

# 新住民網上學

## 店舖經營與管理





## 【 目 錄 】

• 想用多少資金創業.....	2
• 資金如何運用.....	4
• 實體店面的成本結構.....	7
• 你的產品賣給誰.....	9
• 產品毛利率.....	11
• 決定地點.....	13
• 怎麼定價.....	15
• 馬路及網路宣傳.....	17
• 有條件促銷.....	19
• 顧客的低消設定.....	21
• 菜單設計與陳列方式.....	23
• 產品導向還是顧客導向.....	25
• 選擇廠商.....	27
• 庫存管理.....	29
• 顧客管理.....	32
• 損益分析.....	35





## 想用多少資金創業

- ▶ 每個想要創業的人背景和經歷都不一樣，能掌握的人脈和資源也不同，除了選擇一個適合我們能夠發揮的行業以外，最重要的是要清楚了解我們自己能夠承擔多少風險？能投入多少資金下去？  
創業開店準備資金

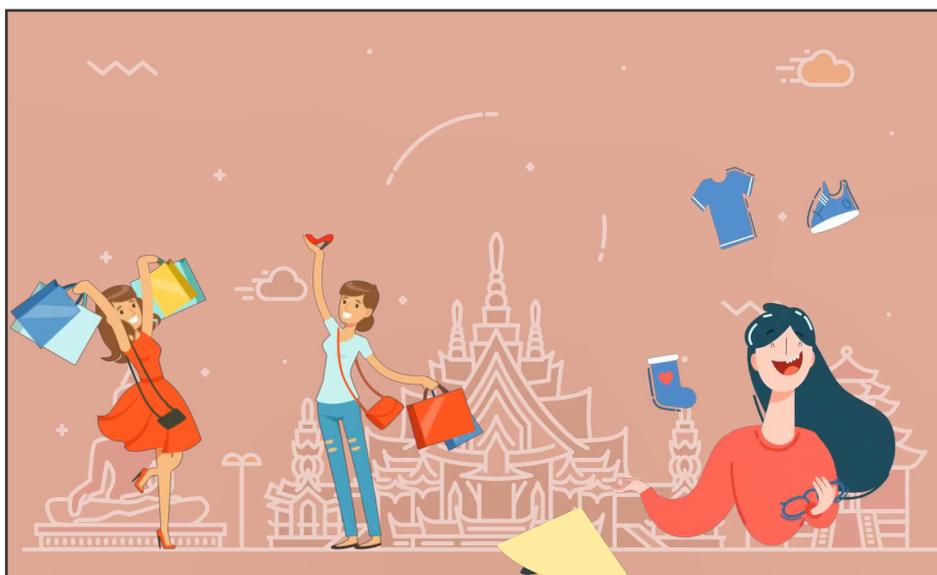


- ▶ 1. 加盟店 300 萬 加盟店可以享用人家經營好的現成品牌效應。
- ▶ 2. 自創品牌 150 萬 自創品牌，產品定位、售價等等什麼都是自己來。





- ▶ 加盟或自創品牌評估原則是對你比較有利而非價錢
- ▶ 千萬別因為資金不足就用價錢來評估而選錯了加盟，這樣真的會得不償失。





## 資金如何運用

### ▶ 開店創業資金該省就要省

創業時不能太理想，資金要控制好，錢要花在刀口上，該省的就省。

### ▶ 資金要盡量降低

第一次開店我們的初期資金能降到多低就多低，等做起來再更新設備和裝潢都不遲。

### ▶ 週轉金包含店租押金及 3 個月開銷

週轉資金沒有足夠的話，過去努力多年的心血都可能在這一次的疫情中付諸流水。因為沒有週轉資金，最後只能關門大吉。





► 中古設備、頂讓店面降低開辦費用

現在臉書有許多跟實體店面有關的社團，如中古設備、中古家具、店面頂讓等等的社團，店裡所需要的桌椅、沙發，甚至燈飾都很容易在這些社團裡面找到。

頂讓的店也是可以找尋的目標，跟原本要營業項目雷同的店可以讓我們省下更多的費用。

► 中古設備注意使用狀況及保固維修

中古的設備還是有使用年限的問題，超過年限不是不能購買，而是需了解過去機器的維修經歷，也要清楚這台設備使用的頻率，是天天用，還是一週一次等。





► 頂讓店面留意參考資訊及租約

1. 假如你找的頂讓店跟要從事的有關連，可以先詢問原本店家的營業額作為你的參考。
2. 租約還剩下多久？房東屆時有繼續承租的意願，還是會漲房租呢？





## 實體店面的成本結構

### ► 店租金要控制在營業額的 1/10 以內

因為我們的利潤目標至少要有 15 ~ 20%，而人事成本很難低於 20%，原物料通常在 25% ~ 35% 之間，而其他的費用大概也占了至少 15% 左右，這樣林林總總加起來，只剩下 10% 可以給店租金來用了。



### ► 初創店營業額評估四步驟：

#### 1. 確定店面形式

外帶店和內用店客群雖然有重疊，但客戶的取向和數量都不一樣，能夠創造的營業額也不一樣。





## 2. 商品價位是多少

這個區域同質性的商品是否與我們要賣的售價相符合？你要賣的商品假如比較貴，那你的產品是否有差異性？這個差異性所產生的價值在這個區域能否被客人接受呢？

## 3. 主顧客是誰

誰會來買你的商品？這個區域最常出沒那些族群？是學生？還是上班族？還是來逛街的人？

## 4. 競爭對手營業額

以你預想的開店位置畫一個圓心，走路大概 5 分鐘內當成直徑畫一個圓，在這個圓形範圍裏面有幾家店跟你要賣的商品雷同？我們去觀察他們的營業額是多少？了解他們的均價、計算一週每天人數。





## 你的產品賣給誰

### ► 行銷步驟

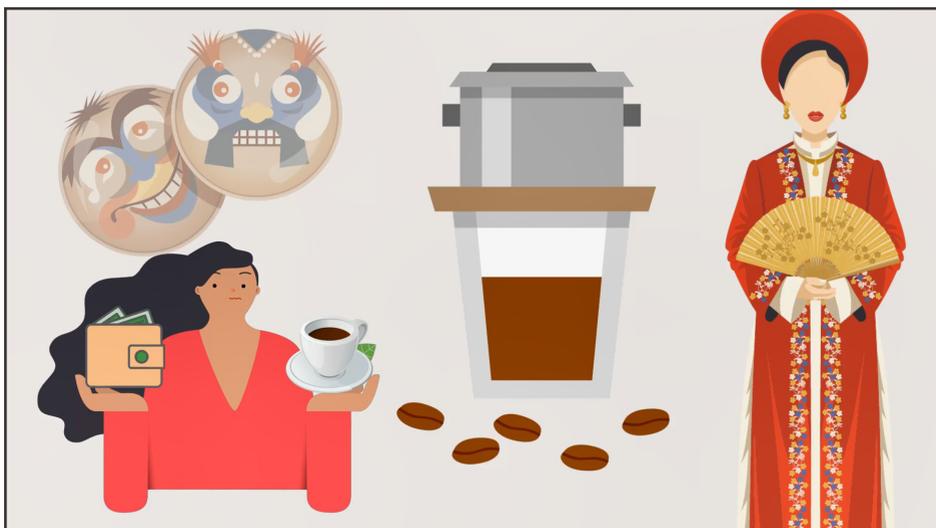
#### 1. 確定主顧客是誰

主顧客就是誰會來買你的商品？假如你已經決定賣某一商品，你就一定要知道誰有可能會來跟你買？

#### 2. 找出主顧客的重視點及習慣

純需求的購買者，他們算是務實型的買家，他們知道自己想要什麼，指名性也比較明顯，而且他們就在你的週遭活動，也很容易成為你的老主顧。

虛榮型的客人，他之所以會來消費，除了你的產品之外，最重要的是你具備了別人所沒有的特色。



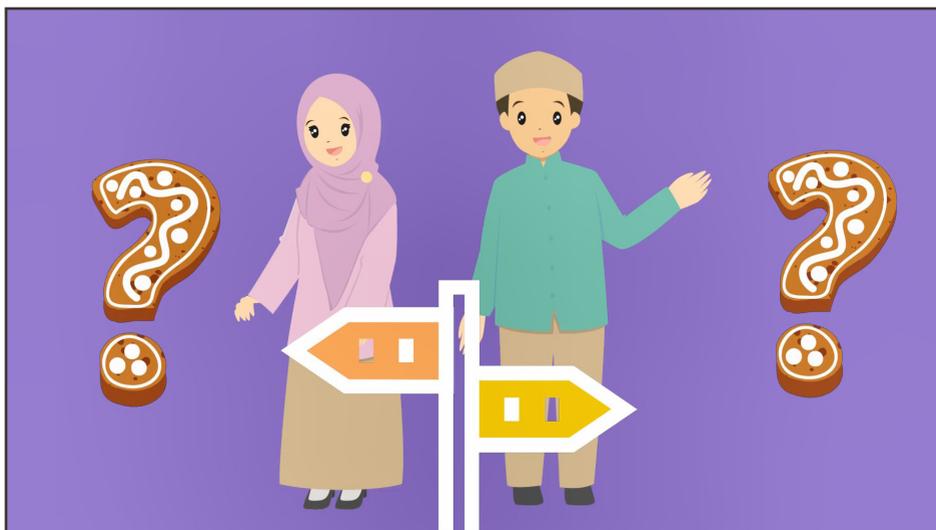


### 3. 滿足主顧客需求

不論是純需求購買者，還是虛榮型的客人，了解他們的心態，價錢、品味、買得方便、滿足他們的感受就能掌握他們，就能成交，他們也會滿意。

### 4. 創造雙贏

顧客他們通常會有一個目的或目標，你假如能滿足這個目標或目的，就能成交，客戶也會滿意，這就是雙贏。





## 產品毛利率

### ► 產品毛利率訂定原則

#### 1. 店定位要明確

你的店所呈現的樣貌也會跟你產品的毛利率有著密切的關係。毛利率就像一個槓桿一樣，他可以把你撐的高高的，也可以把你重重摔下。這個學問就在於你要如何清楚定位你要經營的客群。

#### 2. 了解主顧客需求

每天買早餐的時段 我們都是非常的匆忙，所以對於早餐的品質其實並不會那麼斤斤計較，反而會希望用少少的預算也能夠吃飽。到了中午我們用餐的時候，時間相對的會比較充裕一些，我們出去找餐廳的時候，除了希望找到價位合理以外，也希望能找到一間品質比較好，甚至可以吃的比較精緻的餐廳。





到了晚上或著假日，我們與家人用餐或朋友相聚，甚至跟一些重要的客戶談生意，都會希望找到服務比較好，或是氣氛比較好的場所用餐同樣是吃一頓飯，我們一天三餐卻有不同的需求，早餐省錢，中午經濟，晚餐享受。

### 3. 有多少資源運用

有多少資金可以承租多大的店面，可以滿足客人的價錢經濟需求呢，還是滿足他們感受上的需求，需求不一樣，我們要投入的成本也會不一樣。

- ▶ 不同的毛利率對應的客群不同
- ▶ 設定毛利率關鍵為滿足主顧客需求





## 決定地點

### ▶ 地點是零售業成敗關鍵

一開始我們往好的地點鑽，也許有機會成功，但失敗通常更快，因為客人多，好評傳的快，壞評傳的更快。若是初創開店，並沒有這樣的品牌效應和資源，所以一定要找到最適合賣我們商品的地點。

### ▶ 持續獲利最重要是經營管理能力

真正能夠讓一家店持續獲利，除了產品以外，最重要是你本身的經營管理能力，但這個能力我們不是與生就俱來的，除非過去我們有著相關的經歷，或者是你重新學習而來的。





► 從地點和需求找到最適合的地點

學校旁的靜巷、園區附近的騎樓、公園的周遭、鄰近社區的馬路、甚至影城周圍蛋白地帶，你可以用這種思考方式去尋找你即將要賣的產品適合的地點。





## 怎麼定價

### 商品定價四階段

一般來說，一家實體店面的定價，假如不考慮品牌效應，或者是沒有

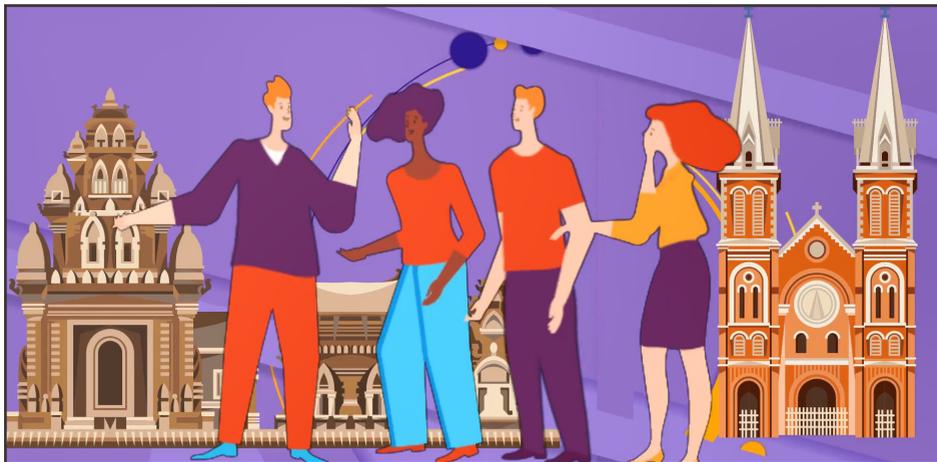
品牌效應的話，我們要考量到的就是這個區域客群的消費習慣。

從一個商品的販售到最後的價錢，會經過 4 個階段：

1. 決定賣給誰
2. 制訂毛利率
3. 確定地點
4. 定價

### 高價位是最希望客人消費的

高價位產品有一個重要的存在意義，那就是我們心裡面最希望客人消費的金額，價格區間從 200-300 這個區間，所以，你要讓他覺得購買這個產品最超值。





► 中價位是主推商品

我們把最想賣也最容易賣掉的主餐放在這個價位，價格區間從 100-200 這個區間。這個價位除了可以讓年輕學生接受外，更可以同時讓上班族也買單。

► 低價位是加購優惠產品

我們把低價位產品視為客戶超值購買的產品，意思是他購買完主要產品後，發現加購有優惠，或著覺得價位不高，還會想加購，例如餐廳裡飲料類的產品。

低價位產品我的建議是低於 100 元。





## 馬路及網路宣傳

### ► 實體店面要當成是品牌經營

實體店面你可以把它當成開店，也可以把它當成是品牌的經營。當你是用開店的思維，街頭巷尾都會是你的客人；但你經營的是品牌的時候，全台灣喜歡你的朋友都有機會成為你的客人。

### ► 架構粉絲專頁要用人、事、物來記錄

用人事物架構出整個粉絲專頁的主體，除了商品以外，多讓客戶認識你們的所有面向 - 你的員工、你的故事、你的心情，你慢慢就會發現有人跟你有同樣的故事、同樣的心情時，他就會在上面跟你互動。

1. 第一個重點就是用人來記錄，用這種方式可以讓你店裡更有「人情味」，也讓整家店就像活生生的一個人，每天都有喜怒哀樂。





2. 第二個重點就是用事來記錄，這種日記是比用人來記錄更有你店裡的味道，因為它很主觀，也可以讓你的店裡更有溫度。
3. 第三個重點就是用物來記錄，用物就是用你的產品，你今天進了什麼新產品，或著推出了什麼新菜色，還有什麼樣的特別活動，都可以發表在上面。

● 店頭宣傳要讓客人清楚產品及價位

店頭的宣傳方式最簡單，我們可以參考 7-11 便利商店，差別在於他是一家小百貨，可以什麼都宣傳，你的店只要在店頭讓客人清楚你要賣什麼產品，甚至大概的價位就足夠了。還有就是你最近的活動內容是什麼？





## 有條件促銷

### ► 明確促銷讓客人更離不開你

明確的目標這個意思是「我要提升某時段的營業額」、「我要提升一次性消費的營業額」、「我要提升某商品的銷售額」諸如此類。

### ► 盲目促銷讓客人更遠離你

並不是「我要提升營業額」這種很粗略的目標，因為目標不明確，我們就沒有辦法擬出有效提升營業額的方式，也沒有辦法知道店裡面目前最需要業績的時段，盲目的促銷，最後的結果就是客人對你失去信心，反而適得其反。

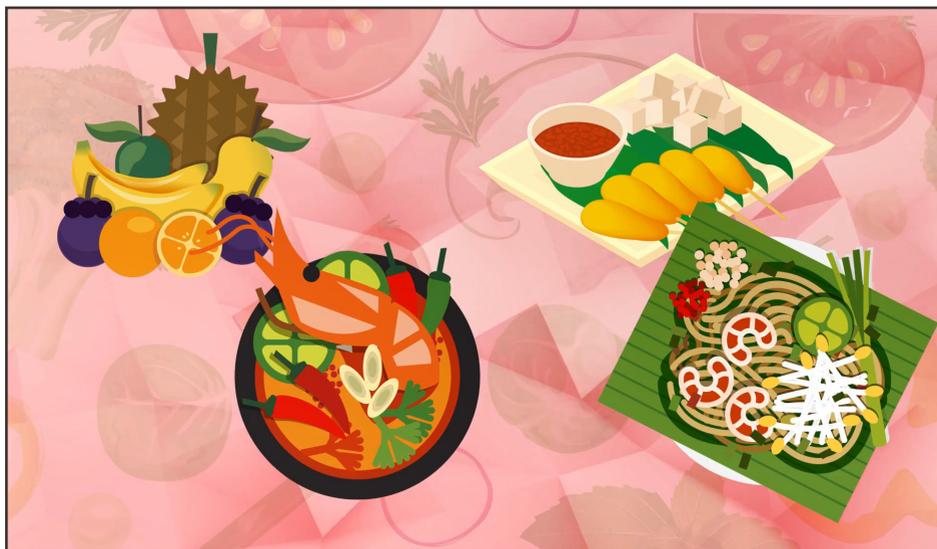




### ► 運用你的資源精準促銷

促銷絕對不是說我們只要降價，營業額就會持續上升，從此可以高枕無憂。我聽過的反而是營業額不升反降的比較多。

怎麼運用你手頭上的人力和廠商的資源，你必須要算的更精準。





## 顧客的低消設定

### ► 四種低消方式

#### 1. 任點一杯飲料

這種商業模式的消費客群，我們可以鎖定年輕族群，所以地點也是我們要考量的關鍵之一。

#### 2. 任點一份主餐

這種低消方式也等於明白了當的告訴客人 我就是賣你特色餐點，這種模式客人的低消也幾乎就是他的消費金額了。

所以你的主餐價錢要訂定的非常漂亮，怎麼讓客人覺得不太貴就是要著墨的地方。

#### 3. 每人低消金額

這種方式我們的產品線要很齊全，要有主餐、麵飯類，甚至還要有下午茶這種輕食類的鬆餅和三明治，來吸引各種層次的客人，像全家大小、情侶、學生、上班族等，所有的客群我們都要。





這種商業模式，你可以把餐點當成主軸，也可以把你的產品多樣性當成主軸，讓客人覺得選擇很豐富，通常客人的滿意度也是高的。

#### 4. 沒有低消。

這個商業模式，我們的市場定位要非常清晰。

#### ● 產品 + 資源 + 策略 = 低消

商業模式就是你的產品 + 你的資源，包括人力及空間，最後再加上你的策略，策略反映出來的就是你的低消。

只要這幾點能夠 Match，你就能很清楚的讓客人知道你的主軸在哪、你的特色在哪裡，久而久之你所累積的客人就是為了你的特色而來。





## 菜單設計與陳列方式

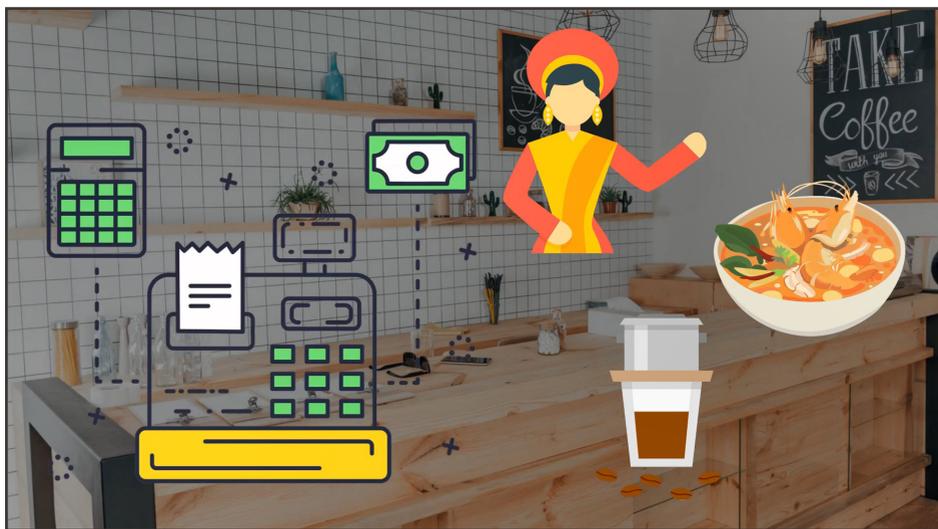
### ► 要獲利恆久遠靠的就是你的故事

每個成功都有背後的故事，不論賣的是什麼，雖然獲利是企業最重要的關鍵，但是要能恆久遠，靠的就是你的故事。

### ► 陳列三要素

#### 1. 主題是什麼

一份完整的菜單首先就是把我們的特色讓客人知道，就像麥當勞賣你的是美式的方便快捷，瓦城賣你的是道地的泰式料理，春水堂賣你的則是正宗的台灣味小吃。





## 2. 讓客人消費極大化

實體店面很多成本我們都免不了，如何將我們的資源發揮到極大化，有時候不見得要花費多大的金額就能達到效果。

## 3. 讓客人再來消費

有消費者行為研究的顯示，8 成以上的客人都是來到你店裡才決定要買什麼，這表示你賣的是什麼主題會是吸引他進來的第一要素，客人進來你店裡面以後才是你可以大展身手的好機會。





## 產品導向還是顧客導向

### ► 產品導向

#### 1. 足夠的市場敏感度

用產品導向的經營方式，你對市場的敏感度還是要夠，否則的話就很容易專研在產品上而不顧顧客人的需求。

#### 2. 定期檢視銷售紀錄，了解客人喜好及市場接受度

必須定期的去檢視銷售報表，也就是你 pos 裡面的銷售紀錄，你要知道哪一個是客人最喜歡的產品，哪一個產品比較沒有銷路，這種調整是持續性的，尤其在創業之初，通常至少一季就要檢視調整一次，甚至更短的時間。





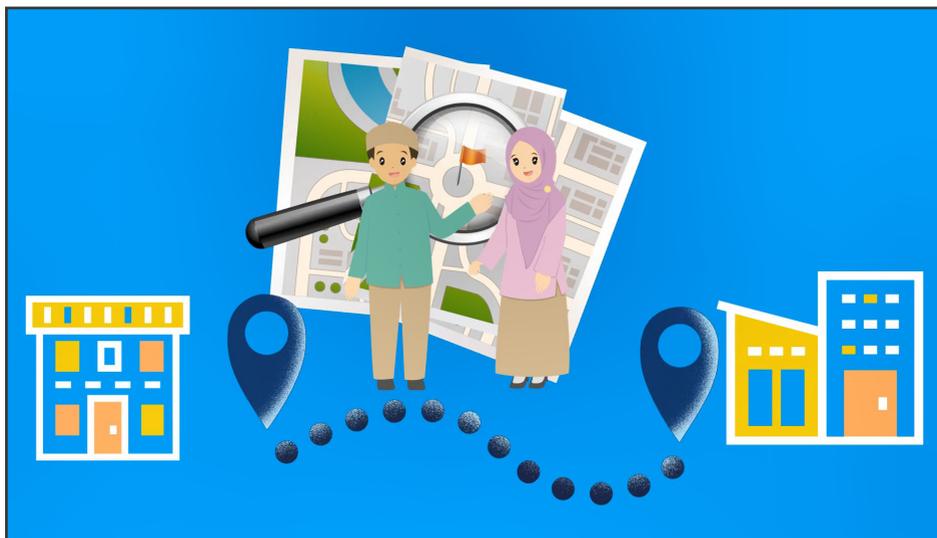
## ▶ 顧客導向

### 1. 足夠數據分析判斷顧客需求

用顧客的需求來找地點，需要足夠的數據，客戶年齡層、他們平均消費的金額、來店的時段、以及他們喜愛的商品，這些數據都是這些大型連鎖店經營多年所累積的，可以幫助他們找到更多客戶需要他們的地方，讓每一家分店都能持續的獲利。

### 2. 觀察區域顧客特性

你可以先縮小範圍往你熟悉的區域先開始，例如住的地方，還是你工作的地方，或著你常常去的區域。





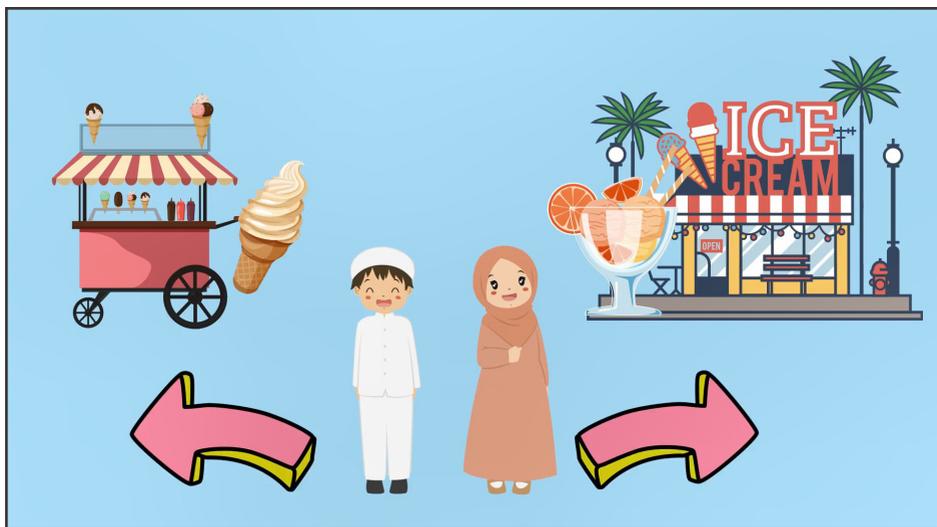
## 選擇廠商

### ► 選擇廠商原則

原物料的品質決定整個餐點 70% 以上的風味，原物料的規格更決定了製作完成的美觀度，好的原物料絕對會讓你的餐點錦上添花。

#### 1. 飲料類要先嚐過

你可以在開店前先請他們給你樣品，或者直接到廠商的店裡請他們製作讓你嘗過風味，以咖啡豆來說的話，假如你不是要自己烘焙，同樣一隻咖啡豆還可以用粉的粗細度和萃取的時間來微調風味。





## 2. 乾貨類總代理或多品項廠商各有優缺點

乾貨類廠商能提供的範圍很廣，像罐頭、調味粉、醬類、五穀類、甚至像起司這種需要冷藏的食品，不過能提供品項越多越完整的廠商，通常售價也會略貴一些，第一個原因是總代理有可能不是他們，第二個原因是你只要一通電話，可以省去你張羅各家廠商的麻煩。

## 3. 濕貨類要能持續供新鮮品項

蔬果類最簡單的需求就是新鮮的品質，第一個需要注意的就是廠商是否能持續提供新鮮的品項。





## 庫存管理

### ► 庫存管理及備料六大方向

#### 1. 庫存區域

主要庫存區是庫存比較大量的原物料，乾貨類，例如罐頭、醬類、果露、粉類，還有像茶包、咖啡豆等等。

備用的庫存區，這個區域庫存的是臨時需要取用的，建議位置盡量離廚房近一點，乾貨可以放置櫥櫃，濕貨類如蔬果就直接放置工作區的冰箱中，方便廚房臨時取用。

#### 2. 庫存量

乾貨類的庫存量可以抓廠商配送的最低量，甚至可以用最低量當成是庫存上限，也可以用我們的銷售紀錄來計算，最少符合 1 到 2 個星期的用量即可，有些乾貨類因為比較少用到 甚至可以抓更長的時間。濕貨類的庫存量像蔬菜類或者有保鮮期比較短的原物料，通常我們都是抓 2 天左右，了不起 3 天，有些水果可以到一個星期。





### 3. 備料容器

最常使用的可以用 1/6 沙發盒，使用量最大的可以用 1/3 沙拉盒，頻率比較少使用的可以用 1/9 沙拉盒，這些沙拉盒存放在工作冰箱也要固定位置，建議沙拉盒都使用透明的，一打開冰箱就可以一目了然。

### 4. 配送時間

其實有經驗的廠商，都是利用離峰的時間來配送，有些廠商因為路線的關係，到店裡的時間都會是客人最多的尖峰時刻，這時候店裡的工作人員假如又是一個蘿蔔一個坑的話，根本沒有多餘的人力跟廠商清點貨物及結算金額。





## 5. 叫貨頻率

叫貨的頻率跟廠商的配送有著密切的關係，有些廠商是兩天送一次，有些廠商天天都可以送，有些甚至一週只送一次，所以我們在叫貨的同時，也要配合廠商的送貨週期來抓庫存量。

## 6. 建立代替品機制

即使有再健全的管理方式，有時候還是會因為人為因素造成危機，例如忘記叫貨、叫貨量不足、或者廠商送錯貨，又碰到當天緊急就要使用。





## 顧客管理

### ► 顧客管理讓顧客能夠滿意消費

對於大型企業來說，顧客管理主要的目的在於持續與顧客保持良好關，以助於推動新的產品或著新的業務。

### ► 顧客滿意確保再次光臨

那對於一般小型的實體店面來說的話，顧客管理最重要的目的就是讓顧客能夠滿意整個消費過程，從中我們也能得到客戶的一些回饋，最後增加顧客的回購率。





顧客服務 SOP 五大方向：

1. 客人進門後互動

包括看見客人簡單的招呼方式、如何介紹店內商品陳列、菜單、以及如何推薦商品及菜色，因為從他進店裡後到離開店裡，假如整體的過程感受都是好的，就會影響客人的消費金額，甚至推薦他的親朋好友。

2. 臨時狀況處理

例如有推銷的廠商或是外借洗手間，再來就是顧客攜帶外食該如何處理等等。





### 3. 送餐及其他臨時狀況

包括把握送餐時與客人的對話、客人催餐時的因應方式、餐點吃到穢物或異物時的處理方式、以及客人退貨時的處理方式。

### 4. 把握結帳的互動機會

包括詢問滿意度、傾聽抱怨、以及記住客人。

### 5. 接聽顧客電話

如電話訂位、詢問商品、及詢問交通資訊等。





## 損益分析

### ► 損益表四大項目

第一類就是營收，也就是每天、每週、每月、每年收進來的錢，我們現在舉的例是以年為單位的損益表。

第二類項目是成本，成本是要賣的東西的錢，如咖啡豆、麵包、火腿、塑膠袋等等食材及包裝材料的費用。

第三類是費用就是營業費用，是每天日常都會發生的費用，店一開就要花的錢。

第四類項目是財務費用，有

1. 工程款，就是店面裝潢費，包含設備安裝等等費用。





2. 設備費，如生財工具的採購費用、買製冰機、冰箱等等的錢。
3. 押金，如房租押金、設備租用的押金等等，不租了可以退回來，我們稱為暫付款。
4. 開辦費，公司或店面開始營業前的費用，如公司登記費用及其他會花到的費用。

- ▶ 賺錢就是益，賠錢就是損
- ▶ 營收 - 成本 - 費用 - 財務費用 = 盈餘
- ▶ 有盈餘就是賺錢，沒有盈餘就是賠錢

