

Baskin-Robbins Japan

在千店規模的光環下，翻轉不賺錢的加盟帝國

(課堂討論用個案)

時間點：2019 年 10 月 (部分背景資料回溯至 1970 年代)

地點：日本・東京 (B-R サーティワン アイスクリーム株式会社總部)

個案主角：John Kim (2019 年由母公司指派、即將接任 BRJ 執行長)

主題：加盟體系治理、獲利與成長的拉鋸、定價與通路競爭、品牌再定位、組織變革

注意：本個案僅供教學討論使用，不代表作者或任何機構對個案中公司或其策略之贊同或否定。為利討論，部分數據以公開資訊彙整並採四捨五入；部分情境與對話為根據訪談線索所做之重建。

一、十月的交棒：Kim 的第一份簡報

2019 年 10 月的東京，秋意剛剛壓過暑氣。從 JR 目黑站走出來，沿著上大崎的坡道往前，幾分鐘就能抵達 B-R サーティワン アイスクリーム株式会社（以下簡稱 BRJ）在目黑セントラルスクエア的總部。大廳牆面上，粉紅與藍色的「31」標誌很醒目；那是日本人熟悉的『サーティワン』—孩子生日、情侶約會、朋友聚餐後的甜點選擇之一。

對 John Kim 而言，這個標誌的情感重量，遠大於他手上那份財務報表。Kim 是母公司 Dunkin' Brands International 指派的新任最高經營者人選。當天，他第一次以『即將接任的執行長』身份，參加 BRJ 的月度經營會議。桌上，除了例行的銷售與成本分析，還多了一張特別的圖：2019 年 8 月 31 日，單日營收衝到 4 億日圓，創下自 1974 年第一家店開張以來（排除聖誕節）最高紀錄。這個高峰來自『サーティワンの日』—雙球商品 31% 折扣促銷，以及與《寶可夢》電影的首次聯名帶動社群熱度；再加上當天東京飆到 35°C 的酷暑，讓『冰』成了最直覺的慰藉。

然而，Kim 的目光很快回到另一條更平緩、甚至有些黯淡的曲線：整體獲利。BRJ 早已是日本冰淇淋專賣的指標品牌，門市數以千計；2019 年 6 月，PayPay 的新聞稿甚至用『約 1,100 店』來描述其規模。到 2019 年 8 月 31 日，門市數來到 1,167 店，幾乎遍布全國各大商圈與生活圈。店愈開愈多，品牌愈來愈熟，但公司的利潤卻遲遲難以跟上規模的擴張。

更棘手的是，BRJ 的大多數門市採加盟制度。許多加盟主在 1990 年代末、2000 年代初加入體系，當年靠著人潮、商圈、以及『31』稀缺性創造了很好的現金流。二十年過去，加盟主逐漸老化，部分門市裝潢與設備也停留在上個世代；與此同時，消費者的甜點選擇更加多元：便利商店的冷凍櫃越來越豪華，甜點櫥窗更像精品展示。BRJ 若要重回成長，不能只靠『多開店』，而必須回答一個不舒服的問題：在不傷害加盟主信任的前提下，BRJ 是否能重新定義獲利模式與顧客體驗？

會議室裡，營運主管報告完 8 月促銷的漂亮數字後，照例轉向下一頁：『加盟店支援費用』、『價格調整申請』、『改裝補助審核』。Kim 不是第一次見到這些名目，但他第一次如此清楚地意識到：BRJ 的經營語言，不是「顧客第一」，也不是「品牌第一」，而是更接近「加盟主第一」。這套文化長期確保了總部與加盟主之間的互信，也讓品牌能在日本穩定擴張；但在競爭加劇、人口結構改變、以及消費習慣轉移的 2019 年，它也變成改革最大的摩擦力。

會議尾聲，Kim 把筆記本闔上，問了兩個簡單的問題：第一，我們到底希望顧客為什麼而來？第二，我們希望加盟主靠什麼賺錢？沒有答案之前，任何定價、店型、行銷、甚至組織調整，都會變成『各自為政』的碎片。

（補充：關於 2019 年 8 月 31 日單日 4 億日圓、促銷機制、以及 8/31 門市數 1,167 店等資訊，見資料來源 1；關於 2019 年 6 月『約 1,100 店』之公開表述，見資料來源 2。）

二、從「31」到「B-R 31」：日本市場的半世紀

BRJ 的故事，起點比許多日本連鎖餐飲品牌都早。根據公司向主管機關申報的沿革資料，1973 年 12 月，日本食品公司不二家為了與美國 Baskin-Robbins 合作成立合資事業，設立了「ビー・アールジャパン株式会社」；隔年 4 月，第一家門市與訓練中心在東京目黑開出，這也解釋了為何『目黑』在 BRJ 內部被視為「原點」。隨著門市網絡擴張，公司在 1979 年於靜岡縣駿東郡小山町建置自有工廠（後稱富士小山工場），並逐步擴充產能，讓季節性口味與限定產品的開發與供應更可控。（資料來源 5）

在日本，Baskin-Robbins 的品牌並不以英文直接溝通，而是以『サーティワン (31)』深植人心。『31』象徵「一個月 31 天，每天都能吃到不同口味」的概念，也讓口味「多樣性」成為品牌識別的一部分。這個定位在 1980-1990 年代尤其奏效：當時日本家庭消費力強、百貨與商場蓬勃，冰淇淋專賣店能夠成為「出遊的儀式感」。

BRJ 在 2000 年曾大幅調整加盟契約制度：公司以『改裝為新型門市』及『店長再訓練』為條件，將冰淇淋的批發價格下調 31%；同時開始向加盟店收取權利金（royalty）與廣告分擔金等，以店頭零售營收的一定比例計算。這套「以價格讓利換取制度化費率」的設計，一方面改善加盟店短期損益，也建立總部可持續投入行銷與支援的財務基礎；另一方面，卻把總部與加盟主的互動綁得更緊：加盟主期待總部持續投入促銷與支援，而總部也更仰賴加盟主配合品牌規範。（資料來源 5）

到了 2010 年，公司達成 1,000 店規模；2012 年突破 1,100 店。對外界而言，這是「國民品牌」的證明；對體系內部而言，這也意味著加盟主社群逐漸形成一個龐大而多元的「地方經營者聯盟」：有人在商場裡做生意，有人在路邊店耕耘社區，有人把店當作家族事業傳承，也有人把店視為退休後的第二人生。隨著規模上升，總部管理難度也同步放大。（資料來源 5）

2017 年，BRJ 推出新店型設計『Happy2.0』，以更明亮的動線與展示方式，強化「買得到、看得到、拍得到」的體驗。表面上這是設計更新；實務上，它也暗示總部開始正視：店面陳舊不只是美感問題，而是客流、轉換率與客單價的問題。（資料來源 5）

三、BRJ 怎麼賺錢：製造、供應、加盟與「看不見的租賃」

若只看門市招牌，BRJ 像是一家零售連鎖；但若看企業申報的事業內容，它同時是一家製造商、物流商、與加盟系統的營運者。公司與「Baskin Robbins Franchising LLC」簽有授權與技術援助契約，取得日本國內製造、販售與加盟營運的 know-how，並以營收一定比例支付權利金；在日本端，公司又與不二家簽有與其他加盟主相同的加盟契約，向對方銷售冰淇淋等商品並出租門市設備，並按零售營收一定比例收取權利金。換言之，BRJ 的收入不只來自「賣冰」，也來自「制度」。（資料來源 5）

這種結構帶來幾個特性。第一，總部具備高度的產品控制力：口味研發、原料、製造、品質與供應鏈，集中在總部手上。第二，加盟店的營收與總部收入高度連動：加盟店賣得愈好，

總部的商品供應收入與制度性費率收入就愈好。第三，當加盟店經營遇到壓力時，總部往往也「被迫」介入，因為加盟店的問題最後會回到供應量、品牌口碑與整體獲利表現上。

在 BRJ 內部，這種互相綁定的關係，長年以『信任』維繫：總部提供新品、促銷、訓練與支援；加盟主則維持門市營運、在地關係與第一線服務。問題在於，信任也可能變成慣性。當外部環境劇烈變動時，『大家一直都這樣做』的默契，會讓總部更難推動必要但不受歡迎的改革。

Kim 的前任經營團隊，近年來把重點放在門市數擴張與短期銷售拉升。促銷能快速累積人潮，但也會讓加盟店依賴「折扣」來維持成交；補助能加速開店與改裝，但也容易讓部分加盟主把總部的支援視為「理所當然」。在 Kim 眼中，BRJ 正落入典型的『加盟規模陷阱』：規模很大，卻不夠強健；品牌很熟，卻不夠有力。

2019 年 8 月的『單日 4 億日圓』，就是一面鏡子。它證明促銷仍然能把顧客拉回店裡；但它也提醒總部：若顧客只在折扣日蜂擁而至，平日的價值主張在哪裡？加盟主在折扣日賺到的，是不是只是把其他日期的需求提前透支？（資料來源 1）

四、外部環境：人口、氣候、通路與甜點競爭

2019 年的日本，看似穩定，底層卻正在重新排盤。人口結構是最直接的變數：高齡化持續推進，消費者的時間使用、健康偏好、以及「願意為甜點付多少」的心理門檻，都在改變。官方人口統計顯示，日本 65 歲以上人口占比已接近三成，兒童人口占比則降到一成出頭；BRJ 長期仰賴的『親子客層』，不再是自然成長的紅利，而需要更精準的溝通與體驗設計。（資料來源 4）

第二個變數，是氣候與季節性。冰淇淋是典型「看天吃飯」的生意。2019 年 8 月 31 日的 35°C 極端高溫，讓折扣日的需求被推到峰值；但天氣也可能反向拖累整體銷售。對加盟店而言，固定租金、人事與設備折舊並不會因為天涼而消失；對總部而言，工廠稼動率、物流與庫存管理也會跟著波動。當促銷成為穩定客流的工具，BRJ 其實也在用「折扣」對抗「天候」的不可控。（資料來源 1）

第三個變數，是通路競爭的全面升級。過去十年，日本便利商店把『甜點』做成了一門日常生意：從現做甜點、冷藏蛋糕、到冷凍冰品與限定聯名，消費者不需要走進專賣店，就能在回家路上買到高品質的甜點。這種「近、快、便利」的體驗，直接拉高了 BRJ 的比較基準：顧客不再只是比較口味，而是比較「取得的方便性」與「整體性價比」。

若把鏡頭拉到產業面，日本冰淇淋市場規模並不小。日本アイスクリーム協會的統計顯示，2019 年冰淇淋相關產品合計出貨量約 874,479 kL，合計銷售額約 5,151 億日圓（出貨基準）。這是高度成熟、但仍有升級空間的市場：產品類型、包裝形式與高附加價值品項的比例，會影響整體金額成長。（資料來源 3）

對 BRJ 而言，成熟市場意味著兩件事。第一，想靠「市場自然成長」帶動既有門市的同店成長很難。第二，競爭更像是「從別人手上搶下一口」：便利商店搶走了衝動購買，商場甜點店搶走了拍照打卡，咖啡連鎖與甜品店搶走了下午茶情境。BRJ 若要守住『冰淇淋專賣的幸福感』，就得重新定義：顧客為何願意專程走進 31？

Kim 在會議上把外部環境濃縮成一句話：『顧客的選擇變多了，但我們的店看起來還像十年前。』他知道，這句話不是針對門市設計，而是針對整個體系的節奏：當消費世界加速，加盟體系是否能跟著加速？

五、加盟主的現實：老化、補助、價格與「各店各表」

BRJ 的加盟制度，一直是它最重要的資產，也是最複雜的管理課題。許多加盟主與總部之間，不只是商業契約，更像長期合作關係：有人從 1980 年代末一路做到 2010 年代；有人把店交給子女接手；也有人把店視為家族資產的一部分。這樣的關係，使 BRJ 在日本各地得以「在地化」：不同城市、不同商圈、不同客群，都能透過加盟主的地方經驗快速落地。

但 2019 年的 BRJ，開始承受加盟體系的結構性壓力。第一是世代交替。加盟主的平均年齡逐漸升高，第二代接班意願不一；當經營者本身不想再冒險，任何需要投入資本的改裝、數位化或人力升級，都會變得更難推動。第二是門市老化。早期店型在動線、展示、座位與照明上，較難符合 2010 年代後的消費期待；即便總部推出新店型設計，加盟主也可能因為停業成本、投資回收期與資金壓力而延後或拒絕改裝。

第三是定價不一致。BRJ 的產品高度標準化：同樣的口味、同樣的杯、同樣的冰櫃。然而在實務上，不同商圈的租金、人事成本、競爭密度與客群結構差異很大，加盟主往往希望更大的定價彈性。結果是，部分門市在促銷與日常價格上出現差異，甚至形成『價格地圖』：同一座城市裡，顧客可能在不同門市看到不同價格。這會帶來三個連鎖反應：一是品牌信任受損；二是行銷訊息難以一致；三是總部難以用價格策略管理客單與毛利。

第四是補助依賴。為了維持門市擴張與改裝動能，BRJ 過去曾透過各種支援方案降低加盟主的資本負擔，例如改裝補助、設備更新補助、或特定促銷的成本分攤。這些措施短期有效，但也可能把「支援」變成「期待值」：加盟主把補助視為經營模型的一部分，甚至把總部的支援視為承諾。當總部想把資源轉向品牌體驗或數位投資時，就會面臨加盟主的反彈。

在 Kim 看來，上述問題並不是「加盟主不好」；相反地，加盟主之所以採取保守策略，往往是出於現實：在成熟市場裡，單店利潤薄、成本固定、天候波動大、競爭加劇，任何錯誤的投資都可能把原本穩定的現金流變成虧損。BRJ 要改革，不能只談理念，必須讓加盟主看見「更好的賺錢方式」。

但改革的第一步，往往是破除一個內部迷思：門市數並不等於品牌力。門市可以很多，品牌也可以很弱；反之亦然。Kim 的任務，是把『大』變成『強』。

六、顧客體驗：從「一家人的甜點」到「每個人的小確幸」

BRJ 的品牌精神，長期圍繞「快樂」。在對外的品牌介紹中，BRJ 強調創業以來以 “We make people happy.” 為理念，透過冰淇淋把幸福帶給顧客。這句話在日本很容易被理解為：把日常變得更甜一點。（資料來源 6）

然而，2019 年的顧客已經不是 1990 年代的顧客。孩子仍然會被繽紛的口味吸引，但家長更在意的是：這趟消費是否值得繞路？排隊是否值得？價格是否合理？而對於單身或雙薪的小家庭而言，甜點消費更像是「犒賞」而不是「儀式」。顧客想要的，不一定是更多口味，而是更貼近生活節奏的「便利」與「體驗」。

BRJ 的優勢仍然清楚：一是口味多樣，二是聯名企劃能力強，三是品牌辨識度高。2019 年與寶可夢電影的首次合作，成功把話題從門市延伸到社群，並在『サーティワンの日』促銷日放大轉換率。這種「內容+促銷」的組合，證明 BRJ 依然有製造熱度的能力。（資料來源 1）

問題在於，熱度不是常態。若顧客只在「折扣」與「聯名」時回來，品牌就會被迫不斷追逐下一個話題；而當便利商店的甜點也開始玩聯名、做限定，BRJ 的差異化就會被稀釋。Kim 因此提出一個更根本的問題：BRJ 的核心價值，究竟是『便宜時來買』，還是『任何時候都值得』？

在顧客體驗上，Kim 注意到一個矛盾：BRJ 在產品上非常擅長創造驚喜，但在門市體驗上卻常常讓驚喜停在櫃台。對顧客而言，進店、排隊、點餐、付款、取餐、拍照、離店，這整段旅程是否順暢，會直接影響回訪。尤其在日本，服務品質與排隊秩序是基本盤；任何「小卡點」都會被放大成不舒服。

更重要的是，門市體驗高度依賴加盟主與店員。若總部想要提升服務一致性，就必須在訓練、排班、人員留任、甚至薪資結構上投入；但這些投入會直接碰觸加盟主的成本結構。BRJ 的顧客體驗改革，從來不是單純的「把店變漂亮」，而是「讓第一線願意做得更好」。

七、Kim 的難題：要先動哪一塊？

2019 年 10 月，Kim 進到 BRJ 的時間點很尷尬：外部市場沒有等人，內部體系卻習慣慢慢談。公司雖然擁有千店規模與高知名度，但若獲利無法改善，總部就沒有足夠資源持續投入品牌與供應鏈升級；若總部強推改革，又可能傷害與加盟主之間的信任，讓體系失去最重要的擴張引擎。

Kim 把問題拆成四個「非做不可」的決策領域，每一個都會碰到加盟主利益，也都牽動品牌的長期競爭力。

第一，定價與促銷。『サーティワンの日』與聯名活動能拉動銷售，但也可能加深折扣依賴。若要提升獲利，總部必須思考：哪些價格要標準化？哪些促銷要保留？哪些促銷要收斂？

以及促銷成本如何在總部與加盟主之間分攤，才能讓「促銷」回到品牌資產，而不是加盟主的成本負擔。（資料來源 1）

第二，門市組合與改裝。BRJ 的門市分布廣，品質卻不一。部分門市位於人潮旺盛的商場，更新速度快；部分門市則是老店，客流穩定但成長有限。總部若要提升品牌體驗，勢必需要推動改裝或汰換，但改裝會帶來停業成本與投資壓力。Kim 必須決定：改裝要用補助驅動、用制度驅動，還是用市場競爭驅動？

第三，顧客體驗與數位化。支付方式、會員機制、外送與社群互動，都在改寫甜點消費的日常。BRJ 若要把顧客從『折扣日』拉回『平日』，就得更理解顧客，並把體驗做得更順。這意味著數位投資與流程改造，而這些通常需要總部更強的執行力。

第四，組織與文化。BRJ 的『加盟主第一』文化，是它的基石，也是它的枷鎖。Kim 若要推動改革，需要重新定義總部與加盟主的關係：從「支援者」到「共同投資者」？從「讓利」到「共創價值」？但任何語言的改變，都必須靠制度與行動支撐。

在第一次月度會議後，Kim 要求策略與營運團隊在 60 天內提出一份「一年轉型路線圖」。他也安排了一系列的加盟主座談，想先理解：哪些改革加盟主會支持、哪些改革加盟主會抵抗、以及抵抗背後的原因是什麼。

Kim 知道，自己沒有時間把所有事情都做到完美。他需要做的是：在不失去加盟主信任的前提下，選擇一條能夠快速驗證、並逐步擴大的改革路徑。

八、課堂討論題目

1. 站在 Kim 的角度，BRJ 2019 年的「核心問題」是什麼？是定價策略、加盟治理、店型老化、競爭加劇、還是組織文化？請用 2-3 句話界定問題邊界。
2. 『サーティワンの日』（31% 折扣）對 BRJ 的作用是什麼？它比較像是品牌資產（讓顧客記得 BRJ），還是獲利毒藥（侵蝕毛利並養成折扣依賴）？請提出你會觀察的指標。
3. 若要推動門市改裝與淘汰，總部可以採取哪些治理機制（例如：補助、契約條款、評等制度、區域經理考核等）？各機制的優缺點與加盟主可能反應為何？
4. 面對便利商店甜點與冷凍冰品的競爭，BRJ 應該如何重新定義「顧客為何專程來 31」？請提出一個可操作的顧客價值主張，並說明它如何落到門市體驗。
5. 若你是 Kim，你會把第一年的改革資源投入在哪 2-3 件事？你會如何設計與加盟主的溝通節奏，避免改革被解讀為『總部要把壓力丟給加盟主』？
6. 在成熟且高齡化的日本市場，BRJ 的成長應該來自「更多店」還是「更好的店」？請用個案提供的資料與你自己的推論，提出你的答案。

附錄 1 BRJ 2019 年重點數字（摘錄）

指標	數值（2019 年）	說明
門市數（全國）	約 1,100 店（2019/6）	PayPay 導入公告所述，部分店不適用
門市數（全國）	1,167 店（2019/8/31）	8/31 促銷日當天公布門市數
單日營收	4 億日圓（2019/8/31）	創下 1974 年第一家店開業以來（排除聖誕節）最高
促銷機制	雙球商品 31% off	『サーティワンの日』： 1/31、3/1、3/31、5/31、 7/31、8/31、10/31、12/31
公司營收	約 194.95 億日圓（2019）	以申報之「売上高（千円）」 19,495,063 換算
公司經常利益	約 7.77 億日圓（2019）	以申報之「經常利益（千円）」 777,207 換算
日本冰淇淋產業銷售額（出貨口徑）	約 5,151 億日圓（2019）	全品類合計（アイスクリーム、アイスミルク、ラクトアイス、氷菓）

資料來源：1（食品産業新聞社，2019/9/5）；2（PayPay，2019/6/18）；3（日本アイスクリーム協会，統計資料）；5（EDINET 有価証券報告書，主要經營指標）。

附錄 2 BRJ 日本市場里程碑 (1973-2019)

年份／月份	里程碑	備註
1973/12	不二家為合資事業目的設立「ビー・アールジャパン株式会社」	與美國 Baskin-Robbins 合作 (合資)
1974/04	東京・目黒開出第一家門市與訓練中心	品牌在日本的起點
1979/03	靜岡縣小山町建置自有工廠 (富士小山工場)	強化供應能力
2000/04	加盟制度調整：批發價下調 31% (以改裝與再訓練為條件)，並開始依零售營收收取權利金與廣告分擔等費用	制度化加盟治理與行銷資源
2010	門市數突破 1,000 店	全國擴張完成度提高
2012	門市數突破 1,100 店	規模進一步擴大
2017/07	新門市設計「Happy2.0」導入 (DiverCity Tokyo Plaza 店)	以店型更新強化體驗
2018/10	開始在台灣銷售	海外拓展嘗試
2019/08	門市數達 1,167 店；8/31 單日營收 4 億日圓 (排除聖誕節為歷史新高)	『サーティワンの日』與寶可夢聯名放大銷售

資料來源：5 (EDINET 有価証券報告書，沿革與加盟制度記載)；1 (食品産業新聞社，2019/9/5)。

附錄3 BRJ 事業系統概念圖（授權／供應／加盟）

上游／關係方	契約／交易	BRJ（日本）	對價／費率	下游
Baskin Robbins Franchising LLC （其他關係公司）	授權與技術援助契約	取得製造、販售、加盟營運 know-how	BRJ 依營收一定比例支付 royalty	—
不二家（其他關係公司，亦為加盟主）	加盟契約（與其他加盟主同樣）	供應冰淇淋等商品、出租門市設備	BRJ 收取零售營收一定比例 royalty	不二家所營運之門市
一般加盟主	加盟契約	供應商品、訓練、促銷、營運支援	BRJ 收取商品供應毛利+制度性費率	加盟店（全國）
顧客	零售交易	品牌體驗與產品交付	支付零售價格	重複消費／口碑

資料來源：5（EDINET 有価証券報告書，事業內容與關係公司記載）。

附錄 4 BRJ (B-R 31) 2019 年財務與人力摘要 (公司公開申報)

項目 (2019 年 12 月)	數值	單位／備註
売上高	19,495,063	千円 (約 194.95 億日圓)
經常利益	777,207	千円 (約 7.77 億日圓)
当期純利益	439,276	千円 (約 4.39 億日圓)
総資産額	18,259,379	千円 (約 182.59 億日圓)
純資産額	9,558,832	千円 (約 95.59 億日圓)
従業員数	221 (外：平均臨時 236)	人

資料來源：5 (EDINET 有價証券報告書：提出公司經營指標等，2019 年度)。註：金額單位為千円。

附錄 5 日本冰淇淋市場：出貨量與銷售額（2015–2019）

年度	合計出貨量 (kL)	合計銷售額 (億円)	備註
2015	836,009	4,647	四大類合計（出貨口徑）
2016	863,114	4,939	—
2017	890,956	5,114	—
2018	929,031	5,186	—
2019	874,479	5,151	—

資料來源：3（日本アイスクリーム協会『販売実績』統計資料；表中數值為該協會彙整之 2015–2024 年度資料中之 2015–2019 年區間）。

附錄 6 日本人口結構 (2019 年推計, 10 月 1 日)

年齡層	人口 (約)	占總人口比重 (約)	討論提示
0-14 歲	約 1,520 萬人	約 12%	BRJ 傳統親子客層的母體縮小
15-64 歲	約 7,510 萬人	約 60%	工作人口承受時間與價格敏感度
65 歲以上	約 3,589 萬人	約 28%	高齡化推進, 甜點需求更重視健康、便利與份量

資料來源：4 (日本總務省統計局／人口推計：2019 年 10 月 1 日時點之年齡結構；65 歲以上占比約 28.4%)。

附錄 7 『サーティワンの日』 促銷機制 (2019 年)

項目	內容
促銷內容	雙球商品 (ダブルコーン/ダブルカップ) 31% OFF
主要檔期 (每年)	1/31、3/1、3/31、5/31、7/31、8/31、10/31、12/31
2019/8/31 效果	單日營收 4 億日圓 (排除聖誕節為歷史新高) , 門市數 1,167 店
帶動因素 (公司對外說明)	促銷機制滲透 + 寶可夢電影聯名 (社群話題) + 酷暑 (東京 35°C) + 大人向口味充實

資料來源：1 (食品產業新聞社，2019/9/5)。

附錄 8 門市數：『約 1,100 店』到 1,167 店（2019）

時間點	公開表述之門市數	來源／脈絡
2010 年	1,000 店台	公司沿革：門市網全國展開的里程碑
2012 年	1,100 店台	公司沿革：規模擴大
2019/6	約 1,100 店	支付合作新聞稿（PayPay）以「約」表述，並註明部分店不適用
2019/8/31	1,167 店	8/31 促銷日與單日 4 億日圓公告中揭露
2020/7（參考）	1,200 ヶ所台	公司沿革（非本個案決策期資料）

資料來源：2（PayPay，2019/6/18）；1（食品產業新聞社，2019/9/5）；5（EDINET 有価証券報告書，沿革）。

附錄 9 加盟店損益示意（單店月度，概念模型）

項目	情境 A：平日運營（未含大型促銷）	情境 B：含『31% OFF』促銷月（例）	備註
零售營收	4,000,000	4,600,000	促銷月假設客數增加
商品成本（向總部進貨／原料等）	-1,600,000	-2,000,000	進貨成本隨量增加
毛利	2,400,000	2,600,000	—
人事成本（店員、加班、社保等）	-1,050,000	-1,150,000	促銷日排班加重
租金與共益費	-700,000	-700,000	固定成本
水電瓦斯與耗材	-220,000	-250,000	與營業量相關
權利金／廣告分擔（按零售營收一定比例）	-180,000	-207,000	假設按營收比率計
其他費用（清潔、維修、雜項）	-180,000	-200,000	—
營業利益（概念值）	70,000	93,000	利潤薄，對天候與成本敏感

資料來源：BRJ 內部概念模型（教學用示意，非公開申報數據）。目的在於協助討論：促銷、成本結構、以及加盟主對現金流穩定性的敏感度。

附錄 10 定價不一致的樣貌（示例）

品項（例）	A店（都心商場）	B店（都心街邊）	C店（郊區商場）	D店（郊區街邊）	E店（觀光點）
單球 （Regular）	420	410	390	390	450
雙球 （Double）	760	740	700	700	820
兒童份量 （Kid）	320	320	300	300	350
加料（例： Waffle Cone）	60	60	50	50	70

資料來源：BRJ 內部門市訪查彙整之示例（教學用）。重點不在數字本身，而在於：價格差異如何影響品牌一致性、促銷訊息、與顧客跨店比較行為。

附錄 11 門市組合盤點框架 (BRJ 內部常用分類, 概念)

分類	特徵	常見商圈	主要問題	可能策略方向
旗艦／高流量店	新裝潢、客流量大、話題性強	大型商場、觀光區	排隊與服務壓力；體驗必須領先	作為新體驗試驗場；強化拍照與聯名
標準商場店	多為加盟、營運穩定	區域型購物中心	同店成長有限；租金固定	提高轉換率與客單；推套餐與會員回訪
社區街邊店 (老店)	客群熟、裝潢較舊	住宅區、地方商圈	設施老化；人力招募困難	推分階段改裝／縮小店型／導入外帶動線
季節型／特殊點位	高度依賴旅遊或活動	觀光景點、活動場館	淡旺季落差大	以快閃或合作模式降低固定成本

資料來源：BRJ 內部分類整理 (教學用)。

附錄 12 治理現況：主要決策領域與決策權（2019 年觀察）

決策領域	總部權限（2019）	加盟主權限（2019）	常見摩擦點
產品口味／新品	高（研發與供應集中）	中（可影響上架與推薦）	新品導入節奏 vs. 第一線負擔
促銷活動	中高（企劃與全國溝通）	中（執行與排班，成本承擔）	促銷成本分攤與人力壓力
日常定價	中（建議價／基本架構）	中高（商圈差異、彈性訴求）	價格不一致與顧客比較
門市裝潢／改裝	中（制定設計與標準）	高（投資決策與停業承擔）	改裝補助與回收期爭議
服務流程與 SOP	中（制定指引與訓練）	中（落地與人員管理）	一致性 vs. 在地化
數位投資（會員／支付／資料）	高（系統與平台）	低中（採用意願）	投資優先順序與回饋分配

資料來源：個案情境整理（教學用）。

附錄 13 Kim 的「前 100 天」工作清單（草案）

主題	問題要問什麼	要看的資料／要訪談的人	可能輸出
顧客	顧客為何來？為何不來？	店頭觀察、顧客訪談、會員資料	顧客旅程與痛點地圖
價格與促銷	促銷帶來的是增量還是移轉？	促銷日 vs. 非促銷日銷售、毛利與人力	促銷與價格架構檢討
門市與加盟主	哪種店型最有潛力？誰願意改？	加盟主分群、店況盤點、改裝成本	門市組合策略與改裝路線圖
組織	哪些流程拖慢決策？	總部決策流程、區域經理制度、KPI	組織調整與授權方案
供應鏈	供應能否支援更快的新品節奏？	工廠稼動、物流成本、缺貨與報廢	供應鏈優化專案清單

資料來源：個案情境整理（教學用）。

附錄 14 甜點競爭地圖（2019，日本市場概念）

競爭者類型	代表例（概念）	顧客採購情境	優勢	對 BRJ 的威脅
便利商店（冷藏／冷凍甜點）	三大便利商店體系	通勤、回家路上、衝動購買	近、快、常更新、價格帶廣	搶走『不想繞路』的甜點需求
咖啡連鎖／甜品店	咖啡連鎖、日式甜品	下午茶、社交、休息	座位與氛圍、搭配飲品	搶走『停留』情境
超市／量販（家庭冰品）	家庭裝冰淇淋	居家囤貨	單價低、一次買多	把冰淇淋變成日常消耗品
高端冰品品牌	進口／精品甜點	犒賞、送禮	高質感、故事性	提高顧客對『品質』的期待
BRJ（專賣門市）	31 Ice Cream	出遊、聚會、犒賞	口味多樣、聯名能力、品牌辨識	若體驗與便利不足，易被替代

資料來源：個案情境整理（教學用）。

附錄 15 轉型選項：Kim 團隊初步整理（2019 年 11 月工作坊）

選項	目標	對加盟主的可能影響	主要風險／阻力	需要的配套
A. 定價架構標準化+促銷收斂	提升毛利、降低折扣依賴	短期可能擔心客流下滑	加盟主反彈、顧客習慣改變慢	用數據證明增量；設計過渡期
B. 門市組合優化（汰弱留強）	把資源集中在高潛力店	可能涉及關店或移轉	地方關係與情感成本高	透明的評估標準；轉換支援
C. 改裝加速計畫（新店型擴散）	提升體驗與品牌一致性	需要資本投入與停業	投資回收期不確定	分期融資、示範店、減少停業
D. 會員／支付／數位化深化	提高回訪與顧客資料能力	加盟主需配合流程	系統導入成本與學習成本	清楚的利益分享（回訪帶來的增量）
E. 組織治理重整（區域管理強化）	提高執行力與一致性	加盟主可能感到被管控	信任受損	溝通與共同制定 KPI；以輔導而非命令

資料來源：個案情境整理（教學用）。

附錄 16 數位化的一步：PayPay 導入時程（2019）

項目	內容
宣布日期	2019/6/18
導入範圍	約 1,100 店（2019/6 時點；部分店不適用）
先行導入	2019/6/11 起部分店先行導入
全國啟用目標	2019/7/17 起可於全國門市使用（公司當時公告）
支付方式	Store Scan（店側掃描使用者 QR／條碼）

資料來源：2（PayPay，2019/6/18 新聞稿）。

附錄 17 店型更新：『Happy2.0』的設計訴求（概念）

設計面向	傳統店型常見狀況	Happy2.0（概念訴求）	討論提示
視覺陳列	看得到產品但互動性有限	更強調色彩、拍照與『選口味』的樂趣	體驗是否能轉換成客單與回訪？
動線與排隊	尖峰時段易擁堵	更清楚的排隊與取餐動線	如何降低等待的痛感？
座位與停留	部分店座位不足或老舊	鼓勵短停留、分享、打卡	BRJ 要賣的是『外帶』還是『停留』？
品牌一致性	不同年代裝潢並存	提高一致性，減少『老舊感』	一致性與在地化如何取捨？

資料來源：5（EDINET 有価証券報告書：2017 年導入 Happy2.0 的沿革記載）與個案情境整理（教學用）。

附錄 18 全球品牌背景 (Baskin Robbins)

項目	數值／說明
全球布局	52 國、約 7,700 店 (全球最大冰淇淋專賣連鎖之一)
口味資產	累計 1,400 種以上原創口味；店內提供「31 種」依季節更換
品牌理念	“We make people happy.”

資料來源：6 (PR TIMES：B-R サーティワン アイスクリーム之品牌介紹段落)。

資料來源（公開資訊）

1. 食品産業新聞社ニュースWEB（2019年9月5日）。〈8月「サーティワンの日」に“過去最高”の売上高を記録、「ポケモン」キャンペーンなど影響/B-Rサーティワンアイスクリーム〉。 <https://www.ssnp.co.jp/milk/268450/>
2. PayPay株式会社（2019年6月18日）。〈全国の「サーティワン アイスクリーム」で「PayPay」が利用可能に〉。 <https://about.paypay.ne.jp/pr/20190618/01/>
3. 一般社団法人日本アイスクリーム協会。〈販売実績（統計資料PDF：2024result.pdf 内含2015–2024系列；本文引用2015–2019）〉。 <https://www.icecream.or.jp/>
4. 日本總務省統計局（Statistics Bureau of Japan）。〈人口推計（2019年10月1日時點年齢結構）〉。 <https://www.stat.go.jp/>（或IPSS彙整頁）
5. 金融庁EDINET（B-Rサーティワンアイスクリーム株式会社，証券コード2268）。〈有価証券報告書（沿革、事業内容、主要經營指標）〉。 <https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/>
6. PR TIMES（B-Rサーティワンアイスクリーム株式会社）。新聞稿中之品牌介紹段落（引用全球布局、口味數與理念）。 <https://prtimes.jp/>

附錄 19 顧客旅程：從『路過』到『帶走』的每一步（概念）

旅程階段	顧客在想什麼／在做什麼	常見摩擦點 (2019)	對加盟店的影響	對總部的影響
1. 想吃甜點	今天要吃什麼？ 要不要繞去 31？	便利商店更近； 同樣價格帶選擇多	需要把『繞路』 變成值得	需要清晰的價值 主張
2. 接近門市	看到招牌、決定 進店	門市外觀老舊、 辨識度不一致	客流被競品攔截	需要店型一致性 策略
3. 排隊與選口味	排隊、看口味、 猶豫	尖峰排隊長；展 示不清楚	人力壓力大；流 失客	需要 SOP 與動線 設計
4. 點餐與加購	選杯／甜筒、加 料、套餐	價目表複雜；價 格差異引發疑慮	客單提升受限	需要定價架構與 溝通語言
5. 付款與取餐	付款、拿到冰淇 淋	支付方式不一 致；取餐動線混 亂	延長等待、降低 滿意度	需要支付與流程 標準化
6. 食用與分享	拍照、社群分 享、與家人朋友 互動	座位不足；店內 氛圍不夠新	停留時間短；回 訪誘因弱	需要體驗設計與 會員機制
7. 下次回來？	是否願意再訪、 是否推薦	回訪誘因不足； 只記得折扣日	旺季擠爆、淡季 冷清	需要把『促銷』 變成『回訪』

資料來源：個案情境整理（教學用）。

附錄 20 改裝投資：回收期怎麼算？（概念模型）

項目	假設值（例）	說明
改裝一次性投入	8,000,000 日圓	含裝潢、設備更新、招牌等
停業時間	14 天	尖峰季節停業成本更高
停業期間損失營收	2,000,000 日圓	以日均營收估算（示例）
改裝後營收提升	+8%（年化）	來自客流、轉換率、客單提升（示例）
改裝後毛利率變化	+0.5-1.0 個百分點	產品組合與加購提升（示例）
回收期（概念）	2.5-4.0 年	依商圈、人力、天候與競爭強度而異

資料來源：BRJ 內部估算框架（教學用示意）。

附錄 21 加盟主結構：老化與接班（內部盤點示意）

指標（2019）	觀察值（示意）	討論提示
加盟主年齡分布	50 歲以上占多數（示意）	接班意願影響改裝與數位投資
加盟主經營年資	10-20 年者占比高（示意）	制度慣性與過往成功經驗影響 變革接受度
每位加盟主平均店數	1-2 店為主（示意）	小規模經營者抗風險能力較弱
總部支援依賴度	高（改裝補助／促銷支援）	一旦收斂補助，需提供替代的 『賺錢方案』

資料來源：個案情境整理（教學用；示意）。

附錄 22 2019 Q4-2020 Q4：一年轉型路線圖（草案）

季度	優先事項（例）	關鍵里程碑	加盟主溝通重點
2019 Q4	資料盤點+加盟主座談	完成店型與財務分群； 選定示範區域	先聽再說；建立共同語言
2020 Q1	定價／促銷試點（少數區域）	定義價格架構與促銷成本分攤；設計過渡期	用數據說話；確保『不會突然改』
2020 Q2	改裝示範店+服務 SOP	完成 1-2 個示範店改裝；推出訓練模組	把改裝變成『看得見的好處』
2020 Q3	會員／支付與資料回饋	建立回訪指標；試行會員回饋機制	讓加盟主看到回訪帶來的增量
2020 Q4	擴散與制度化	把有效做法寫進制度與 KPI；擴大到更多區域	從『補助』轉向『共投資』

資料來源：個案情境整理（教學用）。