

全球流通業發展簡史



Donghai Bridge , China32.5 kilometers

主講人：環緯物流
常務董事

楊旭平



這個世界正在發生啥事？

- 1、電商正在擠壓實體店的生存空間
- 2、宅急配孵化即時消費習慣
- 3、網紅直播改變通路的型態
- 4、去全球化改變市場的型態
- 5、AI正在剝奪人類的工作機會

一、原始的【以物易物】交易方法

誰說交易一定要金錢，以物易物即是一種原始的交易方法！亦即使用自己擁有的物品或服務，與別人交換，以換取別人的物品或服務。

（一）價值V.S價格

交易之目的，在換取別人擁有的、對自己有價值的物品或服務。但價值不等於價格，還記得「物稀為貴」的道理嗎？

■【價格】是您付出的.....、【價值】是您獲得的.....

例如，您是否確定手中的“加密貨幣”是不是【價值】那個【價格】？如同

美元的價格是【市場供需】決定的...

美元的價值是【美國的國力】加持的...

（二）供給創造和需求引導

以物易物即在「供給」和「需求」的基礎上，運用「交換」，得到「消費的滿足」。做為一個成功的行銷人員，必須善用手上資源，創造供給和引導需求（發現價值），以提升「交換」價格。

■案例：創造需求

曾有一個加拿大失業部落客凱爾，花了一年多時間，和14次轉手交易，就用一根普通的紅色迴紋針，換到了一棟在加拿大吉卜林市，價值約5萬美元的房子。

他解釋，一樣東西對不同的人，價值不一樣，能換到的東西也不同。換句話說，同一樣東西，對某一個人是垃圾，對另一個人卻是珍寶。

一開始他就在網路上貼出告示，他把交換變成一個有趣、讓人都會想參與的故事，並在網路上發揮口耳相傳的宣傳效果。當他成為了媒體寵兒，主動出擊，用媒體替自己的交換增值加持。在他眼中，價值的創造，似乎沒有極限。

让我们一起，为梦想窒息！



二、【零售業】的本質

從市集的形成，到批發市場、商店街、到零售業態的演進，似乎一直在滿足人類社會消費需求及生活方式的改變與選擇。

零售業是指以向最終消費者提供所需商品及其附帶服務為主的行業。零售（英語：**Retail**）來自古法文**retailier**（現代法文**retailer**），在1935年為割、剪、削、分裂等剪裁的方式之一。

（一）零售業是每一個國家最古老的行業之一，也是每一個國家最重要的行業之一。例如，零售業的每一次變革和進步，都帶來了人們「生活方式」的升級。

(二) 零售業也是反映一個國家和地區經濟運行狀況的晴雨錶。

國民經濟是否協調發展、社會與經濟結構是否合理，首先在流通領域，特別是在消費品市場上表現出來。

例如，當下「擴大內需」成為推動大陸經濟成長的重中之重！

(三) 零售業也是一個國家和地區的主要就業管道。

由於零售業對勞動就業的突出貢獻，很多國家甚至把扶持、發展零售業作為解決就業問題的一項經濟政策。

例如，當下「去全球化」即美國想解決貧富不均的解方，但對症下藥了嗎？

(四) 現代零售業是高投資與高科技相結合的產業（例如無人商店、移動互聯網電商）。現在，零售商們運用著最先進的電腦和各種通信技術，對變化中的消費需求迅速做出反應。

例如，當「精準行銷」盛行，但符合ESG的潮流了嗎？

■案例：杭州靈隱寺的「慈杯」咖啡

◆杭州靈隱寺有賣一款咖啡，取各「慈杯」咖啡，很有意境，賣爆了，請排隊！

◆「慈杯」咖啡有很多口味可挑選，例如，滌煩、墨白、停雪、菩提、禪初、靜悟、拈花、忘機、觀自在……提供滿滿地「情緒價值」。

◆若你下不了決定，可挑「隨緣」，有一盲盒，讓你隨機抽上述口味，過程充滿了趣味性！

◆「慈杯」咖啡杯身尚有一創意，有一標籤可撕開，其內有「福」字箴言，曰「接福」。

◆話說到此，有誰在意「慈杯」咖啡一杯賣多少錢？

這才是真正的「零售」之「神」！

總之，零售業態總是一直在變化，但萬變不離其宗，發現和引導顧客需求是唯一的不變的本質。亦即，零售業必須不斷進化、並成為迎合消費者生活方式升級的一種選擇。

■案例：統一超商7-ELEVEN轉型的一葉知秋

1、7-ELEVEN拓展多元跨業態品牌複合店

因應消費趨勢轉變，自 2008年起開始發展大店格、特色門市和店中店，在店鋪的規劃上，聚焦發展 48坪以上的大店格持續展店。

- (1)跨業態合作，聯手打造品牌聯名店
- (2)攜手達美樂開複合店，搶攻速食商機
- (3)統一超BEING fit健身房搶攻運動商機
- (4)7-ELEVEN搶攻「寵物商機」
- (5)各地特色超商打卡名店
- (6)7-ELEVEN積極耕耘「商場經營」，啟動日月潭水社綜合商場營運
- (7)7-ELEVEN首開「小型精品百貨」優質生活館店型
- (8)7-ELEVEN首開ESG「永續店型」落腳高雄鳳山
- (9)7-ELEVEN攜手Uber Eats攻入外送服務版圖
- (10)7-ELEVEN以未來商店解決「人力荒」，及接軌「元宇宙」商機



2、7-ELEVEN開通「OPEN錢包」跨通路支付，布局「熟客生態圈」

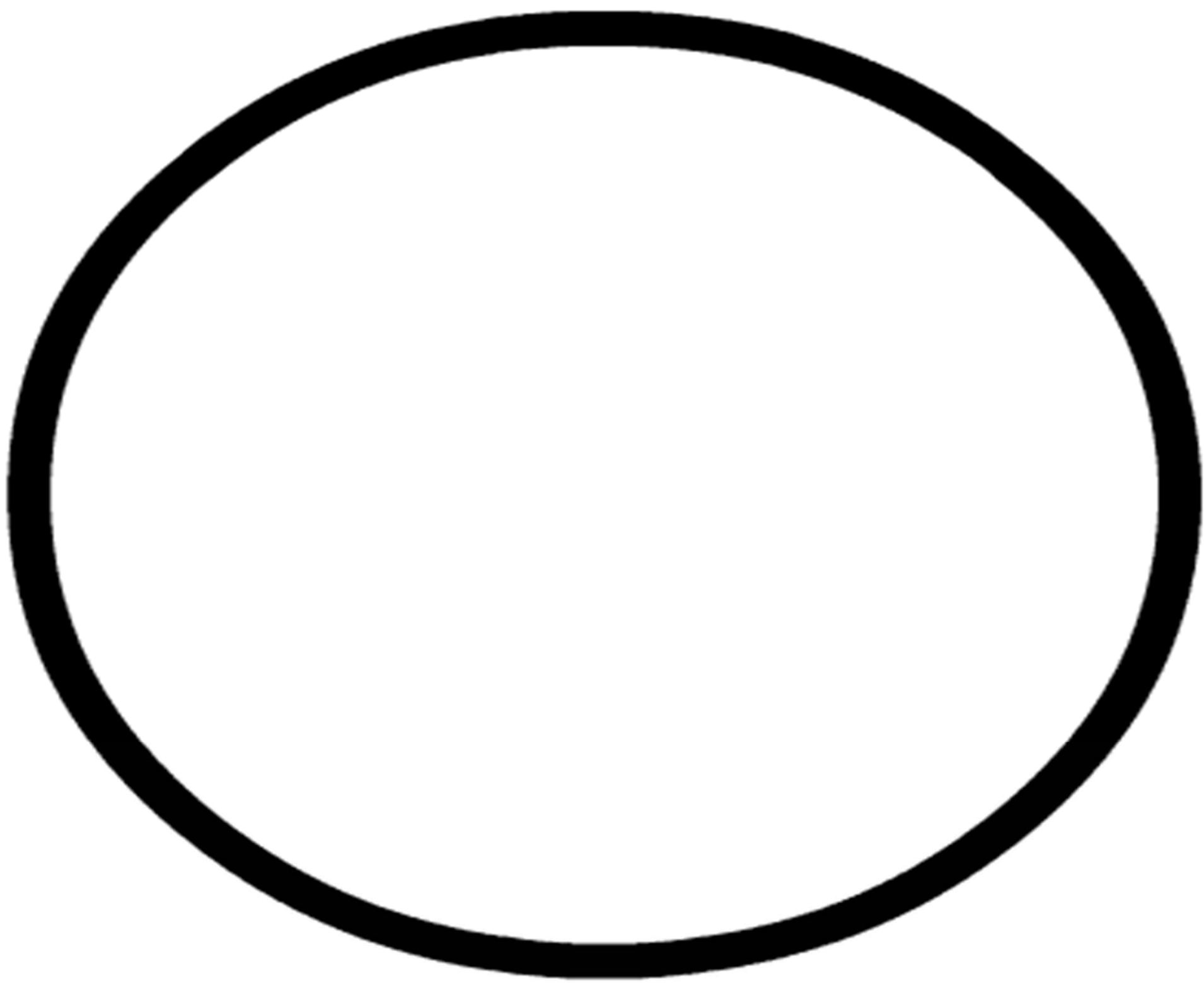
為搶攻會員經濟，統一超近來積極將「支付、會員、點數」整合為「OPEN POINT熟客生態圈」。

包括統一集團旗下的21風味館、Mister Donut、COLD STONE、Semeur聖娜和星巴克，此將有多達14大連鎖通路皆可使用，跨品牌生態圈效益正逐步顯現。

3、7-ELEVEN再尬上社群電商平台

7-ELEVEN於2019年3月成立「賣貨便」平台，主打金流、物流、資訊流一條龍服務，且免年費、免上架費、免抽成，戰火從線下打到線上！

7-ELEVEN指出，由於「賣貨便」建構出一套下單、出貨、付款、取貨一條龍的體系，買賣雙方無須負擔額外費用，賣方還能透過連結ibon APP加快出貨作業，並透過後台管理訂單及帳務進度明細，涵括金流、物流、資訊流一條龍服務。



三、鳥瞰西方零售業的四次重大變革

各種零售業態的興起，皆是為了因應人類社會對生活品質提昇的要求、與時俱進，並賦予時代的意義與印記。在西方零售業發展史上，出現過四次重大的變革，分述如下：

（一）第一次零售變革：【百貨商店】的誕生

- ✧ 【百貨商店】的誕生為“現代商業的第一次革命”。最早可以追溯到19世紀中葉的西方，是都市化進程的產物。
- ✧ 【百貨商店】的銷售方式尤具劃時代意義，諸如明碼標價和商品退換制度；店內裝飾豪華，顧客進出自由；店員服務優良，對顧客一視同仁；商場面積巨大，陳列商品繁多，便於顧客任意挑選；把許多商品按商品類別分成部門，並由部門來負責組織進貨和銷售；主要以生活用品為中心。

(二) 第二次零售變革：【超級市場】的誕生

【超級市場】的產生背景為：

(1) 1929年席捲全球的經濟大恐慌，使得居民購買力嚴重不足

(2) 生活方式的變化，催生了超級市場。

二次大戰後，男丁折損太多，使越來越多的婦女參加了工作，當人們生活、工作節奏加快，超級市場正是適應消費者的這種要求而產生的。

(3) 技術進步，冰箱和汽車在西方家庭中的普及，使消費者的大量採購和遠距離採購成為可能。

超級市場零售方式的革新，對社會的生活方式也帶來了以下變化：

1、採用消費者自選購物的自助方式，創造低價利基

此自助方式的競爭手段，不僅衝擊了原有的零售形態，且影響後來折扣商店、倉儲式商店、便利店等新型的零售業態的經營方式。

2、節省人們購物時間

超市實施關聯商品陳列和統一結算，滿足人們全新的現代生活方式。

3、開架售貨方式促進商品包裝的變革

4、提供舒適的購物環境，這也促進購物方便性。

（三）第三次零售變革：【連鎖商店】的興起

連鎖商店是現代大工業、大規模化生產發展後的產物。其實也就是將規模經濟的基本原理，應用於流通領域，提高聯合採購及共配能力，以規模經濟做為提高經營效益和商業競爭的利器。

連鎖商店的基本特徵表現在四個方面：

1、標準化識別。

連鎖商店中，各分店統一店名，使用統一的標識，進行統一的裝修，在員工服飾、營業時間、廣告宣傳、商品價格方面均保持一致性，使連鎖商店的整體形象可標準化識別、可低成本複製、可建立品牌忠誠度。

2、專業化分工。

連鎖商店總部的職能是經營，而店鋪的職能是銷售。

3、集中化進貨、共配。

4、簡單化作業流程。

連鎖商店的作業流程、工作崗位上的操作技術皆儘可能簡單一套標準作業流程（SOP），以減少經驗因素對生產的影響，易於複製。

(四) 【電子商務】造就零售業第四次變革

【資通訊】技術進步，孵化了零售業第四次變革，對零售業的影響是巨大的，影響具體表現在以下幾方面：

1、網路技術打破了零售市場時空界限，店面選擇不再重要。

2、銷售方式發生變化，促進各種新型業態崛起。

在資訊時代，人們的購物方式將發生巨大變化，消費者將從過去的“進店購物”演變為“居家購物”，足不出戶便能輕鬆在網上完成購物過程。

3、激化零售商內部組織重組。

在資訊時代，零售業不斷激化各種新型零售組織——傳統零售店、網路商店和O2O的融合新業態，皆將面臨組織重組。


4、經營費用大大下降，另由於網路技術進度大大降低資訊溝通的障礙，人們可以在網路上漫遊、搜尋，直到最佳價格顯示出來，因而將使市場競爭更趨激烈，導致零售利潤也進一步降低，削價、補貼競爭刀刀見骨，零售利潤進一步降低。

■案例：Web1.0時代的零售王者：阿里巴巴商業帝國

阿里巴巴成立於1999年，經歷B2B、C2C、B2C等一系列電商模式轉型，發展成為集電商、新零售、金融、物流、大文娛、雲計算為一體的龐大生態體系。

目前，阿里巴巴商業帝國主要業務包括6大部分：

- 中國零售：淘寶、天貓、天貓國際、新零售（盒馬）
- 中國批發：1688
- 國際零售：Lazada、速賣通
- 國際批發：阿里巴巴國際站
- 菜鳥：物流
- 餓了麼：外賣



■案例：Web2.0時代的零售王者：微信公眾平臺的商業應用

當你決定做「微信行銷」時，必須先想清楚自己想通過「微信」實現什麼價值？

因為很多企業並未想通，想透過微信實現什麼價值？只想上網搞時髦！

所以，若企業想利用微信訂閱號，更快捷找到客戶，並和客戶建立深度聯繫，首先，必須要搞清楚自己的「微信公眾平臺」到底要實現什麼價值？

未来只有
互联网制造



马云称未来不会再有
made in china，只有

四、O2O線上、線下融合的商業模式

(一) O2O(Online to Offline)商業運作模式的特徵

基本上，O2O的商業運作模式具有以下三大特徵：

- 1、O2O模式的基本商業邏輯是：“電商+到店消費”模式
- 2、用互聯網思維的方式，去打通線上和線下這兩個平臺，一切以用戶為中心。其中，“資訊流+資金流”通過線上實現，“商業流+服務流”則線上下實現。
- 3、企業在O2O這種虛實互動的商業模式下，專注於“碎片化管道+個性化內容”組合成各種互動式的精準社會化行銷，最後通過互動形成“粉絲社群”，才是O2O的關鍵。亦即，O2O精髓在於線上線下的互動。

例如，美國梅西百貨以O2O打造現代百貨生態圈，並以“移動互聯+大資料精準行銷+社區化”提升其消費體驗，由此起死回生。

(二) O2O的商業模式在大陸的演進

-
- ✦ 一般認為，攜程旅行網...等在中國最早採用O2O模式，其利用線上資訊流吸納遊客，通過線下旅遊公司讓遊客享受旅行服務。
 - ✦ 直到2013年，O2O開始被廣泛關注，例如點評類網站、團購類網站、訂餐類網站等都宣稱自己採用了O2O商業模式。目前，O2O模式已向各領域全面滲透，促使線上線下真正融合起來。

■ 案例：中國年輕人為何逐漸想不起屈臣氏了？

- ✦ 屈臣氏沒有變，但幾年發展下來，中國年輕人不知從什麼時候開始，逐漸想不起來屈臣氏了？屈臣氏中國門市變得門可羅雀！
- ✦ 屈臣氏中國門市客流量下降，直接帶來營業利潤下降。
2022年屈臣氏中國的收益總額僅 175.79億港幣，下降20%，EBITDA 更一口氣銳減58%，毛利率僅為 6%。此凸顯了屈臣氏中國 2022年的困境，誰還記得在2016年時，其EBITDA毛利率還在 22%的高峰。

2022年屈臣氏中國共收掉 343家門市，亦即，2022年幾乎每天關閉一家門市。昔日零售王者屈臣氏中國，為何走至如此田地？

從財報數據顯示，屈臣氏在 2015年的收益總額幾乎與 2014年打平，但從2016年則下滑4%。換句話說，如果從時間軸來看，此一時期正是電商快速搶佔中國市場階段。

反觀，從 2013年到 2016年，中國美妝電商行業的市場交易規模，從人民幣19.8 億元飆升至 67.4億元。

雖然，屈臣氏在 2011年就入駐淘寶商城，2012年也開通掌上網店。但屈臣氏對線上通路並不上心，直到2017年 3月屈臣氏終於宣布與天貓進行渠道合作，打通線上、線下銷售渠道的潮流，不同平台的會員積分系統終於得以互認。

在「O+O」（offline + online）營運模式下，屈臣氏也推出門市自提和閃電送服務。

接著，屈臣氏在3,000家門市推出新的AR虛擬試妝服務，透過增強線下門市用戶體驗的服務，試圖留住匆匆路過的消費者。不過，單店盈利能力不如預期水準。



微信号: zhenghedao

五、「新零售」模式的不斷進化

-
- ✦ 在傳統銷售的經營模式中，常用方式無外乎以下幾種：實體店鋪、人員推銷、掃街、展銷、電話銷售、電視銷售，甚至電子商務模式、社群行銷、直播帶貨等等。
 - ✦ 後Web2.0時代，實體商店與電子商務的零售業態由競爭到合作，甚至走上O2O線上、線下融合的商業模式。各種新興零售場景的應用，讓零售業態呈現百家爭鳴的戰國春秋。再過幾年，新零售場景可能已懸在「元宇宙」中，而直播帶貨網紅已是AI虛擬人物、且你採買使用的是數位貨幣.....。
 - ✦ 各種零售模式總是一次、一次地被顛覆，如同時代的巨輪不斷向前滾動。想要抓住未來新零售機遇，單靠店鋪、平臺、內容、粉絲和社交媒體都是不夠的，還需要巧用社交、社區、社群、網紅、即時零售等各種新商業元素的利基，且還需要在對的時機切入。一切猝不及防，誠如：「我消滅你，與你無關。」

(一) 後Web2.0時代，一切銷售都以「社交」為核心

-
- ✦ 在後Web2.0時代，一切銷售都是以「社交」為原點。
 - ✦ 現在的人每時每刻幾乎都在使用手機，刷微信、滑Line、刷FB、看IG、看Youtube、玩Tik Tok短視頻，我們可以想像我們刷朋友圈，就像逛街一樣.....。人們的生活習慣決定消費習慣，一切銷售都離不開「社交」。
 - ✦ 我們可以再想像一下，看到與社交空間連結的商品，就如同在逛街的時候看到店鋪的商品一樣，而且有朋友認同、推薦，就更容易實現這交易了。
 - ✦ 同時，也就意味著，一般人只要在能社交媒體平臺擁有很多「粉絲」，就好像在實體世界開了一家大商場一樣，如果你擁有100萬的粉絲使用者，每次發佈內容、發佈商品訊息連結，就會被100萬人看到，因此，在此「社交化零售」時代下，「網紅」即是可以造富的新資產。

（二）社交電商模式----以「用戶」為中心

社交電商模式是以「用戶」為中心，通過用戶在社交空間互動（點贊、轉發、收藏、評論）來實現內容及商品連結，也透過打通用戶的社交關係鏈，讓商品內容和行銷活動得到裂變式的推廣傳播。

例如，我們可在自己社群或者朋友圈中，發佈一個「拼團活動」，當我們的社交人脈看到以後，也會去透過他的人脈傳播出去，將拼團活動訊息分享到他的人脈關係鏈，這樣我們的「拼團活動」訊息，就可以快速的在不同層的用户社交空間中分享傳播，並實現裂變式的銷售。

此種「社交」電商模式成功的關鍵，就是以「用戶」為中心的流量入口，透過用戶社交人脈分享傳播的過程中，通過不同層的用户社交互動實現銷售裂變。

亦即，以「用戶」為中心，依託社交媒體平臺為管道，以社交人脈關係鏈為銷售裂變的基礎，通過網路商店、APP小程式為商品載體，及通過利益驅動和價值驅動讓用戶分享傳播，參與到銷售過程中。

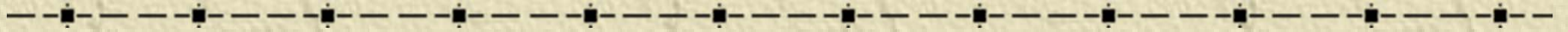
(三) 社區團購電商模式----以「社區」為場景

-
- ✦ 社區電商則是基於「社區」為場景，利用的是S2B2C模式，通過S端平臺賦能B端團長，通過團長在社區群裡傳播商品連結，啟動C端社區用戶下單，再由S端統一配送到社區B端團長，由團長配送給C端用戶。
 - ✦ 社區電商其實也是屬於社交電商中的一種蛻變模式，這種模式的特點是：利用剛需的生鮮果蔬產品，以滿足社區使用者的高頻剛性需求，通過「社區」為單位實現「拼團折扣」，依託社區的「熟人關係」實現快速銷售裂變。
 - ✦ 社區團購電商的運營還需要依託B2C模式，以降低運營成本和倉儲成本，並提升現金流和整體效率。此B2C模式，是先有社區團長拼團下單，再由商家採購或者生產，這種模式幾乎是零庫存的，不需壓大量的庫存資金。這種B2C模式，對於有意願、熟人關係的人來說，可以申請成為社區團長，實現零風險銷售創業。

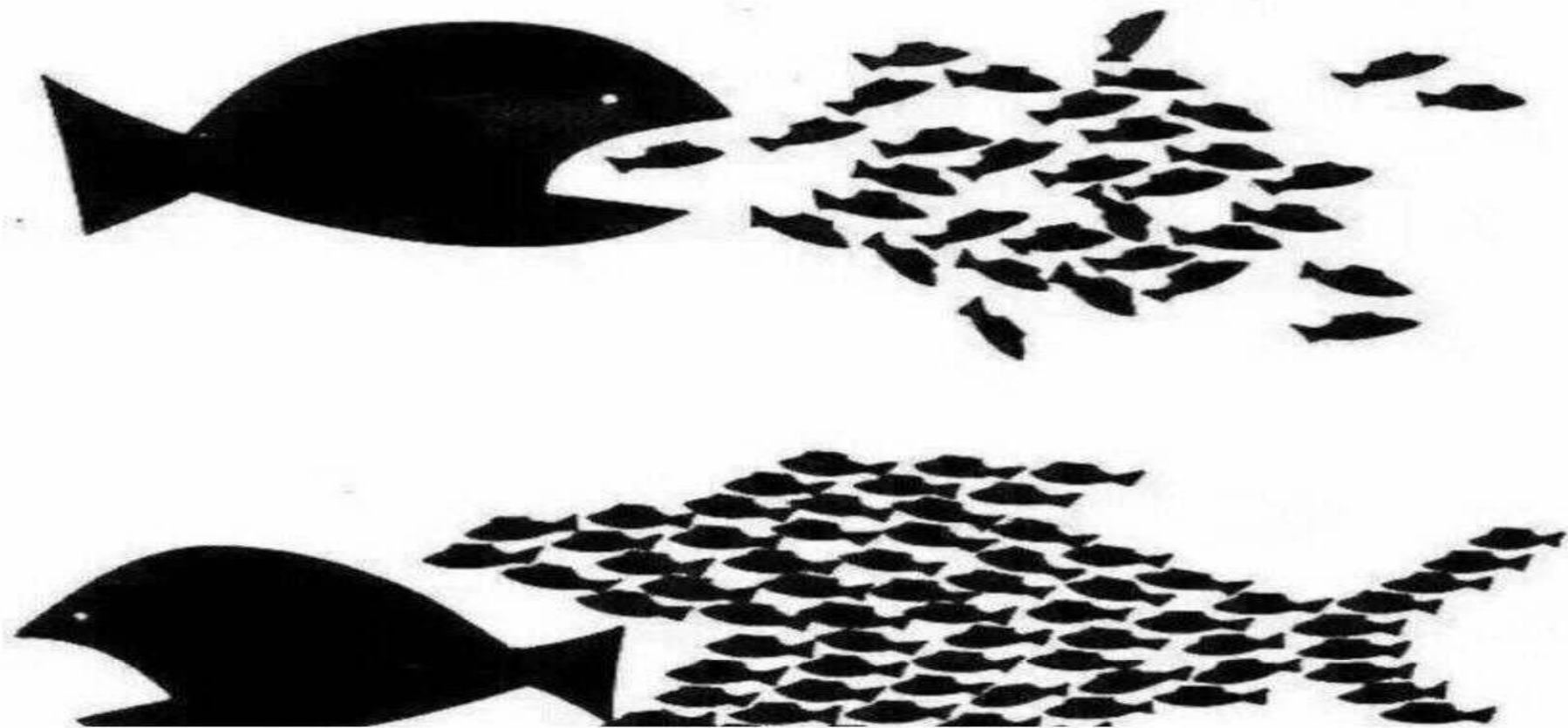
(四) 社群電商模式---以「社群」為中心

- ✦ 「社群」是由共同興趣的人組成的群組，提供成員溝通、分享資訊的管道（包含線上及線下）；「電商」則是透過網路、電子交易方式，進行商品、服務買賣的一種模式。
- ✦ 社群電商（**Social Commerce**）顧名思義就是「社群」+「電商」的組合。通常擁有以下3個特色：
 - 1、互動性強
 - 2、風格更加強烈、粉絲黏著度相當高
 - 3、擴散、分享性強
- ✦ 目前多數的「社群電商」都是在既有的「社群」平臺上，開發出電子商務的功能。
亦即，社群商業模式 = 社群 + 場景 + IP + 分享經濟 + ...

- ✦ 社群電商其實是過往的銷售模式的「典範轉換」。以前是有需要的人會去尋找產品，不過到社群電商上，就變成了要由社群電商經營者尋找適合受眾的商品。



- ✦ 除此之外，社群電商的個人特質也會成為轉換、導購的關鍵，一般人總信任親人、朋友、意見領袖的意見推薦，作為自己消費的參考依據，造就極高的轉換率。
- ✦ 例如，在台灣靠在臉書上以「直播叫賣」生鮮貨品聲名大噪的「丟丟妹」，正是社群電商的最佳案例，靠著真誠、貼近民情的叫賣方式，與鮮明的個人特色，讓她在臉書上累積了80萬名的粉絲追蹤。
- ✦ 對於社群電商經營者而言，經營社群商業模式的基礎就是「累積社群用戶資源」。這種社群用戶資源就像高速公路一樣，是社群商業模式的基礎設施，此公路一旦建造好了，各種車都可以在上面跑，亦即，社群建立好了，就可以嫁接各種商業模式，所以，「社群」即是社群商業模式的載體，但請永遠記得，社群遵循的是「朋友」邏輯，需無時無刻維持住「社交」的溫度。



很喜歡這幅圖，如今早已不是大魚吃小魚的時代，而是群魚吃大魚的年代。

一個人敵不過一個團隊，
一個團隊敵不過一個系統，
一個系統敵不過一個趨勢。
團隊+系統+趨勢=成功。
一個人可以走得很快，
一群人會走得更遠！

你能整合別人，說明你有能力；
你被別人整合，說明你有價值。

在這個年代，你若整合不了別人，也沒人整合你，那說明你離成功還有很遠！

(五) 「即時零售」模式

- ✦ 新零售的發展已經進入「即時」零售：亦即一個「懶人生活型態」的時代來臨了。當「外賣」平臺切入電商的零售領域——兩者之間的競爭就進入「即時」同城零售，此景如同阿里巴巴與美團的戰爭，而決勝關鍵在「短鏈物流網絡」。
- ✦ 當電商平臺切入即時配送，本質是將傳統電商零售「外賣化」；而外賣平臺不斷擴大即時零售配送的品類與範圍，本質是外賣平臺「電商化」。
- ✦ 當電商平臺「外賣化」，外賣平臺「電商化」的激烈競爭趨勢下，雙方都陷入「快」的迷思，同時將消費者胃口養「快」，此迫使更多品類的「小時達」成為可能。
- ✦ 對於傳統商店、傳統電商平臺而言，沿著原有的成長曲線走，增量空間非常有限，相對「本地生活」和「同城零售」的增量空間還很大，目前用即時配送和本地生活打「一小時生活圈」。

✦ 目前零售業正身不由己地陷入「快」的交易市場黑洞。殊不知「時間」要素的影子即是「成本」，商超揀貨員和配送騎手以「成本」，來交換消費者的「時間」，形成場景就是「即時零售」。

✦ 「即時」零售競爭下，連星巴克咖啡和瑞幸咖啡也推出
即時零售 = 零售 + 騎手的商業模式。

此市場的流行性競爭，也讓星巴克咖啡不得不為了報表、股價，迷失了它「第三生活」空間的信仰...

✦ 另外，即使是利用互聯網 + 大數據資料，把宅配的物流成本降到最低，仍是必須增加成本，只是看消費者可接受的負擔程度能有多高？

亦即，外送平臺付給騎手（按件計費）的「成本」，是用來交換消費者的「時間」效用。這是「懶人生活型態」的代價。



（六）「直播帶貨」的銷售模式

1、「移動直播」產業正路演風口速興、速落的故事

(1)因資本烘抬，移動直播潮起又潮落

2016年，「移動直播」在網路圈掀起一波浪潮。因為移動互聯網的基礎設施在當時已非常成熟，包括頻寬、智慧手機滲透率、APP下載，以及手機上移動支付、打賞...

(2)轉型「即時視頻社交」，再編一個新故事撈錢

- ✱ 「移動直播」做為一個變現工具，技術門檻很低，競爭對手也能很快追上，大家燒錢圈用戶。到2017年卻成為“致命錢坑”。
- ✱ 所謂“純直播項目”，例如鬥魚、花椒等純直播公司，在移動直播中潮起又潮落，經營較辛苦。
- ✱ 但相對“不純粹做直播”的另一類公司而言，它們是做社交、短視頻或其他業務出身，後來才拓展了直播業務，譬如YY、陌陌、快手、B站則壓力較輕。且YY、陌陌們反而賺到了錢。這對投資者而言，反而是一個方向提醒！

(3)移動直播行業終將回歸到「內容為王」

- ✦ 其實，直播改變的正是「溝通」的形式。這個工具最大特色是LIVE，LIVE can be everywhere，是這種新的溝通形式吸引人之處。
- ✦ LIVE是一種「溝通」的形式，所以，直播的核心不在於科技或是技術，而是「內容」。最終，直播還是要回到平臺的內容豐富度上！
- ✦ 由於直播的「即時互動性」容易吸引大量網友觀看、也製造出一批又一批「網紅」，從遊戲、音樂才藝表演、美女網紅推薦美食、旅遊……都讓許多人看得津津有味。
- ✦ 未來，但「網紅」直播的角力重點仍是「內容」！

-
- ✦ 另外，直播作為一種新的銷售「場景」，可以幫助企業轉型，發展出「直播帶貨」銷售「場景」！
 - ✦ 其實，「直播」只是通過互聯網的工具改變了銷售模式，並沒有創造新的價值，而且頭部網紅佔據了所有的資源，他們在產業鏈中畸形發展，所以能否長久發展尚待時間考驗？
 - ✦ 隨著直播帶貨的競爭加劇，未來流量成本會越來越高，直播帶貨的運營成本也會逐漸吞噬掉商家的利潤。
 - ✦ 其實，企業想要從「直播帶貨」與價格戰的陷阱中脫離出來，必須先提升自身產品、品牌的競爭力！
 - ✦ 由此可見，未來成功的企業要把注意力放到消費者身上，挖掘消費者新的需求，並提升品牌的溢價能力，才能實現差異化定位。

2、何謂「直播帶貨」的銷售模式？

(1)回顧「直播電商」的發展歷程

- ✦ 直播電商的發展歷程，最早可以由大陸「淘寶」的首發推展開始談起。在2016年，阿里巴巴「淘寶」推出直播功能，在短短3年時間裡，淘寶直播從零發展到千億人民幣的營收規模。時至今日也依然在持續成長中。
- ✦ 在「淘寶」直播中，採用「隨播隨買」模式，也就是在直播的同時，畫面中同時有購物清單，賣家可以擺上在直播中會介紹的商品，觀眾可以隨時點選，並引導到賣場完成下單。
- ✦ 如今，淘寶直播、抖音直播，此「直播帶貨」銷售方式已成為可行的銷售模式。在後電商的時代，「直播帶貨」甚至成爲了電商銷售的一個重要形式！

(2)歐美大品牌商也開始嘗試直播電商

-
- ✦ 在中國直播電商的趨勢影響之下，歐美大品牌商也開始嘗試直播電商。尤其，在COVID-19推波助瀾之下，無論大型、小型零售商，無不加緊電商布局。而除了上架電商平台、自建銷售官網之外，「直播電商」也是重點方向。
 - ✦ 像是時尚服飾品牌Tommy Hilfiger在中國直播電商打下好成績之後，便將直播節目推向歐洲與北美市場，不像一般的街邊店，一場直播可以吸引1,400萬觀眾，短短2分鐘就能銷售1,300件服飾。
 - ✦ 根據《MarketWatch》報導，到了2024年，社群電商的全球市場規模將上看2.05兆美元，而其中直播電商市場有多重要？
顧問公司麥肯錫（McKinsey & Company）預測，到了2026年，全球的直播電商銷售額，將占有電子商務的10%~20%。麥肯錫也指出，直播電商的轉換率有望接近30%，是傳統電子商務的10倍。

(3)台灣直播電商的發展歷程

- ✦ 在台灣，2016年Facebook推出了Facebook Live直播功能之後，儘管還沒有推出完善的直播電商功能，但許多賣家開始嘗試用Facebook Live直播功能介紹商品，搭配粉絲團、社團功能經營社群電商。
- ✦ 台灣的「直播電商」市場持續升溫，Instagram、LINE等社群平台，或是momo購物網、PChome、蝦皮等電商平台加入戰場。
- ✦ 但台灣的Facebook使用者大約有1,900萬。如此龐大的使用者數量，讓Facebook依然是許多大型直播電商賣家的首選。
- ✦ 以C2C電商平台起家的蝦皮購物，就在2019年3月推出「Shopee LIVE」直播電商功能，讓消費者可以在觀看直播內容的過程中，不必離開直播頁面，就可以在小視窗中完成下單。
起初，在Shopee LIVE僅有「隨看隨買」形式，之後在2021年推出了在社群平台上最流行的+1功能。在2021年，蝦皮直播的成交訂單就比2020年成長了70%。

(4)台灣直播帶貨的草根「+1」的叫賣模式

-
- ✦ 台灣直播帶貨的銷售方式，推出草根「+1」的叫賣模式，即在銷售型的直播節目中，常能見到直播主指示觀眾輸入關鍵字就能參加抽獎、得到優惠券，甚至是完成訂單下標的「+1」模式，就是由這時候開始建立。
 - ✦ 起初，賣家只能依靠人工手動統計留言區的「+1」數量，但隨著訂單量越來越大，從2018年開始出現像是168 money這樣的系統服務商，協助Facebook上的直播電商賣家統計訂單。
 - ✦ 「+1」的動作可以創造一個（購物衝動）氛圍、慾望，這是直播的特性。但「隨播隨買」形式也是直播電商的內容慢慢往精緻化發展的方向。如今，在台灣各大直播電商平台上，皆有「隨播隨買」與「+1」二大模式可以選擇。

■案例：蝦皮前1%的頂級直播美妝賣家明山玫伊有什麼成功訣竅？

✦ 訣竅一：5分鐘定生死，抓住「最搶眼」的商品特色！

擁有多年電視購物主持人經驗的玫伊認為，經營直播電商與電視購物，相同的地方在於對「商品特性」的掌握度要高，而且只要抓住少數幾個商品特色介紹，才能讓觀眾好消化。

因直播的節奏很快，客人沒有耐性，5分鐘就要讓他決定要不要購買。所以，要練習能用一分鐘自我介紹，同時也要能說到一小時。

✦ 訣竅二：緊跟「快」商務趨勢，物流、客服也要更完整服務！

目前，明山玫伊團隊已經超過10人，而大部分都是內勤團隊。在未來，她也還要繼續加強客服、物流等人手。

她分享，起初出貨是由外部物流廠商負責出貨，但是往往要4~5天才能出貨。於是她規劃自家的倉儲空間，由自有團隊親自出貨，把時間控制在2天內。

另外，她很在意客服部分，未來會增加更多人手在出貨與客服，把這個地方做完整，營業額、觀看數都會累積，這要從根本做起。

■ 案例：天后闊妹怎麼殺出「直播帶貨」的一片紅海？

✦ 本名古羽庭的天后闊妹，在2016年開始透過Facebook社團，開始經營社群電商。她當時只有6萬元創業基金，就創了一個粉絲團。並且開始透過剛上線的Facebook Live直播功能介紹商品，經營童裝商品。起初（直播觀眾）只有10個人，裡面8個是她的家人。經營至今，每場直播平均觀看人數約3,500人。

訣竅一：以生命經驗創造「人設」，培養死忠鐵粉

- ✦ 天后闊妹說：「我沒有天天賣東西，但我天天開直播。」儘管在近3年雙11營業額創下佳績，但是她一個月僅開10場直播有直接銷售，其他場次都以與觀眾聊天、互動為主。
- ✦ 古羽庭在19歲結婚、25歲離婚、生3個小孩，接著與現任丈夫共同經營直播電商。這樣的人生經歷，她都不吝於在鏡頭前分享。
- ✦ 她認為，一旦觀眾對於直播主的「人設」感到認同，就會產生嚮往，自然會對直播賣家在用什麼商品感到好奇，進而促成訂單。

訣竅二：針對目標客群，延伸商品需求

- ✦ 要在鏡頭前講解商品特性、讓觀眾下單，對商品的掌握度就要夠高。對於天后閩妹來說，由於本身就是媽媽、由童裝市場開始經營，自然了解相同的族群最在意的商品特性。

✦ 不過，到了現在，在天后的營收占比中，僅有5%是起家的童裝品項，其他95%營收都是來自自有美妝品牌Bessie Lady。

- ✦ 在2017年，古羽庭開始與外部代工廠合作成立自有品牌，將商品線延伸到保養品、母嬰用品、髮品等等。至今Bessie Lady旗下已推出約200個品項商品。

訣竅三：主攻擅長品類，不輕易操作其他品類

- ✦ 儘管在Facebook直播電商領域，許多海產、生鮮類賣家相當活躍、業績驚人，但是在講究鐵粉經濟的直播電商市場，受眾不對，銷售就是推不動。她笑著回憶，一次要銷售中秋烤肉組合，天后閩妹一組都沒有賣出。「我清楚誰的錢該賺，不需要踏足的就不要碰，這在直播界非常明顯，大家不會去踩線。」

- ✦ 展望未來，她要專注在自己熟悉的女性服飾、保養保健品市場持續進攻。同時，也要開設直播學院，訓練天后閩妹的新一代直播主。「我要專心經營自有品牌，慢慢往幕後走。」她說。

3、「直播帶貨」回歸理性和商業本質的銷售技巧

那麼，「直播帶貨」的線上銷售形式要怎麼運作呢？

- ✦ (1)先選定合通的網際網路平臺，採用直播的形式在線上進行對商品的展示、諮詢答疑、導購銷售，具體形式可以由店鋪自己開通直播間或由職業主播合作進行推薦，透過強大的互動性和親和力，提升消費者的消費體驗。
- ✦ (2)直播帶貨要選擇好適合自己的時間段。
新主播剛開始不管是從經驗、還是從流量上來說都是比較少的，建議儘量錯開直播高峯期，這樣競爭壓力會小一些，雖然流量小了，但是會更容易被用戶發現，再慢慢地積累人氣。
- ✦ (3)其實剛開始做線上銷售，新手沒經驗、沒流量、沒人氣是正常的，那些帶貨大咖也都是這麼一步步走過來的，只要找對方法就會很容易度過瓶頸期。新手可以稍微使用一些引流工具，先把直播間排名提升上去，讓用戶知道你的存在，當然在資金允許的情況下我們還可以購買官方流量助推，幫助我們快速上熱門。但過度刷流量會讓用戶反感，甚至可能被平臺監測、導致封號。

✦ (4)直播過程中我們要先準備好「直播商品腳本」

直播間推銷的產品直播主一定要提前試用，以免出現直播間翻車現象。尤其要先準備好直播帶貨中產品「直播商品腳本」。

那商品腳本是什麼？商品腳本是直播過程中把商品的優缺點，要解決的問題，包括用戶體驗等等一系列的東西，按照一定邏輯編寫的話術，這就是腳本。這就好像是演講稿般。

那直播帶貨過程中商品腳本怎麼寫呢？重點是引出話題，聊點跟本場直播有關聯的話題，特別是新粉，聊一些時事、製造話題。

✦ 例如羅永浩「直播帶貨」的預熱視頻中，有人問羅永浩：「是什麼讓你40幾度的溫度裡這麼努力地工作？是愛嗎？是責任嗎？」老羅回答道：「是窮啊。」

✦ 又如，帶貨一姐薇婭將在淘寶直播賣火箭，原價4500萬，薇婭直播間立減500萬，可謂噱頭十足。

✦ (5)我們也可以在直播中設置一些福利環節，延長用戶在直播間的停留時間，同時吸引新用戶。

✦ 比如「限量秒殺」，會讓用戶覺得錯過了，這輩子就再也搶不到這個優惠了，從而刺激用戶衝動性消費。

理我!! 理我!!



(七) 「網紅經濟」將形成一種新零售資產

- ✦ 「網紅」原指在互聯網中，由於某事件行為被網民關注而走紅的人，所以「網紅經濟」則指一批專業領域極客、專業原創內容生產者，他們以知識、技能、創意等特色視頻、音頻內容形成自媒體，並發展出電商、內容付費、獨立品牌等多渠道變現方式。
- ✦ 部落客算初代網紅，現今的「網紅」一般多指Youtuber、Instagramer、粉絲頁或直播主等，在網路上擁有自己的平台與粉絲群，也就是在「自媒體」上經營得有聲有色、一呼百應的人。
- ✦ 這些網紅人設也各自在社交媒體上聚集人氣，依託他們的品味和眼光，可引領龐大的粉絲群體進行定向營銷，從而將粉絲轉化為購買力。
- ✦ 在網紅們引領下，形成品牌有效進行電商導流。亦即「網紅」從一個社會現象，逐漸演變為一種經濟行為，發展成「粉絲經濟」或「網紅經濟」。

- ✦ 「網紅」的本質是個性化品牌的表現形式，「網紅」已不僅僅意味著博取眼球和新聞話題的網絡人物，強大的變現能力逐漸讓網紅成為品牌青睞的合作對象，是一類具有互聯網基因的新型營銷模式。網紅的收入來源包括廣告、品牌合作、個人店鋪以及出場費用。
-

- ✦ 「網紅經濟」迅速崛起與淘品牌的崛起類似，網紅們自發在淘寶、天貓上發展起來。網紅起初的作用之一是為電商平台導流，目前已演變成內容運營。

- ✦ 「網紅經濟」則是粉絲經濟的一種。網紅通過自身對粉絲的影響力，逐漸把外圍的、站外的流量變現，除了開拓淘寶站內的粉絲經濟之外，還發動粉絲大量地從站外拉很多流量進入淘寶。

以前的網紅可能更多的分享爆款，而現在的網紅更多的是自己開店，經營自己的品牌，開始管理供應鏈。網紅比以前表現得更加專業化，開始走向企業經營形式。

- ✦ 網紅店鋪是社交化電商的重要體現，網紅營銷通過精準定位、推薦引導、評論互動，利用粉絲效應與市場預判實現精確高效的營銷效果，較低的成本和較強的變現能力是「網紅經濟」的優勢所在。

■ 案例：中國大陸網紅第一人---李子柒

- ✦ 以拍攝農村美食短片起家，有大陸「第一網紅」之稱的李子柒，原名李佳佳，1990年出生於四川綿陽，曾是一名酒吧DJ，2015年開始以「古法風格」形式發佈原創美食短視頻創作，視頻里傳遞著中國文化、中國故事，每條視頻都有上萬人評論、轉發、點讚，引起了廣大網友的關注，先後榮獲“十大美食紅人獎”、“最具人氣博主獎”、“年度最具商業價值紅人獎”等多項榮譽，在2019成為成都非遺推廣大使。
- ✦ 2021年2月2日，金氏世界紀錄更宣布李子柒以1530萬的YouTube訂閱量打破了「YouTube中文頻道最多訂閱量」的世界紀錄。究竟李子柒的影片有何魅力，讓她在世界上成名的原因是甚麼呢？為何賣螺螄粉可以年賺過億？

- ✦ 李子柒身世坎坷，自小生活困苦。父母在她年幼時離異，爸爸早逝，故她跟隨爺爺、嫲嫲生活，自小耳濡目染下學會農活鄉廚。

- ✦ 成年後的她曾到城市打拼謀生，也曾露宿街頭，到了2012年，她為了照顧生病、年邁的嫲嫲，決定返鄉發展，開淘寶店為生。

- ✦ 其後她聽從弟弟的建議，開始拍攝影片，記錄煮飯過程，往往一條片要拍數日。她憑「古法風格」短片於內地爆紅，微博粉絲超過2,600萬人。

- ✦ 2015年開始，李子柒開始自拍自導古風美食短片，最初她拍攝內容選為最熟悉的「農村生活」，試過拍攝古法制作手工醬油的過程，或是以一人之力搭建茅草棚和鞦韆架。最特別之處是她本人都會在影片中穿著漢服，到田野或在農屋勞作，非常有氣質。後來，她將上傳的短片分為「古香古食」和「古香古色」兩部分。前者主要是以傳統烹飪方法製作美食，如竹林挖筍、荷塘採蓮等，被譽為「古風美食第一人」；後者則主要是以傳統手法製作胭脂、染衣製衣、文房四寶等過程展示。由於她還會動手為家裡裝修，更會用鋤頭翻地種菜、鋸竹、養蠶、刺繡，被網民戲稱其為「李萬能」。

- ✦ 李子柒與杭州微念公司，於2017年7月共同創立四川子柒文化傳播有限公司，其中李子柒以繳交人民幣49萬元的代價，持股49%

-
- ✦ 2018年，杭州微念科技有限公司以「李子柒」品牌在淘寶開始天貓旗艦店，售賣她在自製短片內出現過的食物，如螺螄粉、藕粉、火鍋底料等等。當中，李子柒品牌的螺螄粉月銷過百萬，連不少少女明星也為之瘋狂，掀起吃螺螄粉熱潮。

- ✦ 光靠李子柒，杭州微念在2020年就賺了16億人民幣，盈利能力幾乎遠超過中國當地知名的上市公司。

- ✦ 但李子柒創作的影片版權，其實都是歸屬在四川子柒文化傳播，甚至連「李子柒」三個字的商標版權，也是歸屬在公司內，並非是李子柒所有。且根據資料顯示，李子柒雖然與杭州微念合創公司，對公司的持股也比杭州微念少，也沒有擁有杭州微念本身的股份，也就是說，若杭州微念將李子柒踢出四川子柒文化傳播的話，她將徹徹底底失去一切，包括自己的名字。

- ✦ 只是隨著李子柒的爆紅，杭州微念開始大量掛名「李子柒」的相關商品在網路上販售，有網友發現，杭州微念將許多與李子柒無關的商品都掛上李子柒的IP販售，獲利頗豐，但李子柒本人並不會取得利潤。
-

- ✦ 其實不少中國MCN的條約十分苛刻，像是頻道的所有權幾乎都歸屬於MCN公司，網紅可以出錢買走，但是必須要以「0.1元/粉絲」的價格回購，單就目前YouTube上追蹤人數高達1610萬人的李子柒而言，他也必須要支付人民幣161萬元的價格回購，更別說她在中國其他影音平台也有不少為數眾多的粉絲。

- ✦ 另一個爭議點就是「影片版權」與「李子柒的商標權」，目前從網路上的情報看來，對於商業法律不甚熟識的李子柒，似乎把「李子柒」三個字的商標權與「影片所有權」都放在四川子柒文化傳播這間公司內，這也代表著，如果李子柒真的與杭州微念鬧不愉快的話，僅持有49%股份的李子柒，很有可能落到一個「淨身出戶」，無法帶走過去自己的辛勞成果。

-
- ✦ 原來中國第一網紅、帶著中國走向世界的李子柒，其實就只是個普通的打工人，而且光鮮亮麗的生活，實際上並沒有幫他帶來多大的收入，絕大部分的收入都被杭州微念拿走。
 - ✦ 為了維權，李子柒將各平台的頻道都全面停更。
李子柒於2021年夏天開始停更，在停更500天後，李子柒與所屬公司微念長達一年多的股權之爭終於落幕。
 - ✦ 微念在官方公眾號發文稱，「微念與李子柒在綿陽市中級人民法院的調解下，雙方達成和解。」
 - ✦ 從目前股權的變化，或許意味著李子柒從資本手里奪回了個人IP。
。雖然李子柒與微念達成和解，此未必能叫雙贏，但至少也是一個出路。
 - ✦ 消息傳出後大批粉絲開心直呼，「終於等到這一天，期待更新。」

人生有幾場盛宴，是你可以帶走的？

✦ 作家海明威說：

「如果你年輕時，
有幸住在巴黎，
它將會一生跟著你，
有如一場可帶走的盛宴。」



六、「大資料」成為零售業競爭力的重要資源

(一)「大資料」成為提昇零售業競爭力一個重要資源

- ✦ 原始的顧客消費「資料」是零散的，價值非常小，但這些資料經過過濾、分析可成為「資訊」，而在這些資訊的基礎上，可建立顧客行為預測模型，使「資訊」升級成為一種「知識」，並利用這些知識做預測，能夠舉一反三，成了可用來支援零售業決策的「智慧」。
- ✦ 例如，將顧客消費行為資料，通過「演算法」預測模型，可預測他的「信用」。如同在搜尋引擎有一個演算法是“Pagerank”，根據每一個頁面的被點閱次數來算出這個頁面的價值，並影響到他的排序。因此，我們也可以想像說人的社交屬性，也是可以透過信用排序和演算法反覆運算，從而預測出一個“人品排名”？
- ✦ 所以，利用這些可預測的顧客行為的工具，用以誘導顧客消費行為、可放大其價值，而這種資料控制能力已成為零售業盈利的頂層設計藝術了。

■ 案例：螞蟻金服的賺錢之道

-
- ✦ 回顧螞蟻集團上市案遭凍結，即可看出「大資料」運用的威力。表面上是馬雲在2020年10月於上海外灘第二屆金融峰會中，指責大陸金融監管制度阻撓創新，扼殺網路科技發展的相關談話惹怒高層。
 - ✦ 但深層原因呢？當初馬雲原是為解決網購的「電子支付」問題而在2004年創辦「支付寶」，而支付寶獲得成功後又陸續推出理財平臺招財寶、消費（校園）貸、芝麻信用等金融業務與信貸產品。2013年又推出餘額寶、花唄、借唄等多項網紅產品。
 - ✦ 後來的螞蟻集團，運用「大資料」蛻變為世界上最完整的金融科技平臺，僅一個App就具有網路支付、轉帳、信用卡、消費金融、保險業務與指數基金買賣功能。
 - ✦ 現在的螞蟻金服已成長為金融巨獸，擁有10億個人用戶、8000多萬家機構用戶，數位支付交易規模118兆人民幣、及2.15兆人民幣規模的高利貸放貸。

-
- ✦ 事實上，「螞蟻科技」已是大陸最大的協力廠商支付平臺、最大的線上消費信貸平臺、最大的小微經營信貸平臺、最大的線上理財服務平臺和最大的線上保險服務平臺。此一大型互聯網公司進入金融業務、卻不受監管，存有潛在的系統性風險，成為「大到不能倒」的金融巨獸。
 - ✦ 尤其馬雲的「網路金融」雖號稱是科技產品，但實際上是透過網路經營「放貸業務」，所以，即使螞蟻金服改名「螞蟻科技」，還是改不了經營「金融」業務的實質。業務主體仍是經營「網路放貸」。
 - ✦ 「螞蟻科技」運用龐大的網路用戶「大資料」為基礎，透過網路使用者的消費記錄與金融記錄（所謂的大數據）做為徵信依據，為廣大網民提供用於消費的小額信貸。但因為「螞蟻科技」不是銀行，沒有龐大資本額監管，資金槓桿比率過高。
 - ✦ 當時「螞蟻科技」必須結合傳統銀行提供資金，它再從借貸者的利息中扣取約30%的暴利服務費，中介銀行、消費者兩方共同完成交易。這種經營方法，「螞蟻科技」只是銀行與消費者的仲介，但抽取30%的高利、卻不承擔風險。

✦ 即使馬雲一直強調螞蟻是「科技」公司，但其信貸業務佔業務總量比例很大，到2020年6月信貸業務營收已近總營收4成，利潤佔比將近5成。螞蟻信貸規模約2.15兆元人民幣，但只有2%是自有資金，其他是靠從合作的國家銀行取得資金，資金槓桿比率過高。一旦其客戶信用出現較大問題時，網路信貸公司會立即出現流動性危機，接著拖累與之合作的國家銀行，並引發系統性的金融風暴。

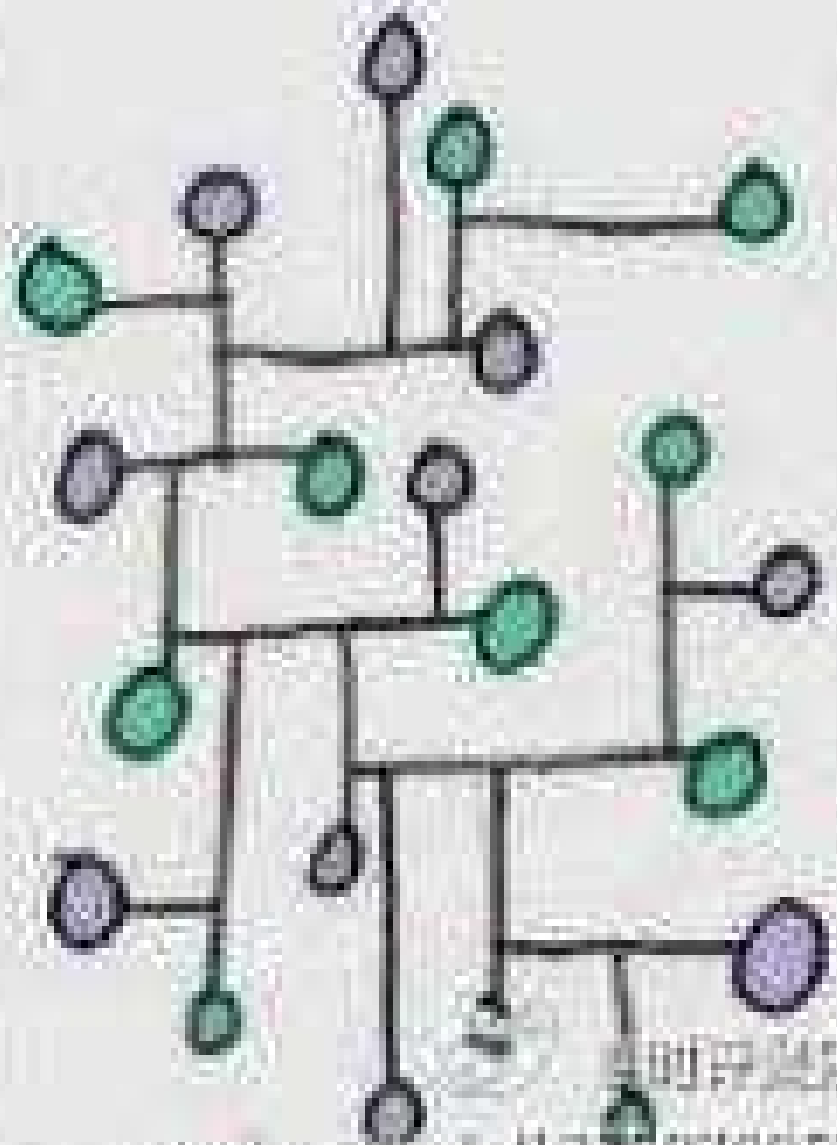
✦ 尤其上市之後，這一家「大到不能倒」的螞蟻金服的市值達到2.1萬億，將占到整個科創板容量的40%，超過主板那些大型國有銀行的市值，一旦經營遇逆風，可能釀成大陸版「次貸風暴」？

✦ 馬雲在2020年10月於上海外灘第二屆金融峰會中，指責大陸金融監管制度阻撓創新，還說「巴塞爾協議」是一個老年人俱樂部。但馬雲忘了，“丁力是死在上海灘”。馬雲太自信了，那壺不開、提那壺？如今，「風清揚」的「獨孤九劍」是否還能「笑傲江湖」？

知识



经验



(二) 「分享」消費者資源，將創造新商業模式

-
- ✦ 我們試想一種銷售模式：如果有兩個商場，第一個商場購物，成為會員，可以實現優惠打折，而第二個商場購物，產品、服務、價格都差不多，但是除了成為會員能夠實現優惠打折之外，還能通過分享，當你推薦的人去購物時，你還能賺錢，你會挑哪個商場去購物？
 - ✦ 所以，微行銷（微信、微博）的核心即在於“關注”和“分享”，而透過連結（粉絲經濟）起來，就形成一個生態圈，即是：
“關注” — “分享” — “複製” — “倍增”。
 - ✦ 此種移動電商的新商業模式即利用“分享”消費者資源（粉絲經濟）以獲得收入的模式，可直接彌補了微行銷無法落地、只能作為廣告宣傳、銷售平臺的問題，從而使“分享”成為一種直接轉換財富的手段；亦解決電子商務引流的成本問題和消費者忠誠度的問題！

(三) 主宰數據 = 主導世界？

-
- ✦ 為何《經濟學人(The Economist)》2017年5月指出，世界上最寶貴的資源不再是石油、而是數據。

■ 案例：美國Target百貨公司的「大資料」應用

- ✦ 美國的Target百貨公司曾上線了一套客戶分析工具，可以對顧客的購買記錄、並進行分析，並向顧客進行產品推薦。
例如，此套客戶分析工具可根據一個女孩在Target連鎖店中的「購物記錄」，推斷出這個女孩已懷孕了，然後開始通過購物手冊的形式向女孩推薦一系列孕婦產品，這是「大資料」應用化的一個有力佐證。
- ✦ 大資料已然顛覆了市場行銷原始被動方式，基於客戶行為資料的分析研究，可以「大資料」分析提供行銷決策的依據，並為後續的行銷提供主動服務推薦。簡而言之：大資料分析能夠在冗繁的資料中洞察消費者的個性化需求、並誘發消費。
所以，主宰數據 = 主導世界。

長江後浪推前浪！



上天入地的“钢铁侠”，

（四）大資料時代的「精準行銷」

✦ 在大資料時代下，市場行銷將發生以下質變？

1、對使用者行為和特徵分析

大資料時代，使用者的消費行為和特徵都可以通過數位來量化，更可以清楚的瞭解、預測目標受眾的使用者需求。

2、採精準化行銷

使用者的每一次購買行為在經過數字量化後，公司或企業可以在這些量化的數位基礎上，對目標受眾進行精準化行銷。

3、利用大數據對消費者投其所好

以後的行銷不再是大眾化行銷，而是窄眾行銷。每個人將被精準化的瞭解、預測他的需求，並為他提供個性化的行銷和服務。

例如，在大資料的分析下，阿里雲知道誰要貸款？

■ 案例：天羅地網的「再行銷」網路廣告

- ✦ 「再行銷」英文為 **Retargeting**，顧名思義就是「再進行一次行銷」。既然是「再」，那就是針對「過去曾經購買過、瀏覽過商品的潛在消費者」。也就是說，品牌將那些曾經造訪過網站的訪客、或舊客戶挖掘出來後並整理，再用各種形式去推廣，讓他們轉變成你的品牌顧客，回頭消費的一種行銷手法。
- ✦ 「再行銷」可以鎖定每個造訪過網站客戶的足跡，針對其瀏覽的商品進行客製化的訊息、廣告，並放在他們經常使用的社交平台、網站等地方，為的就是要喚起他們對品牌與產品的記憶，讓消費者再度進入網站內購物，帶動潛在的消費力量成功提高銷售量。
- ✦ 精準的「再行銷」策略，能讓潛在的消費者回流變成真正的品牌顧客，提升轉換率。

1、Google 廣告再行銷

- ✦ GDN 再行銷（GDN：Google 聯播網）是最常見的再行銷手法。Google 一天有超過 35 億次的搜尋，也造就了 Google 再行銷最大的優勢，GDN 廣告可以在任何與 Google 合作的網站、應用程式上曝光，以圖片、文字、影片等形式呈現，投放的位置從部落格、Gmail、YouTube 到各大媒體網站等，觸及所有網路使用者與目標客群，是品牌迅速擴散的好機會。
- ✦ 除此之外，還有 Google Ads 再行銷的方式，Google Ads「關鍵字廣告」可以有效追蹤哪些用戶搜尋了這個關鍵字，以及造訪過該網站，透過觀察這些數據後進行分析，可以更精確的抓出品牌的潛在消費者，將廣告再次投放到他們面前，吸引他們進行購買，也就是所謂的利用「關鍵字」再行銷。許多人還會搭配使用 Google Analytics 幫助更進一步分析受眾的名單，讓廣告在投放時可以更精準抓住受眾對象。

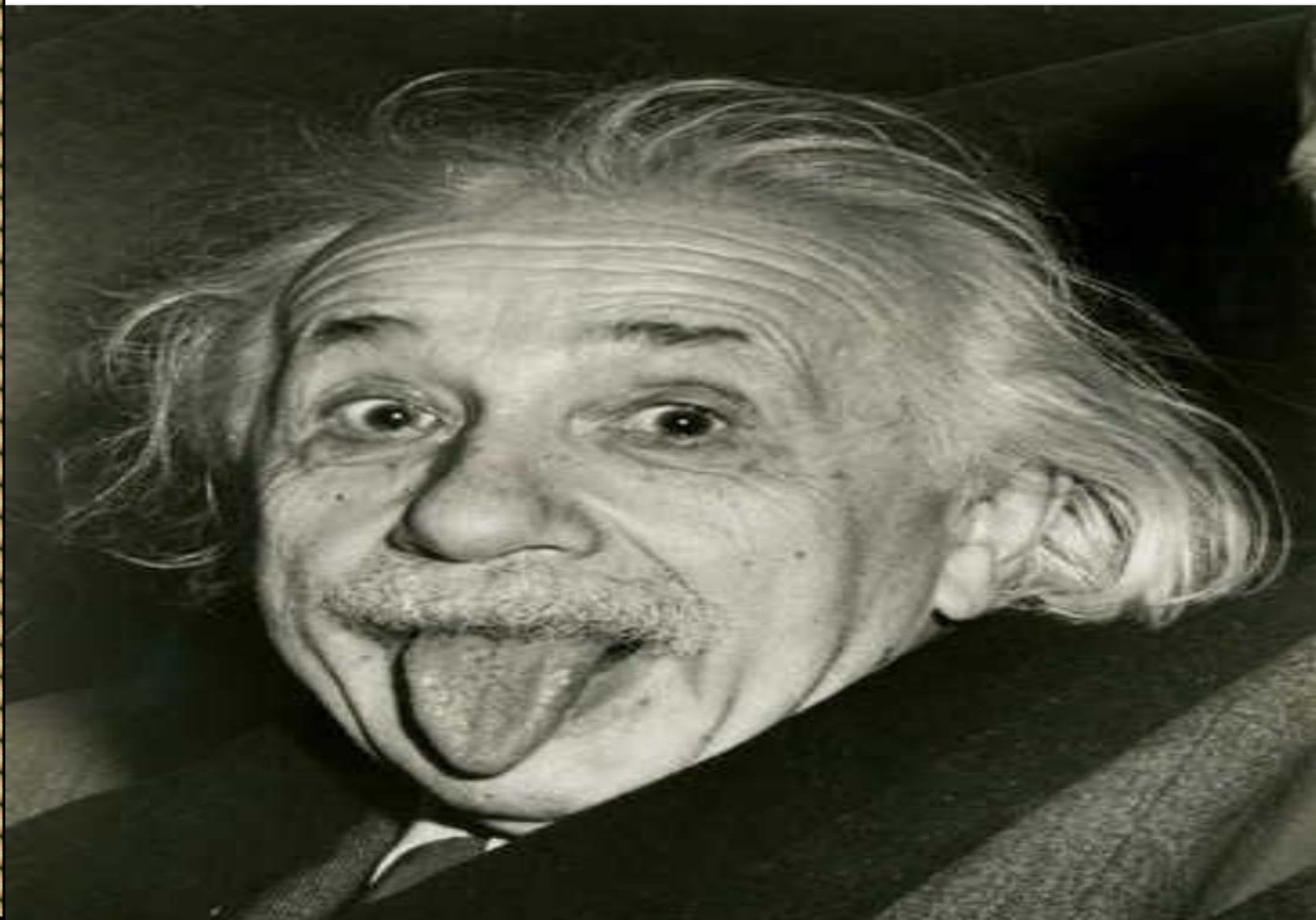
2、FB 再行銷

- ✦ 台灣使用臉書的人口高達 9 成，也就是說不分老少 10 個人中就有 9 個人在使用這款社交軟體，因此使用 FB 來投放廣告也成為趨勢。
- ✦ FB 再行銷的廣告會投放到 FB 以及 IG 頁面上，在進行 FB 再行銷之前務必先確認網站是否有安裝 Facebook Pixel，因為這是臉書用來追蹤用戶足跡的程式碼，並且可根據此程式碼找出曾造訪過網站、跟網站進行過互動的消費者，向他們投放品牌的廣告。

3、Line 點擊再行銷

- ✦ Line 是台灣最受歡迎也是最多人使用的通訊軟體，年齡層涵蓋從小到老。因此越來越多品牌都開始使用 Line 官方帳號吸引粉絲加入，希望能透過 Line 把自家商品資訊、優惠快速分享出去，以此來增加流量或銷售，所以 Line 也成為了非常適合進行再行銷的一種途徑。
- ✦ 透過 Line Tag 廣告追蹤碼可以追蹤用戶從官方帳號點入網站後所有行為足跡，包括瀏覽什麼產品、加入購物車、註冊會員等。

6.1952年，时任以色列总统去世，当局推选爱因斯坦为第二任总统，而他拒绝了。



七、「全通路管理」的必然趨勢

-
- ✦ 回歸「零售」的本質，當廠商生產的「產品、服務」本質上有了競爭力，第二步要做的是根據消費者的生活習慣，構建立體的消費管道形態。
 - ✦ 首先回顧流通業從市集的形成，到批發市場、商店街、到各種零售業態的演進，不管實體店鋪、人員推銷、掃街、展銷、電話銷售、百貨公司、超市、倉儲量販店、便利店、電視銷售，甚至電子商務模式、社群行銷、直播帶貨.....等等業態演進，皆只是銷售管道中的一種業態，一種選擇而已。
 - ✦ 進入數位化時代的零售市場，更是越來越分眾。廠商如果不佈下天羅地網，並進行「全通路管理」，將很難完全掌握零售市場。各業態都是為了能回應、滿足人類社會每個世代消費需求及生活方式的改變與選擇，因應而生、並面對物競天擇。非必要的業態，就成為時代的眼淚。
 - ✦ 因而，廠商除提昇商品力外，想誘發、抓住消費者的潛在新需求、實現差異化定位、提升消費者滿足，做好「全通路管理」將是未來一門必修的學問。

(一) 廠家「全通路管理」目的在滿足C2B的訴求

- ✦ 回顧早期的物資匱乏時代，通路模式設計是以B2C為主，亦即廠家設計好品牌和通路模式，消費者只能根據廠家的設計來選擇消費；但現在O2O模式興起，消費者已能通過互聯網搜索各種商品資訊，然後「個性化選擇」購買，買方市場成形已能影響廠家決策，並形成C2B的商業模式。因此，在市場逐漸分眾、細分後，亦即廠家設計好「全通路管理」才能有效管理市場。
- ✦ 全通路模式(omnichannel)可用“1+N+n”運營結構來定義：也就是同一個品牌商，運用多個通路組合(N)，提供線上線下的各種產品和服務(n)，並能夠融合在一起，為同一個品牌的消費者服務，也就是從原來簡單的「零售」逐步過渡到「通路融合」的過程。
- ✦ 實際上，這只是觀念性的轉變。廠商在過去，只想到如何去管理通路。但在全通路時代，廠商首先應該明白的是，「到底消費者想要什麼？」，再根據消費者需求來設計產品和通路。

(二) 線上、線下趨於整合的天羅地網

-
- ✦ 二十年來，電子商務的興起確實對所有的行業都帶來了巨大的衝擊，使得傳統零售店、廠商轉而注重「線上」市場。
 - ✦ 例如2000年亞馬遜電子商務出現之際，百思買便採取“線上訂購、線下提貨”的策略。
首先，線上線下在促銷和價格上同步；消費者上線上購買，到線下店裡取；線上線下資訊共用；實體店能回購二手貨，免費回收電子垃圾，店內的電腦也用於免費上網以吸引客戶。
 - ✦ 現在，廠商也懂得利用消費者行為資料來分析消費習慣及趨勢。亦即，消費者藉由越來越多的網站獲得商品資訊，並被引導進行線上或者線下的購買。
 - ✦ 例如，如果電商利用便利和價格拉走顧客，傳統零售業亦可整合線上線下（體驗+便利+價格）留住顧客。因此，線上線下正在競爭中趨於整合。

(三) 廠商、線上、線下和消費者四方博弈的最終王者？

✦ 從自給自足、物物交換、線下、線上的零售市場演化歷史來看，廠商、線上、線下和消費者四方皆曾輪流粉墨登場，各領風騷。

1、廠商曾是物資匱乏時代的王者

在三十年前的遙遠時代，大型跨國企業以大工業時代的「零售」思路：即整合全球資源稟賦，達到效率和收益的最大化。其將全球視為一個統一需求的大市場，在全世界範圍內整合資源進行標準化的量產、銷售。

2、實體連鎖通路商成為消費者最佳代言人

當經濟發展後，連鎖通路商透過大量採購反制廠商，並透過各種行銷活動，凝聚消費者購買力，成為消費者最佳代言人，並向廠商索取上架費、各式名目贊助費。

3、線上和線下管道的內鬥與融合

(1) 傳統管道與電商的博弈與融合

- ✦ 這二十年來，互聯網已顛覆了每一個行業，尤其對零售業的衝擊更為徹底，也改變我們的購物和生活方式。尤其越來越多實體店關門歇業。
- ✦ 近幾年，電商管道和傳統管道對消費者的挖掘皆已經進入瓶頸了，如果想繼續發展，必須搭建有核心優勢的O2O體系，借助線下與線上的融合。

(2) 零售業態不再是一種零和賽局，“全管道零售”將成為零售業的生存方式

- ✦ 未來，零售業態不再是一種零和，反而“全管道零售”將成為零售業的生存方式。

4、以消費者為中心的產品掛帥時代將來臨

- ✦ 由於消費者對自己的內心需求越來越清醒，這導致消費者對產品本身的功能會越來越重視。
- ✦ 另智慧製造技術提升，產品的“定制化”成本正在一步步降低，越來越多的小眾化產品開始滿足不同人群的個性化需求。未來將有被越來越多後來居上的“小眾品牌”將蠶食整個市場。
- ✦ 而隨著移動互聯網以及社交的發展，已有更多廠商更願意直接面對消費者。事實上，無論是區域代理商、傳統零售商、還是電商平臺，都只是廠商的出貨通路，最合理的模式就是把這些管道整合到一起。
- ✦ 未來，產品力掛帥為主的時代將來臨。一個品牌商必須懂得消費者，並專注於消費者需求，提供無與倫比的品牌購物體驗，這樣的品牌仍將繁榮發展。

5、消費者至上的C2F模式

- ✦ 未來的快消品會進入一種C2F的模式，即：消費者直接對接工廠。
即未來每一件產品在生產之前，廠商必須知道這件產品的消費者是誰？
它有什麼樣的需求？然後為它定制生產。
- ✦ 消費市場將進一步細分化、個性化、定制化。屆時“品牌”概念已經不復存在，因為消費者只在意產品本身，這也是一種零售業上的返璞歸真，所有的價值都是為消費者需求而創造的，而不是為了吸引消費者而創造的。
- ✦ 那麼，廠商究竟該怎麼辦？廠商必須將供應鏈逆思考，即：
 - (1) 先尋找我們的消費者，徹底瞭解他們的需求，然後再設計產品、採購物料，產品生產出來之後，再通過物流和快遞送到消費者手裡去，然後用售後跟蹤服務.....。也就是說一切以消費者的意志為導向進行生產，而不是閉門造車思路。
 - (2) 另廠商想使公司真正做大做強，必須使公司平臺化，非核心的每個生產環節都要外包出去，萬物皆不為我所有，但萬物皆為我所用。

(四) 全通路時代的話語權將從廠家、通路業者 轉向消費者

-
- ✦ 早期在消費者購買流程中，消費者需要先通過價格比較（貨比三家）以找到最好價格；再通過觸摸和視覺來感受產品；缺乏促銷資訊以確定最佳價格...等。
而這些所缺乏的資訊都在零售商掌控之中。
 - ✦ 隨著時代的發展，由於移動設備的廣泛使用，購物變得隨時隨地都可以進行。消費者具有更先進的資訊搜索裝備、受社交平臺的影響、並基於個人喜好，最終才決定了購買。
亦即：消費者變得聰明了。
 - ✦ 現在，消費者的購物體驗正在被重新定義。
更重要的是，顧客開始要求個性化服務，而大量客戶資料的存在使其成為可能，線上線下開始整合，以最大程度提高顧客的購物體驗。

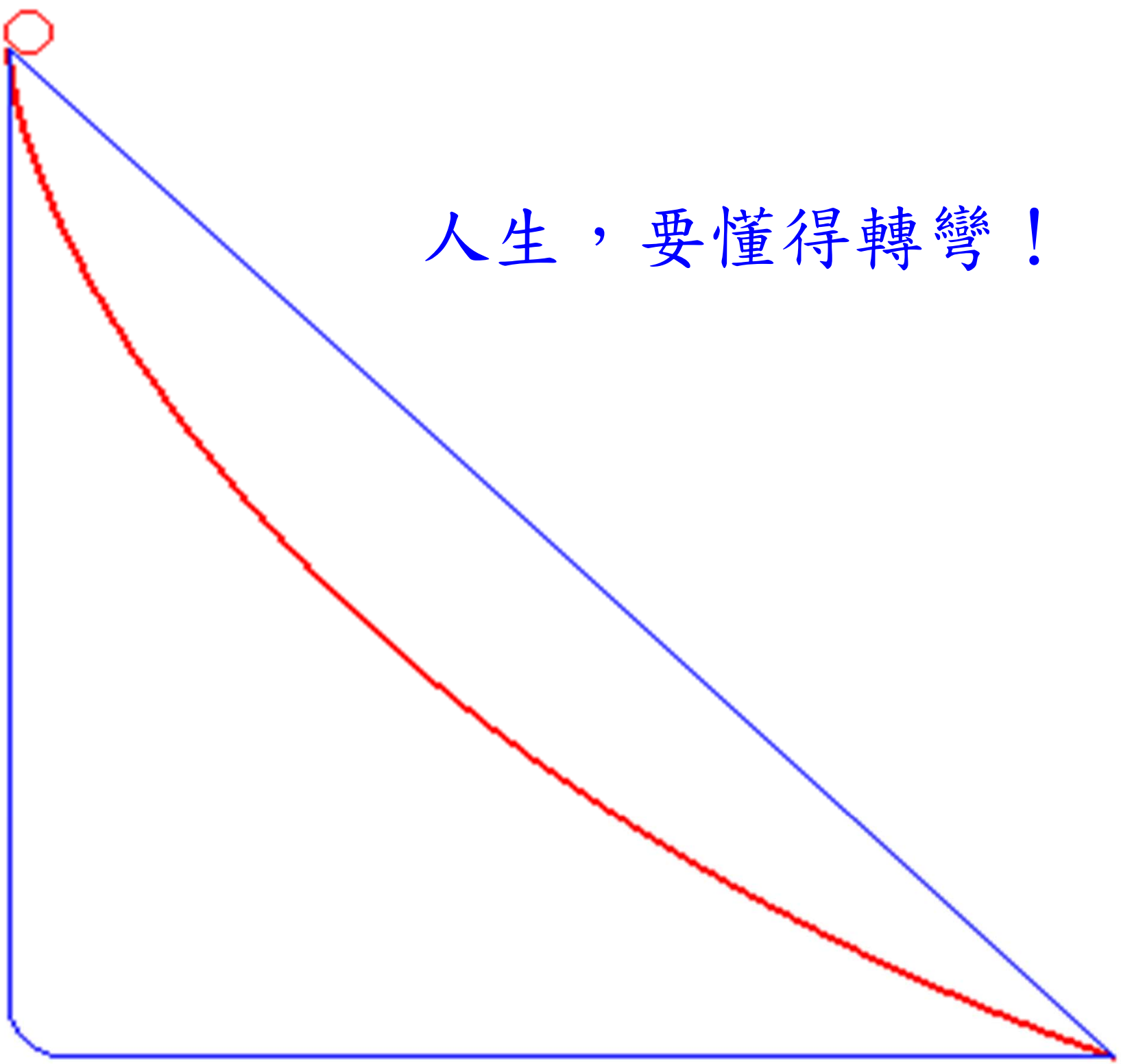
(五) 廠商如何進行「全通路管理」？

- ✦ 進入數位化時代的零售市場，就是越來越分眾。廠商如果不佈下天羅地網，並進行「全通路 (omni-channel) 管理」，將很難完全掌握零售市場。
- ✦ 「全通路管理」下，品牌廠商擁有多個互動渠道，例如品牌廠商擁有自己的實體門店、自營購物平台，同時還有在 momo購物網、PCHOME 24h購物、蝦皮拍賣上架商品，在社群經營方面擁有 Facebook、Instagram等社群帳號，且品牌廠商同時可從這些渠道與品牌消費者接觸，且消費者在每個渠道中獲得的體驗一致，品牌也落實 CRM會員經營於所有渠道。
- ✦ 亦即，消費體驗在各渠道上做到虛實融合 (OMO) 的效果，各渠道的會員在實體門店或自營網購平台等渠道，都能憑同一身份享有相同權益，亦即，顧客在品牌旗下的各個渠道皆能獲得相同的顧客體驗 (CX)，甚至 CRM (客戶關係管理) 中的種種權益也相同，還能完美實現虛實融合的效果。

■ 案例：星巴克 (Starbucks) 的「全通路管理」

-
- ✦ 在台灣的星巴克，為了落實深度會員經營、優化顧客體驗 (CX)，設計能優化門市消費體驗的 CRM 手機 APP，及提供咖啡訂閱、禮贈服務的 LINE 官方帳號。
 - ✦ 在星巴克的會員 APP 中，顧客可以「星禮程」CRM 會員身份使用虛擬「隨行卡」支付消費金額，並享有如會員集點般的「星星」回饋，另外還能使用「行動預點」功能在線上預訂餐點，待指定時間再前往門市領取。
 - ✦ 另一方面，星巴克 LINE 官方帳號則是以咖啡訂閱、電子禮贈等數位體驗為主，顧客加入 LINE 官方帳號為好友後，可在其圖文選單中以優惠價格購買一套多張的「咖啡券」，無論是什麼時候有飲用需求，持咖啡券至門市即可兌領商品，或是使用「星意禮」服務，購買電子票券、禮物卡轉贈給親友，讓親友憑電子票券或禮物卡前往門市提領商品。

人生，要懂得轉彎！



八、「全通路管理」下的供應鏈重構

-
- ✦ 在 2016 年時，阿里巴巴董事長---馬雲發表了「新零售」觀點並提及：「未來十年至二十年後，沒有電子商務，只有新零售。」
 - ✦ 事實上，「新零售」是以消費者感受及體驗為核心出發，整併了數據中心、金流、物流包含線上線下全通路一併做「OMO 虛實融合」(online merge offline/ offline merge online)。
 - ✦ 而進入數位化時代的零售市場，越來越分眾。廠商必須進行「全通路管理」，才能完全掌握零售市場。而當廠商想有效進行「全通路管理」，就必須進行供應鏈的有效重構.....。

✦ 在全通路「OMO 虛實融合」時代，有以下4大趨勢必須重視：

- 1、「移動」將成為「全通路管理」中，電商業務的主流管道；
- 2、「社群」將進入「全通路管理」的樞紐位置；
- 3、「大資料」是「全通路管理」的基石，是全通路決戰的重兵器。
大資料是數位石油，是可以實現與每個顧客精準行銷的利器；
- 4、給消費者「最佳顧客體驗」，是「全通路管理」的核心工作。

✦ 未來全通路管理的模式將以互聯網、移動互聯網化為工具；粉絲經濟和會員經濟為核心的C2B驅動；採多平臺整合運營；並以全通路大資料整合的高效協同成為核心。

✦ 因此，在「全通路管理」模式下的供應鏈重構，就必須重視上述的4大趨勢，並重新檢討線上、線下協同下的「全通路管理」模式的合宜供應鏈系統。

(一) 在「全通路管理」模式下，供應鏈重構的重要構面

- ✦ 「全通路管理」模式可用“1+N+n”運營結構來定義：
也就是同一個品牌商，運用多個通路組合(N)，提供線上線下的各種產品和服務(n)，並能夠融合在一起，為同一個品牌的消費者服務，也就是從原來簡單的零售逐步過渡到通路融合的過程。

- ✦ 「全通路管理」模式的供應鏈重構，必須重視如下幾個構面：
 - 1、從需求角度，整合細分各通路的粉絲及會員人群，這是整合供應鏈前端：
 - 2、虛實整合行銷：
「全通路管理」行銷已不僅是賣產品，而賣的是顧客體驗、口碑及信任行銷。
 - 3、商品品類整合管理仍是供應鏈運營的核心：
 - 4、多通路庫存共用：
 - 5、共配系統的共用：

(二) 「全通路管理」模式下的採購平臺整合

- ✦ 由於單一的通路平臺採購不具備流量優勢，全通路整合後，重要的支撐就是採購平臺的整合。
經過深度通路整合後，供應鏈體系將具大量議價能力，甚至可形成包銷買斷、反向定制等多樣化的產銷模式。
- ✦ 在品牌商與通路商戰略合作中，採購規模越大通路商越具備話語權，這對駕馭控制整個供應鏈體系，具備重要的戰略價值，同時可徹底壓制住競爭對手。
- ✦ 採購的整合不僅僅是具流量優勢和價格優勢，在全通路模式上，大型品牌和大型的多通路平臺，供應鏈協同能力更成熟，例如供應商管理庫存計畫(VMI; Vender Management Inventory)，特別是不少大的平臺前段採購已經電子商務化，實現了商流、物流分離，規避了不少不必要的訂單處理和物流運營過程，可降低整體運營成本及管理風險。

■ 案例：沃爾瑪高效率的越庫配送中心

-
- ✦ 沃爾瑪推行“統一訂貨，統一分配”。各分店的訂貨都先匯總到總部，再統籌訂貨。
 - ✦ 沃爾瑪供應商，根據各分店的訂單，將貨品直接送至沃爾瑪的配送中心，配送中心則負責完成對商品的篩選，包裝和分檢工作。再由配送中心送往各個分店。
 - ✦ 配送中心的地點選擇，皆經過仔細的研究，必須能確保產品由配送中心運出，到各分店的時間不能超過一天。
 - ✦ 沃爾瑪的配送中心具有高度現代化的機械設施，送至此處的商品85%都採用機械處理，這大大減少人工處理商品的費用。同時，由於購進商品數量龐大，使自動化機械設備得充分利用，規模優勢充分顯示。

(三) 「全通路管理」模式下的資訊流協同

-
- ✦ 新零售是指以消費者體驗為中心，利用人工智慧、物聯網、大數據技術，來支援線上的資訊流、金流、商流，以及線下的服務體驗及物流配送的一種全通路零售模式；而數位科技可以提供創新的方法，大幅改善零售業的服務效率，效率才能帶來好的消費者體驗。
 - ✦ 以快時尚知名品牌**ZARA**為例，他的全球門店每天的資料都會在每天下班後同步到西班牙的全球資訊中心。所以，在全通路模式下，若整個供應鏈能發揮資訊協同功能，從訂單、庫存、結算、商品推廣、消費者資料...等方面實現充分的協同，後線上與線下實現充分的協同，基本上，將可實現以資訊來代替庫存。
 - ✦ 總之，未來的通路競爭，不只是前臺的價格競爭，還有在資訊支援基礎上，後臺的供應鏈的競爭才是硬實力。

■ 案例：沃爾瑪先進的衛星通訊網絡

- ✦ 鉅資建立的衛星通訊網路系統，使沃爾瑪的供貨系統更趨完美。這套系統的應用，使配送中心、供應商及每一分店的銷售點，都能形成連線作業。
- ✦ 通過商店付款櫃檯掃描器售出的每一件商品都全自動計入電腦。當某一貨物減到某一數量時，就會發出信號，使分店及時向總部要求進貨。
- ✦ 總部安排貨源後，送往離商店最近的配送中心，再由配送中心，在商店發出訂單後**48**小時內，將貨品送上貨架。
- ✦ 這種高效的存貨管理，使公司既能迅速掌握銷售情況，又能及時補充存貨不足；既不積壓存貨，又不使商品斷檔，加速資金周轉，大大降低了資金成本和庫存費用。

(四) 「全通路管理」模式下的物流變革

1、傳統通路的物流服務必須隨「全通路管理」需求調整

- ✦ 傳統通路的物流服務，大多是按照幹線運輸、入庫區域大倉、區域調撥、末端分倉配送這樣的節奏，這種物流服務模式是典型的賣庫存模式。

2、品牌商與全通路平臺的物流系統整合

- ✦ 以當年國美與海爾的戰略為例，國美依託遍及全國的**1600**多家門店體系和覆蓋全國的自有物流，在全國縣級以上城市，建立了大家電當地化配送能力。而海爾日日順在全國**2800**多個縣建立了物流配送站，佈局了**17000**多家服務商，對三四級市場的配送難題也有著重要的支撐。此時、品牌商與全通路平臺的物流整合，就具有重要的戰略價值。

3、「自有物流」服務，可個性化打造不可替代的核心價值


- ✦ 全通路模式如果有自建物流的支援，將可以實現靈活多變的顧客體驗，這是傳統快遞公司無法實現的。尤其，往往是在節假日是顧客購物體驗的高峰，全通路模式最後一哩路做不好，一切都是白費。例如在節假期間都可以確保大家電商品及時配送、實現順利安裝，這是大多純電商難以做到的。這時，往往只有擁有自有的物流體系才能實現服務保障。

(五) 「全通路管理」模式的「電子支付」大戰

- ✦ 以台灣來看，疫情加速消費者使用「電子支付」。
- ✦ 統一集團為搶攻「會員經濟」，以「icash pay」將「支付、會員、點數」整合為「OPEN POINT熟客生態圈」，並開通「OPEN錢包」跨通路支付，例如納入高雄夢時代、統一時代百貨高雄店、聖德科斯、統一時代百貨台北店、BEING sport、BEING spa 和 BEING fit。後又新增康是美、速邁樂加油中心、21風味館、Mister Donut、COLD STONE、Semeur 聖娜和星巴克。

因此，擁有超商、美妝、健身房、餐飲、咖啡、加油站等16個連鎖通路體系的統一集團，以「生活館」型態複合呈現，皆可全通路可以暢行使用icash pay。

-
- ✦ 另在零售通路兩大霸主全聯（全支付）及全家（全盈支付）聯手加入後，「電子支付」市場又將重新洗牌。
 - ✦ 因這場電子支付大戰中，全聯背後有800萬PX Pay會員數與全家的1,300萬會員數形成結盟，以抗icash pay。
 - ✦ 未來「全支付」公司將承擔把PX Pay的服務推廣到食衣住行各大通路，提供會員可以透過APP，使用支付、儲值、轉帳、多元金流整合等金融科技服務，串連線上/線下支付、零售和金融等服務，打造一個非現金支付的全新零售數位生態環境。
 - ✦ 但未來PX Pay用戶要順利升級為「全支付」，除了資安問題，由於電子支付服務需要實名認證才能開通，為要吸引全聯800萬PX Pay會員轉換為電支用戶，究竟「全支付」要端出什麼大禮吸客，可拭目以待。

- 
-
- ✦ 對「金流」而言，不論是線上、或是線下「商流」，支付場景是經營電子支付業務最重要的基礎，須在這個基礎上服務會員。
 - ✦ 有鑑於此，而對於現有如街口支付、**Line Pay**等電子支付業者來說，兩大零售通路巨人挾持實體通路及會員數優勢，揮軍電支市場將讓純電子支付業者們繃緊神經了。
 - ✦ 至於未來，誰能實現一個電支**App**建立大生態圈，滿足民眾餐飲、百貨購物、飲料店、遊樂園、交通等多元場景的支付需求便利，誰就可以完整的掌握顧客消費行為輪廓，誰就有機會成為零售之王。

■ 案例：微信快速擁抱「數位人民幣」

-
- ✦ 大陸在「數位人民幣」來勢洶洶下，以微信、支付寶為尊的支付體系恐將被撼動。
 - ✦ 微信4月26日宣布可在數位人民幣APP內的錢包快付功能下開通「微信支付」，選擇將任意機構的錢包推送到微信支付，就可在視頻號、小程序場景內支持數位人民幣進行交易。
 - ✦ 對比當前微信對商家的統一費率為0.6%。且商戶在取款時需支付一定取款手續費。個人提現也必須按現金額的0.1%收取手續費，每筆至少收取0.1元；支付寶也對商家收款碼收取手續費0.55%，並在次月補貼0.2%，且個人提現時，手續費也是0.1%。
 - ✦ 面對正值風口的數位人民幣，或因便捷性、提現不收費等優點，逐漸成長個人與商戶的支付新選擇。因這對商家來說，每年至少能節省上億元人民幣的成本。
 - ✦ 這將使得大陸第三方支付格局出現重塑，打破微信和支付寶長期壟斷地位。支付巨頭之外，銀行也爭先湧入，當前10家銀行已接入數位人民幣，研判數位人民幣或將會代替銀行網點成為重要的存款來源。

属于我们的时代



微信: eliyulu

(六) 「全通路管理」模式下，「服務體驗整合」是重中之重

- ✦ 不管是傳統零售、還是電商，在整個運營管理中都必須關注一個重要的詞語：「客戶體驗」。
尤其，在全通路模式下，顧客體驗是與產品品質同等重要的話題，因為品牌背後賣的是「服務」。這是全通路管理的命脈，沒有做好，全盤皆輸。
- ✦ 以當年國美和海爾的例子來說，
國美在線上具備200多家專業維修中心以及3000多名維修人員。
海爾日日順在全國建立了7600多家縣級專賣店，26000個鄉鎮專賣店，19萬個村級聯絡站。
這些滲透末端的網點，實現快速回應服務，同時還能實現家電回收、促銷、新產品體驗等功能。所以末端服務的整合將迎來更佳的客戶體驗，將成功制約其他品牌。

■ 案例：Seven & i 全通路模式下的供應鏈重構

-
- ✦ 「全通路行銷」(omni-channel) 是不特別區分線下與線上，對每個顧客接觸點一視同仁、一併維護的策略思考。
 - ✦ 提出全通路策略概念的，即是大型通路企業Seven & i Holdings Co.，於2015年成立「omni7」購物網站，不只販賣其核心企業7-ELEVEN的商品，也不只宅配集團企業諸如伊藤洋華堂、Sogo、阿卡將本舖(Akachan Honpo)、Loft等的商品，同時讓顧客在家附近的7-ELEVEN也能到店取貨，首度嘗試活用日本全國約18000間店舖，以提高集團營收。
 - ✦ 而Seven & i的全通路行銷策略，將「賣場、待客及商品」定位為三大發展重點。

-
- ✦ 其中，「賣場」是指在任何時間、地點都能進行購買行為。如在家能透過電腦、移動時也能透過智慧型手機購買，即使在7-ELEVEN店裡也能用平板訂購。剛推出服務時，只有九州及東京合計600間店鋪有配置平板，但目前所有的店鋪已配置完成，門市也能受理退貨等事宜，顧客也省了很多麻煩。
 - ✦ 「待客」則是要提供每位顧客更細緻的服務。例如7-ELEVEN門市推出員工詢問「有什麼可以為您效勞的嗎？」的親切服務。多達40萬人的門市員工也會協助顧客操作平板，讓原來不懂得怎麼上網的老人家們可以下訂單。
 - ✦ 「商品」則是指開發吸引客戶來店或上網訂購的獨家商品。例如Seven & i與製造商合作開發的「7-PREMIUM」系列商品，營收已逼近一兆日圓規模。可提升omni7的銷售力，同時活用7-ELEVEN與製造商的關係，開發出只有在omni7才有、別處買不到的暢銷商品。

- ✦ 另其成功的因素，正在於「商店型併用中心型」的供應鏈重構策略。

- ✦ 其網路超市的經營方式一般分為兩種模式：從網路超市下單，在附近區域的商店揀貨後進行物流配送的「商店型」，及從專門物流中心出貨的「中心型」。

- ✦ 「商店型」模式因為與店頭的庫存連動，初期投資不多。然而，配送據點各商店須雇用負責揀貨及包裝的人員，還有配送的車輛等，作業成本很容易膨脹。

- ✦ 「中心型」模式則因為作業集中在單一地點，其優勢在於能壓低管理成本，商品組合及從訂單處理到配送整體流程也容易維持一定程度的服務水準。然而，由於需要興建新的物流中心，投資龐大，會造成資金壓力；此外，為了能高度發揮物流中心的生產力，需要大量訂單，若訂單數過少就不敷成本。

- ✦ 伊藤洋華堂網路超市從「商店型」模式做起，逐步累積顧客及訂單量，等訂單數量越來越多、從事揀貨與包裝作業的員工負擔越來越重、營運效率變差時，便轉向「中心型」模式發展。



You Can !

—谨记每天要做的事—

(七) 「全通路管理」模式下，「最後一哩路」的爭奪戰

- ✦ 近十年來，大陸電商高速發展背後，卻隱藏著三大瓶頸：
 - a、價格戰似乎是唯一出路，盈利成為重大壓力；
 - b、流量成本越來越高昂；
 - c、線下店商具有線上電商無法比擬的對商品的體驗感以及交貨的及時性。
- ✦ 馬雲曾說：“電商終被O2O取代，不做O2O的企業必亡”。所以，電商巨頭、快遞龍頭皆佈局O2O。
- ✦ 大陸「新零售」如何解決上述這三大瓶頸呢？

1、便利店業態能否成為破解“最後一哩路”的利器？

-
- ✦ 為了爭奪“最後一哩路”的優勢，傳統零售巨頭、電商、乃至於物流業者皆已瞄準了便利店這個最貼近消費者的線下管道，或自營，或與已有的便利店家合作，旨在通過將管道下沉來破解“最後一哩路”難題。
 - ✦ 2014年3月17日，京東O2O大會啟動，宣佈與15座城市的1萬家便利店全面推動O2O合作，實現全管道銷售過程中的交易、結算、物流、售後服務等環節視覺化，並支援京東電子會員卡和手機支付功能。後又在縣級城市推出“京東幫服務店”，利用線下門店進行O2O落地的意圖十分明顯。
 - ✦ 2014年3月30日，阿里巴巴宣佈將以53.7億元港幣戰略投資銀泰商業，雙方將整合優勢資源，構造打通線上線下的未來商業基礎設施體系，並對社會開放，推動實體商業與互聯網經濟融合。
 - ✦ 2014年3月20日，順豐第三代社區生活服務平臺---3.0版的“順豐店”在深圳亮相。與此前的便利店的最大區別，3.0版的“順豐店”佈局類似於蘋果體驗店，整合了“商品預購、網購線下體驗、便民服務、快件自寄自取、金融服務、試衣試鞋”等便利服務。且“順豐店”的虛擬貨櫃、展示櫥窗等重要資源位將向零售商全面開放、洽談合作。順豐“嘿客”在佈局2000多家門店之後，電商平臺悄然上線，以實現了線下與線上的O2O佈局。但只尚在搶佔先發優勢，盈利模式不明。

2、傳統業者捲入「社區商業」爭奪戰

- ✦ 例如，深圳天虹也宣佈開始籌建便利店。
- ✦ 房地產商也進軍“最後一哩路”這個商業戰場。社區APP成了它們的標配，以此線上上整合社區內及周邊的商業資源。
- ✦ 例如萬科針對旗下社區業主推出了一款APP“住這兒”，用戶通過“住這兒”可以瞭解所在社區的最新公告、熱點事情，完成報修、郵包、投訴等事項。
- ✦ 而總部位於深圳的地產商花樣年於2002年開始涉足社區服務。其旗下彩生活服務集團推出了“彩之雲”APP，為社區業主提供各類生活、家居服務的一站式服務，“彩之雲”鼓勵業主通過移動APP交納物業費，利用APP提供社區團購、周邊優惠、代購、裝修、家政、洗衣、駕校學習等各種服務，從而構建起社區一公里的微商圈。

3、實體零售店合體「第三方外送」搶攻「宅經濟」的新藍海？

- ✦ 在電商持續分食零售大餅之際，加上「宅經濟」生活型態改變，實體通路必須持續尋找新商機。此時「外送服務」需求乃具有爆發性成長契機。
- ✦ 在台灣，為因應「宅經濟」消費趨勢改變，統一超也攜手餐飲集團王品和連鎖飯店集團晶華共同推「外送店取」全新商業模式，強打名店每日現做餐盒，拚將 7-ELEVEN 打造成市場上最大的美食中繼平台。
統一超強調，希望扮演社會廚房角色，除提供消費者預先安排餐飲時段服務，也具備「食安把關」、「混搭多選擇」和「免外送費」三大特色，已在服務門市設置大型鮮食保溫櫃，等同讓合作的餐飲業者藉此擴大服務據點，並帶動新來客的併買商機。
- ✦ 又如，全家則是看準外食市場的剛性需求，首度宣示將積極投入資源發展餐飲版圖。而全家發展餐飲，不僅僅是展店，更看準線上和線下的全渠道銷售，擬定以「雲端廚房」、「餐廳超市化」、「數位化發展」三大策略，從純零售型態模式拓展至以「訂閱制」為主的銷售模式，透過實虛整合的銷售模式搶攻外送商機。

4、foodpanda以「快商務」切入虛擬超市的企圖？

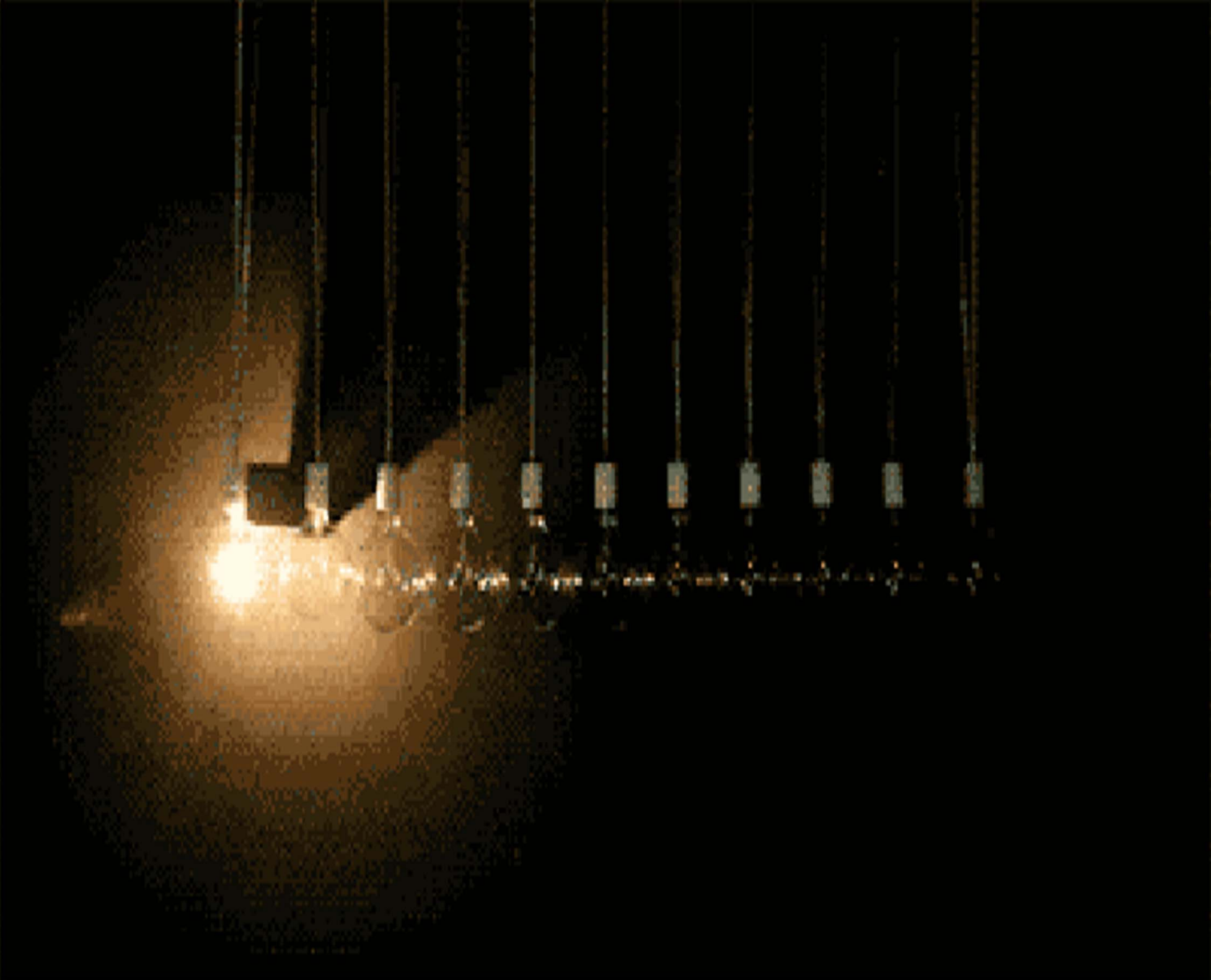
-
- ✦ 在台灣，foodpanda是目前「美食外送平臺」龍頭，如同美團，探究其原因，「快商務」（Quick-Commerce）需求崛起功不可沒。
 - ✦ 跨出美食外送領域，foodpanda自2019年底啟動生鮮、雜貨「外送」服務至今，與多家實體店合作，包含全家、萊爾富、家樂福。
 - ✦ 不過，演而優則導，foodpanda已不滿足於「快商務」，更想用「快」商務利器，展開「虛擬超市」版圖。2020年，foodpanda開始主打「20分鐘到貨」，自創官方自營的虛擬超市「熊貓嚴選」（panda now），想要雄霸美食、生鮮雜貨送貨到府。
 - ✦ 那「熊貓嚴選」與foodpanda現有的超商、量販店合作伙伴外送服務有何不同？例如，家樂福等量販店的雜貨外送客群屬性為「低頻率、單次大量購買」，而熊貓嚴選鎖定「即時生活需求，產品走小包裝風格」。

-
- ✦ foodpanda透過平臺大量消費者大數據，可調整進貨與倉庫擺放位置，創造更好的效益。亦即，透過分析食物外送的上百萬張訂單，熊貓嚴選得以在有高度市場需求、用戶密度高的區域挑選倉庫位置，確保20分鐘內能將產品送至消費者手中。
 - ✦ 另外，他們也比照超商、超市等競爭者，直接向可口可樂、舒潔等上游供應商買貨。
 - ✦ 如今，熊貓嚴選能提供從接單、出貨的一條龍整合服務，倉庫物品排序、備貨量，會隨著App訂單即時更動，瞄準小家庭、白領與學生族群，並成為蠶食各零售業態的伏兵。
 - ✦ foodpanda的終極野心，其實是想靠建立自家外送能力，再回頭蠶食零售市場，並用線上展店取代實體店面。

5、Uber Eats也轉型為「隨點即送電商平臺」

- ✦ 鑑於疫情改變消費者的「宅生活」習慣，並加速了餐飲通路的數位轉型，洞見趨勢的Uber Eats，2020年也從「美食外送平臺」正式擴大為「隨點即送電商平臺」，提供消費者餐飲、生鮮雜貨、美妝母嬰、寵物用品等「外送」服務，並啟動「優化網路介面」與「零售通路分眾化」，以符合更多消費者對外送服務的期待。
- ✦ 同時，Uber Eats平臺合作商家自2019年的9000家成長至目前近5萬多家。因此，Uber Eats將以「隨點即送電商平臺」新定位迎合後疫情時代民眾生活需求，並攜手更多產業共創商機。
- ✦ 目前，平臺已和大潤發、家樂福、citysuper、屈臣氏、丁丁藥局、小三美日、寵物公園、CNFlower.....等指標性零售品牌合作，提供消費者超過百萬項商品選購，為消費者打造一站式「隨點即送電商平臺」。

-
- ✦ **Uber Eats**也表示，從平臺用戶調查發現，「商品選購流程」、「訂單正確性」、「訂單準時送達」是增加使用黏著度的關鍵因素。
 - ✦ 為有效提升用戶經驗，**Uber Eats** 決定以「個人化」、「便捷化」與「在地化」三大面向重塑 **APP**及網站介面，同時零售通路分類並增加「寵物用品」、「鮮花」、「美妝母嬰」、「伴手禮」、「百貨商場」等「生鮮雜貨」以外的新分類，以**6**大品項分類，提供消費者更多樣化、直接、快速的商品選擇。
 - ✦ **Uber Eats** 已與連鎖藥妝龍頭屈臣氏，及全台知名母嬰用品連鎖藥局丁丁藥局成為合作夥伴，在平臺既有的美味優食與生鮮外送之外，擴大外送版圖至美妝保養、日用品、保健品與母嬰用品等，讓消費者透過 **Uber Eats** 也能輕鬆選購上千件精選的優質商品，並能於**30**分鐘快速到手，滿足生活中不同使用需求與情境。



九、跋尾---回歸「零售的本質」來思考未來

- ✦ 誠如小米創始人雷軍說過的一句話：
「創業，就是要做一頭站在風口上的豬，風口站對了，豬也可以飛起來。」但假若風向變了呢？
- ✦ 30年前，你到大街上擺個地攤，那就是“風口”；
- ✦ 20年前，你到沿海城市開一個加工廠，那就是“風口”；
- ✦ 10年前，你去炒幾套房，或者開個淘寶店，那都是“風口”；
- ✦ 近二年，大眾創富熱點是“直播帶貨”，你是否有趕上呢？
- ✦ 那麼，未來還有什麼更好的創富的“風口”？

（一）抓住消費者生活方式的需要改變

1、大環境發生變化，零售業不免受到衝擊

- ✦ 2021年美國疫後出現「報復性消費」，激勵零售業者開設大約 1.1萬家新店面。但近二年，「通膨」是零售企業的心頭大患，隨著消費者生活負擔加重及零售業者營運成本增加，致零售業者變成艱難地維持著營運。
- ✦ 過去一年，美國超額儲蓄消耗殆盡，故零售商已關閉了2000多家門市；而受到打擊的除了小型的獨立零售店外，也包括有Bed Bath & Beyond、Foot Locker和百思買這樣的大型連鎖店。
- ✦ 由於消費者支出放緩、信貸來源減少（地區性銀行倒閉）以及大型電商滲透率上升，據預測，到2027年底，美國零售商可能會關閉超過5萬家門市。尤其，規模較小的零售商將面臨著來自大型電商公司的更多競爭挑戰，小型獨立零售商營運也將更為艱難，關店的速度會加快。
- ✦ 世事無常，假如美國經濟最後陷入衰退，全球景氣亦將陪葬，天使折翼將會墜落凡間，零售業不免受到衝擊。

■ 案例：屈臣氏是否能抓住下個世代的“風口”？

-
- ✦ 十多年前，屈臣氏依靠無可匹敵的渠道優勢，成為各大品牌商爭相入駐合作的對象。
在中國大陸美妝市場尚顯稚嫩的那時代，屈臣氏即代表美妝潮流的前沿平台，當年捧紅美即面膜、里美BB霜、Za隔離霜等風靡一時的開架式商品。那獨領風騷的時代.....
 - ✦ 但十年河東、十年河西。2022年，在中國大陸市場，屈臣氏幾乎每天都在關店。
由屈臣氏母公司長江和記實業公司發布的年報來看，2022年屈臣氏在中國的門市家數驟減 343家，跌破門市總數 4,000家的紀錄，等同每天都在關了一店，凸顯2022年是屈臣氏在中國市場的多空分水嶺，這也是屈臣氏進入中國大陸市場發展 34年來首次停下擴張腳步。
 - ✦ 新冠肺炎疫情爆發當然是個導火線，但當時屈臣氏其實已經放慢展店速度。隨之帶來的是門市數量縮減、業績貢獻下滑。
2020年至 2022年，屈臣氏中國收益總額變化分別為 - 19%、14%、-23%。

-
- ✦ 當然，疫情是這兩年壓垮屈臣氏的重要因素。但值得注意的是，屈臣氏中國單店的平均年銷售額，自2014年起即一直處於下滑狀態，2014年單店平均年銷售額為977萬港元，到2022年已經腰斬至458萬港元。
 - ✦ 不可否認的是，在電商崛起、新美妝零售多品牌店冒頭的情況下，中國大陸零售環境已出現巨大變化，而屈臣氏步下神壇的根本原因是現在年輕消費族群要買美妝品，屈臣氏未必能排得上號。這是時尚消費升級、零售業態進化中的殘酷厭舊、汰弱現實！
 - ✦ 一方面，屈臣氏在選品上主打「大而全」，加上飲料、食品等品類讓店型更偏向生活便利、而非時尚。在 Harmay 話梅、WOW COLOUR 等更聚焦美妝細分特色的新型美妝多品牌店面前，屈臣氏已失去優勢。
 - ✦ 另一方面，雖然屈臣氏已經改掉了原來被詬病的 BA（美容顧問）貼身銷售的壓迫感，但面對前述美妝多品牌店「大牌小樣」引流、無BA 自主購物等手法，屈臣氏一直沒有新的創新模式。

-
- ✦ 相形之下，屈臣氏渠道服務老化，因此帶不動「高客單價商品」的疲態顯現！尤其，在消費者調查中發現，在高檔化妝品上，主要消費者基本上都是在品牌電商官方旗艦店購買較多。
 - ✦ 在渠道絕對優勢流失的情況下，屈臣氏仍是屈臣氏，但與品牌方之間的合作模式卻還停留在老式，糾結在誰掌握話語權的古代思維。
 - ✦ 屈臣氏的商業模式老化，利潤構成除了面向C端消費者的利潤差，還有來自品牌方的服務費用。但其服務費用涵蓋上架費、條碼費、堆頭費等各種名目的費用，而且回款周期較長。這些過時的營運方式，逐漸追不上時代腳步，徒留時代眼淚！
 - ✦ 屈臣氏曾經站在風口上，風口站對了，當可以飛起來。但現在風向變了，屈臣氏是否能抓住下個世代的“風口”了嗎？

2、每一次危機，也是轉機

- ✦ 根據流通業發展史來看，零售業的每一次大變革，都能讓新進入者獲得短時期的商業模式紅利，且只要它能牢牢抓住消費者的時代需求，最後此零售業態即能在市場找到一席生存空間。
- ✦ 零售的本質，在於更有「效率」和「效果」去滿足消費者生活方式的需要與選擇、以及不斷地消費升級。
所以零售的本質是為消費者提供有「價值」的商品和服務，其競爭的終極武器並非是商業模式，而是吻合消費者「需求」的商品和服務開發。
- ✦ 在流通業淵源流長的歷史長河中，零售的本質從自給自足、物物交換、線下、線上的市場博弈中，從供應商、線上、線下和消費者四方爭雄，誰站對了風口，就掌話語權，粉墨登場、獨領風騷。
- ✦ 如今，在市場走向成熟、分眾後，未來必將是供應商、線上、線下和消費者四方的平衡互動、分享資源、各擁春夏秋冬。

在成人的世界裡
沒有容易二個字



2home.co

(二) 商者無域：未來商業零售模式充滿無限可能

-
- ✦ 管理學大師彼得•杜拉克說過：“今天企業間的競爭已經不是產品間的競爭，而是商業模式之間的競爭。”
 - ✦ 未來零售模式= 實體通路的展示 + 網路購物的便捷 + 社交媒體的傳播 ++無限可能

1、盡力滿足消費者“知”的權利，尊重消費者的選擇

- ✦ 其實，“屈臣氏”已經不是個案，而是越演越烈的零售革命趨勢！零售業的變革，已不是仰賴我們更換商品線、更改陳列、思考不同的促銷方案、或逃竄到線上，就能抵擋的大趨勢！
- ✦ 如今的消費者，願意出門購物已經十分不容易，如果有人可以走進我們的店內，翻看我們的商品，甚至於想瞭解我們的商品，在這個資訊爆炸，且網購盛行的年代，盡力滿足消費者“知”的權利，才是零售店可以提供給消費者的最佳體驗！

■ 案例：Amazon 盡力滿足消費者“知”的權利

- ✦ Amazon 透過數據的處理分析，提供消費者的購物體驗更個人化的誘惑。
- ✦ 雲端的計算方式涵蓋像是向顧客推薦商品前，必須從消費者的購物歷史、瀏覽網頁的歷史、親友的影響、特定商品趨勢、社群媒體上流行的廣告、類似購物行為的消費者等等下去加權衡量。
- ✦ Amazon 盡力滿足消費者“知”的權利，只為了提供給消費者更好的購物體驗、更好的服務，Amazon 更不斷地改進優化其演算的方式。

2、粉絲經濟時代---消費者參與感及最佳體驗

-
- ✦ 在這個零售業競爭如此激烈的時代，只有靠產品、品牌、管道、服務...等的基本配置，再一味地打折，一味地叫賣，還是有被淘汰的風險。

■ 案例：小米的饑餓行銷模式

- ✦ 當初小米饑餓行銷的成功，是基於人們對使用手機，如價格太高、電池續航能力太短、外觀不夠新潮、操作體驗不夠人性...等方面的痛點需求加以改善。小米模式顛覆傳統手機企業“重行銷、輕產品”的模式，在同價位、同配置的手機市場中，以“輕行銷、重產品”的反市場操作，做到操作體驗的極致、性能最高，以超高的性價比俘獲其粉絲，同時將粉絲成功轉化為消費者，並且持續推出電視、數位盒...等其他產品，消費者同樣樂於為此付費買單，小米因此實現產品、品牌、企業的增值。
- ✦ 在傳統經濟時代，標榜以產品品質好、價格實惠、環保...等產品屬性是產品的核心。但在互聯網經濟時代，產品屬性只是產品的標配，真正的好產品應該是客戶願意為品牌做出分享的產品。可見，小米的成功是抓住「粉絲經濟」時代的風口：消費者的參與感及最佳使用體驗的分享。

（三）未來商業零售模式的決戰點--- 建立自己的“粉絲社群”

1、建立自己的“粉絲社群”

✦ 微信、微博、各種社交APP...等，社交用戶端的百花齊放，已不知不覺把我們帶到了社交關係時代，企業必須要通過辛勤互動，才能創造自己的“粉絲社群”，這才是互聯網時代的行銷關鍵基礎設施。例如，「免費」只是一種權宜的行銷方式，但若最終無法圈住人潮，免費也只是一帖毒藥，而不是一株救命草！

2、解決社交基因和商務交易天然存在的衝突

✦ 想要將社交+電商的理想主義商業化，事實上是有難度，因為使用者使用社交產品主要訴求是「社交溝通」，而在社交溝通之餘，可以一起玩遊戲加強社交關係，但是電商模式相對來說是屬於「消費的決策」，和社交的輕鬆場景並不符合。若想要將「人潮」轉化成「錢潮」，必須能解決社交基因和商務交易天然存在的衝突。

✦ 例如QQ、微信都重視隱私，以熟人私密社交為主要特性，而買賣東西和熟人私密是存在天然的衝突點；即便是微博這種廣場式社交產品，買賣東西在絕大多數情況下也不合時宜；例如，當初新浪微博引入阿里在其平臺上擺攤賣東西後，不少人受打擾後，即選擇離開。

■ 案例：「蘇寧易購」向「餓了麼」APP「借粉」

- ✦ 近日「蘇寧易購」宣佈與「餓了麼」達成戰略合作，成為正式入駐「餓了麼」平臺的首家家電3C品類大型連鎖品牌。
- ✦ 「蘇寧易購」首批全國600家門店完成「餓了麼」入駐，覆蓋150餘個城市。
- ✦ 消費者登入「餓了麼」APP搜索「蘇寧易購」，即可下單購買手機通訊、數碼電腦、生活家電類等3000餘種商品，全城最快30分鐘送貨到家。

■ 案例：騰訊平臺以「隔山打牛」方式， 不直接爭利

-
- ✦ 早期騰訊電商即嚐試以實物電商（易迅網＋開放平臺QQ網購＋C2C拍拍網）為主體，但後來也看到了自身的矛盾衝突。
 - ✦ 微信電商從2013年下半年以來，調整新的打法：採取“微信+”的門票模式：即微信＋滴滴打車、微信＋大眾點評、微信＋京東……。
 - ✦ 微信借這種「隔山打牛」方式，可以少點市膾味、並實現多重收益：
 - 1、微信＋京東可以阻擊阿里一家獨大，在一定程度上繼續影響中國電商格局；
 - 2、合作方一旦形成了對微信引流的依賴，微信可以逐漸掌握主動，把“同盟”收編為“旗下”。
 - ✦ 當然，“微信+”的門票模式也很有可能面臨尷尬：
 - 1、門票收了後，一旦合作方沒有看到自己滿意的效果，雙方相互指責有可能引起關係破裂；
 - 2、微信如果要想成為真正的大平臺，就必然會引進更多的合作方，而一旦發放門票過多，效果變差的同時，微信在合作方眼中將失去吸引力。

-
- ✦ 微信電商從**2013**年下半年以來，調整新的打法，目的在打造**O2O**生態迴圈（即服務生活服務商戶的微生活＋服務實體零售的微購物）。
 - ✦ 目前騰訊實物電商已打包給京東，微生活被高層冷落，目前微信唯一在打造的就是實體**O2O**業務。
因為和生活服務**O2O**多而雜的商戶相比，實體**O2O**這塊更多面對的是大型商戶，它們本身的交易額極大，買單能力也強；服務好一家大型實體商戶的收益要遠大於一堆生活服務商戶。
 - ✦ 總之，微信改以**CRM**＋會員行銷這個點切入，從內部改造和提升傳統零售商的效率，雙方合作大於競爭，微信因此在和天貓搶佔這部分客戶時佔據一定優勢。
 - ✦ 事實上，微信已經在重點強調公眾號和支付，開始淡化自己在引流方面的功能。



（四）ESG是零售業態未來必經的試煉

-
- ✦ 近年氣候變遷和傳染病威脅全人類社會和經濟發展，全球皆開始著重永續發展的重要性，希望人類和環境能夠共生共榮、生生不息。為達成這項目標，ESG將成為企業相當重要的經營績效指標。
 - ✦ ESG是3個英文單字的縮寫，分別是環境保護（E，environment）、社會責任（S，social）和公司治理（G，governance）的概念指標。重視ESG企業，代表樂於謹守環保、實踐社會責任、與規範公司治理，符合永續發展目標。
 - ✦ 其中ESG三層面包括：
 - 1、環境保護：溫室氣體排放、水及污水管理及廢棄物等環境污染防治與控制。
 - 2、社會責任：產品責任、客戶福利、勞工關係、人力資源、利益相關者的否決權等面向。
 - 3、公司治理：商業倫理、競爭行為、供應鏈管理等與公司穩定度及聲譽相關。

未來，不重視**ESG**的企業將有以下經營風險：

(1)企業若未將氣候變遷因素納入風險管理，且未提供**ESG**企業永續經營績效指標，不僅企業形象受損，且不利「綠色金融」融資條件。

✦ 例如可口可樂、聯合利華、萊雅、雀巢等重量級企業，承諾於**2025**年全面使用**100%**可重複利用、可回收或可堆肥的塑膠包材，打造真正的塑膠循環經濟。

(2)值得關注的是，超過**6**成以上受天災影響的企業，並未事先投保相關保險或預先進行氣候風險管理，且未規劃**ESG**計畫以利符合投保資格。

(3)未來，許多國際企業皆要求供應鏈廠商於**2030**年前提供碳中和相關報告或管理辦法，若無法做到使用再生能源、或提供碳中和管理辦法，將不予合作。所以能源稅、碳稅徵收、及碳交易等，皆是企業必須面對的問題。

✦ 例如微軟串連 **NIKE**、星巴克（**Starbucks**）、聯合利華（**Unilever**）、賓士（**Mercedes-Benz**）、達能（**Danone**）等領導者，成立「**Transform To Net Zero**」聯盟，致力於推動各個產業往淨零排放轉型。

(4) 未來，金融市場將青睞**ESG**評分愈高的公司。因為**ESG**評分較高的企業，企業體質較穩健，可以做到財務透明公開化和低風險的營運模式。而市場投資人對為**ESG**評分較高的企業，投資信心自然較高，因此企業融資較易。

■ 案例：樂高集團（Lego）

- ✦ 樂高集團投入 ESG 的策略，承諾未來 3 年投資 4 億美金，每年協助 800 萬個孩子透過遊戲方式，發展終身技能並學習永續領域知識。
- ✦ 同時，也宣示做到 2025 年 100% 永續包材、2030 年產品 100% 永續塑膠，並擴大樂高回收與捐贈計畫等。
- ✦ 另外，樂高在工廠運用太陽能面板，購買再生能源、安裝新的省電系統等，希望能早日達成碳中和的目標。
- ✦ 此 ESG 的策略，有助於樂高集團建立品牌名聲，博得消費者好感。

■ 案例：螞蟻森林--- 邀請參與者以低碳活動種出森林

- ✦ 螞蟻金服所開發的「螞蟻森林」則是巧妙地以遊戲化的方式，創造了一個全世界最大實踐綠色低碳的公益平台，總共吸引了 3 億多中國消費者，其中主要參與者就是千禧世代。
- ✦ 螞蟻森林會記錄用戶步行、使用共享交通工具、電子支付.....等，各種相對減少資源消耗的低碳活動數據，對應生成虛擬的能量灌溉手機中的樹苗。
這些虛擬樹木一旦長成大樹，螞蟻金服所合作的公益組織就會在中國西部種下一顆真的樹木。
- ✦ 透過這個遊戲化的公益平台，螞蟻金服攜手參與者種下 1300 萬棵真樹，還有參與者專門前往內蒙古，就為了去親眼見證自己貢獻一份力的綠化成就！

■ 案例：台灣科技廠商在ESG的投入

- ✦ 台達電是台灣科技廠商中第一家承諾將於**2030年**達成全面使用再生能源、碳中和的業者，同時公司也藉由對內建立碳定價機制、對外打造供應鏈ESG管理機制等兩套制度，雙管齊下來帶動淨零成效；
- ✦ 就全球最大半導體芯片代工廠商—台積電而言，公司不僅專注於本業，也系統性的訂定公司長期ESG策略，關注包括推動綠色製造、建立責任供應鏈、打造多元化包容職場、培育理工人才、關懷弱勢等五大方向。更進一步的，台積電將以年合併營收的**1~2%**投入長期節能減碳的ESG領域，也承諾**2050年**將供應鏈一併納入淨零排放，且設定**2050年**達排放零成長，並於**2030年**回到**2020年**排放量的水準。
- ✦ 而友達公司，將藉由整合內外部資源創造跨領域技能的AI人才、打造AI自動化工廠、智慧管理延伸到提高節水、節電績效或降低二氧化碳排放等三大方式，來達到公司於**2025年**碳排較**2018年**減少**65萬噸**的目標，來達到節能減碳的目的。

■ 案例：ESG對A辦或頂級辦公大樓帶來的商機

- ✦ 例如台灣大哥大除加入全球再生能源倡議組織RE100外，也陸續推動自建綠能電廠、購買綠電等政策，提升綠能使用占比，並訂2030年IDC雲端機房100%使用綠能，同時公司也宣示2040年達成100%使用再生能源的目標。
- ✦ 不論是台灣製造業、服務業，未來皆將率先以辦公室達到碳中和或淨零排放為首要目標。
主要是此部分的操作相對於生產過程中的製程改善、能源轉換、循環經濟等環節較容易達成規範；另外設置太陽能板利用再生能源，甚至透過中水、雨水回收系統促進水資源循環利用，皆可將辦公大樓導入對低碳、綠能的設計，藉此建構淨零排放的環境，此也將有助於企業達到ESG與永續發展之目標。
- ✦ 故可預見，此方向將可為A級或A+辦公大樓帶來商機。未來A辦或頂級辦公大樓的新增供給將受到市場青睞與矚目，例如台北市可釋出面積超過兩萬坪的標的京華廣場商辦園區、富邦A25，以及超過一萬坪的台北大巨蛋、寶豐隆敦南、皇翔台汽等，而預計能夠取得GRESB全球不動產永續基準指標、LEED與WELL認證標章等的辦公大樓，在市場上的競爭力將極具加分效果。

■ 案例：台灣7-11 首間「永續標竿店」誕生！

- ✦ 7-Eleven在高雄鳳山開出的「鳳儀門市」，占地 82坪，其一大亮點是，該門市為 7-Eleven首間「永續標竿」店型，融合綠色環保、節能減碳等設計元素，以呼應 ESG 趨勢。
- ✦ 為什麼連便利商店也開始關心 ESG？主因就是「環境友善的消費」。市調有1/3 的消費者會將品牌對環境造成的衝擊，納入購物時的考量。
- ✦ 鳳儀門市除了一級省電空調、LED 燈具，還有採用風除室。以減少顧客進出時冷氣外逸、減少耗能。預估能幫單店年省超過一萬度電。
- ✦ 鳳儀門市室內有 30%的建材，像是壁面、天花板皆為通過綠建材認證之美耐板及油漆。
- ✦ 鳳儀門市首創用屋頂的雨水回收集中系統，將雨水蒐集引流至戶外植栽。
- ✦ 鳳儀門市並設立可回收寶特瓶的「第三代自動回收機」，民眾每投入4支寶特瓶，即可獲得1元消費折抵回饋金。
- ✦ 另外，7-Eleven自有品牌包材減量、減塑減碳，餐具導入獲永續林業認證的木質纖維，以減少塑料使用。

■ 案例：台灣全家便利商店在ESG的投入

-
- ✦ 全家便利商店在 2012年就耗資千萬打造獲得綠建築認證的嘉義博東店，透過綠建材及能源管理設備單店每年即可省下 3.4萬度用電，減少 2.3噸二氧化碳排放量。例如全家 2019年導入與工研院合作開發的「設備 IoT 監控管理系統」，透過電腦系統動態調整門市內各種用電設備的運轉來減低耗能，若以300 家門市推算，一年能減少 130噸的二氧化碳排放量。
 - ✦ 全家便利商店在 2019年改變部分鮮食的包裝，包括涼麵蓋改為包膜方式，年省 6.4 噸塑料；三明治包裝袋改薄，年省 6.8噸塑膠包材。
 - ✦ 為了減少剩食問題，全家推出首創的「友善時光」，將店內 7小時後到期的鮮食做 7折優惠，至今每月成功減少約 250噸的剩食浪費。
 - ✦ 另全家響應環保綠色生活概念，除設立咖啡循環杯租借站，也活用逆物流回收機制，打造永續杯循環站，民眾享用完飲品後就能將杯子歸還，讓廠商清洗再行利用。



偉大的流通企業，
提供「環境友善的消費空間」。

(五) 消費者選擇零售業態， 是選擇一種生活方式！

✦ 未來我們的零售業態會變成什麼樣子呢？
不妨想像一下，未來我們的生活型態會變成什麼樣子呢？

✦ 十年前有人如此想像未來的生活型態.....
晚上帶著家人去吃飯，拿出手機點擊附近餐廳，看完餐廳介紹，對比之後，挑一家評價好的、好吃又實惠的餐廳，在手機上領取一張會員卡，定好座位，等時間到了，點擊導航，直接去吃飯，不用排隊；

吃飯的時候，哪個好吃的就拍個照，放到微博或朋友圈，曬一曬，與朋友分享，因為以後朋友來這裡吃飯的時候，憑著你的分享，朋友可以優惠，商家還要給你返利，既能吃到好東西，分享又能賺錢，真的很愜意；

吃完飯，去商場購物，看到哪個產品喜歡的，拿起來掃一下二維碼，用手機比比價，放入網路購物車，逛完商場，在手機上點擊送貨時間和送貨地址，直接付款，不用拎東西，也不用排隊，然後去看電影，因為電影票在吃飯的時候已經用手機買好了。

✦ 而.....這不就是我們現在的生活型態！

✦ 我們再想像一下，十年後的零售業態會是什麼樣子呢？
未來直播帶貨網紅成了AI虛擬人物？
未來購物場景成了元宇宙？
且你採買使用的是數位貨幣.....。

✦ 元宇宙的成熟奠基於第三代互聯網（Web3.0）的成熟，強調去中心化，權限回歸到使用者手上，保障使用者的所有權、隱私權和控制權，這些數位居民可以在元宇宙虛擬空間中，從事買賣、社交、娛樂、工作、學習等活動，模糊了虛實界線，重新定義虛擬世界，帶來更多的可能性。

✦ 流通業藉由虛擬實境，打造品牌全境沉浸式空間，並設計內容賦能虛擬資產，利用社交圈層效應，劃分VVIP優質客群，讓這群優質客群活用社群力分享，幫助品牌深度行銷經營顧客，拉近品牌與顧客之間的距離，強化品牌心佔率，達到產品成交和品牌行銷的雙重功效。

✦ 若缺乏想像力，想想十年後，你想要過什麼樣子的生活型態呢？

消費者選擇零售業態，
是選擇一種生活方式！



別讓現實
限制了您的想像力

(六) 只要人心思變，多重宇宙的競爭者將 跨界而來！

1、未來的競爭者將跨界而來，他消滅你，與你無關。

- ✦ 例如，“柯達”曾是一家世界500強的企業，在1991年的時候，他的技術領先世界同行10年，但是在2012年1月卻破產了，被做數碼的幹掉了；
- ✦ 當“索尼”還沉浸在數碼領先的喜悅中，突然發現，原來全世界賣照相機賣的最好的不是他，而是做手機的“諾基亞”，因為每部手機都是一部照相機，後來“索尼”也業績大幅虧損，倒閉重整；
- ✦ 然後，原來做電腦的“蘋果”出來了，把手機老大的“諾基亞”輕易幹掉了，2013年9月“諾基亞”被微軟收購了；
- ✦ 像這樣的案例已越來越多.....
例如360的出臺，直接把殺毒變成免費的，淘汰了金山毒霸；
- ✦ 淘寶電子商務2012年一萬億的銷量，逼得“蘇甯、國美”不得不轉型；逼得“李寧服裝”關掉全國1800多家專賣店；連“沃爾瑪”都難以招架？

✦ 馬雲“餘額寶”的出臺，18天狂收57個億資金存款，開始強奪銀行的飯碗；另騰訊微信的出臺，10多億的用戶，直接打劫了中國移動、電信和聯通的飯碗。

✦ 最近ChatGPT火了。這種技術被統稱為「生成式人工智慧」(AIGC)。而GPT-3能夠生成類似人類的文本，應用範圍很廣。ChatGPT能跟人們進行天馬行空的聊天，還能根據人們的要求撰寫各種書面材料。它不止能替學生完成家庭作業。還能提供研究大綱、寫論文，到撰寫劇本，再到可以檢查程式碼的漏洞、寫代碼，甚至到能通過美國高等學府的法律考試，ChatGPT似乎無所不能。

✦ 當然，它並不完美，但是已經足夠令人驚奇。一般認為ChatGPT未來將會衝擊到人工客服工作、資料輸入工作、內容創建工作與翻譯工作等等。

✦ 人工智慧AI技術已是各行各業未來不可或缺的關鍵技術，更是各零售業態未來兵家必爭之地，我們必須十分關注，以免受到重大衝擊而翻覆在歷史長河中。

大润发创始人离职：我战胜了 所有对手，却输给了时代！


2018-03-20 21财闻汇



我消灭你
但与你无关

2、「外送平臺」是蠶食零售市場的伏兵

-
- ✦ 隨著電商的推進和零售的變革，可以看到不少商流企業跨界物流，也有部分物流企業涉足商流。
 - ✦ 商流企業有錢了就想自建物流早已不是新鮮事，比如京東物流、唯品會的品駿快遞、海爾日日順物流等等，但為什麼商流企業幹物流很難成功？例如，京東佈局物流十幾年依然很難盈利，直到2019年8月，才實現盈虧平衡。這最大關鍵點，即物流要獲得更多的利潤，就是要有社會化的規模，但同行（商流）要進行合作，實際上很難摒除競爭本質，即有流量的平臺不會把物流外包給具備競爭關係的平臺，這是一個死結，所以大家都無法達到規模經濟。
 - ✦ 另外，物流企業闖進商流領域，也缺乏成功的案例，如順豐快遞的嘿客、順豐嚴選？原因：
 - (1) 商業市場環境變化快速，行銷的應對必須跟上腳步。
 - (2) 零售商業模式一直在進化，今天供應鏈上物流、資訊技術、金融的第三方支援，資源愈來愈充沛，自建商業，自建物流已非唯一解方。

- 
-
- ✦ 總之，這是一個跨界的時代，因每一個行業存量都在飽和，每一個行業增量都靠相互滲透整合，這時，如果原來你一直獲利的產品或行業，在另外一個跨界的人手裡，突然變成一種免費的增值服務，你又如何競爭？如何生存？
 - ✦ 由於未來的競爭者往往跨界而來，所以未來的競爭將不再只是產品的競爭、不再只是管道的競爭，而是終端消費者的競爭，誰能夠持有消費者用戶資源，不管賣什麼產品、服務，你都能立於不敗之地。
 - ✦ 例如對foodpanda、Uber Eats等外送平臺而言，從送食物跨界到切進販售雜貨、生鮮領域，是蠶食零售市場進可攻、退可守的策略。而原零售業如何應戰？

■ 案例：「美團」與「阿里」終須一戰

-
- ✦ 王興帶領「美團」從千團大戰中殺出血路，並最終奠定市場領先地位的。
 - ✦ 王興信奉的即是「無限邊界」。即「美團」的大戰略是打造一個「超級平臺」，這個平臺以本地「生活服務」為大場景閉環（做大流量池），通過滿足同一類用戶的不同需求，從而達到掌控用戶流量（壟斷流量池），來實現零售市場爭奪和占領。
 - ✦ 建成這個超級平臺後，美團對內可低成本獲客、哺育引流新業務，對外可樹立護城河禦敵、實現對單業務線公司的降維打擊。
 - ✦ 例如在OTA、網約車、外賣領域，美團都是後發先至，在原市場競爭格局已經穩定的情況下，利用超級平臺的優勢實現反超或占據很大的一塊市場份額。

✦ 在超級平臺下，美團獲客成本優勢明顯。2019 年美團單個用戶獲客成本為 4.7 元，遠低於其他網際網路企業。

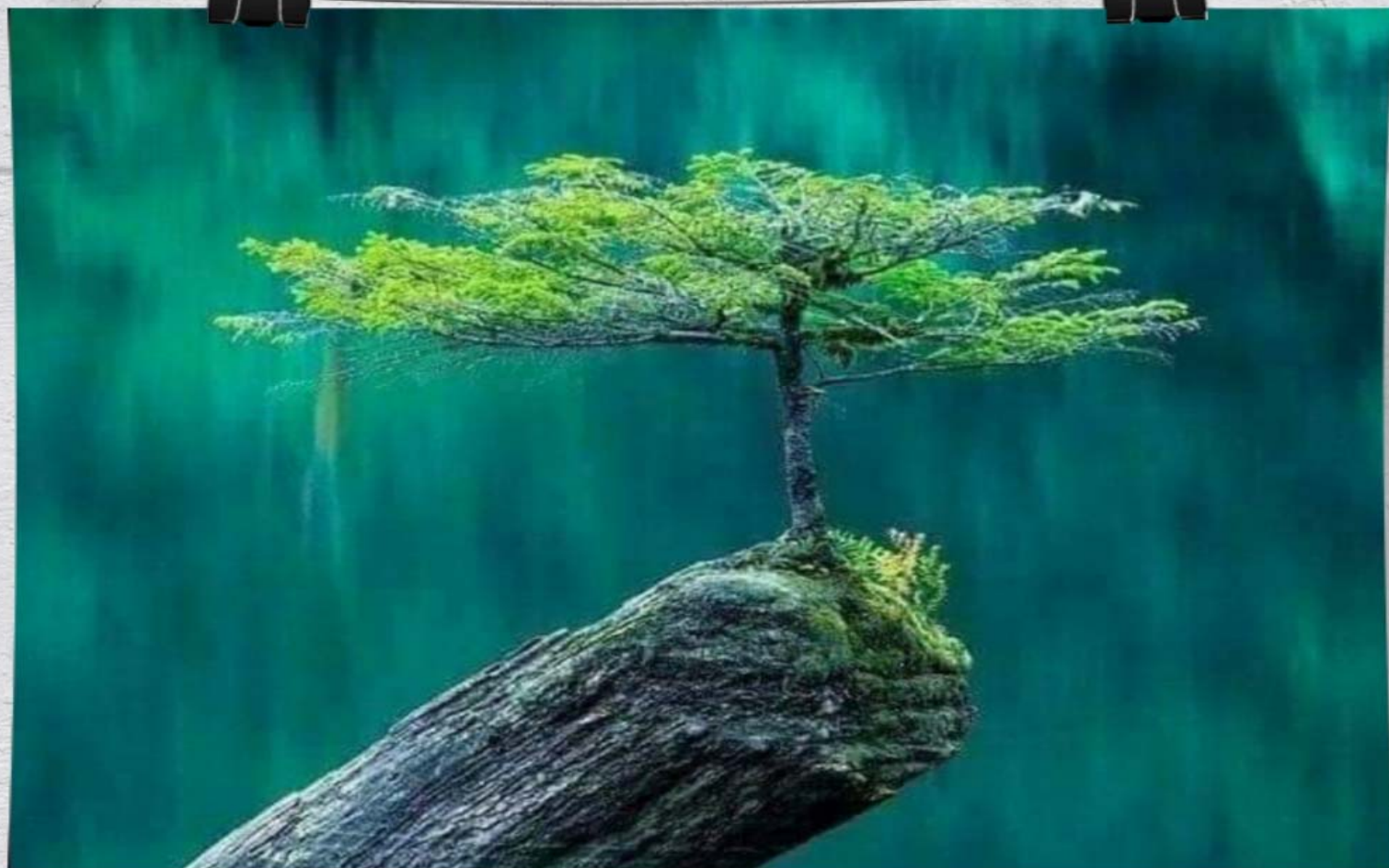
✦ 但要搭建超級平臺，美團就需要不斷去拓展和完善「本地生活服務」大場景下的細分業務，以實現服務的閉環，並培養大量線下流量。

理解了這一點，再回到王興信奉的是「無限邊界」的理念，未來，對美團的定義不應該局限於餐飲平臺、外賣企業；美團未來將走向一家經營包含線上線下的、以資訊技術驅動的企業形態。

✦ 各種零售業態逐鹿的紅海市場，增量有限、大家有機會、個個沒把握。因此，美團近年來的業務擴張將跨界衝擊到「阿里」的既得利益。

✦ 對於阿里來說，這些舉動即撈過界，所以，「美團」與「阿里」終須一戰。

生命會自動找出路



2home.co

(七) 各種零售業態的競爭愈大，業態界線也變得愈來愈模糊！

-
- ✦ 千江有水、千江月！零售業態的競爭，原本是有邊界的。各零售業態只要守穩自己的生存利基，就可以各擁一片天。
 - ✦ 例如百貨店的「時尚」利基、超市的「生鮮」利基、量販店的「低價」利基、購物中心的「休閒」利基、電商的「綜效」利基、外送「快」利基、元宇宙的「沈浸式體驗」利基.....，原本都可以各擁一片天。
 - ✦ 但成熟的市場，短期只有存量、缺乏增量。因此，各業態為求生存、壯大，往往撈過界、跨界競爭，因此使得各零售業態的界線逐漸模糊，最後迫使各零售業態各自結盟、或組建「全通路生態圈」的護城河。
 - ✦ 例如，近年來台灣的超商、超市皆快速成長，其中超商雙雄、全聯超市業者皆透過異業合作，來增加商品與服務的多元性，並補強生態圈短板。

-
- ✦ 由於各業態拼命跨界競爭，使得各零售業態的界線逐漸變模糊了。
 - ✦ 例如，近年來台灣的超商設立大型店及複合店，突破傳統超商礙於坪數小、品項少的界線，並導入生鮮、鮮食與低溫食品販售，使超商與超市產業銷售品類界線模糊化；而量販店則藉由開設中型社區超市，打破量販及超市產業的認知界線；另超市當然也要以大型化、便利化予以還擊。
 - ✦ 就在零售產業界線逐漸模糊下，建立「全通路生態圈」策略成為各方布局的重點。
 - ✦ 比如7-ELEVEN整合統一集團旗下通路，不僅開發各式複合門市，更在高雄開設「統一企業集團優質生活館」，以超大坪數賣場建構有如精品百貨的店型，並打造電子支付金流，滿足線上購物需求。
 - ✦ 而全聯也開設大型店突襲量販店，在南港的4,000坪旗艦店更營運商店街模式，同時成立「全支付」公司，準備啟動電子支付業務大戰。

■ 案例：當零售業態之界限變得愈來愈模糊？

◆ 需求不斷創造供給，激勵零售業態進化

以下，以台灣連鎖藥局進擊零售市場來看「跨界競爭」。主要原因：

1、疫後實體門店易於取得

2、長照需求

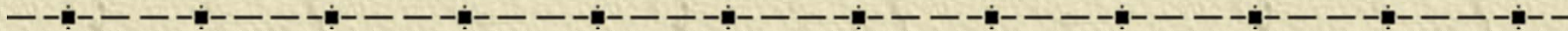
✦ 台灣人口老化，銀髮族除了定期拿處方藥外，還會添購相關的保養藥品，長照也針對輔具有所補貼。

3、產品優化提昇毛利

✦ 目前連鎖藥局毛利率排序分別為，保健藥品 > 健康照護 > 婦嬰用品 > 處方藥品，且中大型店單月的營收可超過 450萬元；另外，藥局經營模式借勢更為多元，包括跨足寵物健康照護、日系藥品保健食品等。

4、社區化、小型化、連鎖化的展店策略奏效

◆藥局走向社區型、小型店的展店策略衝擊超商



1、杏一藥局的成長策略

(1)杏一藥局「新零售」策略

- ✦ 杏一門市家數已具經濟規模，毛利率約在**31%**，高於一般同業。
- ✦ 杏一過去展店區域多在醫院周邊，產品以醫材為大宗；未來看好高齡人口成長，因此展店轉往社區，產品也加入保健產品與長照服務。
- ✦ 杏一為擴展居家照護商機，整合線下實體門市與線上網路會員社群。
- ✦ 杏一**2019**年導入**LINE@**服務，目前**LINE**好友總人數達**40萬7714**人，**LINE**會員綁定人數達**36萬5438**人。

(2)智慧物流中心可優化產品配送模式，達成提升出貨效率

- ✦ 杏一為因應門市擴張速度及電商的需求，斥資**14**億元打造智慧物流中心，於**2020**年第**2**季啟動，可滿足**450**間門市需求，且可提升**4-5**倍的出貨量，並力拚消費者可在半天取貨。

2、大樹藥局的成長策略

- ✦ 大樹最早是從一家14坪小店開始，開始採取複合店策略，寄身在全家便利商店的一個角落。沒想到發揮極大威力，現在展店超過300家。

(1) 疫情帶動產品銷售，2022營運創下歷史新高

(2) 大樹藥局的「新零售」策略

- ✦ 大樹(6469)目前為台灣連鎖藥局第一品牌，除實體通路外，公司另外建置「大樹健康GO APP」，提供公司廣大會員用藥諮詢、並布局網路購物市場，進行虛實通路整合(OMO)計畫。

(3) 大樹「三跨計畫」積極展店

為達成2025年前擴店至500家門市的目標，大樹藥局提出「三跨計畫」。

- ✦ 「跨品牌」部分，將與日本SUGI藥局合作，讓消費者在台灣就能買到日本當地熱門藥品，目前已有超過150家大樹藥局通路與SUGI藥局聯名。
- ✦ 「跨產業」部分，大樹將搶攻寵物市場，並成立大樹寵物大樹除了提供飼養產品外，同時提供健康照護服務，希望能成為台灣寵物市場的領頭羊。
- ✦ 「跨海外」計劃，公司目前規劃與中國藥局合作，海外商機將持續發酵。

◆傳統藥局以連鎖化、併購式經營策略壯大自己

- ✦ 在這波藥局連鎖化展店的趨勢下，加上企業整併的浪潮，預期台灣藥局連鎖率將從2021年的20%，成長至2032年的50%。汰弱留強之下，連鎖化藥局將能取得更大的零售市場優勢。
- ✦ 這兩年藥局連鎖化展店的氣勢，也吸引相關企業進入整併的浪潮。
- ✦ 例如佳世達 (2352-TW) 4/26日公告，公開收購連鎖藥妝通路諾貝兒寶貝 (丁丁連鎖藥妝) (6844-TW)。諾貝兒寶貝這次辦理500萬股的私募，每股150元，由佳世達以7.5億元全數取得，同時佳世達再以公開收購的方式，以每股210元，總計斥資 18億元，取得諾貝兒 1萬張、約 28.54% 股權，成為最大單一股東。
- ✦ 佳世達表示，希望藉由此投資諾貝兒，雙方資源互補，共同拓展醫療零售通路市場版圖外，也提前布局樂齡市場商機。

◆當商品差異性縮小之際，打擊傳統藥妝業經營

-
- ✦ 隨著台灣電商市場蓬勃發展，B2C電商平台龍頭富邦媒不斷攻城掠地；加上美妝生雜連鎖店龍頭寶雅 (5904-TW) 正快速以更大店型在全台攻城掠地展店。目前寶雅全台總店數已超過 230家，但寶雅未停下腳步，甚至表態展店規模可達 440 家。
 - ✦ 就連超市龍頭全聯今年都在積極拚完成電商第三部曲，家樂福更買下頂好要發展快速配送服務，可以預期，零售市場廝殺將更為激烈；
 - ✦ 隨著各大零售集團都在拚多元發展，傳統兩大藥妝店在拓展線上版圖後，顯然，強化門市經營、熟客經營已成為下一步策略。
 - ✦ 加上商品差異性逐漸縮小之際，藥妝店提供更多元的服務已是必然趨勢，傳統藥妝雙雄屈臣氏和康是美正面臨多重夾擊。

1、康是美挾統一集團資源及跨入電商回擊

(1)康是美推自家電商APP

(2)康是美挾統一集團資源回擊

- ✦ 康是美在擁有統一集團龐大資源的支持下，不會僅是插旗電商，更納入統一超 (2912-TW) 的熟客生態圈「多通路積點」服務中。

(3)康是美喊開藥局，助攻自有品牌

- ✦ 為什麼過去專注在美妝、生活用品的康是美，打算加速布局藥局通路？答案是台灣高齡化社會，加上新冠疫情所催生出的千億元保健商機。根據食品工業發展研究所統計，2022年保健食品市場規模高達 1596 億元，年成長 5.6%，讓各大業者紛紛瞄準這塊市場。
- ✦ 統一集團也想搶攻社區保健市場。利用康是美訴求成為消費者的專屬保健專家。且統一集團垂直整合統一藥品、康是美等上下游資源，並擴大自家產品市占率。

2、屈臣氏提「超級全零售」概念反撲

-
- ✦ 藥妝店龍頭屈臣氏雖在台灣擁有近 600 家店，但同樣須面對外在挑戰。在宅經濟的浪潮下，屈臣氏提出「超級全零售」新概念，將提供全新購物體驗。
 - ✦ 其中，「無限門市」，消費者在門市可透過手機掃描商品 QR code 即可立即線上下單，屈臣氏藉此延伸貨架，而消費者也無須因門市缺貨或未進貨該商品而白跑一趟。
 - ✦ 屈臣氏也攜手中華電於桃園共 9 家屈臣氏門市提供「中華健康雲」社區健康照護服務，消費者可到門市量測血壓、體驗「中華健康雲」服務，未來也將持續擴大服務範圍，全力打造智慧健康生活圈。
 - ✦ 另一方面，「無限配送」服務概念指的是在外送、自取、宅配等消費歷程優化，屈臣氏說與外送業者 UberEats 合作推出美妝、保養、生活用品等外送服務。
 - ✦ 此外，屈臣氏結合門市庫存和物流系統，藉由門市撿貨的營運模式，成功打造 2 小時快速取貨服務，目前共有超過 500 家門市完成此「店倉合一」。

◆全家超商首推「自有保健品牌」反擊藥局

-
- ✦ 全家超商看準台灣保健食品市場已達**1608**億元規模，領先業界推出自有品牌 **FamilyMart Collection**，與製藥大廠**中天生技**合作，首推出**5**款保健品。
 - ✦ 全家除了透過超過**4000**家店的實體門市開賣，會員**App全+1**商城也同步推線上保健館，集結**20**家廠牌、近百項商品，期藉此開拓商品銷售新藍海。
 - ✦ 連鎖超商全家達成全台第**4000**店里程碑，同時也導入多項業界首創的創新設備，可滿足後疫情時代「快行動」、「懶商機」和「綠生活」三大消費需求，讓全家**(5903-TW)**朝「無所不在的跨產業生活服務平台」挺進。
 - ✦ 同時，宅商機興起，全家**(5903-TW)**門市放置可自助寄取、收送的**EC雙溫**寄取櫃，提供常溫、冷凍兩種溫層，全力鞏固超商寄取件商機，滿足大眾網購需求。
且以此自助辦理，還可透過非現金支付完成付款，完成零接觸；此外，**EC**自取滑軌櫃讓消費者可自助拿網購包裹，以取貨編號找到戰利品再拿到櫃台結帳，消費者不用耗時等待店員找件，節省找件與等候的時間。

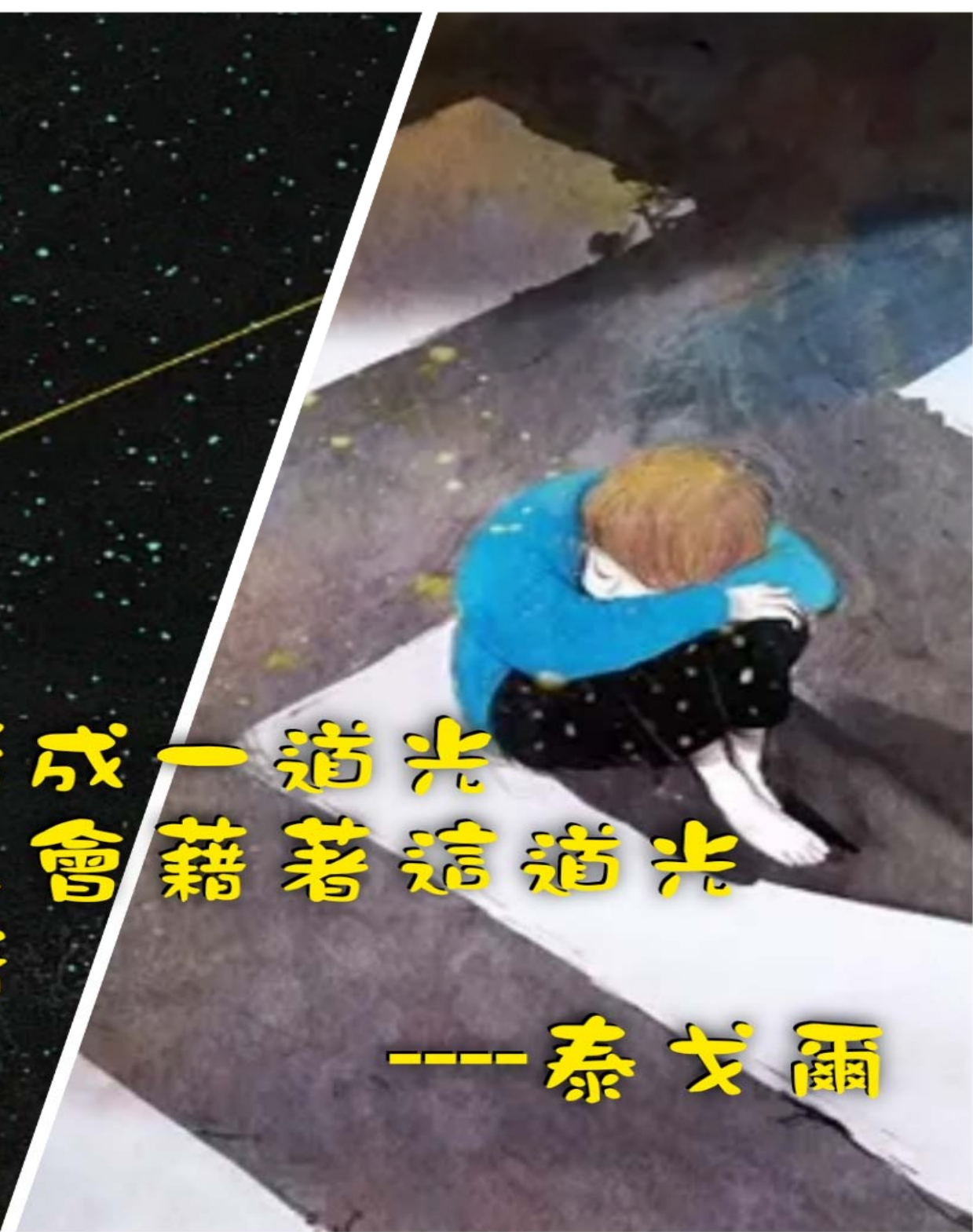
◆電商也搶進「藥物宅配」市場

- ✦ 根據統計，全球處方藥市場每年的金額總計高達 8500 億美元，其中，光是美國的處方藥市場即有 3500 億美元，而美國民眾購買藥品的方式，仍以親自至藥局購藥為大宗，比率超過 8 成，現階段僅有 16% 民眾選擇以宅配方式購買藥品。
- ✦ 不過，網購已成為大眾生活一部分，電商平台趁勝追擊進一步瞄準藥品宅配市場，紛紛投入物流配送業務，並等待藥品宅配趨勢逐漸成熟，可望替電商市場再添生力軍。
- ✦ 例如，美國電商龍頭亞馬遜也投入藥品宅配市場，透過自家物流體系提供兩日快速配送服務，標榜以透明且低廉的藥價，搭配科技提升用藥安全性，以及全時藥師諮詢，打造有別於傳統藥局與既有線上藥局的競爭優勢與市場區別性。
未來，當這群中高齡消費者養成網路購藥習慣後，將能擴散使用其他網路購物等服務的意願。

2home.co

把自己活成一道光
或許有人會藉著這道光
走出黑暗

——泰戈爾



(八) 零售業無飽和問題， 而是為需求、為服務而存在

1、日本超商數量2019年起出現萎縮，是此種商業模式的警訊嗎？

- ✦ 截至2019年12月底，日本共有5萬5620家便利商店，較2018年同期減少123家。而這也是自2005年統計以來，首度出現減少的現象。
- ✦ 由於日本人手不足問題嚴重，各店家為了確保工讀生人數，在人事費用方面出現上揚，也導致加盟店的經營環境變得更加嚴苛。
- ✦ 日本超商業界龍頭的7-Eleven等大型連鎖，在展店方面轉趨保守，改將公司資源提供給現有的加盟店。日本全家及Ministop則是為了確保收益增加，業績不佳的分店也都紛紛選擇關店。
- ✦ 加上目前在日本的都會區，超商與當地藥妝店的競爭激烈，預估未來各家超商也都將放慢展店腳步。不能再像過去一樣依賴新店面來提高營收，而是想辦法來增加現有店面的來客數。

2、統一集團羅智先：零售業並無飽和問題， 而是為服務存在

- ✦ 統一企業集團董事長羅智先表示，未來7-11在台展店目標為達7000家店，放眼亞洲則目標朝1.5萬店、甚至2萬店持續發展，並強調，零售業並無飽和問題，而是為服務存在。
- ✦ 目前，7-ELEVEN 全台已達 6500家；而在海外，菲律賓已超過 3500家、中國大陸則有逾 200店，又以上海 158 家店為主，羅智先指出，在中國大陸摸索多年，希望在疫情穩定後，可加速發展。
- ✦ 羅智先認為，零售業沒有飽和問題，是要看如何定位，並依在地的文化和經濟發展，統一具備集團優勢可將不同的產業組合在超商內，有利加深與消費者互動。

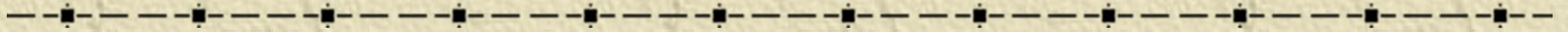
3、全家超商：只要超商還能賺錢，就不會有飽和問題

-
- ✦ 全家(5903-TW)自 1988 年成立，當時獲利來源是賣商品，而 1997-1998 年開始導入一些新服務，例如單據代收，2009 年起再導入包裹代收，透過持續改變獲利模式，讓這幾年全家超商蓬勃發展；目前，代收服務收到的現金已是賣商品的 4-5 倍。
 - ✦ 例如，後疫時代民眾生活宅居化，而便利商店的密集據點和深耕社區兩大優勢，有利快速對接消費者「虛實雙棲」、「就近購取」的社區化消費型態。因此，全家積極與消費者的居家生活對接。
 - ✦ 因此，只要能應付消費習慣變動，只要超商還能賺錢，就不會有飽和問題。

■ 案例：有溫度的服務熱忱， 才是零售業的最佳體驗

- ✦ 在一個炎熱的午後，有位穿著汗衫，滿身汗味的老農夫，伸手推開厚重的汽車展示中心玻璃門。
- ✦ 他一進入，迎面立刻走來一位笑容可掬的櫃檯小姐，很客氣地詢問老農夫：“大爺，我能為您做什麼嗎？”
- ✦ 老農夫有點靦腆地說：“不用，只是外面天氣熱，我剛好路過這裡，想進來吹吹冷氣，馬上就走了。”
- ✦ 小姐聽完後親切地說：“就是啊，今天實在很熱，氣象局說有攝氏38度呢，您一定熱壞了，讓我幫您倒杯水吧！”
- ✦ 接著，櫃檯小姐便請老農夫坐在柔軟豪華的沙發上休息。
- ✦ 老農夫說：“可是，我們種田人衣服不太乾淨，怕會弄髒你們的沙發。”
- ✦ 小姐邊倒水邊笑著說：“有什麼關係，沙發就是給客人坐的，否則，公司買它幹什麼？”

-
- ✦ 喝完冰涼的茶水，老農夫閑著沒事便走向展示中心內的新貨車東瞧瞧，西看看！
 - ✦ 這時，那位櫃檯小姐又走了過來：“大爺，這款車。”
 - ✦ “不要！不要！”老農夫連忙說，“你不要誤會了，我可沒有錢買，種田人也用不到這種車！”
 - ✦ “不買沒關係，以後有機會您還是可以幫我們介紹啊！”然後小姐便詳細耐心地將貨車的性能逐一解說給老農夫聽。
 - ✦ 聽完後，老農夫突然從口袋中拿出一張粥巴巴的白紙，交給這位櫃檯小姐，並說：“這些是我要訂的車型和數量，請你幫我處理一下。”
 - ✦ 小姐有點詫異地接過來一看，這位老農夫一次要訂30台貨車，連忙緊張地說：“大爺，您一下訂這麼多車，我們經理不在，我必須找他回來和您談，同時也要安排您先試車.....



- ✦ 老農夫這時語氣平穩地說：“小姐，你不用找你們經理了，我本來是種田的，由於和人投資了貨運生意，需要買一批貨車。
- ✦ 但我對車子外行，買車簡單，最擔心的是車子的售後服務及維修，因此我獨生子教我用這個笨方法來試探每一家汽車公司。
- ✦ 這幾天我走了好幾家車行！
每當我穿著同樣的舊汗衫，進到汽車銷售廠，同時表明我沒有錢買車時，常常會受到冷落，讓我有點難過.....而只有你們公司例外。
- ✦ 只有你們公司知道我不是你們的客戶，還那麼熱心地接待我，為我服務，對於一個不是你們客戶的人尚且如此，更何況是成為你們的客戶.....
- ✦ 這故事的啟示：顧客想購買的除了商品，還有優質的服務熱忱，如果缺少了後者，再好的商品也抓不住顧客的心。

願我歸來，
仍是少年，
帶著不變初心！



(九) 願我歸來，仍是少年，帶著不變初心

-
- ✦ 大陸零售業態經過30年進化，已是琳瑯滿目、戰國春秋。其進化過程，常常帶著跳躍式學習、轉道超車的霸氣，讓人十分驚艷。其做大過程，常常帶著免費補貼、共享經濟的大膽嚐試，亦讓人十分驚嘆。
 - ✦ 例如2017年，高鐵、掃碼支付、共用單車和網購曾經被評比為大陸新四大發明時，但不到一年時間，共用單車已墜落凡塵。
 - ✦ 曾經互聯網信奉唯「快」不破，所以，這幾年在大陸創業圈裡很習慣使用「暴力燒錢美學」來掠奪市場，從打車到外賣琳瑯滿目……
 - ✦ 當滴滴火了之後，大家更堅信燒錢、虧損很正常，滴滴、美團不是都活了下來？所以，當滴滴火了之後，很容易讓後來者產生錯覺，以為競爭就是兩個人遇到獅子，我只要比你跑得快就行了。
 - ✦ 事實上，流通業是隱寓一種生活方式的進化趨勢——取決於當代消費者需求。亦即「趨勢」是當代人對生活方式的選擇與進化，只要發現、順勢操作就行了。


■ 案例：TVB電視廣播合作淘寶直播帶貨

- ✦ 日前香港TVB（電視廣播有限公司）宣布，透過旗下上海翡翠東方傳播與淘寶達成合作意向，年內將共同合作超過**48**場電商直播，形容為「啟動TVB電子商貿直播的重大里程碑」。
- ✦ TVB日前在淘寶開啟首場帶貨直播，首秀由TVB旗下藝人陳敏之打頭陣，陳豪作為嘉賓參與直播、整整持續**6**個小時，共上架**131**款商品，包括香港本地食品、護膚品、生活用品等。透過數據顯示，**6**小時直播累計觀看人次超過**485**萬，最高線上人數逾**3**萬人，一度穩居淘寶直播間即時排行榜第二名，最終全場銷售額超過**2350**萬元人民幣。
- ✦ 未來TVB可能更創新，加入唱歌、劇情表演與互動環節，多一些TVB元素的產品。總之，認為借助淘寶流量與TVB藝人線上直播，帶動即時互動，成為TVB公司業務發展重大里程碑。

■ 案例：AI將改寫未來人類生活模式， 太陽底下沒有新鮮事！

-
- ✦ 試想，揀貨機器人已奔馳在倉庫中，無人商店已不是新聞，自駕車、無人機已開始取代人類送貨了。未來，愈來愈多荒誕不經的「點子」將落地！
 - ✦ 另外，自從ChatGPT在2022年底問世後，全球掀起AI熱潮，5/22日微軟共同創辦人比爾蓋茲大膽預言：未來個人AI助理將問世，協助處理生活要務，讓上網搜尋和購物成為過去式。因此，搜尋網站和亞馬遜恐「消失」！
 - ✦ 未來AI將改寫未來人類生活模式，也將觸發流通業變革。例如，個人AI助理開始協助處理個人生活要務，將可能改變個人購物習慣和消費需求，甚至，還可能大幅改變人們的生活方式，如此，流通業恐怕又將掀起一場腥風血雨的變革。

-
- ✦ 輝達執行長黃仁勳5/27日於台大畢業典禮致詞時提到：「你們現在正站在人工智慧的起點上，每個行業都將經歷革命！你們將創造什麼呢？不管是什麼，請記得奔跑吧，記住，你要試著去追逐獵物，而不是讓自己成為獵物！」
 - ✦ 黃仁勳說，人工智慧開啟了巨大的機遇，各項產業都將深受AI的影響！AI的技術突破，促進企業的生產力和效率，靈活的公司將利用人工智慧來提升自身地位，同樣的，未能充分利用人工智慧的公司將會消亡。
 - ✦ 我們正處於一個重大的科技時代的開端，就像個人電腦、網際網路、移動設備和雲端一樣。但人工智慧更具基礎性，因為每一個計算層面都被重新塑造了。在未來十年內，各行各業將用新的、加速的人工智慧電腦取代價值超過一兆美元的傳統電腦。



✦ 最後值得一提，不管未來大陸零售業態如何進化，以下趨勢仍值得大家持續關注：

- ◆ 在全通路管理下，商流、情流、物流、金流須重構協作；
- ◆ 粉絲經濟時代下，粉絲社群成為一種新的資產；
- ◆ 商者無域，敵人總是跨界而來；
- ◆ 零售業必須整合全管道成「生態圈」，才能築出企業的護城河；
- ◆ 零售業態不斷變化，唯一不變的是發現和引導顧客的需求；
- ◆ 如同狗與主人，不管未來零售業態如何進化，終必回歸零售的初衷。



2home.co

2home.co

大學生活美學曾經是一個夢
這個夢却愈來愈清晰了
總有一天，
它會夢想成真！



如果說

我找到了一棵幸運草

我會把它送給你

要你永遠的幸運



Thanks!

祝福你，我的朋友！