

更智慧的零售，虛實融合 (OMO) 的全通路市場機會

TAcc+ 新創分析團隊

數位革命創造了線上 (Online) 虛擬世界，吸引眾多線下 (Offline) 實體世界的人們上網新世界發展新商機，或將實體世界的商機複製到線上，並逐漸開始將線上創造的新商機，推展回實體世界，O2O (Online To Offline) 的概念隨之興盛。時至今日，人們已習慣同步生活在線上與線下世界，二者間的界線也愈來愈模糊，世界正隨著人們的行為轉變，自然地走向虛擬、實體融合，使得 OMO (Online Merge Offline) 的概念成為當今顯學。將 OMO 概念具體落實到零售業的作法，就是全通路，因此也帶動新一波更智慧的零售變革。

「當今的經濟格局正在由兩股強大的力量塑造——技術和全球化。」

被譽為行銷學之父，美國西北大學凱洛管理學院的名譽教授菲利浦·科特勒 (Philip Kotler) 一語道破行銷發展的未來趨勢。隨著網際網路及全球化競爭的進展，運行在高效率資料庫主機裡的演算法比顧客更了解他們自己。

進入全新的零售時代，對於已經在現實生活與虛擬世界擁有多重身分的顧客，企業如何與之接觸、溝通，進而發現痛點與需求，再以合適的方式提供產品 / 服務解決其問題，並實現利益與價值，是產業關注的焦點。而掌握虛實融合 OMO 技術及具備全球視野格局的企業，將在逐漸成型的新世代顧客獲取和競爭關係之中搶占先機，構築牢不可破的護城河。

從經驗法則到數據追蹤，從產品推銷到消費者體驗的數位化行銷趨勢

探索行銷概念的思維演化，可觀察出行銷生態裂變與演化的脈絡。在行銷 1.0 (Marketing 1.0) 時代，市場傾向低價製造並大量銷售產品，以產品為中心，著重在「怎麼賣？」；行銷 2.0 (Marketing 2.0) 時代，企業追求與競爭對手的差異性，迎合顧客需求而進化為「以顧客為中心」。

到了行銷 3.0 (Marketing 3.0) 時代，數位化登場，除了廣告與產品便利性，更開始重視價值的行銷，顧客不再是單方面接收企業傳遞出來的訊息，還會自主搜尋其他資訊，透過社群、媒體和親友對商品的評價，交互評比、判斷

企業給予的訊息是否正確。此時期發展出 O2O 行銷模式，行銷與企業的關係逐步演化為創造「持續熱賣的機制」和「點燃顧客購買慾望」等重視價值的導向，強調顧客觸及和黏著度的行銷漏斗模型 (Marketing Funnel)。

進入行銷 4.0 (Marketing 4.0) 時代，顧客透過產品 / 服務體驗來滿足自身情感需求，企業的行銷重點更著墨於客戶體驗 (New CX)。例如蘋果企業 (Apple) 在銷售數據可視化的高度競爭消費性電子產品市場，賦予果粉與蘋果互動的全方位感性體驗，致力於創造、優化顧客體驗，避免落入規格與價格的競逐。另一個例子，星巴克 (Starbucks) 在競爭激烈的現沖咖啡市場，避免競逐價格與口感的極致性價比，也就是大家俗稱的 CP 值，反而利用賦予顧客「在星巴克空間裡度過時光的體驗」，滿足顧客的情感需求，逐步養成顧客習慣的互動狀態。

虛實融合已是企業滿足顧客消費體驗時不可忽視的質變

轉眼間，行銷 5.0 (Marketing 5.0) 時代如浪潮忽然湧到，透過不斷推陳出新的即至科技 (the next tech)，例如將人工智慧、自然語言處理、機器人等擬人化科技，以及感測器、擴增實境、物聯網、區塊鏈等新興技術的整合運用，優化顧客旅程 (Customer Journey) 中每一個服務接觸點的體驗。更智慧的行銷變革已經悄然滲透至顧客的日常生活中，企業從 O2O 的推動經驗觀察到顧客習慣正在改變，從過去被動接受線上資訊，轉變為主動上網搜尋和比較；此外，網路資訊爆炸不斷稀釋注意力、廣告競價機制持續拉高廣告費用等因素促使線上獲客成本逐年增高，有時甚至高於實體推廣的成本，促使企業在實體行銷的投入比例重新提升。

與此同時，隨著數位化的快速發展，企業內部組織面臨線上、線下業務如何整合與績效如何判定重疊和衝突的管理問題，企業內部的整併與優化已被趨勢所驅動。外部環境伴隨科技日新月異，社交軟體藉由 AI、Big Data，或是實體門店利用 IoT 等數位技術搜集了大量的顧客消費數據，加上後端的 No code/Low code 低程式開發平台的普及化，使得當前世界中的數位化環境無所不在，而顧客身分在實體和虛擬之間交互的認證和轉換，也促使顧客的消費旅程產生質的變化。

虛實融合概念落實到零售業，企業端正積極發展全通路 (Omnichannel) 來因應消費習慣的轉變，藉此完整掌握顧客的消費軌跡，進一步設計出良好體

驗的顧客旅程，成為當前零售通路業界探尋與延伸的熱門話題。隨著顧客越來越習慣穿梭於線上與線下，OMO 將逐漸成為各行業的基礎運作環境，也推動零售業朝向全通路經營演進，CB Insights 商業研究點出品牌與零售業商面臨的五大挑戰為：

- 提高數位化能力
- 提升電子商務營運的盈利能力
- 啟用全通路商店
- 建立更具彈性和效率的供應鏈
- 解決勞動力短缺和勞動力成本上升的問題

零售業者在 OMO 趨勢下佈局全通路經營時，應思考如何透過科技達成上述五點目標，產生新競爭優勢，將蒐集的顧客資訊做好行為紀錄、標籤、分眾、圈養，進而提升轉化率與再行銷，透過持續優化顧客旅程設計、協助顧客成功，此將是企業獲利再增長的新引擎。

以下將以美國沃爾瑪 (Walmart) 對比亞馬遜 (Amazon) 兩家零售行業巨擘為案例，剖析在零售業在歷經 O2O 至 OMO 後，如何在全通路經營的情境下持續開拓商機，供零售業數位轉型及相關新創企業產品/服務開發之參考。

案例：沃爾瑪推出「Walmart+ 會員服務」的新策略

「我們透過經營一流的商店和社團，提供無縫接軌的取貨和送貨體驗以贏得銷售契機；包括在美國的 Walmart+ 和 InHome 會員服務。」

——沃爾瑪執行長 麥克米倫

即使面對來勢洶洶的亞馬遜 (Amazon) 平台等競爭對手，沃爾瑪無疑仍是當前全球零售業巨擘。財富雜誌《Fortune》分析：沃爾瑪從 1962 年在阿肯色州開設第一家強調優惠和批發的百貨商店，歷經從線下走到線上的 O2O 轉型，再推動 OMO 邁向全通路經營，至 2021 年，沃爾瑪已演化成一家「將規模經濟展現到極致的全通路零售平台商」。如表 1 所示，其零售方面的業務內容包含實體零售賣場、電子商務與會員制倉儲賣場，服務對象從一般消費者、中小型商店批發到企業端合作，沃爾瑪持續站穩全球前 500 大企業之冠。

表 1、沃爾瑪與亞馬遜各自從實體店和網路店推動 OMO 邁向全通路

沃爾瑪 (Walmart)	時間	亞馬遜 (Amazon)
Sam Walton 創辦沃爾瑪	1962	
	1994	Jeff Bezos 創辦亞馬遜網路書店
於全美 50 州開設 1,995 店	1995	
	1998	開始銷售書本之外的更多商品
	1999	推出針對第三方賣家之平台服務
	2005	在美推出會員 2 天到貨免運費
	2006	針對第三方賣家推出配送服務
推出線上採購到店取貨服務	2007	
與第三方賣家推出線上交易平台	2009	
	2015	首次 Prime 會員日活動
◆開始積極收購電商品牌和平台 ◆推出手機用 Walmart Pay	2016	
推出線上顧客 2 天到貨免運費	2017	收購 Whole Foods 超市
◆針對第三方賣家推出配送服務 ◆擴增線上交易平台第三方賣家	2020	隨著 Covid-19 在全球蔓延，電子商務業績迅速崛起

◆首次全通路多日黑五優惠活動		
◆交易平台開放海外第三方賣家 ◆推出白標送貨服務 Glocal ◆零售媒體平台更名為 Walmart Connect	2021	
◆交易平台第三方賣家年增 60% ◆2022 年淨銷售額\$151.4B ◆來自訂閱的銷售額達 1.5B ◆合作第三方賣家數 15 萬 ◆在美實體零售地點 3,335 ◆全球第 1 大企業 (連續 10 年)	2022	◆開設第一家實體服裝店 ◆推出商店分析服務，將其廣告服務擴展到實體零售。 ◆2022 年淨銷售額\$121.2B ◆來自訂閱的銷售額達 8.7B ◆合作第三方賣家數 630 萬 ◆在美實體零售地點 570 ◆全球第 4 大企業

資料來源：Jungle Scout

沃爾瑪「全通路零售平台商」與「訂閱會員」的商業轉型，示範著從線下往全通路擴散的機會與挑戰，其對外輸出自身電商技術與系統去協助中小型零售業者的發展策略，仍聚焦於「打造規模最大的零售平台」之價值核心，持續編織專屬沃爾瑪的 OMO 解決方案。

面對虛實融合的消費者習慣變遷，沃爾瑪採取「更全方位覆蓋消費者的日常生活，滲透顧客所需」的佈局，以更多的接觸點滿足顧客需求、協助顧客成功 (Customer Success)，持續強化顧客體驗以提升顧客忠誠度 (Customer Loyalty) — 回顧沃爾瑪成立之初的價值主張：「提供顧客幾哩之內最平價的日常消耗品批發服務」，這意味著企業的 OMO 策略，仍應回歸創業初衷，提供滿足顧客期望的體驗。

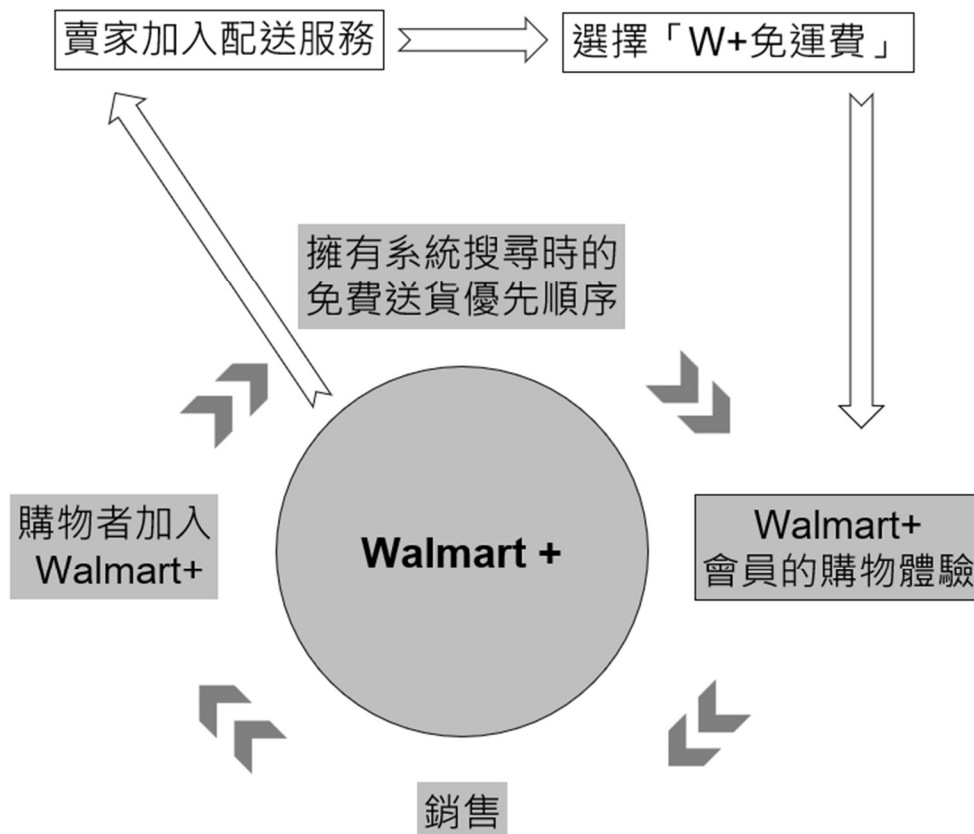


圖 1、Walmart+ OMO 商業策略模型 (Flywheel)

資料來源：Marketplace Plus

截至 2023 年 1 月為止，沃爾瑪在全球擁有 10,623 家零售店。2022 年營收達 6,112.89 億美元，較前一年增加 6.73%。在疫情時期逐漸成熟的全通路模式，藉由「訂閱制會員制度、線上購物到店取貨、路邊取貨 (Curbside Pickup)、貨送到府」的結合滿足虛實融合消費情境，成功帶動電子商務和實體門店的銷售量和營業額上揚，並開始對外輸出自身電商技術予其他中小型零售業者，發展並擴張企業全通路佈局。

根據其 2022 年商業報告，美國沃爾瑪電商全年銷售成長 11.98%，保持高速成長，其中訂閱服務已斬獲 3,200 萬個用戶，該服務的費用為每年 98 美元或每月 12.95 美元，訂單滿 35 美元以上可享受免費無限制送貨服務，此「訂閱制度」亦成為沃爾瑪的重點發展方向。

OMO 概念落實在零售業即為全通路，為了持續協助顧客成功，行業經營者的數位轉型及新創團隊有何機會？

全通路打破線上線下分開經營的傳統思維，在消費導購上產生一加一大於二的綜效。顧客不再拘泥於線下買或線上買，為了第一時間發掘並提供顧客良好的產品 / 服務體驗，過往侷限在軟體 UI / UX 範疇的服務設計 (Service Design)，將在顧客旅程的設計和規劃中扮演更重要的角色，考量用戶在虛實之間穿梭的習慣，常態性的持續跟進和捕捉顧客全通路行為軌跡已成必須。

此外，跳脫純粹的標籤與數據思維，用「心」感受顧客的輪廓與樣貌並發揮創意，將有助於優化顧客體驗和創造需求。對於行業經營者、品牌商或是促進科技零售發展的新創團隊，如何以數據和標籤建立管理、以創意和人性進行互動，設計出「找到自我需要」的顧客旅程將是成功融合虛實，打造全通路經營能力至關重要的挑戰與機會。

在虛實融合情境下，實體商品與服務的界線正逐漸模糊，顧客逐漸重視產品使用權勝過擁有權，往「訂閱制」商業模式演化。以蘋果傳聞將推出的 iPhone 訂閱制服務為例，由於智慧型手機市場已飽和，既有顧客對營收的貢獻度越來越高；另一方面，由於產品的耐用性與科技需求臨界點達到平衡，消費者換機週期已從早期每年換機延長至平均 3 年換機，使得產品總盈利規模下降。因此經過精算後得知，加快消費者更換新機頻率將有助於營收的增長，採取產品訂閱制策略，將有助於提升消費者黏著度及在期間的總貢獻價值。因此蘋果將可打破以往硬體和軟體服務商的界線，讓消費者能自由穿梭在官網或門店「訂閱蘋果」，為科技生活提供良好的體驗。

從以上案例可看出，對於品牌商而言，在虛實融合浪潮下，以人為本的顧客旅程探索將刺激出消費者新的需求，並滲透進既有產品或服務解決其痛點，衍生的訂閱制商業模式將帶來龐大機會與挑戰，亦即覆蓋面更廣的營利機會。在虛實無邊界的情境下，品牌商對於消費者的「即時性反饋與滿足」將是評判良好體驗的基本要求，也考驗著後勤及維運能量，如何藉由科技工具優化服務體驗及管控成本，潛藏龐大的商業機會。

另一方面，受到法規監督與管制嚴格的商品，將在虛實融合的趨勢下面臨瓶頸與挑戰。例如菸酒類、藥品等需要識別消費者身分的商品，勢必對於監管單位及業者造成困擾。如何利用更新穎的技術創新，如 AIoT 的應用，即時偵

測和做出判斷，並在顧客關係與管理上保證資訊安全等，皆為應對政策與時俱進和政府當前管理上迫切需求的痛點。展望未來，眾多不同場景的企業數位轉型需求，也將為臺灣新創團隊帶來 OMO 時代下大量湧現的商機。

資料來源：

- NEC Corporation - OMO Solutions that Provide a Unique Shopping Experience for Only Now, Only Here and Only Me. 2020
- CB Insights - The Store Of The Future: What Retail Could Look Like In 2030
- Jungle Scout - Amazon vs Walmart Online Sales - 2022 Ecommerce Report
- CB Insights - Here are the 5 biggest challenges for brands and retailers this year — and the tech that can solve them. 2022
- Walmart - Walmart Releases Q4 and FY22 Earnings. 2022
- Bloomberg - Apple Is Working on a Hardware Subscription Service for iPhones. 2022
- Marketplace plus - Walmart Is Building a Prime-Like Flywheel
- Bloomberg - Why Apple Is Preparing to Let You Subscribe to Your iPhone
- PXGo! 分批取 - 全聯線上購
- 全家便利商店 - 友善食光