

互聯網科技趨勢下通路實虛整合與共享經濟

作者：輔仁大學民生學院蔡淑梨院長

實踐大學企管系蔡政安副教授

一、前言

零售通路對消費者購物行為影響深遠，而零售通路的演化和人類經濟的發展也息息相關，由獨立店面到百貨公司，到城郊購物中心，再到折扣連鎖店沃爾瑪 (Walmart) 及 Target 大賣場，本質上是規模的轉變與成本的競爭，但實質上卻不斷改變消費者的購物行為。到了 20 世紀末由於科技不斷的突破與顛覆，網路零售商例如亞馬遜以及各式各樣的網路公司，透過創新的商業模式積極發展網路購物或電子商務 (Sorescu et al., 2011)，革命性的重塑了零售通面貌，也改變了消費者的期望(如圖一所示)，更加速了零售通路正快速演變成「全通路零售」。全通路零售是指零售廠商透過無數通路與顧客互動，包括：網站、實體商店、攤位、DM 與目錄、客服中心、社群媒體、行動裝置、遊戲主機、電視、聯網家電，以及上門服務等全通路體驗，充分利用虛實整合的營運方式，提供客製化體驗及無縫的顧客服務。

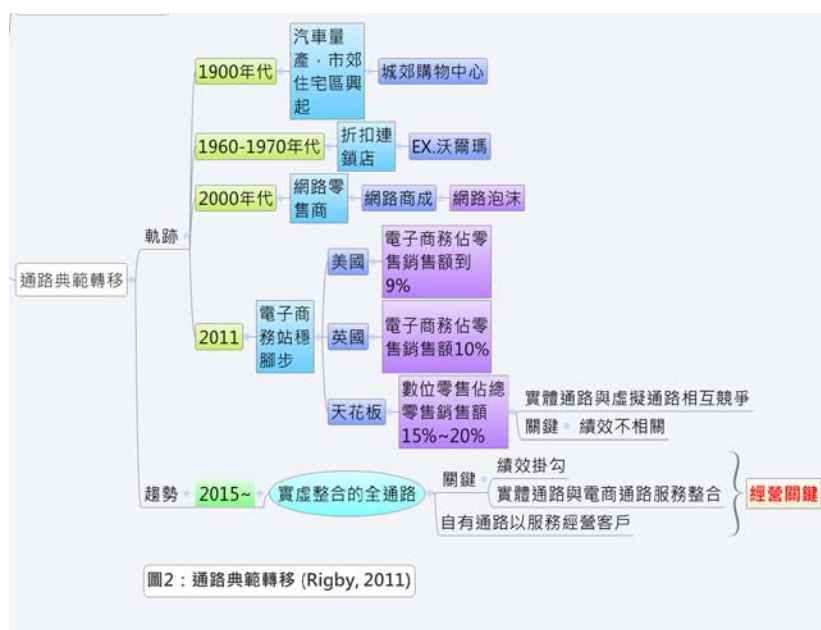


圖 1：通路的典範轉移

全球 2015 網路商務總營業額 3.5 兆，占整體零售 17%，網路商務每年呈現二位數的成長，市調公司佛瑞斯特(Forrester) 估計 2015 年電子商務占全球零售總額 5.9%，美國電子商務平台營業額 3417 億美元，占整體銷售總額 7.3%，英

國為則 13%。經濟部統計處統計台灣總零售 2015 年營收 4 兆零 2 百億，而台灣電子商務占其中 11%(經濟部統計處，2015)。由上述的數據顯示及加上未來互聯網數位科技快速發展的趨勢下，傳統實體商店勢必已無法滿足消費者需求。因此智慧零售是未來必然的趨勢，因為它透過科技可以協助零售商降低成本，快速回應消費者需求且進行細緻溝通，創造更多元豐富的價值。

3C 通路龍頭燦坤近年來也飽受電商的衝擊，不得不思考轉型。不過思考轉型時仍落入傳統零售通路的思維，也就是如何讓賣場有更多的人流。結果是把百坪的店面給燦星旅遊，更在 2011 年開發餐飲事業，典型思考的結果認為吃是網路沒辦法取代，於是開了 6 個品牌餐廳，不過在 2013 年 6 個品牌皆剝羽而歸。有人歸咎於內部沒有餐飲人才，或是無法標準化等等因素；事實卻是 3C 賣場是否只賣 3C?是否還有閒置資產能被利用？有沒有辦法跨產業、跨通路的作法？如何無邊際成本地擴張商品力？又原本所擁有的社會資本如何與虛擬通路做整合發揮效用？這些都是本文所要探討的，同時也透過本土成功案例說明轉型的過程與方法，提供業界與學界企業透過互聯網最新動態的發展，希望有助於台灣零售通路的發展與變革。

二、虛實整合全通路趨勢

實體通路與虛擬通路天生就是水平式的通路衝突，實體通路的客戶群一般並不容易直接轉為線上客戶群。而都市的發展不斷墊高實體通路的成本，阻斷非常多新事業發展的機會。幸運的是網際網路技術的突破，解決過去透過虛擬通路的問題與困難，創新事業有如雨後春筍且在短時間內爆發到過去五十年或百年都無法達到的規模與成就。有趣的是，這些從網路創業起家的成功企業回過頭來漸漸又進入到實體通路，以彌補虛擬通路的不足。然而經營此兩種通路的方式及目標客戶群是有差異的，如何避免衝突及互相負面的影響，則需要設計一個符合績效導向的利潤分配機制，讓兩個通路能績效掛勾進行分潤，且避免線上與線下互搏問題。

亞馬遜的崛起是網路衝擊傳統產業、虛擬世界「侵蝕」實體世界的經典案例。20 年前，沒有人相信未來我們不需要走進一家書店，在電腦前面就能買書；如今亞馬遜的電商霸業幾乎囊括了所有你想買的東西，並把整個實體零售產業攪得天翻地覆。當初創辦人 Bezos 顛覆傳統購物的方式，開拓另一條全新的道路，與實體店面分道揚鑣，當我們以為亞馬遜這頭巨獸會義無反顧地用網路帶來更多破壞式創新時，它竟回過頭來在 2015 年 11 月於西雅圖開設第一家「實體書店」(Amazon Books)，這是亞馬遜第一個實體的購物據點，是 Amazon.com 的實體延伸。亞馬遜運用營運網路書店 20 年的經驗來打造這間書店，整合連結消費者在亞馬遜網站上選書、購書的寶貴大型數據資訊，提供線下更精準的購書體驗。這

種大數據的延伸，除了開設實體書店外，未來還有非常多延伸的可能性，例如百貨公司、不同的專賣店等等。

另外，不論是從實體通路到虛擬通路的實虛整合，或是亞馬遜從虛擬通路到實體通路的虛實整合，通路產業的另一個必然的趨勢是 O2O (Rigby, 2011)。原先 O2O 指的是「線上集客、線下消費」的模式，與現今的實虛整合大相逕庭。現今 O2O 的發展應該是 O×O 線上與線下相乘融合的模式，是企業在互聯網科技時代，追隨客戶商業行為改變，透過數位槓桿做所策動的商業模式變革。透過商業模式的變革是要跳脫標準化商品的經營局限，以實體空間提供客戶攸關、客製化的體驗與服務，或是匯集長尾市場的特定價值主張的高質化客戶。2016 年麻省理工學院資訊系統研究中心 (CISR) 的調查，有 42% 的零售通路受訪者表示，打算運用社群、行動、分析、雲端及物聯網 (SMACIT) 等科技來取得競爭優勢，可見虛實整合與 O2O 發展的重要性。接下來本文將透過台灣一個傳統產業案例說明如何結合此二者，成功創新的轉型，甚至威脅到原有的通路業者。

三、台灣個案情境-政峰家具

有三十多年歷史的政峰家具起源於台北縣板橋市，原本為一間小型家具行，多年來不斷的研發、創新，克服種種艱境與困難，漸漸茁壯擴大成為國內擁有 1500 多家經銷商，客戶群遍及全國各地。然而面對網路經濟的巨大威脅，政峰王總經理也採取相關對策，在 2010 年開始在 pchome, yahoo 等電子商務平台販售家具，幾年來業績均有顯著成長。但由於非自有品牌，因此在營運上都必須配合平台廠商的促銷策略，缺乏自主權。而每一次配合促銷時，客戶在線上可買到即時的折扣商品，實體通路則慢半拍而失去商機，造成經銷商經常反彈及許多衝突。

王總經理深知：「通路的掌握能力是企業勝負與否的關鍵，能掌握通路即能掌握市場，能掌握市場，就能創造競爭優勢。」。過去 30 多年來政峰就是掌握 1500 多家實體經銷商的通路，在實體經銷通路上銷售政峰品牌的各式各樣家具才得以有今日的成就。政峰與 1500 多家經銷商間本來就是一個經濟共同體，透過一起合作努力，銷售家具商品，並從中分享合理利潤，因而分潤機制就是一個維繫合作的重要基礎。這種作法在實體通路系統中已行之多年，是政峰與經銷商所建立的長期信任關係，也是政峰擁有最關鍵的社會資本。但王總經理更清楚知道，面對勢不可擋的網路經濟趨勢，線上虛擬通路越來越重要，政峰甚至在 2015 花了不少經費建構以銷售自有品牌的線上自主通路的自有電商平台，開始經營政峰品牌線上虛擬通路。

近 3 年來，政峰部分經銷商也開始各自經營電子商務，或是上 pchome 或是開發自有電商平台。結果是經營線上通路的經銷商業績逐步上揚，而只經營原有實體通路的經銷商，業績卻是逐年衰退。雖然現有的經銷商的實體店面，至少是好幾百坪以上，且幾乎是經銷商自己所有，短時間沒有經營的困境，但長期而言，傳統零售的經銷通路將陸續被購物中心或線上虛擬通路所侵蝕，如何幫助這些一

起打拼的老朋友們一起開創具前瞻性且互利共享的新商業模式，是王總經理每天苦思的問題。

然而要說服這些實體經銷商採用經營線上通路的過程中處處碰壁，有的不願意花大錢建自己的電商平台；另外有些不是不願意花錢，而是沒有專業能力去判斷合理性及未來性！當然政峰也沒有此方面的專業，加上鼓勵經銷商的客戶到政峰家具網路下單，勢必影響實體通路的業績，且實體經銷商無法掌握是哪些客戶到政峰家具網路下單，因此也無法落實分潤。由於經銷商們要經營自己的通路與客戶，也要經營自己的網路事業，而已經在經營虛擬通路的經銷商也不願意上政峰家具的電商平台購商品，即使政峰願意分享比實體通路更高的分潤比例，這種僵局似乎很難突破！

四、解決方案

如前所述，2010 年政峰家具透過市場主流 pchome 等電商平台販售家具，這是傳統的電商平台經營模式。然而此平台上的通路及客戶都屬於 pchome 所有(如圖 2 所示)，因此有特色的廠商不會選擇上架到這種傳統平台，而是會尋找資源建構自有電商平台擁有自己的通路(如圖 3 所示)。政峰在 2015 年也進一步建構自有電商平台，然而對政峰而言，互聯網科技電商平台非其專長，要建構自有平台通常是花大錢卻成效不彰，況且更關鍵的實虛互搏的通路衝突及分潤機制問題仍然無解。

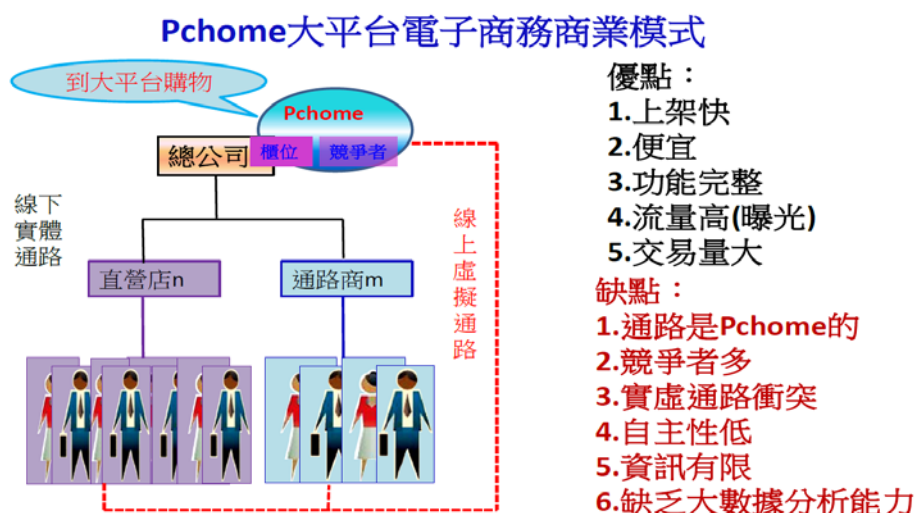


圖 2：大平台電子商務平台系統架構

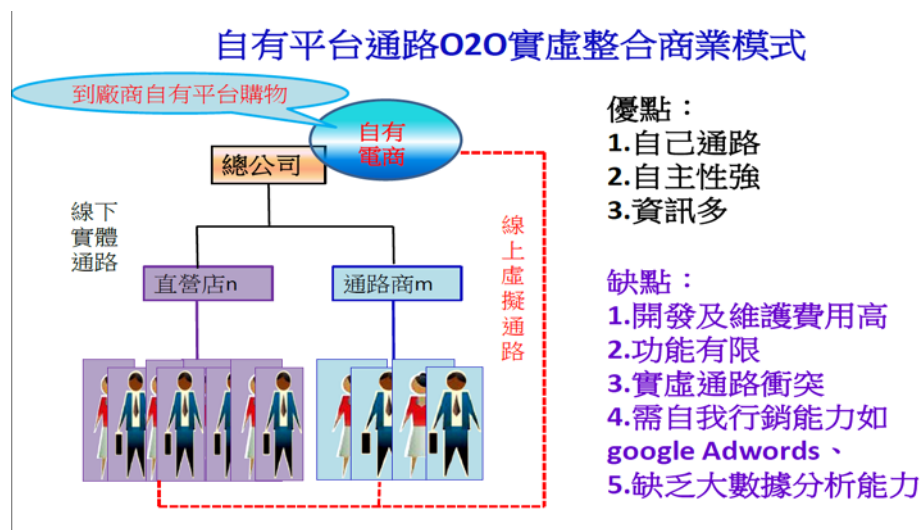
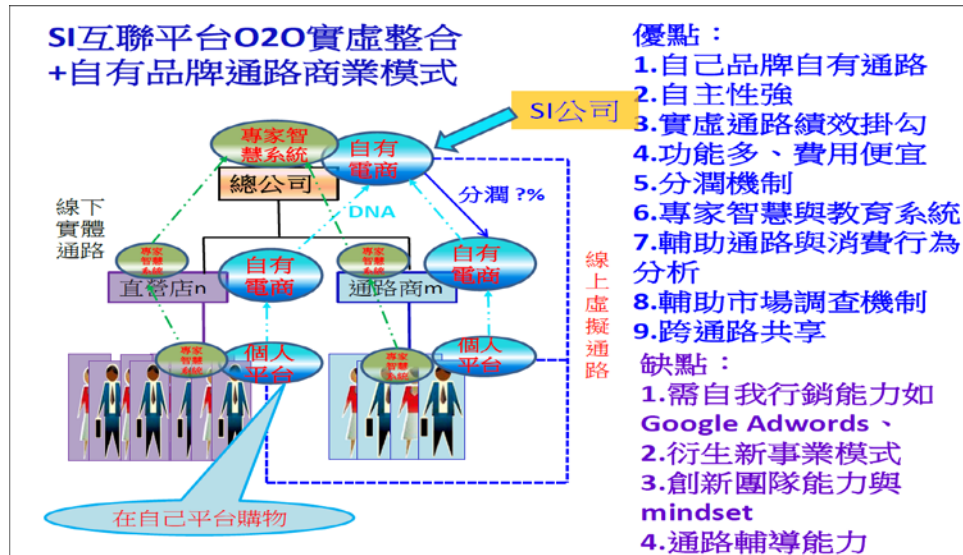


圖 3：自主開發電商平台系統架構

Pchome、阿里巴巴淘寶網等電商大平台的特色是供需雙方在同一平台，當任何廠商即便是競爭廠商，只要有促成交易時，平台商即可抽取傭金。此大平台的優點是：快速上架，產品有特色及快速交易；缺點是：通路是平台商所擁有，廠商無法擁有通路，無法自己單獨操作，且由於多種商品同時在大平台上，也會落入比價競爭的紅海市場；另外商品展示在某虛擬儲櫃，資訊揭露有限，不易區別出好壞，廠商也無法真正了解問題或要求，進而再透過服務來提升價值。

2016 年一個機緣下，王總經理遇到 SI 的黃總經理後，王總經理決定放棄 2015 年的解決方案，而改採 SI 所發展的互聯共享平台(如圖 4 所示)。這個互聯共享平台的商業模式是政峰家具透過 SI 技術架構及 DNA 可追溯性關鍵技術建立總公司的電商服務平台，也就是 A 經銷商從總公司電商服務平台，申請 A 經銷商的自有電商服務平台，而 A 經銷商的客戶，則從 A 經銷商的自有電商服務平台，申請客戶的個人平台。因為這 DNA 可追溯性關鍵技術，可以清楚地建立上中下三層的從屬關係，透過 SI 互聯技術，電商市集鑲嵌到客戶的個人平台上，也把要對客戶服務的系統，如專家智慧服務、溯源與資訊透明機制等鑲嵌入客戶的個人平台上，那些客戶屬於哪一個經銷商所有，關係非常清楚一目了然。



DNA 可追溯性關鍵技術可讓兩個經濟通路社群水平互聯，互聯社群間可進行通路交換、互掛電子商務市集、共用專家智慧服務系統等共享經濟活動(如圖 5 所示)。例如 A 經濟通路社群下的某 A1 經銷商的 A11 客戶，互聯到 B 經濟通路社群，而 A11 客戶在他的個人平台上購買 B 廠商的某一商品，B 廠商直接出貨給 A11 客戶，交易過程 A 廠商與 A1 經銷商不涉入。由於 DNA 可追溯性的技術，A 廠商與 A1 經銷商即可由 B 廠商中分享利潤，這是跨產業、跨通路實虛整合與共享經濟的最佳解決方案。

這種互聯關係可以是垂直多層的從屬結構關係，形成一個可追溯的經濟通路社群新的通路結構。面對網路經濟趨勢的威脅，政峰不僅可以充分利用原先擁有的社會資本，也可以強化與實體通路經銷商的信任關係，共同建構最有價值的實虛整合通路，並經由實體經銷商經營最終客戶，A 經銷商所屬客戶買到任何商品，A 經銷商都可以共享利潤。當政峰家具決定商業運作邏輯亦即如何分潤，即可依設定參數比例共享利潤，不但解決實虛互搏的通路衝突與分潤機制問題，也是績效掛勾結合分享利潤的最佳共享經濟解決方案。

會資本，經營服務經銷商自己的長期客戶，更讓他們所擁有的最終客戶，能夠逐漸改變消費習性，創造具網路效應的生態圈。互聯網技術的突飛猛進勢必重創原本實體零售通路，如何能把實體零售通路活化及多元應用，政峰家具的轉型就是一個最好的例子。

參考文獻：

1. 台經院 (2015)，綜合商品通路業訪談報導-智慧零售發展脈絡之省思，台經院研究分析報告24356
2. 黃俊堯 (2015)，看懂，然後知輕重—「互聯網+」的10堂必修課，台北:圓神出版。
3. Brynjolfsson, E., Hu, Y. J. & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omni-channel retailing. **MIT Sloan Management Review**,54 (4), 23–9.
4. Hammond, R. (2011). **Smart Retail: Practical Winning Ideas and Strategies from the Most Successful Retailers in the World**. New jersey: FT Press.
5. Hancock, M. (2015). Independent review of the sharing economy: Government response. **Department for Business Innovation and Skills, UK Government**.
6. Kalm, A. (2015). **The Sharing Economy: Exploring New Business Models for Sustainability**. Doughty Center for Corporate Responsibility.
7. PWC (2015). **The Sharing Economy**, Price Warehouses Cooper Report
8. Rifkin, J. (2014)，物聯網革命-共享經濟與零邊際成本社會的崛起，陳儀/陳琇玲譯，台北：商周出版。
9. Rigby, D. (2011). The future of shopping. **Harvard Business Review**, 89(12), 64-77.
10. Sorescu, A., Frambach, R.T., Singh, J., Rangaswamy, A. & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. **Journal of Retailing**, 87, S3–S16.
11. Stokes, K., Clarence, E., Anderson, L. & Rinne, A.(2014). Making sense of the UK collaborative economy. **Nesta Collaborative Lab**.
12. WEF – Young Global Leaders (2013). Innovation & New Business Models Dialogue. Young Global Leaders Sharing Economy Dialogue Position Paper. www3.weforum.org/docs/WEF_YGL_CircularEconomyInnovation_PositionPaper_2013.pdf
13. Verhoef, P. C., Kannan, P.K. & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing : Introduction to the special issue on multi-channel

retailing. **Journal of Retailing**, 91(2), 174- 181.