



遠東集團  
綜效暨零售規劃總部  
執行長及遠東巨城購物  
中心董事長  
李靜芳

## 探索零售新藍海

# 融合線上線下營銷模式 翻轉市場商機

新竹縣市在全台網購排行榜中名列前茅，新竹市的遠東巨城購物中心，2018年更創下營業額116億元的新高，名列全台八大百貨商場，讓人幾乎忘了7年前，購物中心仍是百廢待舉的景況。成功將巨城購物中心推上巔峰的巨城購物中心董事長李靜芳，分享她看待整合虛實、精準行銷的「新零售」心法！

口述／遠東集團綜效暨零售規劃總部執行長及遠東巨城購物中心董事長李靜芳 整理／王瑞芬

2018年知名品牌評估機構BrandZ公布了該年度全球最有價值品牌排行榜，零售產業成長35%，成長幅度最高，細觀其中的零售品牌，除了名列第三的亞馬遜外，阿里巴巴、美國大型DIY公司家得寶（Home Depot）、京東、知名有機超市全食超市（Whole Foods）等也榜上有名，零售產業的確仍在成長，但其市場競爭

也愈趨激烈，宛若茫茫紅海。

以優惠的價格提供客戶最好的服務，雖一直是零售業者努力的方向，但如何從相互廝殺的紅海市場航向新藍海，最重要的應是跳脫框架、開創新市場，為顧客創造全新的商品價值。這也是為何2016年當馬雲喊出「新零售」概念時，立即點燃各產業競相討論與探索的熱火。



新竹市的遠東巨城購物中心除了是知名的拍照打卡景點，在2018年更創下營業額116億元的新高，名列全台八大百貨商場。

## 從線上到線下 發展創新商業模式

自2015年開始，阿里巴巴陸續插足蘇寧雲商、三江購物、日日順物流等實體店面，但都未能成功打通任督二脈，無法完全掌控物流、產品、價格。2017年嘗試轉換跑道，併入華聯超市自營後，才真正整合其線上、線下的商品行銷、價格、宣傳，嘗到了「新零售」的甜頭，也促成了「盒馬鮮生」的誕生。

如今已商轉2年的盒馬鮮生正帶給顧客全新的消費體驗：自助結帳、免提送貨，甚至主打只要半徑3公里內，30分鐘幫你送到家的便捷服務。只需利用1款APP、1個淘寶的消費者ID，不管是用線上、線下還是刷QR Code等方式購物，所有的消費紀錄都在這個帳號上。阿里巴巴選擇從「接地氣」的超市切入，貼近民眾生活，透過線上線下整合的商業模式，也為其帶來新市場商機。

無獨有偶，電商龍頭亞馬遜也早以「Dash Button」進行線上布局，能為用戶提供「一鍵點擊」的購物服務，升級為「Dash Wand」後再推出APP，僅憑手機即可滑出廣袤商機。2017年亞馬遜更

是一舉併購在歐美市場擁有460多家分店的全食超市，2家公司併購後股價齊揚，宣示向線下進攻的決心，其運用會員ID將消費行為全方位串連，正是線上到線下新模式的典範。

## 商業模式雷同 曾經藍海變紅海

然而，像阿里巴巴、亞馬遜這樣，有很多資金可以併購、直接切入實體通路、主導後台IT系統，且進行革命性創新商業模式的零售業者只占少數。

許多擁有好點子的線上公司，都因僅有創新的想法，而無可長久經營的商業模式，最終流入紅海中。例如，自2012年新創立的Blue Apron以半成品食材的配送服務，並提供當周食譜給用戶，按照喜好與人數下單，用戶只需依照所附食譜，半小時內即可完成烹調輕鬆上菜。這項創新的商業模式甫推出便造成市場轟動，受到許多崇尚新鮮、健康的小康家庭喜愛。因門檻不高，推出不久就被大量複製，全球馬上就有100多家公司來搶奪這價值15億美元（折合新台幣約451億元）的市場，Blue Apron的股價也自上市掛牌的10元美元掉到1.27元，目前仍在虧損中。

## 強調虛實結合 找出品牌差異化

零售AI應用，已翻轉過去品牌與消費者的資訊溝通方式及購物體驗，從阿里巴巴在香港開設的Fashion AI store、SKII在東京澀谷的Smart Store、NIKE Virtual Assistant、樂天百貨APP等，實體與虛擬的結合應用已成氣候，透過收集消費者瀏覽足跡，充分運用AI數據分析、演算，提供消費者最貼心的客製化服務。

電商如阿里、Amazon透過創新模式走到線下，實體更是透過定位風格、強化體驗、傳遞溫度與接軌科技等方式做出品牌差異、放大自身優勢。以前大家都說「Retail就是Detail（零售就是細節）」，實際上，透過零售AI化，不論線上或線下零售業者才能從數據出發，整合虛實，了解更細緻的消費者樣貌，達到真正的精準行銷。■