

看見零售業與消費行為的

掌握消費互動，找出商業勝利方程式

文／黃兆仁博士 商業發展研究院商業發展與策略研究所所長

今年的台北市信義商圈很熱鬧，各家百貨公司雲集，新購物中心開張，各國美食與名店進駐，是消費者休閒購物聚會的好場所；而這樣的現象正宣告了台灣的零售業與商業已出現版塊位移，未來的零售業與店家都必須做好「天蠶再變」的功夫，以迎接新商業的降臨。

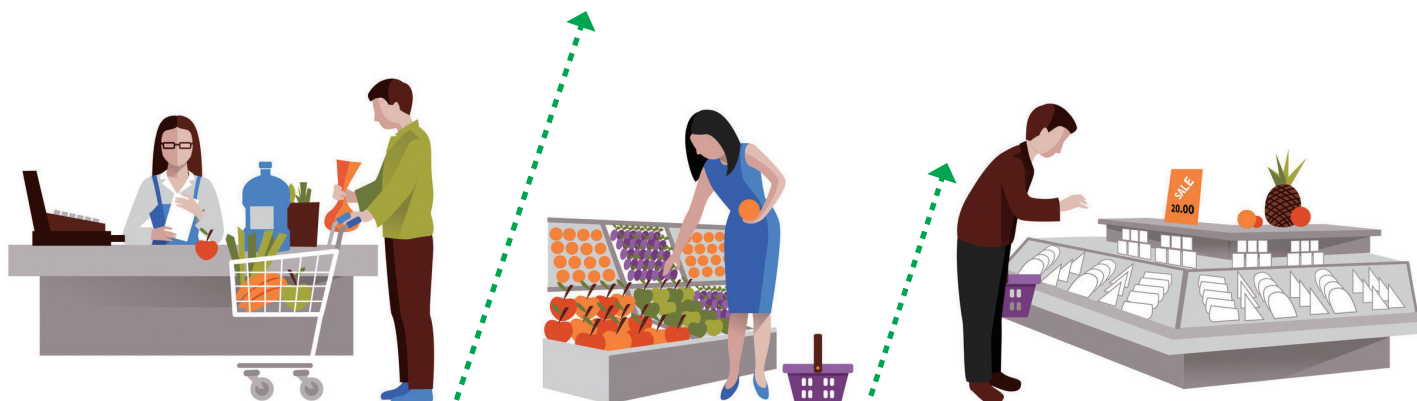
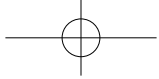
進化中的全球零售業

各國零售業在商業全球化的壓力下，都在思考應如何布建未來的銷售地點及如何維持競爭力。我們見到全球主要零售商在市場全球化與數位科技化的驅動下，產生了新興多元且多樣態的服務內容，更可

以將全球市場蒐羅到的商品，提供給消費者；這都歸因於業者已有能力經由全球化的數位平台媒介取得新知，學到最佳營運內容或國際標竿案例，縮短了學習曲線。

對小型本土零售業者而言，他們更需洞悉全球零售業的發展動態及商品最新組合，以利找出市場生存之道及競爭法則，維持永續經營。我們看到未來零售市場出現了消費者「多極化與多元化」的現象，消費者族群更加分眾化，迫使實體店家的商品與服務必須更加聚焦及專業，以吸引特定族群，深化互動。

看見未來分眾化的消費市場，店家更需懂得善用各式數位科技及軟體，深化工



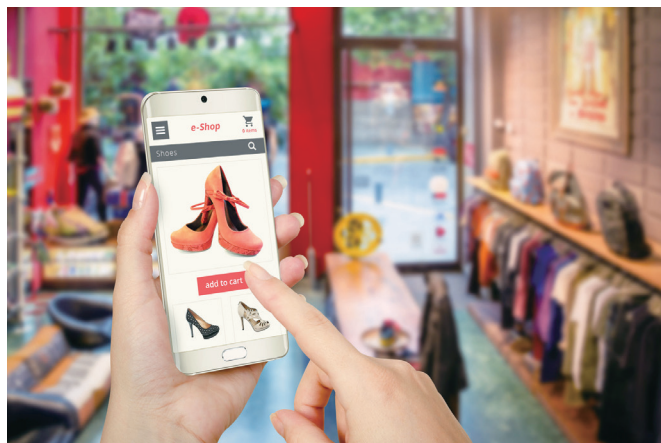
變與便

具應用，並自我產出客製化與專業化的服務環境，提供具吸引力的消費者購物旅程需求，達到「商品賣出去，人進來消費」的商業模式。

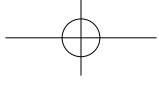
我們預期未來零售商或店家為因應消費者行為「多極化與多元化」的變遷，實體店的服務會更加專注知識性與故事性的能量，經營者更需動態性調整的商品組合，找到對味商品，滿足消費者要求。

面對消費者行為的改變，零售商及店家要如何將商品賣出去呢？對零售業者而言，當務之急是如何透過數位科技應用及導入進行與消費者行

為的緊密鏈結，並做好品牌認同。在做法上，零售業者需整合自家實體店、開展線上虛擬服務、及懂得布建智慧型觸控螢幕看板，方便消費者隨時取得資訊。目的則是要在消費者心中產生對商品與品牌的認



■零售業者應整合自家實體店，開展線上虛擬平台，以方便消費者取得資訊，進行全方位服務。



■美國零售市場已走向後現代市場，長期以大型購物中心為主導的市場結構即將瓦解。

同，對消費者進行全方位的服務，傳遞超優質與前瞻的零售價值，藉以營造唯一購物的最佳首選地。

經營的不二法門是要秉持以「消費者為中心」的核心理念，匯聚零售商品整體價值鏈利害關係人（包括零售業者、供應商、消費者等），即時推出好商品、好服務，型塑高人氣、高認同的消費場域。

另外，針對未來商品與服務，業者如能爭取更多消費互動，則會有更多機會擴大市場規模，並發展出更多差異化及專屬的服務內容（如快遞、高品質商品、及綠色永續），找到可持續發展的經營方針與獲利模式。消費者也會因業者提供超優質的服務，而以「好康相報」的方式，邀集同好進行「團購」，爭取更大消費優惠。

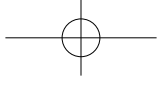
我們可以預知未來零售整體環境會更加複雜，業者可能也常會因經營策略的走向而感到困惑。除此之外，業者也深知營

運方式如果沒有與時俱進及改變，也會快速被市場淘汰；唯有與供應商夥伴同步協力地去適應及進化既有營運模式，才能找出商業勝利方程式。

業者在創新營運的道路上，也會出現新課題，包括如何專注在地品牌型塑或投注全球化市場開發、客戶（消費者）到底在哪裡、商業數據是加分效果還是減分、新科技應用導入場域是對的投資還是風險等等。這些未來經營課題都是相互關連，也是激發零售業業者找出與消費者鏈結的重要動力。

知己知彼—學習美國零售業經驗

根據美國資誠公司與 Kantar Retail 公司聯合提出的「零售 2020：極化世界的成功之道」一文，提及美國零售業發展已從零售產業成熟期走向「後現代市場」；即意謂長期主導美國零售市場的大品牌公



司或超大型購物中心的零售市場結構將被瓦解，取而代之的是以體驗式專賣店及都會社區便利型商店的出現，提供居民或觀光客的需求，功能朝向多功能與多元專業的服務。

在後現代社會的零售市場，將以「碎片化市場」結構呈現，符合消費者的友善步行旅程範圍，區域性小商圈成形，零售店空間運用也要更具「生產力」，結果會發生美國零售業成長趨勢以「L型」呈現，成長遲緩，實證數據源於全美 1/3 大型連鎖店的成長動能都來自於「線上」虛擬通路。

未來成長的新市場新動能，端賴「誰」有能力提供消費者「物超所值」及「折扣優惠」，提出新零售商業模式與通路，符合後現代市場消費世代的消費觀。

美國零售市場改變的驅動力，是來自 2008 ～ 2009 年期間，美國金融風暴使得美國消費者在支出項目更加精明，也更了解使用數位工具，找到「超額回饋」的商品。

零售業與消費者行為 3 大發展趨勢

1. 從包羅萬象的虛實整合服務，進化到專業分眾的平台服務。

隨著消費行為與偏好更加多元與多極化，消費者之間會因為社群媒體的深化應用，而自動聚集成虛擬同好夥伴，以興趣結合專業，進行社群式交流互動，擴增對

產品使用的見解與評論。如此也翻轉傳統零售商為主導的商業環境。

未來的零售商也必須提供專業的意見給消費者，以維持消費者對零售業者的消費忠誠度。同步地，也需導入「大數據」技術，進行多面向的消費者資訊挖掘與分析，找到更前瞻的商品服務內容，抓住消費者的偏好。

2. 無店面的商業服務將持續成長。

根據美國 Kantar 的報告指出，美國到 2020 年的無店面銷售額，將占全國銷售業的 12%，而且還有成長的空間。對消



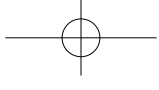
黃兆仁博士小檔案

學歷：英國約克大學政治學博士

現職：財團法人商業發展研究院商業發展與策略研究所所長

專長：國際政治經濟學、東南亞經濟、公共政策、台商投資與貿易

經歷：台灣經濟研究院研究員兼東南亞所所長及企業發展推動中心主任
實踐大學國際貿易學系及資訊管理學系專任助理教授



政經話題

費者而言，「購物無圍牆」的消費時空會持續進化，更多數位化的科技應用，也會不斷地推陳出新，業者必須提出更多、更創新的策略來吸引消費者，以消費零障礙及資訊透明化建立新消費秩序。

重點在於商品的價值鏈供應商將會被要求導入「無線射頻識別系統（Radio Frequency Identification, RFID）」，對消費者提供透明化的產品溯源資訊。對零售商而言，運用這種科技可以有效地管控各階段的商品價值鏈供應商的品質與服務。

3. 消費者對支出更精明，追求「超額優惠、優質平價」的服務及商品。

由於商品來源的全球化與資訊透明化，促使運營零售商必須更加精明，尋找全球好商品與優質供應商，已是必要功課。如何建立零售商自我的全球性商品夥伴，更是當務之急。同樣地，加強與在地本地優質供應商的緊密合作，也是決勝的關鍵點之一。

總之，未來零售與商業的發展軌跡，將深受消費者行為動態變遷、數位化、及全球化等因素的影響。零售業者或店家一定要經常性地思考，當今消

費者要買哪些商品、何時會購買、以及到哪裡採買等問題。這些問題將改變過去以商品生產者為主軸，換位為以消費者為中心思維。業者也要同步發展以消費者需求為核心的產業價值鏈，適時推出「熱門商品」，並達到消費者「物超所值」的期待。

另外，在數位化科技應用上，零售商與店家則要思考，如何擅用現代數位科技與社群行銷，並在全通路的銷售管道上，抓得住消費者的眼球，以產生市場交易，期以「一站式全程服務」內容，擴大自我品牌及營運的綜效。

最後，零售商與店家更需以創新服務內容的商品，提出虛實整合的體驗消費模式，規劃出自我「對」的商業方程式，以挖掘新客戶及維繫舊客戶忠誠度，擴大利基。🌈



■如何擅用數位科技與社群行銷，以「一站式全程服務」抓住消費者，是零售商應思考的經營方向。