者在門市選擇的衝擊，二是有機製品在門市制式選擇中引起的消費行為反映，三是評估價格與品質對消費者在門市制式選擇，調查顯示消費者在選擇較高價的有機產時會有很多的考慮因素，台灣的有機市場也一樣，消費者是基於何種心態才選擇有機，也是本文研究探討方向，這些消費行為將牽涉到有機通路展店的多寡。

Taiwan Organic Store Operation Business Model Researches

An Example of C Co.

Student : Lin Kuo Cheng

Advisor : Dr. Chung Hui Min

Master Program of Management for Executives

National Chiao Tung University

ABSTRACT

The organic retail business began to startup since 20 years ago. In the beginning, finding and providing a safe food is the common driven motivation from both companies business and consumer demand. In the past, agricultural pesticides and chemical fertilizers were commonly utilized on farming but affect to the ecological environment. Organic food is the product that balances the natural and healthy and also considering ecological environment. Due to Gross National Income increasing and the demand for eating safe fruits and vegetables, more people join the organic food farming.

Three categories of consumers want to eat natural foods. 1. Serious illness or cancer people digest safety food to prevent toxins into body. 2. High-income consumers look for secure food. 3. Vegetarian or religious people demand to eat organic vegetables. The strong demands have driven to create more supplies in recent years and a variety of shops and restaurants are new opening in markets. Most of them run by individuals and have the business scale and growth is limited by financial and human resource.

In Hsieh, MF, & Stiegert, KW (2012). described that there are topics in “Store Format Choice (SFC) in Organic Food Consumption” in United State. 1. The organic product impact to the consumer’s (SFC). 2. The (SFC) reflects to consumer shopping behavior. 3. The price and quality selection to (SFC). The survey shows there are more factors to consider when choosing a higher-priced organic product. This is similar to the organic market in Taiwan. The consumer shopping behavior also affect to the number of retail stores expansion.

誌 謝

時光飛逝歲月匆匆，轉眼間又到了鳳凰花開的季節，回想兩年前剛進學校的時候，看到了竹湖，心中一直覺得這個學校實在是太美了，開學之後開始緊湊實用的課程，每隔兩週都可以跟師長與同學們相聚在一起，包含了功課的討論，這是最期待也是我最珍惜的時刻，同學與同學之間，可以放膽無礙的討論自己的工作現況、職涯發展規劃，甚至於感情生活，都在此刻團聚分享，我們不再是一個老學生，我們是交大EMBA，我們是14E。

除了各學期的師長外，學生特別想要感謝的老師，是我們交大EMBA的大家長，執行長鍾惠民老師，不只是因為他是我論文與財務管理的老師與指導教授，更因為是如果沒有鍾老師，我非常確定我不會進交大唸EMBA，記得當初在台北校區，除了學長姐介紹的課程與活動外，我特別關心的是課程，與我本身從事的行業是否有所幫助？

個人最大的疑慮就是，交大是理工科學校，經營管理課程真的能學到管理知識嗎？很多朋友甚至勸我選擇台大與政大，可是因為執行長的一席話：交大不只是你求學問的地方，也是您與同學及畢業的學長姐相知相惜的地方，最終我還是選擇了位於新竹的交大EMBA，過著南北奔波的日子，這個時光一點都不辛苦，反而只要是上課的日子，都讓我充滿了期待。

在我們參加校外比賽，校內活動，或是同學們的聚會，都可以看到執行長鍾老師的身影，他一直扮演著大家長催化劑的角色，帶領我們同學從彼此間的陌生不相識，到歡樂相聚團結在一起。除了在各項活動外，也感謝鍾老師在我求學的過程與畢業論文上的指導，更提供我在工作上遇到瓶頸時，寶貴的建議。

除了鍾老師外，我也感謝學校、所辦在課程上的安排，與學習過程中的協助，也謝謝所有授課的老師與所辦助理，老師們不僅傳道、授業、解惑，更分享他們在職場上碰到的問題與風險規避，讓我受益良多，而所辦助理不論在課程協助，與學校住宿提供多次協助，讓我無學習之憂，謝謝她們。這美好的一切即將因畢業而分離，但這不是一個結束，而是我將帶著交大EMBA友愛、相知相惜的種子，散播到工作與社會上，讓這個精神與個人更加成長茁壯。

林國徵 謹誌於

交通大學 高階主管管理學程碩士班

目 錄

中文提要	i
英文提要	ii
誌謝	iii
目錄	iv
圖目錄	v
表目錄	vi
一、	緒論.....	1
1.1	研究背景與動機.....	2
1.2	研究目的.....	2
二、	研究流程.....	19
2.1	質性研究.....	20
2.2	研究架構.....	21
三、	有機產業分析與門市經營管理文獻.....	23
3.1	台灣有機市場分析.....	23
3.2	有機農業認證機構與有機農業標章.....	26
3.3	有機農業認證過程.....	29
3.4	大店長開講.....	30
3.5	徐重仁青春筆記.....	33
3.6	期刊報導.....	36
四、	個案公司分析.....	37
4.1	個案公司架構.....	37
4.2	個案公司背景介紹.....	40
4.3	個案公司展店模式.....	41
4.4	門市經營獲利模組.....	45
4.5	個案公司連鎖門市加盟辦法.....	46
五、	結論.....	53
5.1	研究結論.....	53
5.2	研究建議.....	54
5.3	研究限制.....	55
參考文獻	56

圖目錄

圖 1-1 台灣有機農業 2006~2010 年總戶數與種植面積比較圖.....	3
圖 1-2 民國 96-100 年水稻農作的戶數成長圖.....	3
圖 1-3 民國 96-100 年水稻農作的面積成長圖.....	4
圖 1-4 民國 96-100 年蔬菜農作的戶數成長圖.....	4
圖 1-5 民國 96-100 年蔬菜農作面積成長圖.....	5
圖 1-6 民國 96-100 年水果農作的戶數成長圖.....	5
圖 1-7 民國 96-100 年水果農作面積成長圖.....	6
圖 1-8 民國 96-100 年茶葉農作戶數成長圖.....	6
圖 1-9 民國 96-100 年茶葉農作面積成長圖.....	7
圖 1-10 民國 96-100 年其他農作戶數成長圖.....	7
圖 1-11 民國 96-100 年其他農作面積成長圖.....	8
圖 1-12 民國 100 年止有機五項農作面積佔比.....	8
圖 1-13 民國 100 年止台灣各縣市有機水稻栽種面積佔比.....	9
圖 1-14 民國 100 年止台灣各縣市有機蔬菜栽種面積佔比.....	11
圖 1-15 民國 100 年止台灣各縣市有機茶葉栽種面積佔比.....	12
圖 1-16 民國 100 年止台灣各縣市有機水果栽種面積佔比.....	14
圖 1-17 民國 100 年止台灣各縣市有機其他農作栽種面積佔比.....	16
圖 1-18 民國 100 年止台灣各縣市有機農作物栽植面積佔比.....	18
圖 3-1 台灣有機連鎖商店數佔比分析圖(資料統計至 2013 年 4 月止).....	24
圖 4-1 在 2008 年棉花田公司組織圖.....	37
圖 4-2 在 2009 年棉花田公司組織圖.....	38
圖 4-3 在 2012 年棉花田公司組織圖.....	38
圖 4-4 有機商店展店評估流程圖.....	42
圖 4-5 個案公司教育訓練關聯圖.....	48

表目錄

表 1-1 民國 96-100 年的水稻農作戶數.....	3
表 1-2 民國 96-100 水稻農作面積表.....	4
表 1-3 民國 96-100 年的蔬菜農作戶數.....	4
表 1-4 民國 96-100 年的蔬菜農作面積.....	5
表 1-5 民國 96-100 年的水果農作戶數.....	5
表 1-6 民國 96-100 年的水果農作面積.....	6
表 1-7 民國 96-100 年的茶葉農作戶數.....	6
表 1-8 民國 96-100 年的茶葉農作面積.....	7
表 1-9 民國 96-100 年的其他農作(含特作、雜糧)戶數.....	7
表 1-10 民國 96-100 年的其他農作(含特作、雜糧)面積.....	8
表 1-11 民國 100 年止的五項農作種植面積佔比.....	8
表 1-12 民國 100 年止台灣各縣市有機水稻栽種面積.....	9
表 1-13 民國 100 年止台灣各縣市有機蔬菜栽種面積.....	10
表 1-14 民國 100 年止台灣各縣市有機茶葉栽種面積.....	11
表 1-15 民國 100 年止台灣各縣市有機水果栽種面積.....	13
表 1-16 民國 100 年止台灣各縣市有機其他農作栽種面積.....	15
表 1-17 民國 100 年止台灣各縣市有機農作物栽植面積合計.....	17
表 3-1 台灣有機市場連鎖店統計表.....	23
表 3-2 台灣大型連鎖有機企業背景分析表.....	25
表 3-3 台灣農產品驗證機構(依取得驗證日期排列).....	27
表 4-1 展店商圈調查範例.....	43
表 4-2 展店費用模組範例表.....	45

第一章 緒論

有機是現在世界的潮流與發展趨勢，除了吃的食物之外，現在連衣服、日用品、化妝品都標榜有機，因此現在的「有機」必須要從四個角度來衡量，分別是健康生活、環境生態保護、公平交易場所與規範、關懷農民。舉例而言：早期種植有機農作面積少(見圖 1-1)，而且收成的結果，通常比非有機種植的收穫少一半，甚至三分之一不到，如有農民違規，加上零售個體戶沒有足夠的資金設立檢驗室，也無從查明所進的商品是否為有機栽種，導致於常見消費者質疑業者，有機商店販賣的商品標榜有機，但是仍然無從證明這些商品，是不灑農藥不使用化學肥料，一直到政府相關有機法規出爐，才讓消費者可以安心依認證標章來選購他所需要的商品。

但是目前我國的法令各項規範，與消費者對有機產業的認同，仍然還有很大的進步空間，像是國外有機認證的商品，不是所有國家我國都會給予相同的認證，對於有意要從事有機耕作的農民，能夠從政府端所獲得的協助也非常有限，對有機耕作的農民或是生產有機商品的廠商來說，他們更擔心的是：我辛苦呵護所種植出來的有機蔬果要賣到何處？有沒有通路商願意蒐購？一整年的辛勞會不會白費？

好不容易有通路商願意購買農民的農產品，這個燙手山芋就轉移到通路商身上，通路商如何辨別出是真有機還是假有機，就算是真有機產品還是要查明，在運送到各門市賣給消費者前，有沒有遭受污染。賣到有污染的有機商品，不僅造成虧損，客戶以後不再信任此商家，多年建立起來的信譽也會毀於一旦，如果通路商沒有足夠的資金、專業知識、人才與設備，再加上現在消費者意識抬頭，很容易就陷入經營困境。

因此現在有機產業從二十多年前發展到現在，可以很清楚的看到成長的脈絡：由個體戶開始整合或是開分店踏出連鎖經營的第一步，到了一定的規模便遇到了瓶頸，企業再大上去就需要大量的資金、人才、資訊系統、教育訓練規劃、行銷企劃、制度系統等等…。

於是有機產業也步上與連鎖零售通路相同的路途，個體戶開始無法與大型企業競爭，不管是採購議價能力、營運區域規模、人才競爭力，都遠大於個人經營的有機店，加上大型企業通常擁有雄厚的資金，可以辦理各式各樣的行銷活動，因此個體戶經營有機商店，如果無法有特色或是個人魅力，很快就像傳統柑仔店被連鎖超商淘汰，而留下來在市場上的個體戶，也經營的很辛苦。但是連鎖門市經營的企業也不見的沒有風險，人才不易培養，資金不易取得，有機消費人口成長緩慢，投入資源龐大但是獲利微薄，也造成經營上的困難。

在陳世雄.(2006). 我國有機農業發展的瓶頸一文中提及：「一、市場對有機農產品的信任度不夠。二、氣候和土壤天然條件不良。…」總共十項的發展瓶頸，清楚揭露目前台灣有機發展的困境，而有機通路的經營管理，如果沒有解決上述十項的困境，要大規模發展企業通路，困難度非常高與成長不易。

第一節 研究背景與動機

目前台灣較為大型的有機商店有棉花田、里仁、聖得科斯、無毒的家、綠色小鎮，其他還有柑仔店、有機緣地等等，這些有機連鎖通路在這五年的時間快速崛起，到現在更是蓬勃發展，以前一個鄉鎮或區域，只有少數幾家，現在則是彼此的分店相隔不遠，短兵相接競爭非常白熱化。

很明顯有機消費者的人口不多，這幾年我國國民實質所得也沒有大幅成長，有機商店所販賣的商品售價，又普遍高於一般非有機相同商品售價，在這樣的產業環境與市場競爭，這些有機連鎖商店會不會快速的泡沫化？

如果我們要經營一家有機連鎖通路企業，我們該如何跳出這一片紅海，避開上述經營上的風險，揚帆駛向藍色大海，這是為何本文想要探討有機連鎖企業經營的動機，想要藉由本文來研究探討：通路的生存之道在那裡？現有的這些企業經營模式為何？直營門市與加盟制度兩種系統誰優誰劣？如何確保經營獲利模式？開分店如何判斷選址？

在研究訪談的過程中發現，很多人以為不灑農藥的蔬果，就是有機蔬果，有機產品都是生病的人在吃的，其實這些都是錯誤的觀念，有機生活其實是對自己與對大地環境的愛護，透過對土地環境有善、安全、減少化肥的耕作方式，為下一代子孫留下一塊淨土，透過吃有機食物減少吃進污染物的機率，也間接支持愛護我們的土地。

第二節 研究目的

現在高度經濟發展的時代，何謂有機？為什麼要吃有機食品，對我們本身有何幫助，誰來告訴我們市面上賣的商品，上面寫有機商品，就是真的有機商品，我們如何來確認，事實上只要在傳統市場裡，常常可以看到有攤販在攤位上擺放一些蔬果，然後自己用厚紙板在上面寫上『XXX有機蔬菜(水果)，自己栽種保證不噴農藥』或是『XXX特產，有機栽植』，但是售價與旁邊不是有機栽植的蔬菜(水果)一樣便宜，我們要不要相信這些攤商呢？

本文研究的目的除了要了解有機連鎖通路經營模式外，如何辨識什麼產品是真正的有機，什麼產品不能叫做有機，也是本文想探討的目的之一，最簡單的辨別方式；就是看產品上面是否貼有『有機認證標章』，因為政府的有機認證規範，遠比民眾所想的還嚴謹，所有的有機栽植農作物，想要標示為有機，都必須透過政府核准的有機認證機構前往審核，看農民是否有依照法令規範栽植，過程中還會針對水質、土壤、農產品抽樣檢驗一點都不馬虎。而這些認證機構(見表 3-3)也常常派員到他們所認證的農場輔導，深怕農民耕作過程一個疏忽，不僅農民辛苦耕耘的心血白費，認證機構的招牌也被砸壞，所以經由這些認證機構的把關出來的產品，一般民眾就可以在通路賣場上放心的採購。

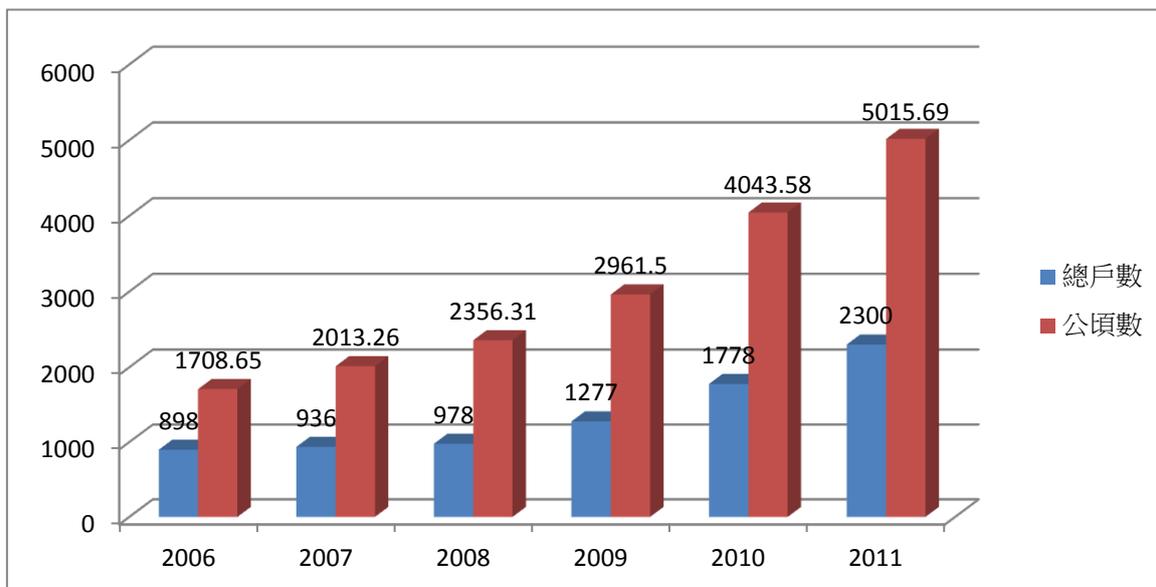


圖 1-1 台灣有機農業 2006~2011 年總戶數與種植面積比較圖

以下所有資料來源(含本圖)引用自：有機農業全球資訊網

表 1-1 民國 96-100 年的水稻農作戶數

水稻-戶數					
	96 年度	97 年度	98 年度	99 年度	100 年度
總計	462	497	493	613	693

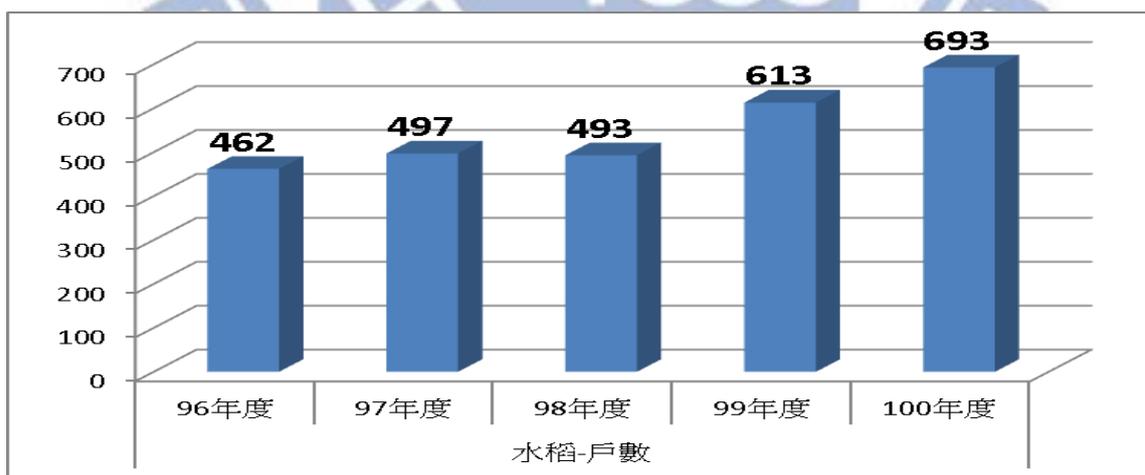


圖 1-2 民國 96-100 年水稻農作的戶數成長圖

資料來源引用自：有機農業全球資訊網

表 1-2 民國 96-100 水稻農作面積表

單位：公頃

水稻-種植面積				
96 年度	97 年度	98 年度	99 年度	100 年度
842.46	949.43	1084.8	1316.93	1653.62

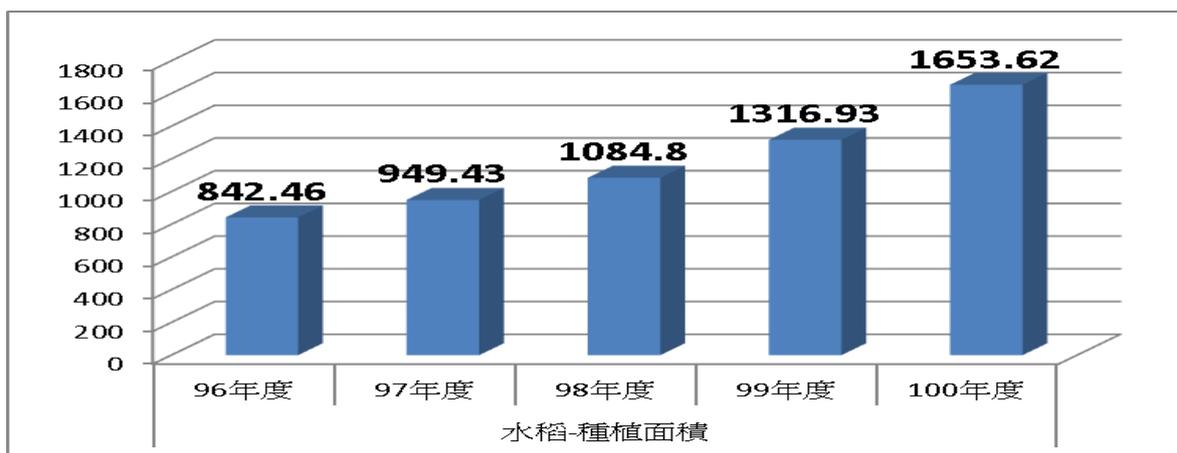


圖 1-3 民國 96-100 年水稻農作的面積成長圖

單位：公頃

表 1-3 民國 96-100 年的蔬菜農作戶數

蔬菜-戶數				
96 年度	97 年度	98 年度	99 年度	100 年度
223	232	392	584	786

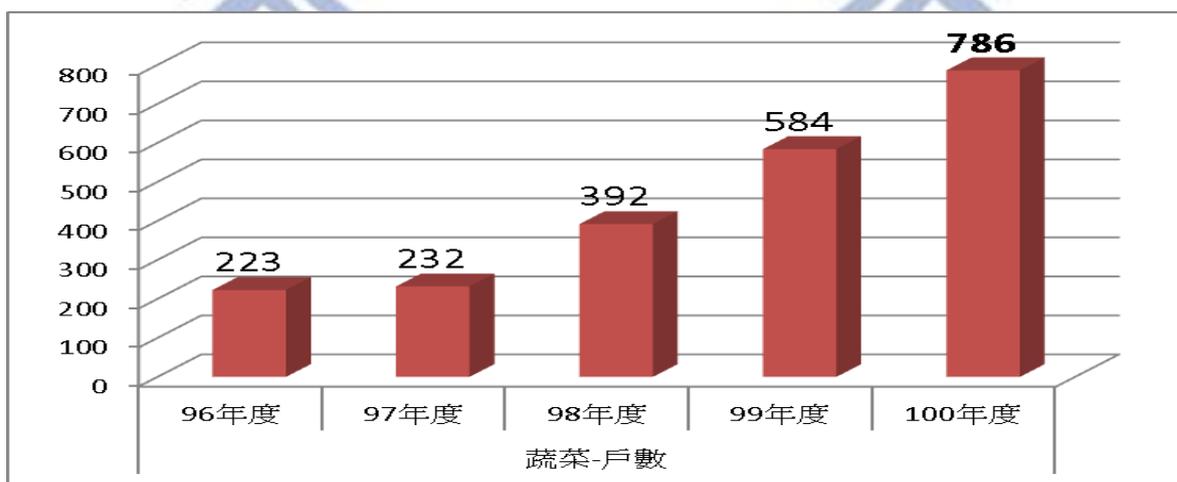


圖 1-4 民國 96-100 年蔬菜農作的戶數成長圖

表 1-4 民國 96-100 年的蔬菜農作面積

單位：公頃

蔬菜-種植面積				
96 年度	97 年度	98 年度	99 年度	100 年度
438.37	518.43	912.64	1435.86	1692.09

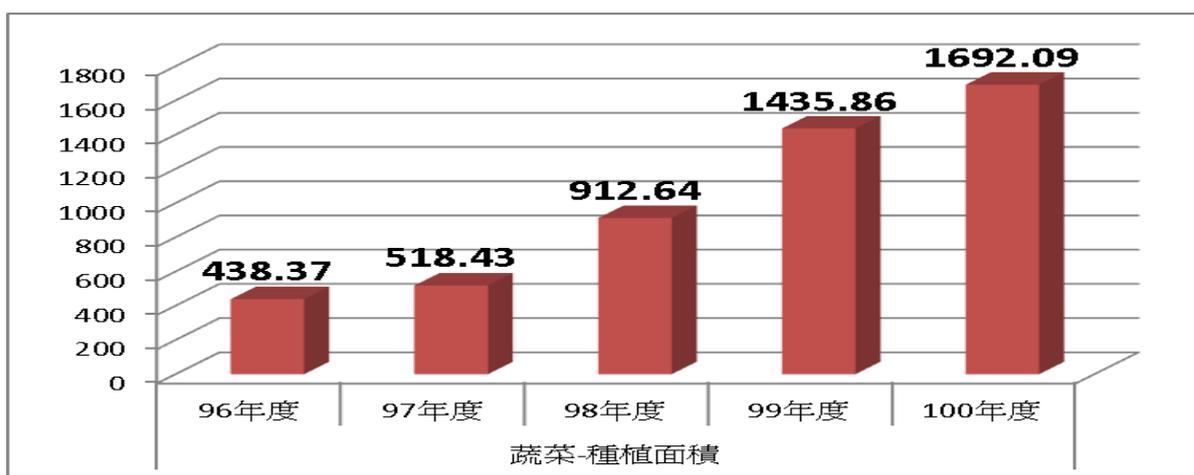


圖 1-5 民國 96-100 年蔬菜農作面積成長圖

單位：公頃

表 1-5 民國 96-100 年的水果農作戶數

水果-戶數				
96 年度	97 年度	98 年度	99 年度	100 年度
121	129	170	245	326

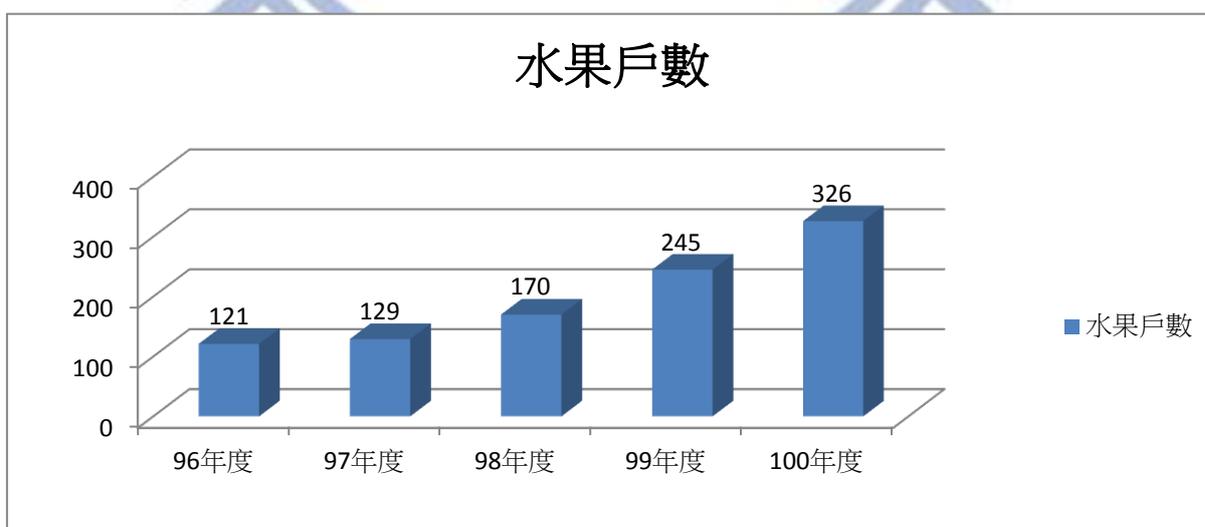


圖 1-6 民國 96-100 年水果農作的戶數成長圖

表 1-6 民國 96-100 年的水果農作面積

單位：公頃

水果-種植面積				
96 年度	97 年度	98 年度	99 年度	100 年度
258.12	295.52	290.59	462.34	612.73

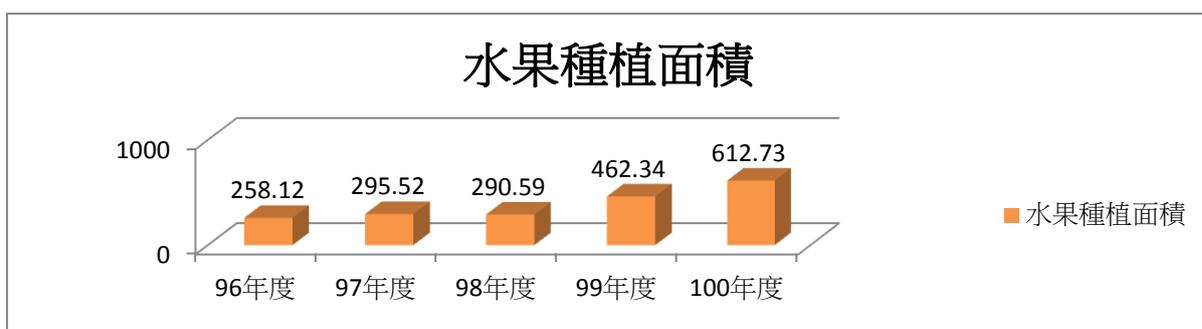


圖 1-7 民國 96-100 年水果農作面積成長圖

單位：公頃

表 1-7 民國 96-100 年的茶葉農作戶數

茶葉-戶數				
96 年度	97 年度	98 年度	99 年度	100 年度
73	62	97	122	151

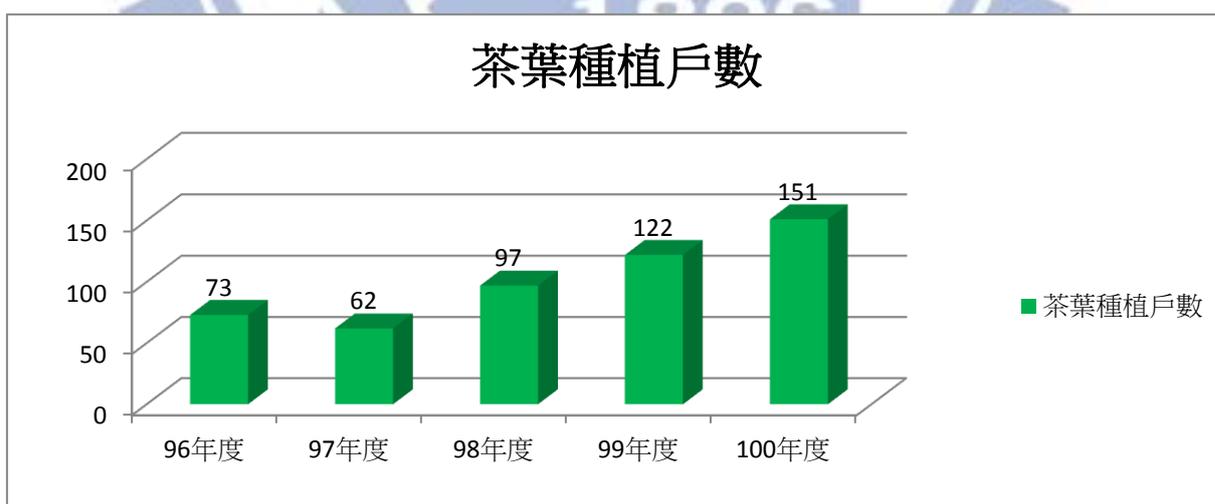


圖 1-8 民國 96-100 年茶葉農作戶數成長圖

表 1-8 民國 96-100 年的茶葉農作面積

單位：公頃

茶葉-種植面積				
96 年度	97 年度	98 年度	99 年度	100 年度
125.07	139.84	169.43	218.58	263.18

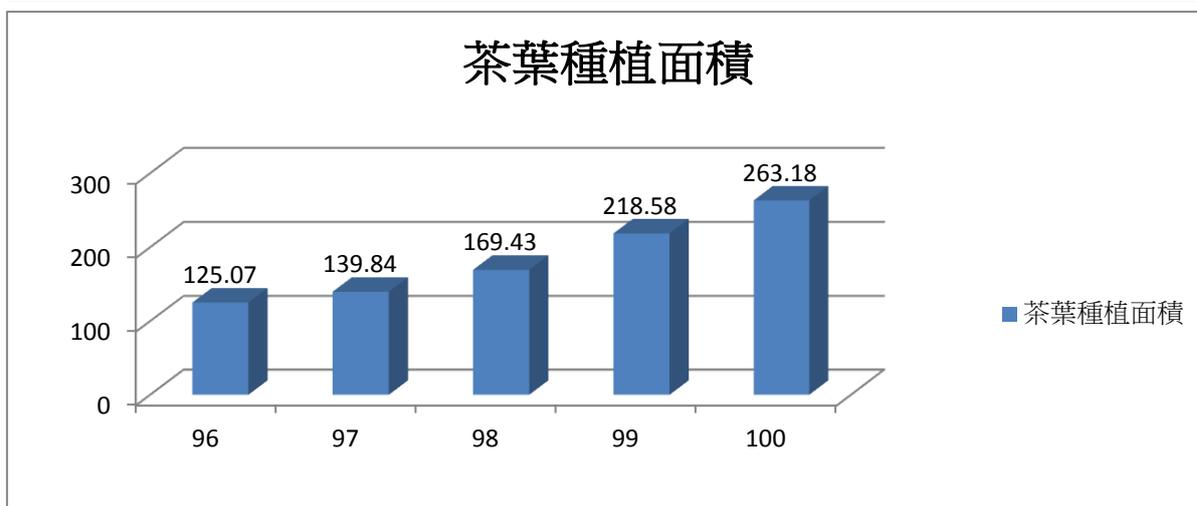


圖 1-9 民國 96-100 年茶葉農作面積成長圖

單位：公頃

表 1-9 民國 96-100 年的其他農作(含特作、雜糧)戶數

其他(含特作、雜糧)-戶數				
96 年度	97 年度	98 年度	99 年度	100 年度
57	58	125	214	344



圖 1-10 民國 96-100 年其他農作戶數成長圖

表 1-10 民國 96-100 年的其他農作(含特作、雜糧)面積

單位：公頃

其他(含特作、雜糧)-種植面積				
96 年度	97 年度	98 年度	99 年度	100 年度
349.23	453.1	504.04	601.36	794.07

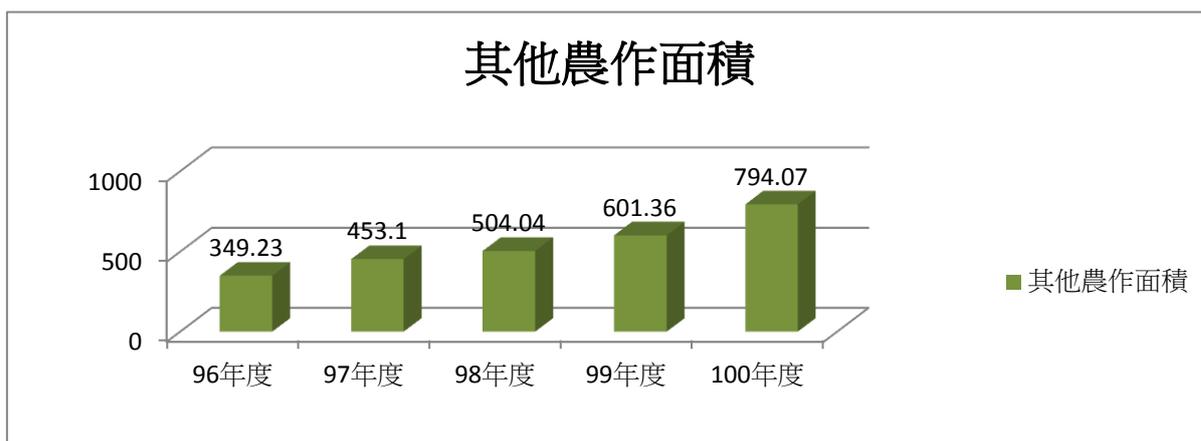


圖 1-11 民國 96-100 年其他農作面積成長圖

單位：公頃

表 1-11 民國 100 年止的五項農作種植面積佔比

單位：公頃

五項農作種植面積						
	水稻	蔬菜	水果	茶葉	其他農作	總計
100 年度	1653.62	1692.09	612.73	263.18	794.07	819.94
面積佔比	32.97%	33.74%	12.22%	5.25%	15.83%	100.00%

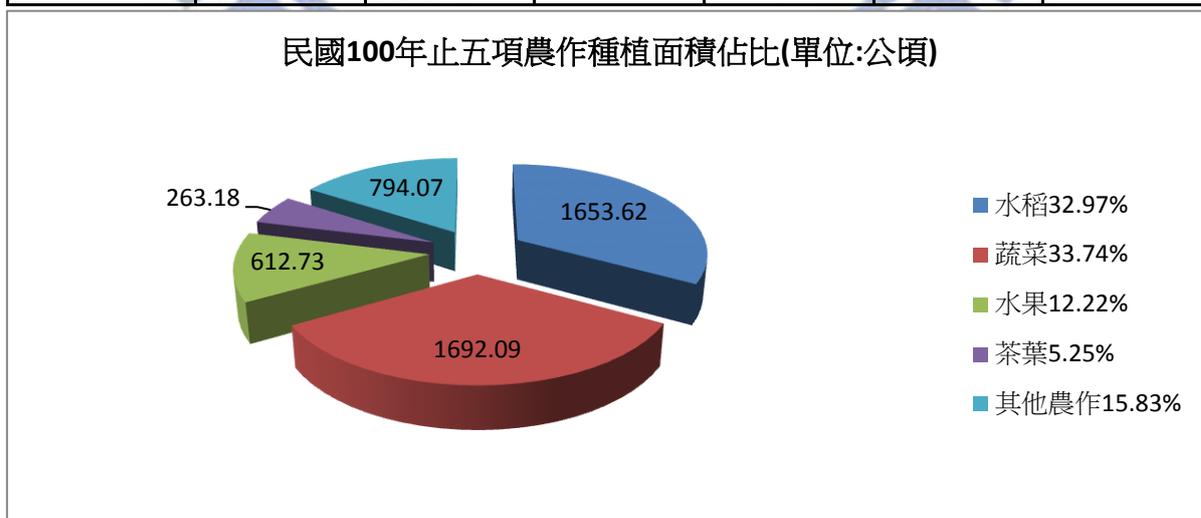


圖 1-12 民國 100 年止有機五項農作面積佔比

表 1-12 民國 100 年止台灣各縣市有機水稻栽種面積

地區別	水稻	
	種植面積	種植面積佔比
總計	704.02	100.00%
宜蘭縣	66.92	9.51%
桃園縣	19.73	2.80%
新竹縣	7.93	1.13%
苗栗縣	50.72	7.20%
臺中縣	14.77	2.10%
彰化縣	29.66	4.21%
雲林縣	33.71	4.79%
嘉義縣	51.28	7.28%
高雄縣	15.41	2.19%
屏東縣	29.2	4.15%
臺東縣	149.27	21.20%
花蓮縣	235.42	33.44%

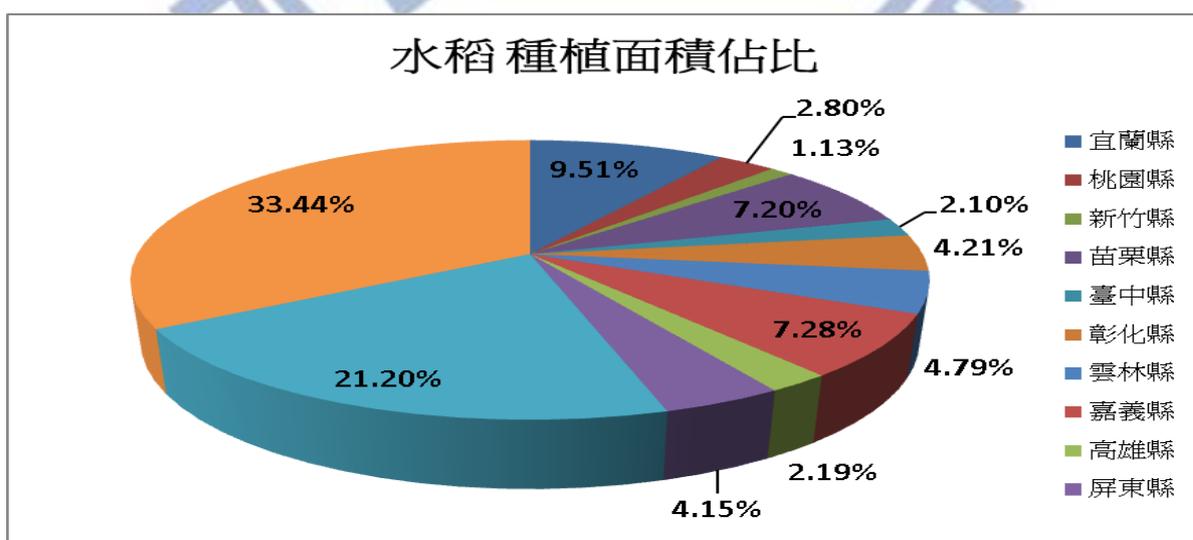


圖 1-13 民國 100 年止台灣各縣市有機水稻栽種面積佔比

表 1-13 民國 100 年止台灣各縣市有機蔬菜栽種面積

地區別	蔬菜	
	種植面積	種植面積佔比
總計	378.65	100.00%
臺北縣	3.03	0.80%
宜蘭縣	21.95	5.80%
桃園縣	32.72	8.64%
新竹縣	11.94	3.15%
苗栗縣	17.65	4.66%
臺中縣	6.74	1.78%
彰化縣	8.2	2.17%
南投縣	8.18	2.16%
雲林縣	132.76	35.06%
嘉義縣	11.82	3.12%
臺南縣	36.8	9.72%
高雄縣	1.27	0.34%
屏東縣	15.79	4.17%
臺東縣	12.68	3.35%
花蓮縣	50.67	13.38%
澎湖縣	1.51	0.40%
基隆市	0.9	0.24%
新竹市	0.9	0.24%
臺中市	1.7	0.45%
臺北市	0.94	0.25%
高雄市	0.49	0.13%

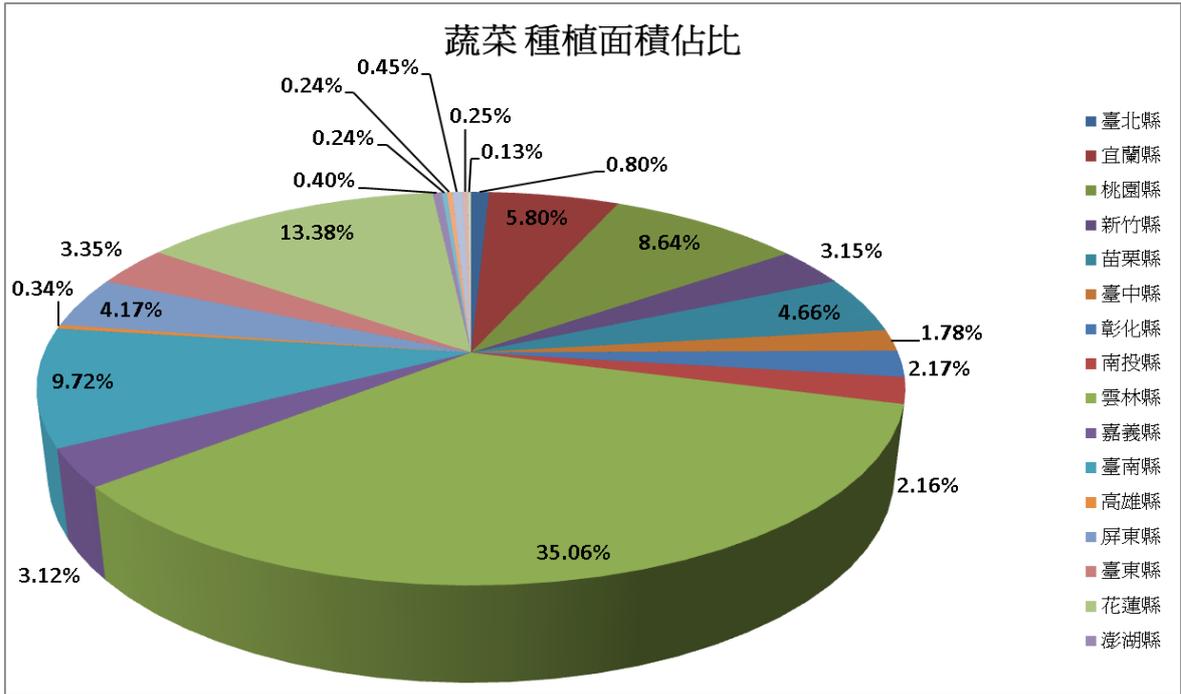


圖 1-14 民國 100 年止台灣各縣市有機蔬菜栽種面積佔比

表 1-14 民國 100 年止台灣各縣市有機茶葉栽種面積

	種植面積	種植面積佔比
總 計	70.82	100.00%
臺北縣	16.42	23.19%
宜蘭縣	0.4	0.56%
桃園縣	1	1.41%
新竹縣	4.13	5.83%
苗栗縣	3.78	5.34%
臺中縣	2.34	3.30%
南投縣	25.73	36.33%
嘉義縣	4.75	6.71%
臺東縣	11.27	15.91%
花蓮縣	1	1.41%

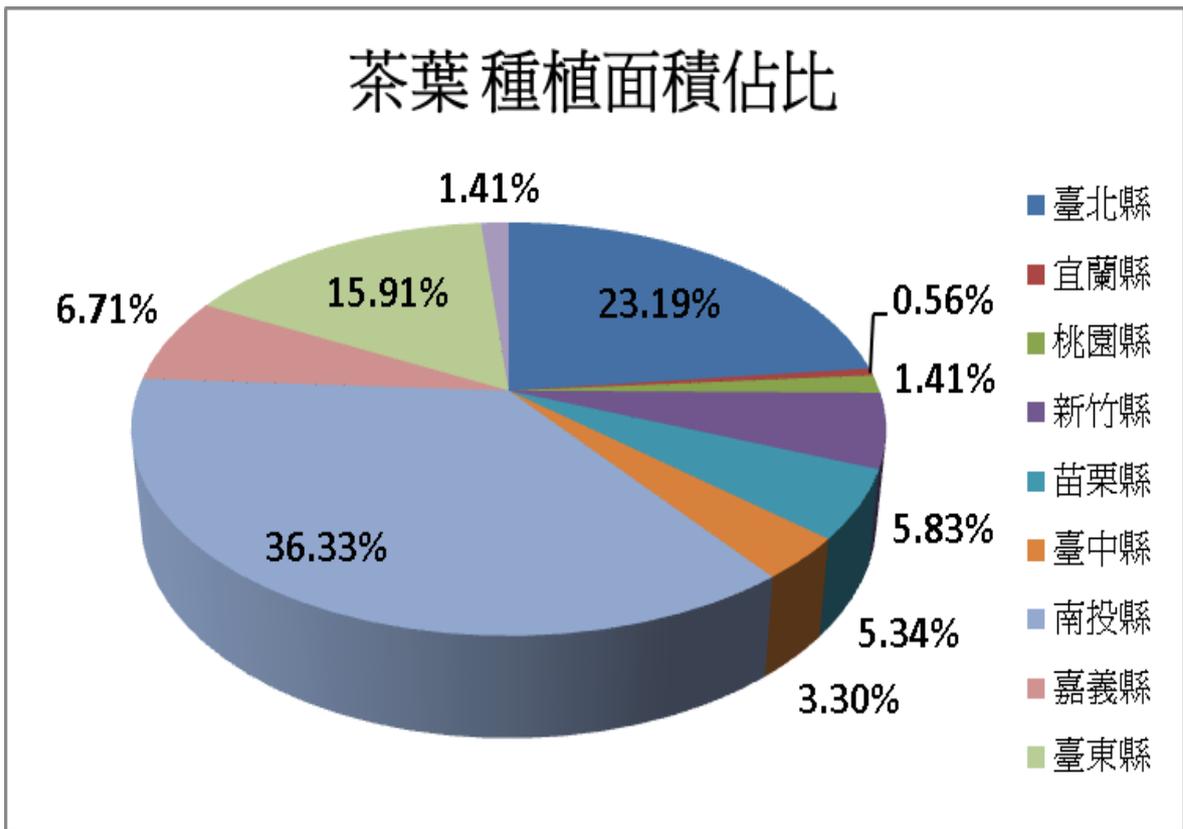


圖 1-15 民國 100 年止台灣各縣市有機茶葉栽種面積佔比



表 1-15 民國 100 年止台灣各縣市有機水果栽種面積

地區別	水果	
	種植面積	種植面積佔比
總 計	206.78	100.00%
宜蘭縣	2.5	1.21%
桃園縣	6.81	3.29%
新竹縣	3.08	1.49%
苗栗縣	3.7	1.79%
臺中縣	4.56	2.21%
彰化縣	2.03	0.98%
南投縣	8.3	4.01%
雲林縣	8.63	4.17%
嘉義縣	13.08	6.33%
臺南縣	11.5	5.56%
高雄縣	19.35	9.36%
屏東縣	22.26	10.77%
臺東縣	77.19	37.33%
花蓮縣	19.49	9.43%
臺中市	0.2	0.10%
嘉義市	0.3	0.15%
臺北市	3.32	1.61%
高雄市	0.48	0.23%

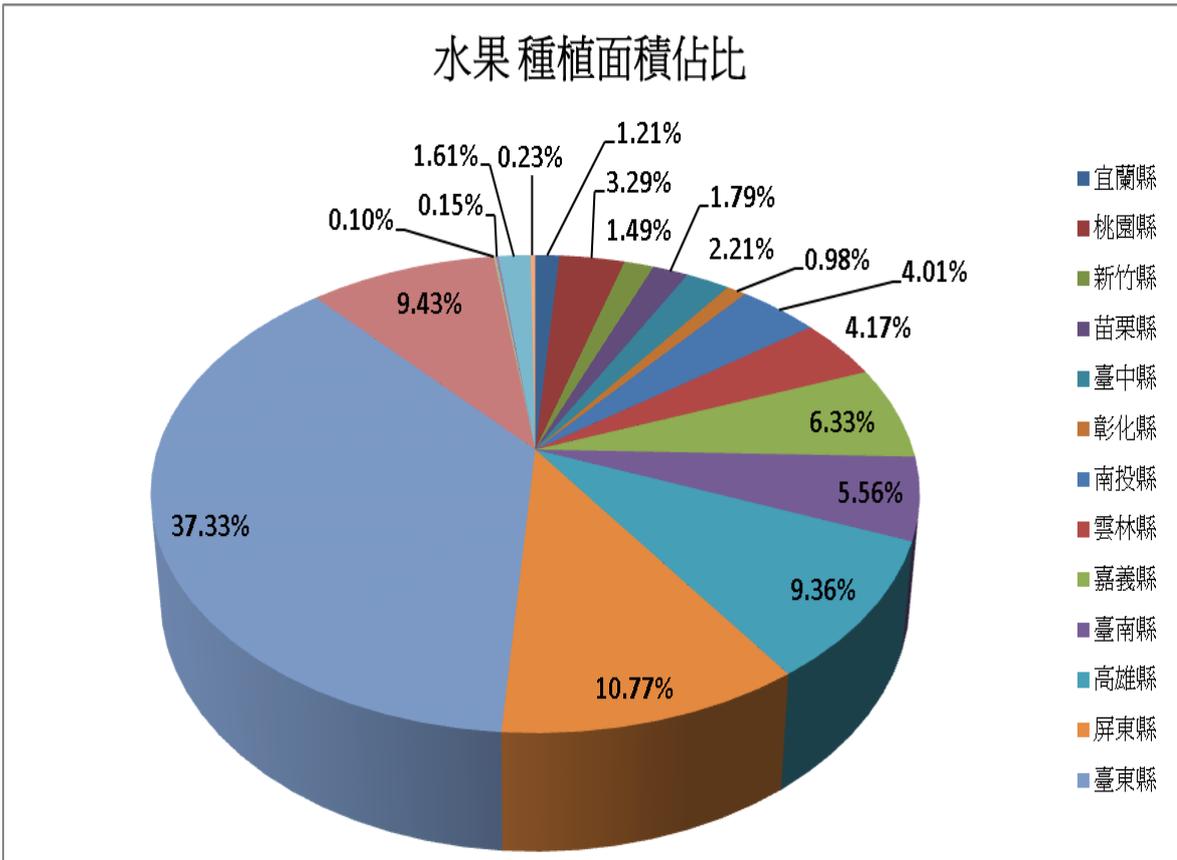


圖 1-16 民國 100 年止台灣各縣市有機水果栽種面積佔比

表 1-16 民國 100 年止台灣各縣市有機其他農作栽種面積

地區別	其他	
	種植面積	種植面積佔比
總計	348.39	100.00%
臺北縣	0.45	0.13%
宜蘭縣	0.95	0.27%
桃園縣	1.1	0.32%
新竹縣	0.53	0.15%
苗栗縣	3.5	1.00%
臺中縣	0.24	0.07%
南投縣	1.16	0.33%
雲林縣	0.4	0.11%
嘉義縣	21.32	6.12%
臺南縣	5.89	1.69%
屏東縣	311.67	89.46%
花蓮縣	0.87	0.25%

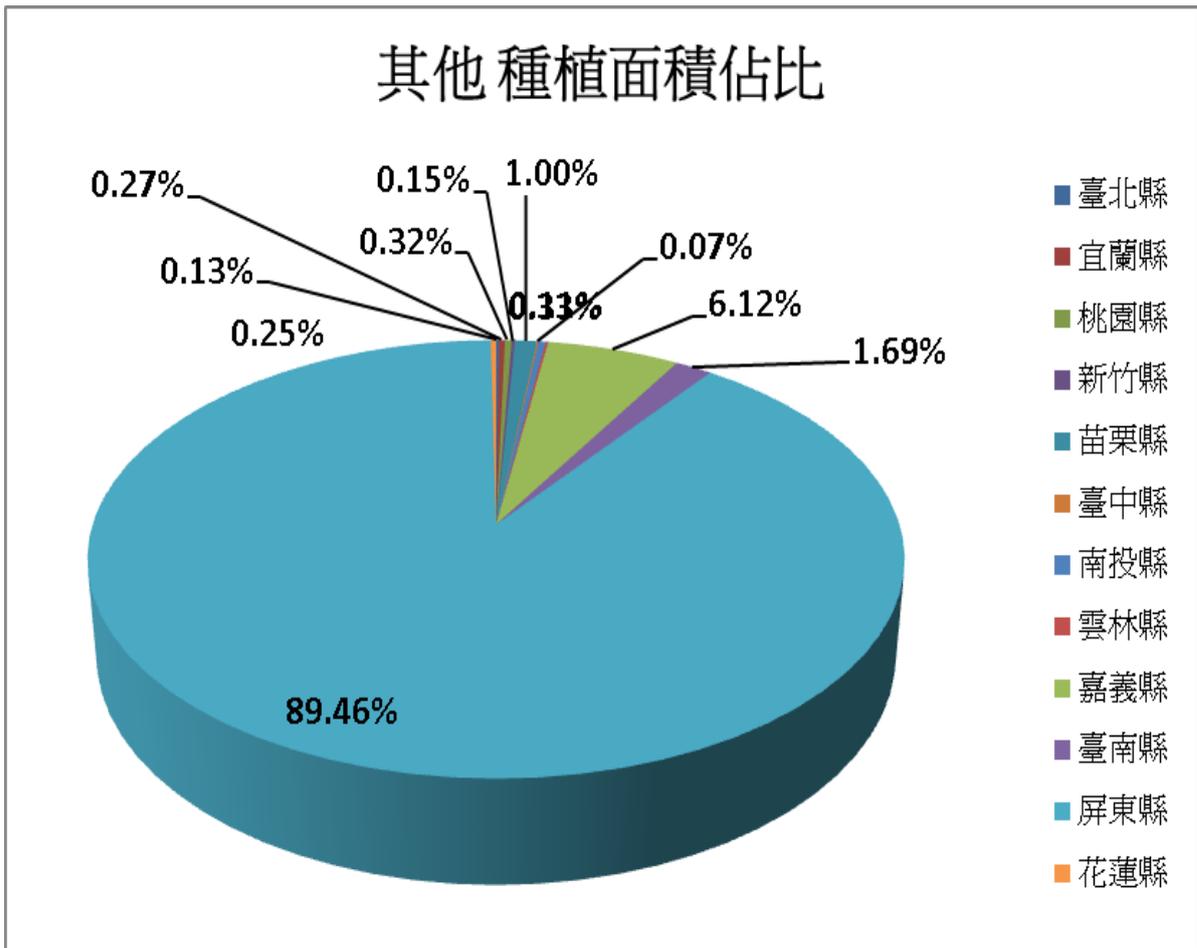


圖 1-17 民國 100 年止台灣各縣市有機其他農作栽種面積佔比

表 1-17 民國 100 年止台灣各縣市有機農作物栽植面積合計

地區別	有機農作物合計	
	種植面積(單位：公頃)	種植面積佔比
總計	1,708.65	100.00%
臺北縣	19.91	1.17%
宜蘭縣	92.72	5.43%
桃園縣	61.36	3.59%
新竹縣	27.61	1.62%
苗栗縣	79.35	4.64%
臺中縣	28.65	1.68%
彰化縣	39.89	2.33%
南投縣	43.37	2.54%
雲林縣	175.5	10.27%
嘉義縣	102.25	5.98%
臺南縣	54.19	3.17%
高雄縣	36.03	2.11%
屏東縣	378.92	22.18%
臺東縣	250.41	14.66%
花蓮縣	307.46	17.99%
澎湖縣	1.51	0.09%
基隆市	0.9	22.50%
新竹市	1.2	0.07%
臺中市	1.9	0.11%
臺北市	4.26	0.25%
高雄市	0.97	0.06%

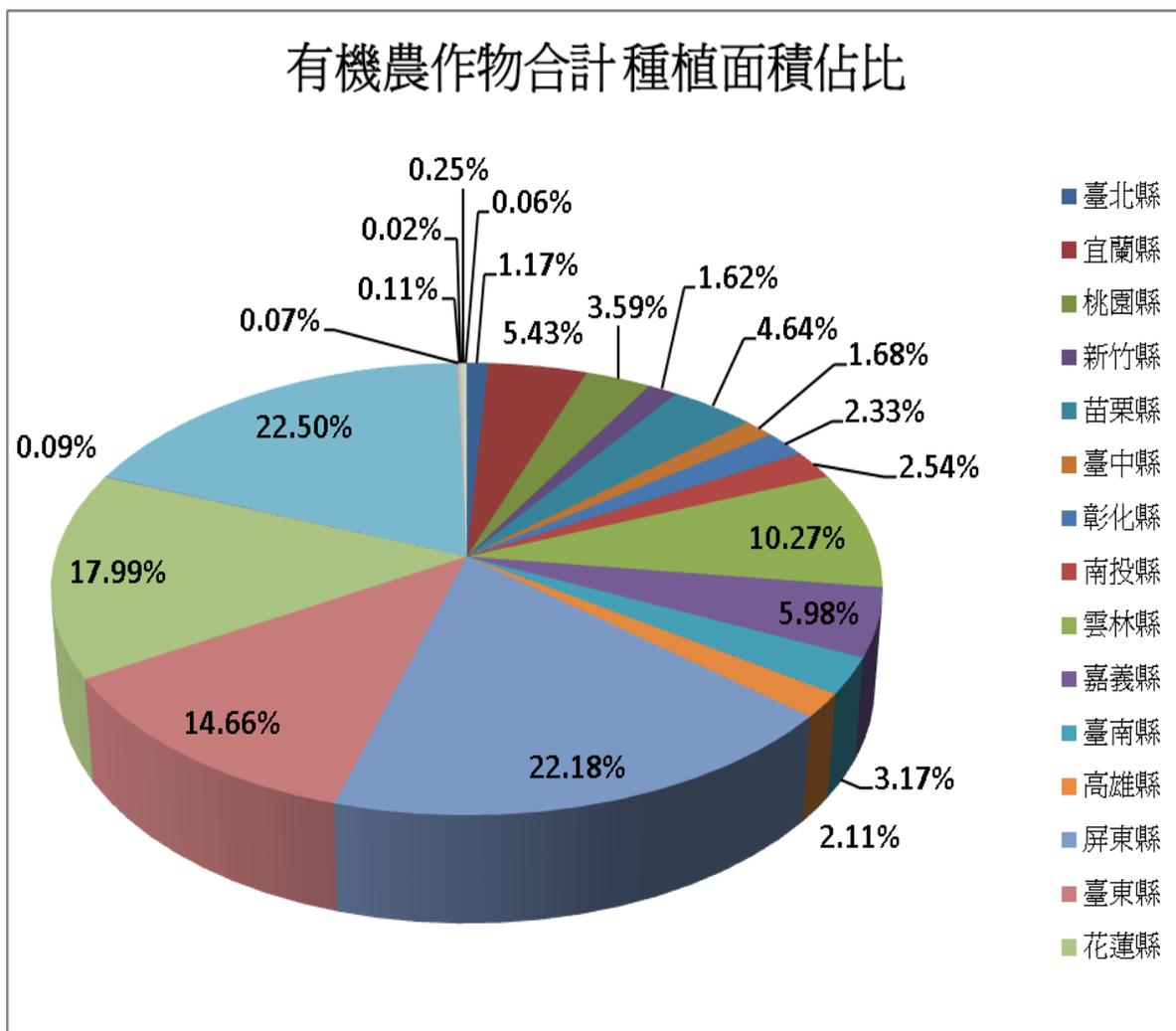


圖 1-18 民國 100 年止台灣各縣市有機農作物栽植面積佔比
 以上圖表資料來源引用自：有機農業全球資訊網

在 Willer, H., Yussefi, M., & Sorensen, N. (2008). *The world of organic agriculture: statistics and emerging trends 2008*. Earthscan 一書中提到，即使在非洲地區，仍然有很多地方種植有機農作，透過非營利性的公平交易組織，來銷售這些國家商品，因此我國有機農業農產品，其實也可仿照這個模式，由政府輔導將各縣市有機農產品集中起來，透過非營利性組織來協助銷售，避免有心投入有機種植卻苦無銷售管道。

第二章 研究流程

本文研究步驟先透過了解台灣現有的有機連鎖業者經營規模分析，再深入到這些業者的背景探討，與個案公司門市的展店模式，並且探討門市經營管理與獲利模式，衍生出加盟辦法的內容討論，最後則是未來台灣有機經營趨勢探討。

研究步驟流程



第一節 質性研究

由於目前的有機業者都未在市場上公佈任何訊息，資料蒐集極為不易，本文為了深入探討台灣現有有機連鎖通路的經營管理現況，採用質性研究的方法，在不妨害企業商業機密的前提下，以自然環境下深入訪談受訪者，並且對本文主題提供他們的意見，分析受訪者對於有機產業未來的方向與門市經營模式。

在訪問的過程中，多次拜訪受訪者，站在對方實際經營的角度，設身處地的環境下，去發覺問題提出討論，觀察其實際運作並且分析其行為，舉例而言：一家有機連鎖門市的展店模式為何？先必須要去了解企業主與營運及展店部門，對鎖定的商圈做評估，商圈評估表格受訪者不願提供，就必須要透過多次訪談求證，那些項目是會包括在此評估表中。

由於個資法的因素，受訪者通常不接受電話錄音，只能以透過記錄的方式，記載每一個過程的重點項目，以上述展店評估模式來說，企業內部每個部門各有不同的看法，站在行銷企劃的立場，如何去規劃一家店的整體形象非常重要，但是營運部門對設備規劃與大圖張貼位置常與企劃部門意見相佐，而工程部門對於門市施工與設備維護保養，通常也有不同意見。

因此除了訪問這些有機連鎖經營業者以外，參考林金定，嚴嘉楓，& 陳美花。(2005). 質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析. 身心障礙研究, 3(2), 122-136. 一文中，結構式訪談與群體式訪談模式，以相同的問題向不同的受訪者提問，而這些訪談通常透過面對面的接觸，以及多次訪視後，通常可以取得較為客觀的看法。

本論文質性研究採取的訪問模式為：一、先確定研究與探討的問題。二、拜訪企業選擇最佳的受訪者與受訪工作環境。三、先建立受訪者訪問前的心理建設。四、取得同意後開始訪問並且記錄資料。五、提出假設性的問題與實際發生做比較。六、將所收集的資料做彙總，通常受訪者一再指出或是提出需特別注意的地方，也是企業會面臨的主要問題。七、提出結論與看法，聽取受訪者的回饋意見。

在訪談的過程中，參考依據陳家聲，方文昌，& 蔡儀華。(2005). 企業員工知識分享效能之質性研究-以知識接收者的觀點. 人力資源管理學報, 5(1), 29-51.，知識分享的觀點模式，當受訪企業的展店或者加盟模式，沒有標準制式作業規範時，他們的相關知識是如何與其他部門分享，而這些知識的分享，產生了那些相關的行為，例如加盟保證金，企業主與財務部門對金額收取的多寡，並沒有一致性的標準，而是收集其他業者資料所訂出的一個額度，但是由於參考資料眾多，如果沒有將加盟保證金的計算基礎與包含科目，正確的告知每一位員工，沒有正確的做知識分享，有時在受訪過程中，有的受訪者甚至回答不出正確答案。因為產業環境特殊，不得不採用質性研究的方式，深入探討與列出目前台灣有機連鎖門市經營管理上的模式。

第二節 研究架構

未來台灣有機經營趨勢探討

一、產業環境與法規漸趨嚴格

自民國八十六年開始，政府開始推動由農改場做驗證與標章認證，隔年開始推行民間的驗證機構去辦理有機認證，到了八十八年由農委會頒佈有機農產品「驗證輔導小組設置要點」，「驗證機構輔導要點」，「生產基準」三個辦法，政府利用認證的過程，透過驗證單位提供農民相當的協助，民國九十六年「農產品生產及驗證管理法」立法通過，政府頒布實施，為我國確立有機農業標準規範。

可是相對而言，我國的農民年齡層偏高，而且農場面積也普遍偏小，種植與收穫量也不多，農民收入有限，但是新法公佈後，這些雖然依照有機方式栽植的農民，因為個人財力有限，無法申請認證，他的農作物因此無法稱為有機蔬菜，只能以「天然蔬菜」的名義在市場上販賣，相對的壓縮這些小農的生存空間，因此一些有社會責任的企業，就會積極輔導小農轉型認證，協助他們度過這個難關。

二、消費者對產品、服務、門市氛圍的要求提高

有機農產品的售價通常為非有機相同產品的二到三倍，舉例而言：一包 200 公克重的有機小白菜，在有機連鎖商店售價約 35 到 45 元之間，促銷時的售價會降至 29 元到 35 元，問題是在消費者家隔壁的菜市場可能一把只賣 20 元，如果盛產時售價可能更低，一把蔬菜賣 5 到 10 元時有所聞。

為什麼會有如此的價差，答案就在於成本的不同，要種植有機蔬果，一般平原或人口稠密的地方，土地幾乎都已遭受各式各樣的污染，而灌溉農作物最重要的水，它的來源不管是地表水或是地下水，很容易含有重金屬或其他不合規定的成份，最糟糕的是，這些農民好不容易實施有機栽種，但是隔壁的農友是實施一般栽植，只要農藥一噴，這些農藥隨著風吹過來，或是滲入地下水，有機農作物也一樣難逃遭受到污染，農民的心血就白費了。

因此一般的有機農場通常都在偏遠的郊區、山上或是東部較無污染的地方，為的就是取得安全的耕地，真的要設置在平地，就必須設立農作物隔離帶，以免遭受波及，相對的它們的運輸與土地投入成本就增加，接下來栽植有機農作物使用的有機肥料，成本遠高於化學肥料，再加上不使用農藥，產量遠不及一般栽植，因此有機蔬果的高昂售價，也就不足為奇。

問題是當這些高昂的有機蔬果陳列上架後，常常遭受到消費者的質疑，為什麼有機蔬果要賣到這麼貴，是不是中間存在著暴利？而目前國內的媒體，對有機產業也抱持著懷疑的態度，使得企業經營更加困難。而企業為了在市場上生存，不得不在硬體設施與人員教育方面加強，這原本是促進產業升級的好事，可是當市場持續競爭下的結果，個體戶有機店幾乎已無生存空間。

三、企業投入成本增加，獲利不易

現在是個資訊傳播爆炸的時代，好事不出門壞事傳千里，多少個有機連鎖通路做了很多的善事，例如棉花田生機園地捐助家扶中心，媒體一點報導興趣也沒有，但是只要有機蔬菜被驗出含有微量農藥殘留，就立刻大幅報導也不管消息是否正確，蔬菜被檢驗出含有硝酸鹽就是一個明顯的例子，媒體很少探究蔬菜本身就含有硝酸鹽，卻一味的報導吃進肚子後的危害，造成有機農民與通路莫大的傷害。

於是連鎖通路企業紛紛投入重金，設立檢驗室購買各式各樣的設備，為的就是幫消費者更嚴格把關，也避免企業商譽受損，但是這些也造成企業成本的增加，而有機產業本來就是一個獲利微薄的行業，只要經營不慎，就很容易造成虧損，最近新聞報導某有機知名加盟連鎖通路，因為財報不實遭到投資人提告，足以佐證這個產業的辛苦與經營的不易。

四、未來經營趨勢

目前的有機通路其實就跟超商業者一樣，滿街都是遍地競爭，背後沒有集團或財團支持的，幾乎已無生存空間，再好的理念與信心，依然敵不夠生存的現實，單單開一家門市，靠夫妻兩個人經營，有非常大的困難度與挑戰性。所以就如同我們在行銷課程中所學，唯有差異化與獨特性，才能在一遍紅海中找尋到另一個藍海。

未來有機通路經營趨勢，宜朝向此一方向經營，除了產品差異化以外，獨特性商品的引進與開發是非常重要的關鍵，另外複合式的經營模式，也是能夠創造來客數與提升客單價的方法，現在消費者對通路的需求與要求越來越大，連鎖通路商不能只停留在商品價格的議題，要開創出令人眼睛一亮的經營模式，新的門市設計，更多元的商品以及服務，才能在這競爭的環境生存下來。

在「台灣的有機農業」一書中第 196 頁(吳東傑著，2007 年，遠足文化)提出：產銷模式難建立，其中最主要的因素在於有機農場與村落的概念才剛形成，如何強化有機農畜產業不能只靠個人，而是整體的消費習慣，以及政府與民間在相關法令與概念宣導的配套措施也要能到位，才能吸引更多農民與通路投入這個市場。

在陳玠廷, & 蕭崑杉. (2010). 臺灣 [有機農業] 的發展與未來展望. 農業推廣文彙, (55 輯)一文第 236 頁中提出：應當尋求替代途徑來取代未臻完善的驗證制度，如：參與式保障系統 (participatory guarantee system, 簡稱 PGS)；透過區隔性的產銷通路來為有機農民另闢一條銷售途徑，例如：農夫市集，在本文質性研究的過程也訪問了一些相關業者，他們也明確指出：最大的問題仍在於；固定的地點、參與規模、品質把關、持續銷貨與商品退回等因素必須要解決，才能有發展的空間。

在黃山內, & 林傳琦. (2002). 台灣地區有機農業之發展現況與展望一文中提及，台灣有機農業面臨之問題有三點「一、觀念混淆影響消費信心。二、適用國內生產技術之提升。三、競爭壓力將與日俱增」正明確說明台灣有機通路銷售的困境，因為消費者對有機認證的不了解，產生很多質疑，加上媒體報導與政府未大力支持這個產業，因此台灣未來有機通路還有很辛苦的路要走。

第三章 有機產業分析與門市經營管理文獻

本章節最主要討論的文獻分為兩種層面，一是目前政府有機相關法規的闡述，另外則是與有機連鎖通路經營管理相關的書籍與期刊，藉由此兩個方向文獻的探討，將實際經營面與政府法規相結合，避免在營業運作上，因相關法令的不熟悉，造成經營上的損失。

第一節 台灣有機市場分析

1.1 表 3-1 台灣有機市場連鎖店統計表

	聖德 科斯	里仁	綠色 小鎮	無毒 的家	統一 有機	棉花 田	主婦 聯盟	有機 緣地	柑仔 店
台北 市	38	16	14	8	6	30	14	9	2
新北 市	10	9	12	6	11	12	4	0	1
基隆 市	0	2	0	1	0	0	0	0	0
桃園 縣	6	5	7	4	14	4	2	0	1
新竹 縣	4	4	6	6	5	1	3	0	4
苗栗 縣	2	2	2	2	1	0	0	0	0
台中 市	9	12	22	11	5	0	7	0	0
南投 縣	0	3	1	1	0	0	0	0	0
彰化 縣	1	3	3	3	3	0	1	0	0
雲林 縣	1	2	2	0	0	0	1	0	0
嘉義 縣	4	2	0	1	1	0	1	0	0
台南 市	11	7	4	7	4	0	4	0	0

高雄市	12	15	12	15	9	0	4	0	0
屏東縣	1	2	1	1	1	0	0	0	0
宜蘭縣	2	2	0	1	0	0	0	0	0
花蓮縣	2	2	3	2	2	0	0	0	0
台東縣	0	1	0	1	0	0	0	0	0
澎湖縣	0	1	0	0	1	0	0	0	0
金門縣	0	0	0	0	1	0	0	0	0
合計	101	90	89	70	64	47	41	9	8

製表人：林國徵

資料來源：網路蒐集統計

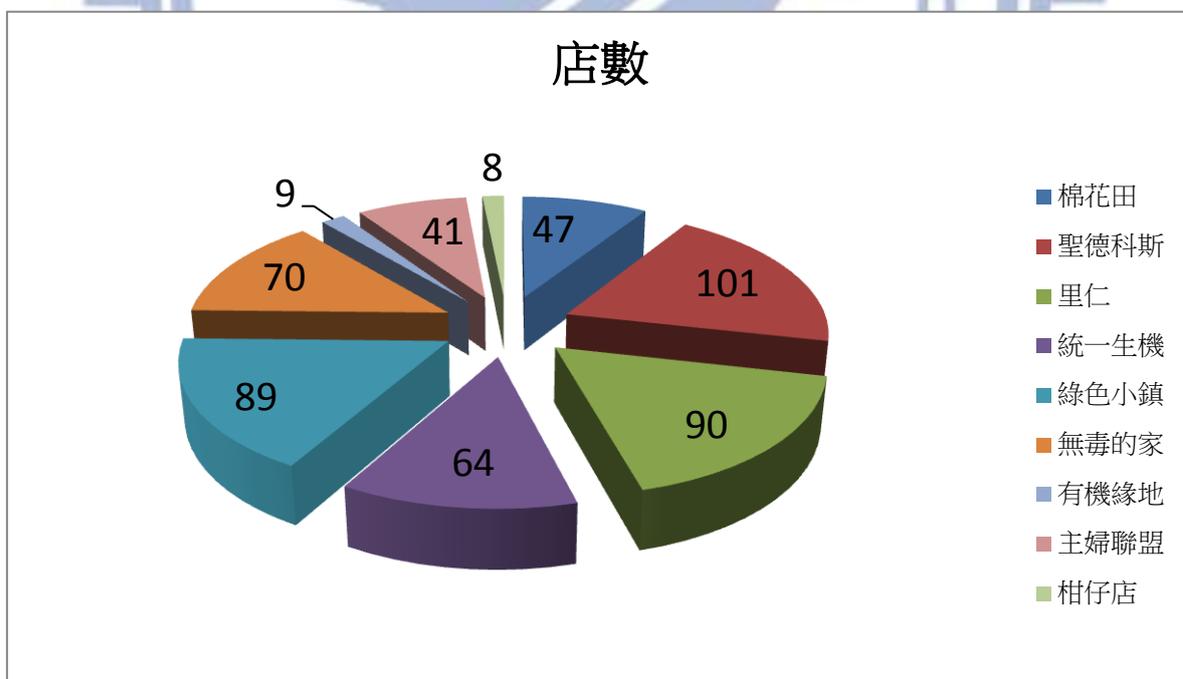


圖 3-1 台灣有機連鎖商店數佔比分析圖(資料統計至 2013 年 4 月止)

由上面的有機連鎖商店佔比分佈圖可以看出，目前市面上的打大型有機連鎖企業，其實已經為大型企業所壟斷，中小型或小型以及個體戶有機商店，幾乎已經沒有市場生存的空間，舉例而言：有機緣地的店數範圍集中在台北市，尤其以內湖區域為主，而柑仔店則分佈在台北縣市與桃竹區，但是因為每區域的店數較少，相對的競爭力就不如大型企業來的強。

而像綠色小鎮與聖德科斯這兩年來，依靠著加盟的方式，快速吸收一些個體戶會員，轉變為企業加盟店，雖然表面上店數明顯增加，有利於商品採購力提升，但是相對帶來資金財務運用的壓力也很大，而企業如果不儘速往外地展店，將來競爭力與市場佔比也會逐漸流失。

1.2 表 3-2 台灣大型連鎖有機企業背景分析表

連鎖有機企業	創辦人與現況	企業理念
聖德科斯	1993年由董麗惠成立，統一集團在1999年為統一集團收購，現在由統健公司經營。	天然、有機、健康
里仁	1995年由日常老和尚指示有機耕作，1998年正式成立里仁公司，門市人員通常為志工。	核心價值：誠信、互助、感恩。願景：共創健康和樂的世界
棉花田	由翁湘淳在1994年創立，前身為向日葵生機園公司，2008年被中天生技併購，百分之百由中天控股，2012年增資時潤泰集團入股，現任董事長為路孔明先生。	散播健康、傳遞幸福
綠色小鎮	創辦人詹益清，企業名稱為海力捷國際開發公司，1995年於板橋成立第一家門市。後由康富生技林秦葦接手，除綠色小鎮外瑞安健康一生也屬同集團	愛、天然、在地、有機
無毒的家	發起人：王康裕，1999年成立，海外也有分店	無毒的家，照顧你家
主婦聯盟	前身為綠主張公司與台北縣理貨勞動合作社，2001年正式轉型為台灣主婦聯盟生活消費合作社。	安全、健康、環保，並透過生活實踐，維護綠色地球。
統一生機	成立於1999年，隸屬於統一企業集團下，統一流通次集團企業群中的一家企業，與集團共享企業資源，包含資訊協助及其他業務。	Keep a Healthy Body

柑仔店	成立於 1997 年，營業版圖都集中於新竹縣市，目前已經跨足台北與新北市。	推廣自然、有機、優質生活。
有機緣地	成立於 1996 年，負責人陳台芳，總公司位於台北市內湖區，門市分佈範圍以台北市為主	你我有機結緣，一起淨化大地

製表人：林國徵 資源來源：網路蒐集與訪談

第二節 有機農業認證機構與有機農業標章

行政院農業委員會農糧署於民國九十八年十二月編印「農產品生產及驗證管理法暨相關子法」，此法令規範共 27 條，包含管理辦法、施行細則、文件審查作業要點、檢驗辦法、總共厚達 102 頁，其中在「農產品驗證機構管理辦法」中第二條明定：認證規範、追蹤查驗、重新評鑑、增項評鑑；這個條文主要在於規定驗證機構必須俱備的基本能力，在第三條條文中將驗證機構的驗證業務區分為(優良農產品、有機農產品、產銷履歷)三種驗證機構業務。第五條則在於規範驗證與認證程序內容，包含：認證程序與細項規定，追蹤查驗程序與規定，重新評鑑程序與規定，增項評鑑程序與規定，以及相關必備條件，這項條文最主要的內容，在於讓所有的驗證機構有統一的標準可以依循，民間不同的認證機構必須要依照相同的規範法令來執行，而且驗證機構本身不能只有驗證能力，還必須俱備追蹤查核的能力與機制。

第六條則是明確規範：誰才能申請為農產品驗證機構，包括機構、學校(這也是我們在市面上有看到例如成功大學可以授予有機認證標章的原因)、法人或團體，並且規範三年內不得有被撤銷認證，未經認證合格及已停止禁止使用標章者，仍擅自使用標章，以及被中央主管機關廢止其認證的單位，都不能成為農產品驗證機構。第八條則在於規定農產品驗證機構取得認證的有效期只有三年，過後在證書屆滿前半年，就必須重新申請評鑑。

第十一條與第十三條條文則是最重要的內容，明確的羅列出農產品驗證機構所能執行的驗證業務範圍；包含依相關規定辦理或重新辦理驗證、增項驗證業務、每年至少一次定期或不定期追蹤查驗，授予驗證標章，對市售驗證合格的農產品加以相關抽查檢驗，以及協助主管機關追蹤查驗與考核，兩個條文共十五條施行細則，規範出農產品驗證機構的業務範圍，也是它們收入的業務範圍，標章的授予通常是農產品驗證機構最主要的收入來源。目前國內取得農產品驗證機構的單位共有 13 家，包含財團法人國際美育自然生態基金會，財團法人慈心有機農業發展基金會，台灣省有機農業生產協會，暉凱國際檢驗科技股份有限公司，中華有機農業協會，財團法人中央畜產會，國立成功大學，國立中興大學，台灣寶島有機農業發展協會，財團法人和諧有機農業基金會，慈心有機驗證股份有限公司，環球國際驗證股份有限公司，采園生態驗證有限公司。本文整理其認證標章整理成如下表。

表 3-3 台灣農產品驗證機構(依取得驗證日期排列)

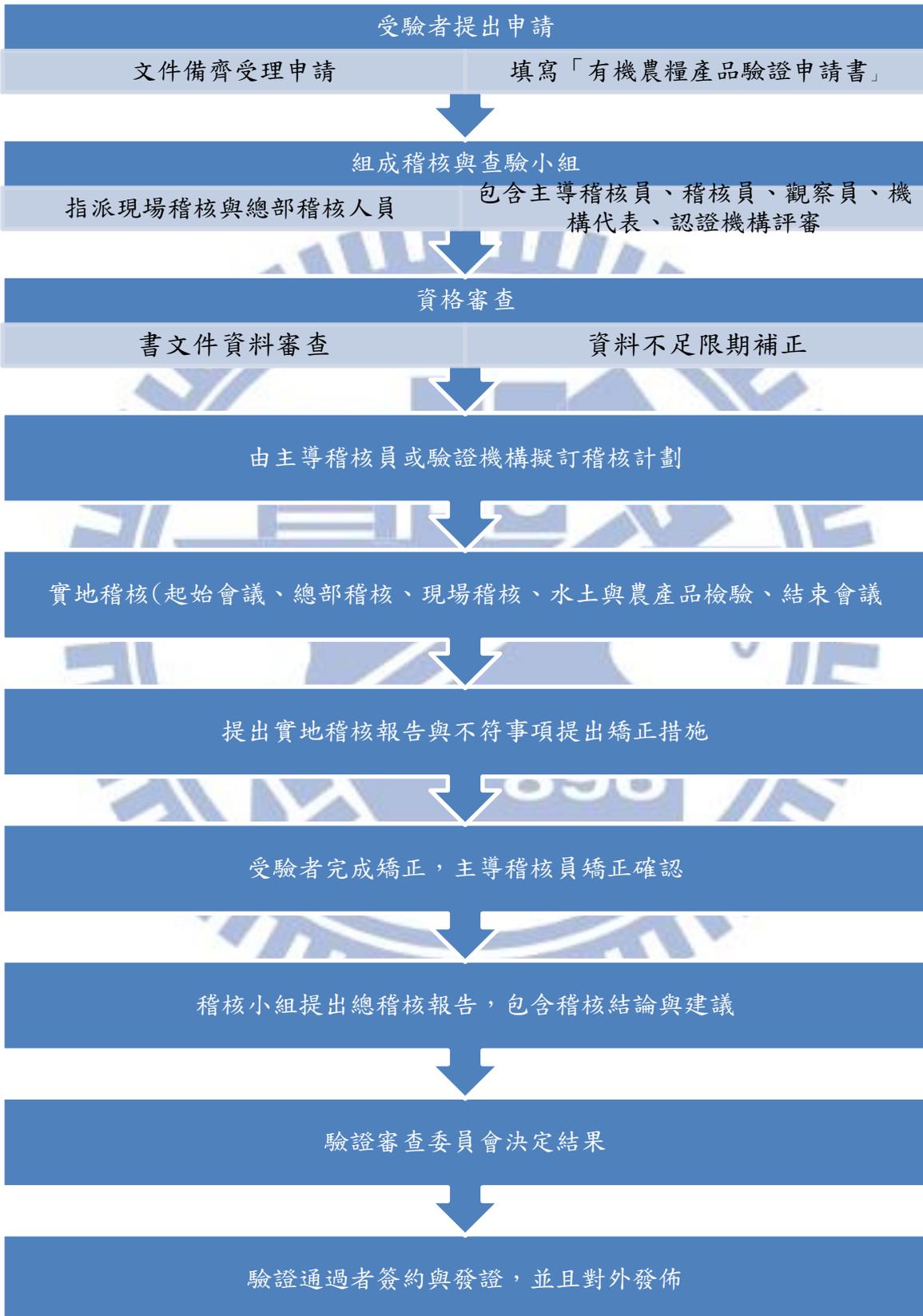
項次	單位名稱	認證範圍	認證標章
1	中華有機農業協會，100 年 2 月 10 日農糧字第 1001004229 號	農糧產品 農糧加工品	 <p>行政院農委會認證字號農糧字第0971038578號 有機蔬果 證書字號: CA-09CAS007R00 綠純有機蔬果 台灣彰化 生產批號: CA23509002 標章編號: 40288888 生產履歷查詢 http://www.coaa.tw</p>
2	財團法人中央畜產會，100 年 7 月 8 日農牧字第 1000137826 號	畜產品	 <p>中央畜產會 PCA07 OA123456</p>
3	台灣省有機農業生產協會，101 年 1 月 31 日農糧字第 1011001873 號	農糧產品 農糧加工品	 <p>AA1234</p>
4	采園生態驗證有限公司，101 年 2 月 9 日農糧字第 1011002726 號	農糧產品 農糧加工品	
5	慈心有機驗證股份有限公司，101 年 2 月 16 日農糧字第 1011052339 號	農糧產品 農糧加工品	
6	財團法人慈心有機農業發展基金會，101 年 3 月 16 日農糧字第 1010703649 號	農糧產品 農糧加工品	 <p>123456789</p>
7	台灣寶島有機農業發展協會，101 年 3 月 27 日農糧字第 1011021835 號	農糧產品 農糧加工品	 <p>123456789</p>

8	財團法人國際美育自然生態基金會，101年4月2日 農糧字第1011007074號	農糧產品 農糧加工品	
9	暉凱國際檢驗科技股份有限公司，101年4月6日 農糧字第1011007475號	農糧產品 農糧加工品	
10	國立成功大學，101年4月6日 農糧字第1011007544號	農糧產品 農糧加工品	
11	國立中興大學，101年4月13日 農糧字第1011007637號	農糧產品 農糧加工品	
12	財團法人和諧有機農業基金會，101年7月3日 農糧字第1010724965號	農糧產品	
13	環球國際驗證股份有限公司，101年7月26日 農糧字第1011054135號	農糧產品 農糧加工品	

資料來源：有機農業全球資訊網

在林傳琦，(2002)我國有機農業之發展策略與方向一文中提及：「現階段國內有機農業發展，除面臨有機農產品驗證與管理未能落實，致非經驗證合格而標榜有機之農產品充斥市面」說明了，目前台灣市場上雖然有上述的有機驗證機構在把關執行認證，但是因為對法令的不了解，市面上仍然有太多的菜商攤販在賣自家蔬果時，自行標誌有機蔬果，造成消費者對有機的不信任。

第三節 有機農業認證過程



第四節 大店長開講

本書由目前市場上最著名的幾家企業主聯合執筆，包含王品的戴勝益先生，信義房屋的周俊吉先生，曾任麥當勞亞洲區副總裁的李明元先生，再由尤子彥先生撰述，選擇此書的原因在於：這些企業主或高階主管都有豐富的連鎖店經營管理實務，而且可以跨越區域展店到國外，不會僅限於台灣的營運管理經驗，提供我學習不同區域經營概念，並且運用他們的經驗與智慧，內化為管理知識。本書共分為三大部份，12 個學分的方式敘述，本文研究歸納為四個文獻重點：「人、服務、策略、品牌」

1. 重點一：人

在書中所提的人員裏面，非常清楚的點出，不是店長或是員工才是人員的組成，而是包含企業由最高層一直到最基本的門市營運同仁外，還要將消費者一併納入人的考量，正因為門市人員是第一線直接面對消費者的人，他們的心態常常會左右職場上的工作行為，當員工的心態是正向的，這些行為表現在面對客人時，就會態度親切有禮服務周到，但若是負向的時候，不僅影響到團體的工作情緒，甚至會得罪客人造成客訴事件，因此本書在開宗明義上直接說明，企業只有從「人心」出發，有正確的人心企業才有成功的可能。

李明元先生在本書中談到「一個沒有店長歷練的 CEO，經常會做出不食人間煙火的決策」書第 29 頁，其實最主要的就是鼓勵基層的同仁，從最基本的開始學習，學好基本工夫是必備的條件，這些條件只是打開這個事業大門的敲門磚，要學習所有的工作技巧，才能領悟到流程的重要性，每一個步驟都不能出錯，在學習基本工的同時，也在磨練人與人之間相處的技巧，建立起團隊人際關係。

而店長也是由員工一步一步訓練成長而來，當已經當到店長時，除了薪資收入的增加，管理的已經不是自己而是一個店，領導統御已是必修的學分，跟員工建立「有如朋友的關係，很好，但這不夠，和員工的關係還要存在紀律、效率和對服務流程的要求」書第 31 頁，很明白的指出店長與員工的不同。

與實際工作上比較，當店長需要磨練的不只是專業性的技巧，門店的經營管理項目包括：員工管理、顧客管理、財務管理中的收銀、零用金備用金發票管理，以及雜項費用採購、進銷存管理、賣場管理、商品陳列、賣場氣氛、環境衛生、食品安全控管、POP 美工和商品貨架卡管理系統，門市水、電、瓦斯、防損安全管理、個人與外部競爭管理、風險管理；光考勤、調動、升遷、離職、人力安排、人員訓練、員工情緒管理、專業技巧熟悉狀況、培訓課程規劃、內外部組織溝通、職能職務分析能力評估，員工職涯規劃，門市團隊合作精神，關懷員工家庭狀況，與競爭對手的調查及因應方式，針對現有競爭對手設定行銷模式，以及固定市調週期及品項，預測未來有可能的競爭進入者，建立獨特化與差異化競爭，都必須學習與訓練，因此自我提升學習成長，是往更高階路程的必備條件。

2. 重點二：服務

本書第二與第三個學分在談服務，分為標準化與感動服務，其中標準化章節談到制定 SOP 制度，文中也提及在工作流程與服務方面「拆解流程導入科技發展 SOP 都只是手段，目的是藉此進行團隊分工和合作，發展出滿足顧客需求和期待的服務介面，並將服務提升到體驗層次」引用自書第 57 頁。

這個制定標準化 SOP 制度裡面，其實有很多的思考點，例如：誰來設計標準的 SOP？所謂標準的定義是由誰來下，制度流程對操作者是否很友善，用人的多寡店長能不能自己決定，制度要配合系統，系統若不夠好要不要花錢買新的改善，其實每一個行業都有他一套獨立運作的服務系統，通常自行開發研究，把自己的經驗套在系統上開發出來的系統，也是最適合這個企業的制度。

服務的風格在書中直接提出，要以品牌的 DNA 為主，研究中發現通常服務會與企業的核心價值，文化風格有很大的關聯性，例如棉花田的文化核心價值是：健康、快樂、愛。因此企業就會強調要給員工一個快樂無壓力的工作環境，希望同仁們都能落實有機生活與環保，這時候的標準化服務 SOP 就會朝此方向規劃制定，也因為將人性心理納入考量，服務才不會與客人及員工脫節。

零售服務業的人才職能特徵，通常都需要具備有彈性大，不會固執僵硬，工時俱備彈性，會開拓自我領域，容忍異常狀況，重視團隊群體和諧，察言觀色隨機應變，執行能力佳，自主性高機動力強，學習能力好抗壓性強，而門市管理必須具備：節儉，控制成本，注意一切細節少抱怨，尊重員工了解員工的特質，尊重顧客了解顧客所需，尊重商品與設備，它是創造業績的來源。

3. 重點三：策略

產品策略方面，李明元先生提到開店評估三件事，一是你的店夠不夠獨特，二是經營心態夠不夠專注，三是每次出招夠不夠兇狠。引用自書第 104 頁，其中第三項所提出招兇狠指的是行銷戰略，行銷不一定要砍價格降價促銷，現在的消費者都非常精明，一旦降價之後價格就很難回的來，一旦促銷結束，產品銷售量立即跌落慘不忍睹，企業最後忍受不住又做促銷，但是買氣也可能不到第一次促銷時的八成，於是開始惡性循環，我們可以從百貨公司的周年慶得證，一旦活動開始人山人海，可是周年慶過後就門可羅雀。

產品或經營策略應該要放在自己最擅長的方面，不要想要包山包海什麼都做，企業因為看門市銷售餐點做的不錯，想要集中管理廚房，做好安全衛生管制，統一所有口味，於是廢除一些門市廚房，另設一個區域廚房，豈知這是另一個災難的開始，因為管理廚房的人才與管理門市的人才不一樣，企業強項在於連鎖門市管理，而不是每天計算為何投料後炒菜的產出會不同，結果使整家公司原本在門市廚房工作的同仁紛紛離職，顧客反而吃不到以前熟悉的飯菜，造成公司營業上的損失。「忘了顧客最期待被滿足需求的先後順序，是經營者常存在的經營盲點」戴勝益先生在書第 112 頁中清楚的指出：如果企業主好大喜功沒有注意產品定位與經營的風險，就會造成企業損失。

4. 重點四：品牌

「要成就一個品牌，最重要是給足消費者(服務)的承諾」這是戴勝益先生對於建立品牌的定義，引用自書第 195 頁。其中承諾就是最重要的關鍵，每一個企業都可以說我可以做到什麼程度的顧客關懷，商品有多好、服務有多棒，人員有多麼的親切，但這都是自我行銷宣傳，消費者看的與感受的是：你有沒有真正做到。你有沒有堅持完美的品質一如你的行銷宣傳，如果有的話，就會建立起顧客口碑，企業知名度與品牌形象就逐步建立起來。

「品牌定位是企業的命脈，品牌定位需要隨時創新」戴勝益先生在書第 208 頁提及，說明當一個企業品牌定位不清的時候，公司所有的策略規劃就無法明定與執行，可是當企業品牌定位清楚時就很容易凝聚共識，大家朝共同的目標前進，可是企業的定位不能數十年如一日都不變，因此每過一段時日企業成長到一定規模，就要把社會責任帶進來，重新定位自己的品牌。

個案企業在成立當初就已經為自己的定位建立很清楚的方向：有責任為後代子孫留下一塊淨土，成立健康有機生活館，不乾淨的食物不賣，不安全的商品不要，使用化學肥料與農藥的產品一律拒絕。口號很好問題是如何做到把關，因此從最初的商品送檢，一直到建立自己的檢驗室，聘請專業的營養師與檢驗人員，為的就是實踐承諾，落實品質的把關。

人員面對面的服務，也是品牌行銷中很重要的一環，個案企業為了加強有感行銷，建立了一套門市人員標準訓練的 SOP，包含專業性的技術技巧訓練，例如：POS 機的操作，盤點機的運用，調理機與水機教育訓練。知識性的技巧訓練，例如：油品專業知識，保健品專業知識，有機農產品專業知識。管理性的技巧訓練，例如：門市管理課程、商品陳列課程、門市服務課程、顧客行為課程。人員的職能提升，相對的企業也會跟著成長。

跨店經營戴勝益先生明確的指出：「有多少店長開多少店」引用自書第 230 頁。「分店店長若不能完全獨立，最終一定拖累本店經營」引用自書第 231 頁，他說明展店是必須要有一套非常精準的評估計劃，要有足夠的客群與人潮，才能支持一家分店，店與店之間也要能夠彼此支援。

戴勝益先生的話非常的正確，目前個案企業就因為這兩三年來急速的展店，造成店長與幹部培植的速度遠不及展店的需求，於是開始產生服務品質不佳，結帳速度緩慢，保健專業知識不足，這些缺點開始逐漸顯露出來，於是消費者對於品牌的印象就比過去來的差，更甚者影響到門市的營業銷售，由此研究觀察可以得知一個結論，人員培育不易，不要冒險堅持一定要在多少時間之內開多少門市，重要的是你準備好了嗎？這些新開的門市是否能賺錢養活自己，人員是否已經成熟可以達成品牌定位的要求，這是本文研究探討「大店長開講」這本書，所得到的結論，而且這個結論已經被印證在實際的案例。

第五節 徐重仁青春筆記

本書是統一超商前總經理徐重仁先生，在統一超商服務 35 年(1987~2012)的工作回憶錄，書中作者莊素玉詳細的記錄徐重仁先生從童年到求學以及進入統一超商的心路歷程，徐重仁先生經營超商的資歷國內無人出其右，在經營統一超商時也有很多得力助手例如謝健南先生，一起讓台灣的超商經營提升到最高境界，甚至連外國的業者都來台取經。

書中與本論文要研究探討的方面，最有關連性的可以歸納為四點：第一是學習如何建立連鎖商店以及經營管理(第 3 與第 4 章)。第二點是營運策略思考與塑造企業文化(第 5 與第 6 章)。第三點是人才的培育與領導統御(第 7 與第 8 章)。第四點是企業永續經營與管理(第 9 至 12 章)。以下為本文針對此四大部份所做的論述。

第一點 學習如何建立連鎖商店以及經營管理

徐重仁先生走入流通領域除了求學問之外，最重要的是他喜歡這個行業，因為喜歡所以有一顆熱情的心鼓勵自己不怕吃苦努力學習，所以他學習的歷程可以讓今天連鎖企業經營管理者做為借鏡，重點一是要有熱情的投入喜愛這份工作，重點二是；不斷的透過研究實地訪查，發現經營管理的差異化。徐重仁先生在全日本第一家 7-11 商店(東京豐洲木場)仔細的觀察這個剛從國外引進的產業，如何去經營管理，如何在競爭的商店街中存活下來。

這個歷程以今天的連鎖經營角度來看，它就是企業如何為新開的門市選址，剛來到日本的 7-11 透過了那些商圈與市場調查的方式，選擇了在此開出第一家店，都有他們的評估與看法，後來幾乎較具規模的企業，都有一套自己的商圈與展店評估辦法，其實都與徐重仁先生當初的觀察沒有太大差異，行銷學，便利商店學(門市經營管理)，流通學(人流、金流、資訊流)，物流配送等，一直到今日仍然是連鎖企業經營管理上最大的學問。

跟著吳英仁先生創立統一超初期的展店經驗，可以明確的看出來，如果企業主對於市場與產業特性的不了解，單憑權勢領導，要在短暫的時間內開出一定數量的門市，不僅是非常不切實際，甚至會替企業帶來很大的風險，棉花田生機園地曾經在一年之內展了二十幾家的門市，不僅將企業資金耗盡，也將很多尚未培訓完成不具備資格的管理幹部硬提升起來當店長，後來都造成很大的問題，必須靠著公司增資與不斷的教育訓練來彌補這一部份。

第二點 營運策略思考與塑造企業文化

在書第 136 頁，徐重仁先生談到：「經營事業有分短期與中長期，短期就是一定要讓它活下去，要讓它有生命力」。由於民國七十年代初期，台灣並沒有相關產業可以觀摩學習，因此他主張「多看、多學、也就是所謂的終身學習」，要多思考要怎麼樣做，不同階段的企業規模，必須要有不同的規劃設計，包含了門市規模的大小，商品陳列

佈局圖，貨架設備的標準尺寸，如何考慮到消費者的使用便利性，賣什麼樣的商品都要仔細站在消費者的立場著想。

營運策略思考最重要的就是要有清楚的目標，而且必須是成長的目標，而有了目標之後，就是如何做，答案很簡單，因為事情是人在做企業是人在經營，因此「為達公司成長目標，一定要選對人用對人，不行就換人做」，明確的說明人才對於企業的重要性，但是目前有些企業主把人才當作奴才看待，認為你是我花錢請的，一切就聽我的不尊重專業，導致於高階主管異動頻煩，企業政策沒有連貫性，一切以老板的喜怒哀樂為考量，企業要成長與達成目標就不容易。

沒有目標規劃能力與領導及執行力的人，就不能坐在主管的位子上領導別人，因此找到對的人很重要，有了對的人更要懂得(授權)的重要，徐重仁先生談到他用人的原則是(用他的特長)，如果專業經理人將企業經營的運作很順暢就沒問題，針對有問題的企業做重點管理，因此充分授權可以讓專業經理人發揮他的才能，如果做不好應該把他調動職務在磨練，企業主不能臨時起意要求做這做那，那再好的人才也留不住，也無法塑造企業文化。

商品面也是一樣，對於商品的命名徐重仁先生的要求就是要很簡單，要能讓消費大眾很清楚的記得這個商品的名稱，「思樂冰，city cafe，i-bon」就是一個例子，蘋果電腦有ipad、ipod、iphone，使用ibon很快就讓人記住，但是bon是什麼，其實沒有任何意思，bon就是bon，爆炸了只要消費者容易記，因此企業的文化就是「喜歡簡單不要太複雜，命名如此，引導策略也是如此」

第三點 人才的培育與領導統御

統一超商凝聚了三萬七千名志同道合的人才(書第174頁)，光人才的培育與領導就是一個大問題，做零售服務業的人都知道，管理商品容易管人難，因此徐重仁先生的第一個步驟是跟同仁建立革命情感，所有的同事都是一家人，以父母親帶小孩子的愛心，真誠的關心部屬，大家往共同的目標前進。

聽起來非常簡單，可是做起來就非常困難，因為關心、愛心、真誠是一種感受，每一個人都會有不同的思想，大家心中都有一把尺，是否這個領導人真的是如上說到做到，還是只是嘴巴說說而已，大家不要太認真看待。如果寫的是尊重與支持但是確沒這樣做，這個領導統御就很難了，企業內部的凝聚力就如同一盤散沙。

而革命情感養成以後，就是要架構出獲利的機制，每個階段都有新的策略與方向，要有熱情持續工作與努力，讓企業能成長獲利。棉花田生機園地從早期的湘淳有機園地開始經營起，當初靠的就是一股讓更多的人了解吃有機食物對人身體的好處，全心全力與消費者分享，舉辦免費的教學課程並沒有考慮到太多的成本問題，等到企業拓展到十一家門市時，因為規模與獲利模式建立，企業經營管理就比較無後顧之憂，但是因為企業接下來並沒有規劃未來的展店計劃，導致於人才產生斷層的現象，而有機產業的人才培育與便利商店不一樣，通常培養出一個可以獨當一面的幹部或店長需要三到五年的時間，非常的不容易。

「當一個企業的領航者，必須要知道船開往那個目標與方向」徐重仁先生指出：「要有一個當責的決心」，企業領導人要有自己的遠見、思維，正派透明的經營，穩健而踏實不追求短利，在企業經營很順暢時，要時時刻刻提醒自己風險的存在，棉花田生機園地雖然經歷過併購與快速展店的陣痛期，但是仍然保有企業獲利，最主要仍然是因為領導者正派務實的經營企業，不隨便追求利益。

第四點 企業永續經營與管理

連鎖企業經營管理最需要的是人才，一個好的人才培植不易，一個好的管理者做事細心有耐心，徐重仁先生更指出企業要「去除壞因子，輸入好因子」。其實就是因為壞的因子不僅工作效率與產出會有問題，壞因子的灰色主義、失敗主義、績效不彰甚至於影響到周圍的其他工作同仁，汰除壞因子目的在於改變企業體質，有好的企業體質才能面對市場上激烈的競爭。

在書第 231 頁徐重仁先生提出：門市的經營管理必須要不不斷的「改造體質提升水準」，而最主要的方向就是朝向滿足顧客的方向走，包含商品、人與組織，因此門市的商品不可能一直賣相同的東西，7-11 每年有固定幾次的 Trade Show，就是在因應不同的季節與商品，將門市內所有的陳列佈局重新調整，也利用此機會將新品引進，介紹給門市同仁了解。

至於人與組織他提出的看法是：不能無限的擴張，企業會倒閉是因為太安逸，不知道危機與風險，於是組織越來越龐大，人事沒有控制好；辦公室越換越豪華租金越來越貴，這些都是企業經營成本的增加，因此領導人必須不斷的提出警訊，多花一些心思去考慮未來的挑戰與危機。

人才是重要的，問題是我們需要什麼樣的人才，徐重仁先生的選才標準是：「基本的工作態度，是否能看清楚自己要走的目標與方向」（書第 235 頁），當一個領導人跟同仁說明目標之後，要怎麼做就看他的態度與精神，問題在於執行的人有沒有把組織的目標聽進去，在計劃與執行的時候有沒有站在消費者的立場與角度來想，執行過程有沒有回報進度，不斷的克服問題達成目標，這才是企業要的人才。

對於企業的永續經營他在書中提出幾個例子：索尼、松下、夏普這些我們國人耳熟能詳的日本品牌，因為流於安逸缺乏不斷的創新與精進，認為公司很安穩沒有看到外在環境的變化，如今擺在眼前的例子就是：三星的電視機全球銷量已經擊敗索尼，智慧型手機市場上更是將它們遠拋於後。（林士琪, & 吳俊憲. (2009). 液晶面板大廠經營模式與競爭策略之研究以韓國三星和台灣友達為例）。企業面對市場的競爭與挑戰如果不能隨時保持警覺，很快就會被市場淘汰。

個案公司在早期創辦人的經營時期，那時候的有機商店非常的稀少，大部份集中於台北市而且以個體戶為主，因此經營上的困難度並不高，經濟學上供需原則，供給的店家不多需求的消費者很多，自然生意就很好，現在的市場環境已經大不同，有機商店已經遍地開發，而且都是頗具規模的連鎖企業，競爭型態與消費者消費習慣都已改變，未來個案公司如何因應市場競爭，採行對的策略是很重要的議題。

第六節 期刊報導

流通快訊 742 期第 17 頁新開店舖報導，於 2012 年 11 月 10 日出刊，內容在於報導本土有機連鎖商家 L 公司萬芳店開業的訊息，文中提出 L 有機連鎖店為何要選擇在此開店，商圈與商品的區隔如何規劃，並且針對企業自己的經營強項敘述，最後對商圈的競爭業態，提出 L 有機連鎖店方的看法，以及對環保訴求與經營理念的說明。

本文會選擇此期刊這篇文章做探討的原因，最主要在於 L 有機連鎖店所開的這家門市，不管是商圈的評估，獲利模式的探討，消費者的消費習性，房屋租金與客流量，C 個案公司都有深入的探討分析，甚至這家 L 公司萬芳店的房東與租金，C 公司都有接觸與談判過，因此本文就此方向探討，為何 C 公司不願承租，但相同產業的同業卻願意承租的真正原因在於那裡？

萬芳醫院商圈最主要的人潮來源可以分成兩個部份，一是來萬芳醫院看病與探視的客群，另外一個則是以中國科技大學學生為來源的客群，這兩個客群的消費能力與屬性截然不同，看病與探視的客群基本上的動線是沿著捷運站往返醫院之間，由於醫院的汽機車停車空間有限，因此基本以搭乘大眾捷運與公車系統為主，此部份的客群年齡層約 40 歲以上，消費力是學生族群的數倍以上，因此在此商圈可以觀察到一個現象，就是較受年輕族群歡迎的產業，例如：7-11、麥當勞與肯德基、小吃攤、飲料店等速食業都集中在中國科技大學那一面，而像銀行業者，咖啡店等行業就集中在萬芳醫院這一面。

因此 L 公司選擇在此開店選址是正確的，問題在於此期刊中所提到：市場上的競爭，在此商圈中早就有統一聖德科斯進駐，後來又有健康食材的加入，因此當 L 有機商店加入時，短短一百公尺之內就有三家的有機商店，競爭可謂非常激烈，當然每家業者有各自的強項，例如統一聖德科斯因為本身有統健公司供應保健商品，因此它的保健商品分類就比 L 公司來的強，健康食材的餐飲特色則是其他兩家業者沒有的，而 L 公司的優勢在於生鮮蔬菜，因為有慈心認證的關係，在這方面遠超越兩位對手。

問題在於此商圈是否有足夠的消費力來支撐三家有機業者，這三家業者的房屋都是向房東承租的，當地的建築物都以連排透天厝為主，地坪約 20 來坪，建物靠萬芳醫院那邊的多為三層樓，靠近中國科技大學則大部份為四層樓建築物。租金行情約 22 萬到 25 萬之間(未稅)，對於一個有機商店的經營成本來說可以說負擔非常重，而且二樓以上的門市空間運用效率並不高，從現在商品陳列與門市規劃就可看出。

另外一個最大的經營成本則在於人事費用，統一聖德科斯一家店的人力配置四個人，L 公司基本上也差不多，但是 L 公司因為宗教團體的因素，在用人成本這一塊遠比統一聖德科斯及健康食材來的佔優勢，最後的競爭力仍然取決於來客數與客單價，蔬菜水果雖然吸引較多的客人上門，但必須靠其他 OEM 商品帶來毛利，而統一聖德科斯雖然來客數較少，但是客單價與毛利則遠超過 L 公司，這篇文獻雖然報導 L 公司有有機商店開業的消息，但真正背後顯示得意義是，台北縣市有機商店已經如此競爭，要在此產業環境下生存，必須有自己的特色，採取差異化經營才能避免陷入紅海。

第四章 個案公司分析

本章節針對 C 股份有限公司作研究探討與分析，第一節是 C 公司架構主要為探討企業組織的架構是否符合現在企業所需以及為何如此設計，接下來探討的是企業的軟體設施對企業營運的影響。第二節為個案公司背景介紹，探討 C 公司它的創立背景，以及到今天的規模所經歷過的三個時期，在這不同時期的過程所產生的影響。

接下來第三節為個案公司展店模式，研究探討一家有機連鎖企業，它的新門市在找尋的過程中，如何做商圈評估，第四節門市經營獲利模組則在探討 C 公司展店經營獲利模式為何？必須在此說明的是，由於商業機密研究的限制，無法確切知道展店時每個項目所投入的金額是多少，但是所列科目為實際訪談求證所得，應與該企業在實務操作上接近。最後第五節 連鎖門市加盟辦法則探討如何擴大連鎖版圖，企業開放加盟也是一種方法，因此在訪談過程中，記錄下企業規劃的加盟辦法，並且詳細整理與分析。

第一節 個案公司架構

1.1 企業組織與門市設備探討

C 公司早期創立時並沒有一個明確的組織架構，最主要的原因在於領導人以感性領導企業，因此後台的人員並不多，1994 年行政人員僅有三位負責行政業務與新品引進，到了 2008 年與 M 生技公司合併之後才漸具雛形，但那時候的組織也只有簡單的三個部門。

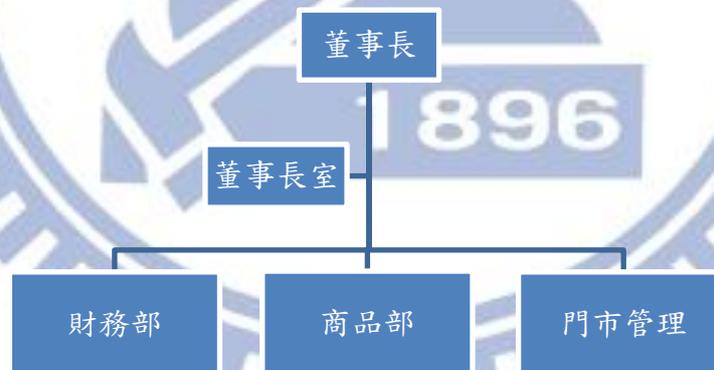


圖 4-1 在 2008 年 C 公司組織圖

各部門功能

- 董事長室：負責督導企業所有的行政業務運作
- 財務部門：負責公司與門市所有的財務會計，但是不包含總務庶務採購
- 門市管理：設立一總店長管理七家門市

後來 M 生技集團開始強勢的介入，與原本的領導人展開一系列的溝通與磨合，最主要 M 生技公司希望 C 公司能夠加快展店的速度，從原本的七家門市目標三年之內展到一百家門市，但是舊有的 C 公司因為感性領導，對於現代化經營管理有所排斥，一直到一年後，彼此取得共識，重新架構新組織，於是開始快速展店。

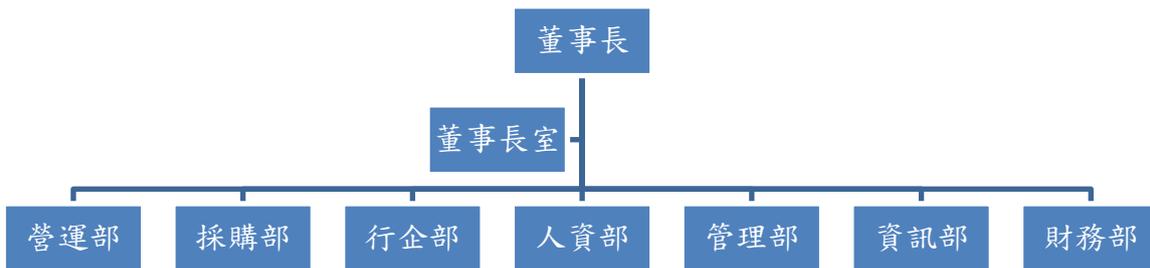


圖 4-2 在 2009 年 C 公司組織圖

各部門功能

- 營運部：設營運協理，督導與管理所有門市，並設立兩位區店長
- 採購部：設採購協理，負責公司所有商品採購，下分乾貨、生鮮、百貨三個處
- 行企部：設行銷企劃經理，負責公司所有的行銷企劃與美工佈置及 CIS
- 人資部：設人資經理，主要業務為招募訓練考核員工福利等各項業務
- 管理部：設人資經理，負責展店、維護、資材管理、總務採購
- 資訊部：設資訊經理，負責系統開發維護、資安管理
- 財務部：設財務經理，負責公司與門市所有的財務會計

但是在 2012 年 M 生技公司與 C 公司領導人又有不同想法，企業組織大變革，取消董事長室，由 M 生技公司董事長任 C 公司董事長，C 公司創辦人兼董事長改任公司執行副總，並且成立後勤部設立協理職務，兼管採購與營運協理。



圖 4-3 在 2012 年 C 公司組織圖

由於目前企業組織與權責不明，一個協理可以管理監督其他協理，沒人提出企業方向與目標，使企業陷入於領導紊亂的一個狀態。

1.2 門市軟硬體設備

門市最主要的軟硬體設施可以分成下列幾個部份；

1.2.1 POS 機台硬體設備

這是一般零售業都會使用的標準設備，最主要的功能是将一天所有的營業交易資訊，以即時的方式傳回總公司，並且產生營業日報表方便門市對帳。

1.2.2 標準貨架

現在的貨架是在 2010 年所制定的標準版本，包含長寬深度與色澤及層板都有統一的規範，以前的版本常因為主事者的想法與看法角度不同，產生不同的寬度深度與造型，增加開店時的投入成本，統一規範後不僅陳列佈局圖容易規劃，也可導入空間設計軟體，對展店與商品陳列有非常大的幫助。

1.2.3 吧台設備

吧台設備通常用來製作精力湯、早餐或其他點心飲品，早期的吧台設備購買通常以操作使用的人為主，因此在一家公司下面吧台的設備就有好幾種不同的規格，不僅無法降低購買成本，也很難實施統一的教育訓練，例如不同的食物調理機因為轉速馬力的差異，所製作出來的成品也有所不同，很難追求製作品質的一致性，後來在規範標準規格與配備後，整家公司的吧台製作品質趨於一致。

1.2.4 冷凍藏與空調設備

企業創辦時期因為缺乏維修保養的概念，一切以最低價為採購冷凍藏與空調設備的原則，營運一段時間後問題紛紛產生，2010 年企業標準規格制定書中，將系統按使用空間大小、門市陳列需求、能源與維修效率等做全面性分析，制定購買設備的規範，然後在再與設備廠商訂立統一維修保養的合約，解決困擾久的維修問題。

1.2.5 教學設備系統

由於門市端常有樂活講座或養生課程，需要對會員上課，因此統一購置相同規格的擴音器與音響，並與廠商訂立保養合約，節省門市費用支出。

1.2.6 廚房設備

供應有機餐點是 C 公司的特色之一，但是廚房的大小，爐灶與冰箱的採購也因開業時間不同，產生萬國牌效應，以廚房牆壁所貼的磁磚，是否俱備防火特性，就無從查起，而最容易因為地磚潮濕引起廚房意外的鋪設規範，也缺乏一致的標準，因此於 2010 年起設定統一標準，包含刀具廚房設備餐具等統一規格。

1.2.7 貨架條與貨架卡

如同上述所言，因為不同的貨架規格，也無法制定一致性的貨架條與貨架卡，因此在統一貨架規格之後，也一併統一貨架卡的大小規格，並且制定所有 POP 的使用規範，統一所有門市的陳列方式。

1.2.8 資訊系統更新

由於門市數量快速的成長，前台 POS 系統與後台 ERP 系統也陸續更新，為了防止營業資料流失，建置了即時備援系統，而且採取異地備份存放規範，目前已經在評估引進更好的系統以改善工作流程。

第二節 個案公司背景介紹

2.1 創始期 (1994~2008)

C 公司創立於 1994 年，在創辦人還沒開始從事有機事業的時候，她就已經在經營女性內衣連鎖店的經營，因此奠定了她經營門市的基礎，後來因為身體健康不佳的因素，加上曾經去聽過雷久南博士的課程，開始自我落實生機飲食，也因此改善了身體體質，於是抱著一顆分享的心，在士林的文昌路創立了第一家有機門。

民國八十年代台灣的有機飲食剛處於萌芽階段，消費者對門市購物通路有很大的需求，一家店已經無法容納這麼多的來客數，服務品質與等待結帳的時間大幅下降與拉長，於是開始陸續在台北市內湖、松山、信義、大安區等開了七家門市，同時將公司的名字改為：S 生機事業股份有限公司，當時每家門市的營業額都很高，一年的營業額接近三億元，也因為當初並沒有建立現代化管理制度，很多資料多沒有保留，導致訊息蒐集查核不易。

2.2 併購期 (2008~2009)

2007 年到 2008 年 3 月 S 生機事業股份有限公司發生了一些經營管理上的問題，加上創辦人健康因素，因此在 2008 年 3 月 14 日為 M 生技股份有限公司併購，S 生機事業股份有限公司消滅，雙方另外成立一家 C 公司，並且為 M 生技股份有限公司百分之百控股子公司。

M 公司併購 C 生機公司，主要看到 C 公司在生機及保健商品上的銷售能力，透過併購取得 C 公司門市通路，為 M 公司保健品擴大商品銷售網路，M 公司透過 100% 控股的子公司，取得大部份股份入主經營權，但是原創辦人仍任 C 公司董事長實際掌握經營權，M 生技則站在系統支持的立場，提供相關資訊與財務系統的協助。

2.3 新公司融合期 (2009~現今)

由於 C 公司的創辦人與 M 生技公司的領導風格截然不同，很多經營管理上的意見有時候也會相左，因此對於企業目標、方向、門市管理的看法，常有雙頭馬車的現象產生，雙方領導者雖然彼此尊重對方想法，但是卻造成感性與理性的衝突。

從 2010 年起，創辦人開始配合 M 生技公司的要求快速展店，門市從 11 家快速拓展到 46 家門市，這中間 M 生技公司並未給 C 公司任何財務上的支援，因此到了 2012 年已經耗盡 C 公司所有的資源，不得不增資引進某集團的資金，該集團掌握了 C 公司百分之二十五的股權。現階段的 C 公司已經處於一個非常重要的十字路口，雖然快速展店但是營運在專業經理人管理下仍然獲利。企業已面臨轉型的危機，包含了領導的危機，授權與信任的危機，這些企業最嚴重的問題如果不儘快解決，企業無法有清楚的方向及目標，將會持續陷入空轉。

第三節 個案公司展店模式

3.1 門市展店模式

一般而言，每一家企業基本上都會有一個展店部門，因企業的不同；單位名稱也不同，例如有的企業會稱『店舖開發』部門，這是比較單純只將門市開發列入，而有的企業會稱為『土開部門』，除了店舖開發業務以外，也將土地、固定資產等運作也納入到該部門的工作範圍內。

要開辦一家門市，對於任何一個企業都是非常慎重的事情，因為一家門市所投入的金額與人力各項資源都非常龐大，大企業量販店的展店金額都幾億元以上，小企業有機商店的開店也需要數百萬元，甚至於上千萬元，因此各家企業都有一套自己的展店流程與商圈評估辦法。

連鎖門市企業，首先就重要的就是找門市，瞭解和調查所找門市的商圈情況。商圈調查可瞭解預設目標門市經營範圍內的；人口數、競爭對手、消費習性，協助門市租賃與否的選擇決策，一般商圈調查的目的包括：

- 瞭解商圈區域居民的年齡層。
- 商圈經濟業態及消費生活形態。
- 消費者購買習慣等等。
- 競爭對手開店情報資訊；營業情況與商品、陳列、人力運用等，資料搜集以及企業在此開店應採取的策略。
- 展店地址的人流量與車流量調查。
- 人口數與居民交通分析。
- 政府政策與產業環境。
- 供應商與物流配送問題。
- 人員招募與訓練的難易度。
- 商圈範圍內房屋租賃行情

在張瑋尹，張俊傑，& 張淑君. (2012). 連鎖便利商店的行銷方式及消費者購物偏好之研究一文中提出：「消費者在購買日常商品及連鎖便利商店選擇上經常會遇到以下幾個問題，例如：門市選擇與嗜好、購買預算、商品偏好等問題」因此在與個案公司做質性研究時；分析訪談記錄與上述商圈調查，其實頗為一致，尤其在個案公司評估門市選擇時，將消費者消費能力與預算列為評估項目足以佐證。

3.2

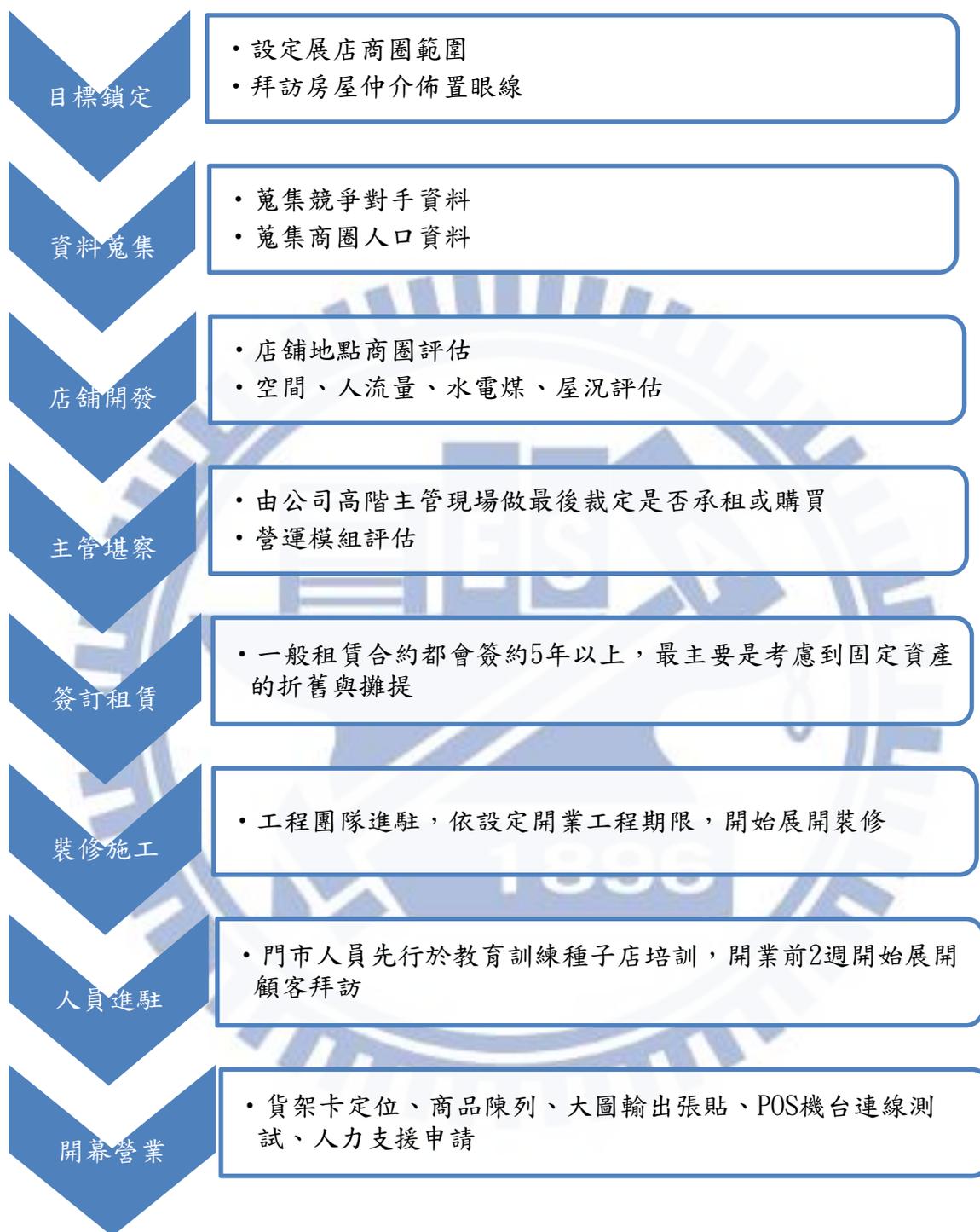


圖 4-4 有機商店展店評估流程圖

在韓佳良. (2008). 連鎖企業之商店品牌定位策略研究一文中提及：「連鎖百貨業的關鍵成功因素與需求面的「價值主張」高度關聯，因此採用需求面導向的差異策略應是較有效益的策略選擇」個案公司堅持質樸式的裝修模式，差異化的商品經營，走高價值產品路線，依顧客需求開發新商品，以此規劃新展店模式，跳脫紅海競爭。

3.3 表 4-1 展店商圈調查範例

	租金	使用坪數	位置	商圈屬性
營運 模組	XXX元 (含稅)/月	1F：28坪 2F：28坪	新竹縣竹北市X XX路X號	1. 集合住宅區 2. 觀光美食區 3. 文化區
展店考量				
<p>1. 新竹縣竹北市政府推動規劃一系列的市政計劃，將竹北市定位為科技與學術發展之城市，區域內禁止八大行業進駐，因此門市所在區域其他娛樂性商業活動並不多，而門市當地附近主要商圈活動發展，以家樂福量販店為主要範圍，以及竹北地區主要各式各樣餐廳、咖啡廳。例如近年來頗富盛名的火鍋店，也選擇在此開業，但是相對要注意的是：該商圈的飲食行業雖然聚集眾多，但是關門歇業的也不在少數，代表該區域餐飲產業競爭非常激烈。商圈範圍內有一家競爭對手無毒的家，附近公共設施有；適合單車活動的場地，棒球打擊場、游泳池等，商圈主要仍以休閒、餐飲、民生消費這些商業模式為主，而且當地消費水平及消費力非常的高，由附近高檔餐廳鱗次櫛比即可看出。竹北新市鎮還有另外一個區域，目前集中於莊敬南北路以東，一直往喜來登飯店方向延伸過去的居住商圈，居民群聚效應漸漸顯露，因此建議公司於此成立門市以服務當地消費者及創造知名度。</p> <p>2. 門市附近屬竹北區高級住宅較多的地區，消費客戶水準較高屬優質且穩定。</p> <p>3. 光明路目前是竹北地區知名餐廳商店及高級住宅密度較高之地區，且附近並無超市及傳統市集，因此公司所提供之產品對於當地消費之具有其相當之幫助及吸引力。</p>				

	競爭對手	商圈競爭環境
競爭 分析	位於門市 500 公尺處有一家有機商店(無毒之家)，約 20 坪屬小型店家，商品種類不多。該店陳列大都以乾貨類，及自家引進獨賣的果汁系列，與一些民生用品為主，品項數約一千多項，白天班人力兩名，人流量不高。	附近並無完整的有機商店及大型量販市場，門市附近有一家便利商店，調查每天不同時段的來客數，據屋主表示此便利商店營業額高居此區同類商店第二名。

	調查結果	分析結果
社區型分析	1. 竹北總人口數 15 萬餘人 2. 門市位於十興里，里民約 23766 餘人 3. 附近社區屬新重劃住宅區約有 8468 多戶 4. 住宅有集合大樓、透天及別墅型住宅 5. 社區大樓： 公園首席(47 戶)、美術館(72 戶)、峰邑(57 戶)、綠色奇蹟(29 戶)、鑫輝雙城記(36 戶)、富源藝術家(62 戶)、啟申貴築(戶)、奧之細道(51 戶)、花園廣場(109 戶)、璽硯(69)等……………	1. 此社區屬大樓及住宅混合區，住宅及商店三廳均鄰近此門市，當地並無傳統市集，因此可藉由生鮮食品及蔬果類商品與當地社區連結。 2. 周遭公家機構： 文化局、新竹縣稅徵稽處、縣衛生局、新竹縣調查局、環保局、消防局、縣政府、縣警局、地政所、美術館、仁愛國中。

竹北門市人流量調查	居民分析																																													
門市周遭 1.5 公里內之里民及戶數 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>男比值</th> <th>女比值</th> <th>總數</th> <th>戶數</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>斗崙里</td> <td>6248</td> <td>6605</td> <td>12853</td> <td>4543</td> </tr> <tr> <td>北崙里</td> <td>2558</td> <td>2688</td> <td>5246</td> <td>1634</td> </tr> <tr> <td>竹仁里</td> <td>5680</td> <td>5905</td> <td>11585</td> <td>3738</td> </tr> <tr> <td>竹北里</td> <td>3650</td> <td>3686</td> <td>7336</td> <td>2376</td> </tr> <tr> <td>竹義里</td> <td>3319</td> <td>3192</td> <td>6511</td> <td>2256</td> </tr> <tr> <td>福德里</td> <td>2058</td> <td>2093</td> <td>4151</td> <td>1370</td> </tr> <tr> <td>十興里</td> <td>11571</td> <td>12195</td> <td>23766</td> <td>8468</td> </tr> <tr> <td>總數</td> <td>35084</td> <td>36364</td> <td>71448</td> <td>24385</td> </tr> </tbody> </table>		男比值	女比值	總數	戶數	斗崙里	6248	6605	12853	4543	北崙里	2558	2688	5246	1634	竹仁里	5680	5905	11585	3738	竹北里	3650	3686	7336	2376	竹義里	3319	3192	6511	2256	福德里	2058	2093	4151	1370	十興里	11571	12195	23766	8468	總數	35084	36364	71448	24385	1. 竹北地區總人口數約 15 萬人(52691 餘戶)，門市里民約 2 萬 3 千多人(竹仁里) 周遭方圓 1.5 公里約有 7 萬多居民約占竹北市一半人口，竹北住戶分別為舊城區及新重劃區由交流道一分为二，門市位置位於舊城區新重劃區。 2. 人口數最多及密集分別為：竹仁里:11585 人，十興里:23766 人
	男比值	女比值	總數	戶數																																										
斗崙里	6248	6605	12853	4543																																										
北崙里	2558	2688	5246	1634																																										
竹仁里	5680	5905	11585	3738																																										
竹北里	3650	3686	7336	2376																																										
竹義里	3319	3192	6511	2256																																										
福德里	2058	2093	4151	1370																																										
十興里	11571	12195	23766	8468																																										
總數	35084	36364	71448	24385																																										

資料來源：政府網站

交通分析	交通資訊	居民交通習性
	門市離中山高速公路與省道不遠，附近有收費大型停車場，門市前有 6 個停車位，可停於店門前。門市旁有公有停車場【停六停車場】，\$20/小時。自竹北火車站轉搭計程車時間約 5 分鐘(步行約需 20 分鐘)。	1. 竹北交通並無捷運，且公車使用率並不高。 2. 竹北居民通勤及或出門購物往來皆習慣騎機車或開車等方式。

第四節 門市經營獲利模組

4.1 表 4-2 展店費用模組範例表

實際使用坪數	約 30~70 坪
規模	分為大、中、小型店
月租金 / 坪租金	房租除以坪數
區位	以營收區分
規模坪租產值 (月營收/坪)	營業額除以坪數
人員數	員工編制
既有各店人數	全門市員工數
加計新開店人數	含新開門市人員
月管攤費	全公司管理費分攤
人均管理攤費	員工管理費分攤
應列管理攤費	現有架構基礎
土木裝潢費	暫估
水電空調資訊費	暫估
凍藏設備費	暫估
招牌費用	暫估
開辦裝潢費	暫估
營收目標(毛利估算)	公司設定
(-)銷貨成本	暫估
(-)營業費用	暫估
薪資支出	暫估
租金支出	暫估
折舊	依固資攤提
保全費	暫估
水電瓦斯費	暫估
保險費	暫估
職工福利	依員工數編列
其他費用(*1)	暫估
廚房相關費用(*2)	暫估
攤計費用	暫估
=稅前損益	暫估
-所得稅費用(利益)	暫估
=稅後損益	暫估

第五節 個案公司連鎖門市加盟辦法

一、加盟資格

1. 具備 X 坪以上自有或租約 5 年以上之一樓店面，經總部評估通過。
2. 自備創業資金約新台幣 X 萬以上。
3. 性別不拘，主動積極具行銷能力，且認同總部「散播健康、傳遞幸福」的經營理念，推廣生機飲食事業，能專職經營者。
4. 加盟契約年限：X 年。

二、加盟準備金

加盟權利金 X 萬~X 萬

履約保證金 X 坪店：X 萬(現金)+Y 萬(不動產設定抵押)

A 坪店：B 萬(現金)+C 萬(不動產設定抵押)

店面裝潢 約 E 萬：包含木作、泥工、水電、空調、招牌、貨架

生財設備 約 E 萬：包含冷藏、冷凍設備、POS 電腦設備

第一次進貨 約 X 萬~Y 萬，房屋租、押金依實際發生

其他費用 約 X 萬~Y 萬開幕行銷費、庶務用品費、雜費

三、加盟流程

加盟洽詢→加盟簡章說明→加盟申請→加盟主與主管面談→

簽訂加盟預約書→加盟契約規章說明→立地商圈評估→公司行號申請→簽訂正式加盟契約書→店面設計、裝潢→人員教育訓練→商品採購→店面裝潢驗收→商品上架陳列→店面佈置→試營運→正式開幕→持續輔導

四、總部特色與優勢

1. 商圈評估、立地調查

加盟者必須自尋店面，經總部商圈評估通過，始可開店，以確保加盟者的權益，且設有商圈保障維護加盟者基本客源，防止惡性競爭。

2. 店面規劃標準裝潢

總部提供具有「C 公司」精神特色的標準統一裝潢規劃及商品陳列、擺設。

3. 商品開發及安全把關

企業有具備豐富商品開發能力的專業採購團隊，配合專屬有機農場，提供安全可靠的商品。且開發「自有品牌」商品，提升加盟店的競爭力，更成立小農專案，關懷與照顧小農，形成商品的特色，自行設置檢驗室，每日抽樣商品作農藥殘留檢驗，為消費者的安全把關，公司設定嚴格的商品基準，從產地到消費者，都堅持有機、安心與友善。

4. 完整店務管理標準作業手冊

累積 19 年之經營管理 KNOW-HOW，提供加盟店家整店輸出之標準作業手冊，協助加盟店做好系統化之店務管理，提升加盟店之營運效率。

5. 整合行銷支援

強調情感、服務、體驗式行銷，總部持續在媒體整合行銷宣傳，藉由廣告、公關、活動、促銷、網路等方式提升品牌知名度。配合時令節氣，新品上市舉辦各種促銷活動，舉辦身心靈成長課程，健康樂活講座強化與消費者、VIP 會員之間情感的聯繫，農場之旅增進消費者對有機生活的認同。

6. 教育訓練、持續輔導

針對加盟店全部人員持續進行教育訓練，提升人員的經營素質及服務品質，確保服務至上、顧客滿意，建立良好的口碑。

7. 品牌形象永續經營

企業品牌具有高知名度，經營理念獲得廣大會員及消費者的認同。生機飲食透過服務與分享，培養消費者的信任，可以成為代代相傳的事業。

五、企業總部提供的服務

1. 商圈選擇的標準與評估(投資可行性分析)
2. 整體一致的店面規劃、設計、裝潢
3. 經營管理制度及營運輔導
4. 使用企業商標及企業識別系統
5. 商品由總部統一採購、統一定價、配送到店
6. 整合行銷的支援、開幕及持續的促銷活動、廣告宣傳、公關活動、健康學習課程、網路行銷
7. 完整的教育訓練課程規畫及實施
8. 提供 POS 作業及資訊系統規劃、建置及訓練
9. 提供整店輸出標準作業手冊

六、加盟主配合方案

1. 加盟主與總部簽訂「加盟預約書」。
2. 總部就預定之加盟店地址，進行商圈評估作業，相關流程及規定依「加盟預約書」辦理。
3. 加盟主向主管機關提出公司行號登記申請，取得營利事業登記及執照。
4. 加盟主與總部簽訂「加盟契約」，並繳交加盟權利金與履約保證金。
5. 第二年起，加盟店須就「電腦維護」、「行銷廣宣」、「教育訓練」、「標章使用授權」等項目，付費予總部。
6. 履約保證金須以現金支付，另以不動產設定第一順位抵押擔保，或銀行定存單擔保。
7. 加盟契約期限 X 年，屆滿續約。房屋如為自有，經總部同意，續約每次最多 X 年；

如為租屋則須在加盟約滿前 6 個月，提出續約申請。於加盟約滿前 3 個月完成房屋承租的續約，總部再依房屋租約延續的年限，簽訂新的加盟契約。續約時加盟主不須再支付加盟權利金。

8. 總部執行店面規劃、設計。並由經總部審查合格之承商，根據施工說明提出報價，總部協助加盟主發包、議價、監工、驗收。完成驗收後由加盟主負責付款。
9. 店內使用之冷藏、冷凍、POS 等設備，總部提供廠商、規格、報價等資料，加盟主依總部規定之數量自行購買。
10. 總部針對加盟店坪數大小、商圈特性及消費需求等，進行商品配置及採購作業。相關往來條件、付款方式依「加盟往來合約書」辦理。
11. 為確保加盟店營運品質，所有銷售商品由總部統一採購，統一定價並配送到店。
12. 加盟店店長及營業人員，開幕前受完安排教育訓練課程及實習演練。
13. 開幕前，總部協助加盟店商品陳列上架、店面佈置、行銷活動、廣告宣傳等作業。
14. 開幕時，總部提供加盟店營運指導及人力支援。
15. 開幕後，總部提供加盟店商品調整、駐店營運輔導。規劃實施新進人員訓練、OJT 課程、各項新品介紹及專業課程。
16. 總部提供加盟店針對時令節氣規劃之促銷活動。每年定期舉辦「週年慶」、「年終回饋」大型促銷活動。舉辦健康課程及農場之旅體驗活動。
17. 總部協助加盟店建置 POS 作業及資訊系統，並施予完整的教育訓練。
18. 加盟店得以使用「C 公司」商標及企業識別系統。
19. 總部提供加盟店完整之全店輸出標準作業手冊。
20. 加盟主及其員工在加盟契約有效期間或終止後一年內，不得經營、投資、受聘僱或以任何方式參與或指導他人經營與加盟契約相關的業務，如有違約，須負賠償責任。

七、加盟訓練課程



圖 4-5 個案公司教育訓練關聯圖

1. 總部課程:7日~12日

門市人員:總部課程 63 小時(7日)

店長:門市課程 63 小時+管理課程 32 小時=95 小時(12日)

2. 門市實作課程:15日

3. 總計:門市人員:22日工作天;店長 27日工作天

八、加盟規範條例

第一條：人員遴選規範

加盟主員工之任用，由加盟主自行經甄選或甄試方式僱用，受僱員工除須具本職學能、專業知識與技能外，尚需品德良好、無不良紀錄、積極進取、認真負責、正向思考、樂於溝通且有團隊精神；擔任管理職務者，更需具備經營管理與領導統禦之能力。

第二條：人員任用：

- 一、加盟主聘用員工時，應為其任用之人員辦理勞工保險、全民健康保險及勞退金等法定項目投保作業及負擔所產生之費用。
- 二、加盟主聘用員工時，必須遵守所有相關勞工法令規定及應依勞動基準法規定給予載明之權利，該聘用人員與加盟總部無任何僱傭、委任或其他直接法律關係。
- 三、須依食品良好衛生規範—從業人員應符合下列規定：
 1. 新進從業人員應先經衛生醫療機構檢查合格後，始得聘僱。
 2. 僱用後每年應主動辦理健康檢查乙次—一般體檢+供膳人員檢查項目。
 3. 從業人員在A型肝炎、手部皮膚病、出疹、膿瘡、外傷、結核病或傷寒等疾病之傳染或帶菌期間，或有其他可能造成食品污染之疾病者，不得從事與食品接觸之工作。

第三條：加盟總部應提供並規劃加盟主之店長及服務人員之訓練計劃；加盟主須遵循加盟總部規劃之店長及服務人員之訓練計劃。

第四條：加盟主於開業之前店長及編制內之服務人員須完成訓練計劃並通過資格測驗方可開業。

第五條：工作時間以每兩週上班不超過八十四小時為原則，採彈性工時者，每日正常工時不超過十小時，合計當日加班時數每日工時不超過十二小時。

第六條：休息時間

- 一、繼續工作四小時，至少應有三十分鐘之休息。但因實行輪班制或工作有連續性或期工作有連續性或緊急性者，主管得在工作時間內，另行調配休息時間。
- 二、門市員工：依當日班別及門市工作情形調配休息時間。

第七條：例假日規範

一、員工休假以「每七日應有一日之休息，作為例假」、「紀念日、勞動節日及其他由主管機關規定應放假之日，均應休假」之原則，依員工所屬單位之工作性質調移節日訂定休假規定

二、門市員工：每月可排休天數，係依年度例假與休假合計，調移於每月排休。休假排定以每二週至少排休二日執行，由各門市主管協調排定之。

第八條：教育訓練規範

公司若基於營業督導及實際業務需要，有權要求加盟主遵守及配合各項定期訓練計劃，加盟方不得以任何理由拒絕，違反者將沒收二分之一的保證金。

九、商品進銷存貨規範

1. 開辦首次訂貨：

1.1 無論是生鮮或乾貨首次由總公司依店型之大、中、小店進行配貨。配貨總金額含稅暫估(大店 X 萬元 中店 Y 萬元 小店 Z 萬元)

1.2 開辦首次到貨:乾貨是開幕前 5 天,生鮮水果日配開幕前 1 天或當天,冷凍品開幕前 3 天

2. 正常營運訂貨

2.1 生鮮日配:

店家需依銷售、庫存量、到貨時間及路線、最低配送金額等考量，於每日下午 1:00 前於系統內下單。如遇到訂貨金額未達最低金額配送時，則供應商不會到貨(建議金額設定未達金額不發單)

2.2 乾貨

店家需依銷售、庫存量、到貨時間、最低配送金額等考量，每週兩次向物流中心訂貨。每次訂貨量必需達到最低配送金額 X 為考量。倘若當月物流費用大於訂貨總金額之 5% 時，則加盟門市需補足運費差額。

※另需臨時專車配送，則單次報價不得合併於月結物流費中

3. 驗收

3.1 暫收:當物流到貨時，收貨負責人應與物流司機核對送貨品名、數量與『物流出貨單』相符後，才能於『出貨單』上簽收。

3.2 入庫:

3.2.1 收貨負責人依『出貨單』上出貨單號或需求日期查詢，核對無誤後，完成上架入庫的動作。

3.2.2 將貨品陳列於貨架上並做好先進先出處理。

3.2.3 門市自留存『物流出貨單』。

3.2.4 凡非總公司公告可進貨之商品一經查獲，每一品項罰違約金 X 萬元，連續 3 次記

錄則取消加盟資格

4. 退貨

4.1 為使加盟主，有效維持產品新鮮度。首次開辦之進貨，限定由總公司代為配貨。乾貨(A.B)、日用品、保健品、冷凍品以集中的方式辦理一次性的退貨。

4.2 效期 90 天(含)以內商品不得包含在內

4.3 退貨金額不可大於首次進貨金額之 30%，正常營運退貨；若為店家自行訂貨，則須負起銷售之責，不可任意退貨，每月退貨金額不得大於當月進貨金額之 30%

4.4 不可退貨商品:

4.4.1 保存效期 90 天(含)以內商品

4.4.2 客訂商品

4.4.3 自製品:輕廚提供

4.4.4 預購商品:節氣商品如粽子,月餅,年菜禮盒等節令商品

4.4.5 產品如因顧客不適用因素，等非品質問題時，則此退貨由店家自行吸收。

4.4.6 米類商品

5. 可退貨商品

5.1 效期 90 天(含)以上,保存期限尚有二分之一以上,含退貨作業時間二週納入計算
例如:效期 9 個月則須維持 3.5 個月以上方可退貨。

5.2 產品因標示、檢驗、銷售不佳由公司發佈全面性退貨。

5.3 客訴退貨:如因品質問題，責任歸咎於供應商時可辦理退貨。

6. 退貨時間:

6.1 每週一公告，每週五前退貨完畢。

6.2 店家需配合在規定的期間內，辦理下架。逾時造成無法退貨時，則請店家自行吸收，且不得再販售。

6.3 退貨物流費:如因銷售不佳所產生之退貨物流費,則由加盟店支付。

7. 銷貨

7.1 訂價:所有商品之末端售價由總公司訂價不得自行變價，未遵守者視同違約，並依加盟合約規定處理。

7.2 促銷活動

7.2.1 首次開幕活動:由總公司代為規劃,並於開幕前 14 天公告加盟主,為提昇企業形象及增進促銷成效,廣告行銷之企劃媒體統一由公司企劃運作,加盟主必須全力配合公司統籌辦理之促銷活動,並遵守公司有關之規定。因執行促銷活動所產生之費用由加盟主負擔。

7.2.2 每月促銷活動:由總公司規劃全區促銷活動,於前一個月 15 日公告。

7.2.3 單店促銷活動:除了該店週圍 200 公尺內,有競爭對手開幕否則不額外設立活動。此類活動應於對手開幕 3 週前提出,否則無法及時配合。加盟主自行籌辦之促銷活動或欲參加其他非公司指定之活動,須於活動前 30 日告知公司,並經公司同意後始可實施,活動之相關費用由加盟主負擔。

7.2.4 跟價促銷活動:若週圍 200 公尺內,有競爭對手(限有機連鎖通路)進行相同品牌促銷,若價格差異(活動價對活動價來看)在 20%以上,且活動期間長達 15 天以上可提出跟價需求,但活動價差由加盟主自行吸收。

7.2.5 大宗購物:單次單品消費者需求量 60 個以上(不同品項)且金額 600,000 元以上最多可於結帳折扣後再 95 折,但毛利差額由加盟主自行吸收。

7.2.6 大宗購物:單次單品消費者需求量 1000 個且銷售金額大於 1000,000 元以上可單筆協助進貨議價。

7.2.7 活動聚焦:加盟主需配合總公司規定每月聚焦陳列商品,以提升銷售業績及毛利,加盟主必須依佈局規劃圖陳列商品。

8. 存貨

盤點:依公司規範每月第二週進行庫存盤點,由加盟主自行核對庫存帳和實物之差異同時了解產品效期狀態。若發生盤虧時由加盟主承擔損失,並於當月以加盟主進價自貨款中扣除,並進行帳差調整。加盟主應每日整理陳列排面,並把握先進先出原則,以維持商品新鮮度。

第五章 結論

第一節 研究結論

1.1 資金、消費者收入與教育對門市營運的影響

從事有機產業連鎖門市經營管理者，或者是自行開業的個體戶，這些投入有機的開路先鋒，通常都對大地、後代子孫、環境保護與食物安全，報持著非常崇高的理想，但是調查發現：當初這些創業的先鋒們，幾乎都已經不在自己原來創立的公司或門市，聖德科斯賣給統一集團，棉花田生機園地賣給中天生技，綠色小鎮賣給康富生技，都是非常明顯的例子。研究探討其原因，最主要在於消費環境的改變，消費者的要求與標準都比二十年前來的高，對於商品不能隨便講功效，門市所賣的商品都要毫無瑕疵，即使是供應商的產品出問題也不行，一旦新聞報導產品驗出不好成份，即便是個錯誤報導，都會對整個產業營運造成莫大影響，因此迫使的業者必須投入資金，購買儀器聘請專家建立檢驗室。

在Dimitri, C., & Oberholtzer, L. (2010). *Marketing US organic foods: Recent trends from farms to consumers* 書中提出他們的研究發現，有機消費人口與製品有增加，但消費者不容易分類有機產品，而且教育與收入都會影響消費者對有機產品的消費行為。在研究個案公司的過程中，業者常常提出新門市選址有個重要考慮因素，那就最好門市地點是軍公教人口較多或是生活居住的區域，正是因為這些客層擁有穩定且較高的收入與教育水準，所以有機通路業者在開新店時通常會將軍公教人員社區與辦公地點列入評估因素。

新開門市所需投入的金額龐大，我們可以從門市經營獲利模組表中得知，一個有機連鎖門市光設備、水電、設計裝修就必須付出龐大的成本，如果再加上進貨成本，一個門市的開辦，最起碼所需要的資金超過700萬，而這些還不包含每個月要給房東的房租，員工的薪水，每天的水電瓦斯費，對於一個小型的私人企業來說，負擔太大了。

研究過程曾經問過企業主，如果不要擴張企業規模，只要幾家門市好好經營，維持獲利是否可行？答案在於缺乏競爭力，如果產業還維持在二十年前經營環境那就可行，但是現在競爭的環境下，如果沒有大量進貨壓低成本，常常舉辦促銷活動吸引消費者上門，以有機產業微薄的毛利，是無法持續經營下去，除非像L公司走宗教經營路線，因此有機連鎖通路為大企業所併，是非常正常的事。

1.2 門市幹部與人員訓練不易

有機產業另外一個特性是：門市與管理人才的培育非常不易，因為除了必須俱備一般商業知識外，從事有機經營的人員，必須了解什麼是有機？有機栽植的過程與標準是什麼？吃有機對人體的好處是什麼？以及各項商品的專業知識訓練。一般便利商店的員工訓練3到6個月就可上手，但是有機商店的員工往往需要一年半到兩年，比

便利商店多出三倍的時間。

有機連鎖門市經營最大的獲利來源，不是有機蔬菜水果或乾貨，而是來自於保健食品的銷售，生鮮蔬果只有一成多的毛利，乾貨商品約在三成，而保健食品的毛利則會超過五成以上，因此有機門市經營管理，都會把保健食品列為銷售的重點項目，生鮮日配只是吸引顧客上門的(帶路雞)，這也是為何併購有機連鎖通路的企業，通常都是製造保健食品的生技產業，目的就是透過併購通路銷售自己的產品。

第二節 研究建議

2.1 直營門市與加盟門市難比較優缺點，需選擇企業最適合的模式

直營門市最大的優點在於易於控管，總公司一個命令一個動作上情容易下達，現金流量與收入支出容易掌控，缺點在於初期需要投入相當的資金。加盟門市反而相反，資金是由加盟主支付，企業不僅不需投入資金，還可以透過收取保證金授權金的名義，向加盟主收錢，但是營運管理就不是那麼容易，加盟主擅自低價促銷，打著企業名稱做未授權的行為，自行引進其他商品販賣，都會造成企業困擾，但是直營或加盟沒有絕對的對錯定論，還是企業要選擇最適合自己的模式。

2.2 加速建構國內有機商品法規

目前在國外的有機產業已經發展的非常成熟，但是國內不論是法規辦法，專業知識的引進與傳承，都落後歐美國家非常遠，每年在德國紐倫堡舉辦的有機展，參展廠商一年比一年多，有機產業與商品更是增長迅速，例如除了大家所熟悉的生鮮乾貨以外，在國外連原子筆都可以是有機，而葷食像鮭魚、雞、豬、牛都有有機成品，然而國內因為法令規範的關係，有的商品無法引進，甚至於不承認某些國家的有機認證，這些產品引進國內也不得標示為有機。

因為國內有機商品受於上面所述的限制，因此品項數與國外比起來，相對就少了非常多，在歐美有非常大型的有機量販店與超市，例如美國的 Whole Food Market 有機連鎖量販店，商品數超過三萬個商品，在法國 Geant 超市裏面，有廣達數百坪的空間是有機商品區，遠超過國內的規模，如果我們要能享受到與國外的有機生活水平，政府在法令法規上的修正，還有很大的進步空間。

2.3 國內有機連鎖營運資料收集不易

由於國內目前的有機連鎖通路，不論是棉花田生機園地，統一生機企業，聖德科斯或里仁等都沒有上市上櫃或公開發行，因此各家企業營業資料收集非常困難，只有透過訪談與現有公開資料，做調查分析與研究。

2.4 國內有機市場的競爭太激烈，企業要即早開發新的藍海市場

在表台灣有機市場分析中，可以發現在大台北地區的範圍，已經有高達 202 家門市，扣除人煙較稀少的地方，幾乎不到一千公尺的範圍內，就有兩家門市以上在彼此

競爭，綜觀這些有機商店並沒有非常多的來客數，客單價也很有限，因此可以得知營業額不會有好的表現，競爭的結果使企業的獲利下降，如果沒有正確經營管理，注意企業財務操作，就會陷入經營危機，即使是大型連鎖通路也一樣，最近報紙報導「綠色 XX」因為財務問題被法院查封一些直營門市，其實就是市場競爭下的結果。國內目前競爭已趨飽和，有機連鎖通路建議要創新思維，開發新的藍海經營模式。

第三節 研究限制

本論文的研究限制詳列如下

1. 受訪對象或企業基於保密原則，通常都不願正面回答關鍵性的問題，或是提供相關的資料，例如訪問某對象談到直營與加盟各有多少門市，對方就不願提供資料，無法取得正確數據。
2. 本研究範圍集中於國內，並不包含歐美與大陸地區，雖然本文中提及到德國參訪有機展，但是仍以國內五大都市為主要研究範圍，其他縣市因為地理環境與營業區域的限制，資料取得較為不易。
3. 本論文討論以 C 公司為範例，在不涉及商業機密與企業規定的範圍內，研究討論其經營模式一定有其限制，而不同的企業有不同的經營方式，也無法一體適用 C 公司模式，這是本論文要提出的。
4. 由於有機連鎖通路經營管理遠較一般門市經營管理困難，因此無法針對基層營業人員或外界人士做問卷調查，只能透過親自訪談，了解企業主當初創立的起心動念，經營管理做法。企業主最後願意接受被併購的原因，因涉及個人資料保護法令規範，無法在本文中論述。
5. 本論文因為涵蓋的有機連鎖通路甚多，只能針對 C 公司現有經營環境做研究，及目前產業現況做廣泛的探討，無法深入討論到文中所有企業的精確管理細節，僅能以少數樣本做質性分析探討。

參考文獻

1. 吳東傑. (2006). 台灣的有機農業. 遠足文化事業股份有限公司.
2. 林金定, 嚴嘉楓, & 陳美花. (2005). 「質性研究方法: 訪談模式與實施步驟分析」. 身心障礙研究, 3(2), 122-136.
3. 林傳琦. (2002) 「我國有機農業之發展策略與方向」
4. 徐重仁、莊素玉, (2012), 徐重仁青春筆記, 台北: 天下雜誌。
5. 陳世雄. (2006). 「我國有機農業發展的瓶頸」
6. 陳玠廷, & 蕭崑杉. (2010). 臺灣 [有機農業] 的發展與未來展望. 農業推廣文彙, (55 輯), 233-238.
7. 陳家聲, 方文昌, & 蔡儀華. (2005). 「企業員工知識分享效能之質性研究-以知識接收者的觀點」. 人力資源管理學報, 5(1), 29-51.
8. 黃山內, & 林傳琦. (2002). 「台灣地區有機農業之發展現況與展望」.
9. 農產品生產及驗證管理法暨相關子法彙編, (2009), 行政院農委會農糧署。
10. 張瑋尹, 張俊傑, & 張淑君. (2012). 「連鎖便利商店的行銷方式及消費者購物偏好之研究」. 運動與遊憩研究, 6(3), 2-20.
11. 韓佳良. (2008). 「連鎖企業之商店品牌定位策略研究」. 臺灣大學國際企業管理組學位論文, (2008 年).
12. 戴勝益、周俊吉、李明元、尤子彥, (2012), 大店長開講, 台北: 城邦文化。
13. 流通快訊 742 期, (2012), 流通快訊雜誌社發行, 台灣台北市。
14. Dimitri, C., & Oberholtzer, L. (2010). "Marketing US organic foods: Recent trends from farms to consumers" (No. 58). DIANE Publishing.
15. Hsieh, M. F., & Stiegert, K. W. (2012). Store Format Choice in Organic Food Consumption. American Journal of Agricultural Economics, 94(2), 307-313.
16. Willer, H., Youssefi, M., & Sorensen, N. (2008). The world of organic agriculture: statistics and emerging trends 2008. Earthscan.