

【首部曲】复制成功

复制



在同一个城市醒来
体验梦幻——华纳威秀
追求完美——美商怡佳
释放压力——悦榕 SPA 度假村
健康狂热——健康煮
物超所值——多伯咖啡
虚实接轨——世达电
险境求生——大地之音

在同一个城市醒来

连锁饭店大王希尔顿曾经说过，他所以想要开设连锁饭店，就是希望顾客可以在熟悉的环境当中醒来，不管是世界哪一个角落，都可以享受到同样的设施与服务，让顾客没有身在异乡的孤独感。

不论对于商务人士或出国旅游的人，连锁饭店都会是一项不错的选择，它代表着一种心安的感觉。从服务的流程、到客房的装饰，连锁饭店不会给你太大的惊喜，但是也不会有太大的失望。由总公司所控制的标准化、一致性，使饭店不管位于世界哪个角落，都提供相同的服务。

因为连锁业的发展，走在许多城市的街角，会发现它越来越像另一个城市。其实，撇除一些地标不看，许多城市有着愈来愈相像的趋势，这种迹象无论走在纽约、日本、伦敦、巴黎等先进城市，都无可避免地能发觉到。

每个城市依然有着自己的风格与独特处，但走过一个转角，游客往往可以看到麦当劳叔叔站在一个金黄色的大“M”字招牌下。当你走累了，想要找一个咖啡座歇歇腿，熟悉的星巴克（Starbucks）咖啡屋招牌就出现在眼前，好像欢迎着老朋友的远道而来。

托连锁商店的福，这个世界越来越有着可爱的异曲同工之妙。当站在伦敦的街上，映入眼底的是 Body Shop, Tower Record, Planet Hollywood……你简直搞不清楚，人到底是站在伦敦的牛津街上，还是又走回台北市的忠孝东路。

美好的异国风味在大都会当中销声匿迹，取而代之的，是天下一家的亲密感。

走进麦当劳，你不需要绞尽脑汁地翻译菜单的字，很自然地可以指着餐盘上的图片点餐。更棒的是，你知道你将会吃到什么样的东西，而不是茫然地随手一点后，吃到的竟然是不明生物的某部分内脏。不只是麦当劳，其他连锁餐厅或咖啡屋也可以同理类推。连锁业一方面虽破坏了我们进入其他大都会的新鲜感，但另一方面，他们也带给我们回到家一般的温暖。

新旧旅馆的美好差异

看过《山居岁月》这本书吗？作者曾在书中提到，属于英国旧式旅馆中的温情，走进旅馆不到半个钟头，全体职员已经对你以名字敬称，房客完全搞不清楚他们是以什么样的方式传递这个消息，仿佛顾客已经在这住了一两年似的。

英国旧式旅馆自有其保守、优雅的品位，不准穿牛仔裤、不准在公共空间办公，在旅馆当中只能做休闲类活动，房间当中没有多余的电器用品，只有床头边有几个小按钮，可供房客叫人之用，只消一个按钮，两分钟之内就有服务人员赶到，提供客房服务，这一切恍若回到十七、十八世纪一般，有专属的佣人为你食衣住行打点，无需自己多动任何一份脑筋。

的确，旧式旅馆当中，弥漫着浓浓的人情味。没有多余的

事物，没有多余花哨的招式，甚至没有多余的设备，旅馆就只是一个单纯的住所，充满亲切的环境，这样的老式旅馆大多有固定且忠诚的房客，自成一个团体，甚至成为一种尊贵的象征，想要订房的新房客，必须挤进老房客的夹缝当中，才能艰难地要到一两天的床位。而且入住之前，还必须接受层层严格的身份检查。

这一些气氛，当然都不太能适用于新一代的连锁旅馆，这些事业体已经浩浩荡荡地遍布全球，各有自己的风格，也有自己所创造出来的企业形象。

“Exceeding your expectations.”（超越您的预期）这是 Adam's Mark 的连锁旅馆事业所提出来的口号。

Adam's Mark 分布在全美的连锁旅馆事业，共计有 22 个据点，它们强调旅馆中的气氛融合了现代与传统，结合过去与现代的美好，旅馆当中拥有最新设备的商务系统，最先进的科技网络系统，最舒适的度假沙滩或泳池，以及最摩登的健身俱乐部。他们的企业理念式满足房客几乎所有的需求，并且也以它独有的方式，创造消费者在旅馆当中的美好回忆。

连锁企业永远无法完全取代一些美好的既有，但它们正努力地营造未来。更重要的是 它们一样有着属于自己的浓厚个性 而且透过变形虫般的复制功能，在全世界各个角落快速展现。

有着相同灵魂的复制躯壳

连锁业的存在理由，有绝大部分取决于它的灵魂。

一家麦当劳和巷口一家自营的汉堡店，你会选择哪一个？

答案不言而喻。连锁商店最重要的就是形象的塑造，吸引

消费者的目光、创造商店魅力都是连锁商店的第一要务。

连锁商店应该一开始就订出一个属于自己的经营宗旨，换言之，它最希望能带给顾客怎样的感觉？这种感觉，也就是连锁商店的灵魂。

连锁一字即代表不停地生长、繁衍。连锁商店遍及全国、甚至全世界，在这个前提下，连锁商店不可能如传统店家般，借由一时一地的特色，来创造自己的形象。

巴黎的左岸咖啡离开了塞纳河左岸，就不是左岸咖啡了，因为那咖啡的特色是由那河畔风光、淡淡文艺气息所创造出来，给予消费者独一无二的感受，超越了只是啜饮一杯咖啡的感受。

换做星巴克、伊是等连锁咖啡店，就不能寄望以当地的风格融入商店的形象当中，Starbucks 就是 Starbucks，不管到世界任何一个角落，它都拥有同样的招牌，同样的香味，与同样的舒适感。

简言之，连锁商店是一连串的复制行为，复制商店，同时也复制商店的感觉。所以当连锁商店成立时，第一件事就是要确定它可以创造出来的形象。

未来消费者的画像是什么？人口结构是寻找需求缺口的首要因素。不同的人口组合带动不同的消费趋势，就连生活形态的变化，也会引起不同的缺口。就像繁忙中愈加重视悠闲情调的都市雅痞生活趋势，进而带动连锁咖啡业一家家林立，显现的就是抓住新世纪流行与休闲风盛行的潮流与趋势。

再好的事业设计，也需要时代的推波助澜。拿最近热到发烧的网络咖啡店来说，其实并非首度在台湾现身。曾有一段时间，它的雏形出现在街头巷尾，形成一股来得快、去得也快的热潮。但因为当时的网际网络在科技面与应用面均尚未成熟，

这些有先见之明却生不逢时的网咖，也就在那一波的市场震荡中败下阵去。今非昔比，网络科技及设备已经往前迈进了一大步，应用面的连线游戏更是方兴未艾，网络休闲咖啡店很快再度进入了大街小巷，而且随着韩国等地的快速风行，这次的台湾网咖势如潮水般难以抵挡，成为时代潮流中的又一最新成功产物。

连锁企业本身就是个因应时代流行需求的产物，在各个业种中，各趋势窜起的连锁龙头也都能持续地推陈出新，确实掌握时代的流行趋势；那些盲目复制而未及时建立创新思维的仿连锁经营者，则已随时代的轨迹褪去。

连锁企业也是高速集利的事业体。事实上 惟有利之所趋 才使得连锁企业快速成型。连锁商店来自于成功的复制，一个商品、或一个店面成功了，才有可能一家家地成立，开枝散叶。

走在城市当中，连锁经营的堡垒一层层地耸立在我们的四周，改变了城市的风貌，也改变了我们的生活。

对于企业，连锁事业是一种以商品服务、卖场魅力创造出令消费者满意的串连事业体。

对于消费者，连锁事业是生活的、无所不在的。

对于创业者 连锁事业是一个梦想，一个属于成功的康庄大道。

每天当我们在城市中醒来，不可避免地就会走进连锁事业的风光景色之中。也许没有巴黎左岸咖啡的咖啡香，但我们可以在连锁咖啡店找到一丝属于城市的优雅。

一个新的体验式年代

连锁商店经营的基础建立在“美好回忆的延续”。顾客愿

意在不同的时间、空间去光临同一家店，这对商店是一个严苛的考验，明明这些顾客能有很多的选择空间，他为什么可以安于习惯、一成不变地造访同一家店？或许是一种安全感、熟悉感使然，但一旦同质的连锁商店加入竞争市场当中，连锁商店要如何以商店的气氛来营造出区隔，是新世纪经营者的重要课题。

20 世纪尾声，大量复制自我成功模式的连锁经营成为主流：进入 21 世纪，单单相同的品牌和商品组合，已经难以满足口味越来越讲究的消费者。新世纪的重要趋势，在于一流企业卖的不只是商品或有价服务，这些引领潮流者改卖的是“体验”——一种让人想重复品味的感觉。

直探人们心底深处的体验式行销其实早已存在多年，例如无论大人小孩都爱的迪斯尼（Disney）乐园及许许多多的周边商品，卖的无非就是欢乐的气氛。最近，所谓“体验式经济”更延烧到每一个角落，消费者要的不再只是实质上的满足，他们更希望每一次的消费都能化为一次美好的体验。

在风城芝加哥的密歇根大道上，三层楼高的耐克城（Nike Town）也证明了一切。顾客进入店中，首先映入眼帘的是一幅迈克尔·乔丹仍穿着公牛（Chicago Bulls）时代球衣的巨型海报；穿越两行陈列着各式运动用品的卖场，他们见识到的是，为强化购物体验所营造的声光效果；在篮球用品部门，甚至有一座刻意让人有身历实境感觉的篮球场！该店已成为当地让游客最常造访的景点，每年慕名而来的外地游客人数，甚至超过著名的芝加哥艺术中心（Art Institute Chicago），这样的经营模式，把买球鞋这件单纯的消费行为，变成了一件具有多重感受与趣味的休闲体验，这正是百分之百的“体验式行销”。

在台湾，这样的趋势也逐渐蔚然成风。

花钱买体验，不仅仅是现代化主题乐园或都市方兴的主题餐厅的专利。更新潮的体验活动，是让一群都市人下乡种田的体验式农园。因应周休二日的风潮，每月花个数百元租金，就能在假日抛去都市丛林的急促高压，客串假日农夫的角色扮演，成为许多都会中产阶级的新兴活动。光在北投，这样的假日农园就有七座，关西、桃园等地也纷纷有业者跟进，抢占与土地亲密接触的体验新商机。

除了日本，全世界恐怕再也没有哪个民族，会像台湾人那么喜欢照婚纱照。搭配精心挑选的礼服与造型，你可以打扮成任何一种角色，也可以出现在一种场景。更花些心思设计，一系列的婚纱照更可以呈现连续化的情境，让照片为你说出动人的故事。搭配上最流行的电脑影像合成，就算新人们想要将背景设在一辈子都没机会亲自踏上的月球，婚纱摄影业者也可以帮你办到。这个一生一次难得体验的机会，光在台湾这个蕞尔小岛上，就创造出年营业额 80 亿元的市场。体验式经济流行所萌生的商机，显然是一块还看不到极限的市场。

连锁事业当然更可以创造体验。无论是麦当劳的“麦当劳都是为你”、或全家便利商店的“全家就是你家”，都跳脱了单纯广告口号的形式，而结合了活动搭配与形象塑造，创造出这些连锁商店给人的亲切感。

连锁不是全盘翻版，但连锁经营的成功特质，却是绝对可以复制的。请打开首部曲，让我们一同先来体会许多先驱的成功经验，为催生下一个连锁典范踏出第一步。

体验梦幻——华纳威秀

堪称是台湾首家现代化影城的华纳威秀，在北市信义区崛起并带动该区发展为今日新都心的事迹，可说是台湾商业史上的一页传奇。

当时，市政府侧的空地用“荒烟蔓草”来形容也不为过，捷运尚未落成，新光三越百货当然也还没营业。当时人们看电影的第一选择，当然还是非西门町莫属。

因此，要做出在此设点的选择，不仅需要一番详尽的风险评估，更得有一份深具创业家精神的胆量。

许多人常误以为，创业和生孩子类似，都是当上老板（父母）后，才开始学习如何做老板（父母）的。但我认为，一个人要在领人薪水时就能累积本身的见识与本钱，或晋升为管理阶层时就该“实习”出一身责任感与胆识，自己跳出来创业时才有机会将才华与魄力融合一体、尽情发挥。

华纳威秀台湾区总经理詹益森回忆起当时的决策过程，觉得这是一个大胆但事后证明无比正确的决定。他解释，当初之所以舍弃西门町而选择一个全新的据点，倒不是因为西门町已经戏院林立；主要原因还是由于市街老旧、不符合新影城的形象与风格诉求，加上那里并无捷运（西门站是到之后才与原有

捷运网络串连)，停车空间也不如信义区预定地来得大，于是华纳威秀就决定当个先驱，不仅只是要开家戏院，更企图一举创造出新地标。

要想实现这个目标，若只是将这家新影城仍旧定位为单纯放映电影的所在，华纳威秀恐怕也没有办法单凭“华纳”威名就能招徕顾客。

华纳威秀成功的独到之处，就是在于能将“看电影”这种单纯的娱乐消费行为，赋予多元目的及提供更高级的质感，进而让“去华纳威秀”转化为更丰富的消费体验。

进一步加以分析，华纳威秀的出现，同时满足了两种类型的顾客：一种是原先就以看电影为主的目的型消费者，原先这个族群多以选片为主，电影院只要过得去，他们倒不怎么挑剔；但华纳威秀出现后，一方面为了尝鲜，他们当然不会错过去新影城欣赏电影的机会。这时，如何“软硬兼施”地透过硬件设备和无形服务提升它们的满意度，让他们会重复上门，就是一个重要的决胜点。除此之外，华纳威秀多达 17 个厅计约 10 部电影多场次的选择，不仅在当时是一项创新，更让这批以电影为重的族群能在一处就获得多重选择的机会。

另一种形态的消费族群，则习惯将看电影结合更多重的社交或娱乐目的。举例来说，三五好友相约出游、情侣约会或是一家大小出门消磨假日，都可能利用看电影来达成目的。有所差别的是，在以往拥挤、不舒适的看电影空间中，这批族群可能会有其他选择。但华纳威秀结合广场、餐厅、书店及流行服饰等消费空间的规划，姑且不论对门就有一座崭新的百货公司及之后旁边又出现一栋小型购物中心，单单本身就能满足上述族群的多重游憩需求。

由看电影本身来说，当时也算创新服务的一周前电话预约订票，更让“上电影院”成为一件计划性的行为：举例来说，你可以先从容地将车停在附近的停车场，无需担心被拖吊的危险，再带女友去一楼的餐厅打打牙祭，接着去取早约好的票带阿娜答去看她一直想看的电影，散场后可以先逛逛服饰店，再到二楼的星球好莱坞喝杯饮料谈心。聊完后，若你临时有事无法开车送她回家，也可安心地送她去就近的捷运站，就此搞定一次有着丰富行程的约会。

在以往，这样的多重享受，让人无法与电影院这种静态行为联想在一块儿。但现在，华纳威秀不但如愿以偿地成为北市新地标，渐次吸引许多影片与演艺圈资源集中的这个新都心，也成为许多宣传活动而成为许多影迷、歌迷的朝圣点。

华纳威秀的成功经验，不只是将戏院的单一功能做延伸，而可说是提供顾客体验梦幻机会的具体实践。一直以来，它破天荒地勇于投下许多行销资源，打响影城本身而非放映影片的品牌，正向循环地让本身的集客力仍无止境地扩大。这不仅再次让我们了解品牌塑造的关键，更给了每个勇于挑战既定的不可能者勇气。

有鉴于创始旗舰点在信义区的空前成功，加上许多国际级对手眼见这样的好成绩也纷纷登台设点，这家由美、澳两地大型企业投资的娱乐巨擘，也对它在台湾的连锁经营加紧脚步。

由 2001 年底到 2002 年初，它的增点脚步不停歇，分别在高雄及台中开设多达十余厅、总座位数达 3 000~4 000 个的崭新影城。之后的一到两年内，则预计分别在台北天母、台南、新竹、桃园等地增设新点，一网打尽台湾各主要都会区的时尚族群。

垦荒者怀抱梦想筚路蓝缕，消费者也因而受益体验梦幻。一个让创业者圆梦的舞台，正等着有志者上台一展身手。

追求完美——美商怡佳

说起美商怡佳这个公司注册名称，不是相关业界的人可能不会太熟悉：但提到它旗下的知名化妆品品牌，包括雅诗兰黛、倩碧、品木宣言及雅男仕等，都让一般消费者耳熟能详，就算你本身未必是这些品牌的爱用者，只要走进全省近 30 家著名百货的一楼战略重点层，都很难不发觉这些品牌的踪影。

能在这些百货中占得醒目的一席之地（事实上绝不止一席，因为它旗下 13 个品牌几乎都有足够战力各自撑起一个专柜），这些彩妆商品创造利润的能耐想必惊人。

是什么样的市场需求，形成这股庞大商机？

不拘年龄、无分性别，人人希望自己看起来更亮眼、更具魅力的企求，正是让这个庞大流行产业成形的最大源头；与其过于笼统地用“爱美”二字来总括消费动机，“追求完美”的企图心，会是更適切形容这股永不褪色市场潮流的评语。

不拘年龄又无分性别？是的，这股潮流的最新演化，正是将“追求完美”的动机及需求，延伸扩张到任何一个你能想象的族群。以往对化妆品专属于花枝招展的娇媚女性的认知，进入 21 世纪后可要大大修改一番。

曾担任美商怡佳台湾区前总经理达 15 年之久的朱怡透露，

若再将产品类别细分，一般人常统称为“化妆品”的这些品项中，其实有高达七成以上的销售额是来自于保养品。也就是说，所谓“追求完善”一说之所以适于各个族群，其实来自于每个人都企图让自己看起来更没有瑕疵；而除了掩盖或局部加强以转移焦点等固有化妆技法外，更要紧且市场需求更强的，当然是防患未然地保养与调理。也因此，这一类商品会大行其道，其来有自。

可别听到“保养”一词，就误以为这是个专门对准中、高年龄族群的市场。实际上，既曰“防患未然”，当然就要从年轻时做起，而这也正是这个市场的最新趋势，同时也是各家厂商着力开发的兵家必争之地。

另外，年轻一代对彩妆的逐渐重视，也让朱怡亲身体会。据说，她旗下一个专柜就曾遇上四五十个北一女学生齐来学习化妆技巧及认识化妆品的经验；并非这批名校女生开始着重打扮，而是她们在老师要求之下前来观摩，理由是基本化妆技巧也攸关给人的印象与仪表，及早学习并不为过。

此外，另一个欧美先行而在亚洲地区也渐渐加温的效应，是男性清洁及化妆用品逐渐扩大的市场。

拿雅男仕这支男性专用品牌来说，在导入台湾之初，的确面临到台湾男性市场相对犹未打开的困境。参考民风不同及保养品在女性品牌中风行的先例后，朱怡决定以保养品作为这个新品牌的主打路线。结果居然一举奏效，这个男性品牌在台上市的近六十种产品中，约 65% 的业绩都来自于保养品的领域，较于该品牌全球保养品仅占全产品系列业绩的 8% 就能明白台湾男性的偏好及需求的确不同。

谈到这些不同目标市场及不同需求的各个品牌，就不得不

提及品牌塑性的重要。就拿美商怡佳的例子来说，由于生物科技进步而使产品推陈出新的脚步更快，而其针对商品本身，不如用清楚的品牌诉求争取消费者的忠诚回应。因此，每支品牌都得建立起自己的明确形象及个性，才能让情有独钟的消费者能长期钟于所爱。若是一时定位模糊甚至与竞争者间难以有所区隔，市场变化恐怕就会无情地反映在业绩消长上。

另一点要在此说明的是，许多人常把连锁事业局限在独立门市的经营，但其实百货公司乃至购物中心的专柜设立，也是另一种创业起家的方式。

美商怡佳的母公司雅诗兰黛集团，正是一个集中焦点在专柜销售的老牌化妆品公司。在其他化妆品业者多角化地用直销或门市等开拓其他通路时，雅诗兰黛集团仍坚持将主力放在专柜，同时依旧创造出亮丽的业绩。因此，它的经营方向也值得许多有意由设置专柜起家的创业者参考。

诚然，百货公司等地标的租金及抽成的确不便宜，但它能带来的集客力及曝光度也是毋庸置疑的。

回想起最初在台湾成立分公司之际，朱怡曾用试用品免费赠送的手法，把位于 SOGO 的专柜在淡季也让人潮挤得水泄不通。这一方面得归功于在当时属于反向思考的创新做法，另一方面则是用“免费赠送给 SOGO 会员”为号召，成功吸引知名百货上万名的 VIP 转为雅诗兰黛的忠实主顾。这也正是自行开店所极难独立创造出的效应。

然而，朱怡也提醒，除了租金高昂外，百货公司一年 365 天、一天 12 小时的营业及准备时间，对专柜经营者其实是一场体力和耐力的考验；还来不及回味上一个节庆档期特卖活动的好成绩，马上又得为下一档促销比拼备战，即使巧思不断涌出

的企划好手，往往也得神经紧绷地面对每一天全新的挑战。

“除了品质保证，我们要卖的，其实更是一份品位及形象，”朱怡这样形容。

想要加入或建立起“美”的事业，先得由自己也要求起完美表现才行。

释放压力——悦榕 SPA 度假村

减压，绝对能满足现代人心中的无比渴望。

谈到减压的方式，一般人心目中马上会联想起 SPA 这个流行的休闲及养生方式。

许多人常把 SPA 片面地解释为按摩或水疗，但在享受这些舒压活动时，若无法同步达到心灵平静及通体畅快，又何来减压之有？

最近，为替甫开幕的 Tiger City 继续寻找世界级的合作伙伴，我来到了位于曼谷的悦榕（BanYan Tree）度假村。

讲起这个度假村，虽然在台湾迄今还没有设立据点，但常在亚洲各地度假旅游的人一定并不陌生。

由新加坡源起的悦榕国际度假酒店连锁，命名来自于热带国家常见的一种榕树。由名字就可以看出，它结合各地自然风味而又兼具现代化休闲设施的特色。

针对这种特色而让住客享受到自然恬静的享受，我在这趟曼谷行也充分见识到。

陈设简洁中不失典雅，开放宽敞的独立套间，正对着私人小型游泳池，阳光洒下一片怡然。入浴时更可享受满窗鸟语花香的露天浴池，贴近大自然之余，还能享受泉水喷洒让气血