

使零售融入消費者
日常生活中的每一處角落



零售業變化已不單只是發展迅速而已

過去幾年的時間裡，零售從多通路發展為全通路，而現在更是再進化成無界零售（convergent commerce）。消費者不會再只待在一個地方或以線性思考進行購物，而是會在不同接觸點及通路之間跨越流動。現今消費者自己擁有一個由必經接觸點、通路、品牌及零售商所組成的生態圈。

與此同時，網路和科技公司 —— 以及部分零售商和品牌，紛紛發展出集中式解決方案平台並建立屬於自己的生態圈，透過提

供消費者各種產品與服務來融入消費者的日常生活中。

本文將分享我們觀察到消費者、零售業和品牌生態圈的演變，探討如何善用新的機會點，同時反思此可能會對企業造成的影響，以在新零售時代成功前行並建立良好的消費者關係。

從多通路到全通路零售再到無界零售

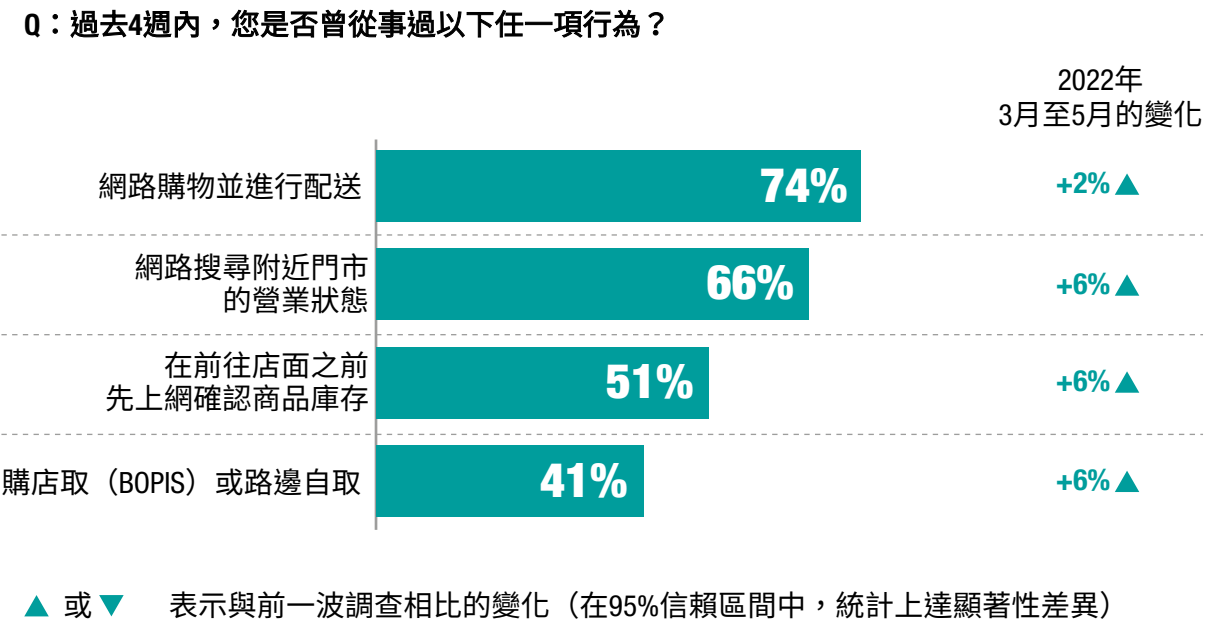
多通路時代的線上與線下通路之間壁壘分明，以兩個獨立個體在進行運作，通常每個通路都各自設有專責部門或單位來管理。無論是到實體通路購物或者在網路上搜尋產品，皆是由消費者主動開啟與商家的零售關係。企業與消費者之間的溝通常是以銷售為導向。

而在全通路時代，品牌的目標是「無縫」銜接不同通路和接觸點，打造「無摩擦」的顧客體驗（詳見圖表1）。理論上來說，全通路的品牌應以消費者或顧客為核心，

但實際上此時商家的重心卻仍常以滿足功能需求為先。然而，了解不同通路與接觸點之間的連結有助於建立並隨著時間遷移持續發展消費者的關係。

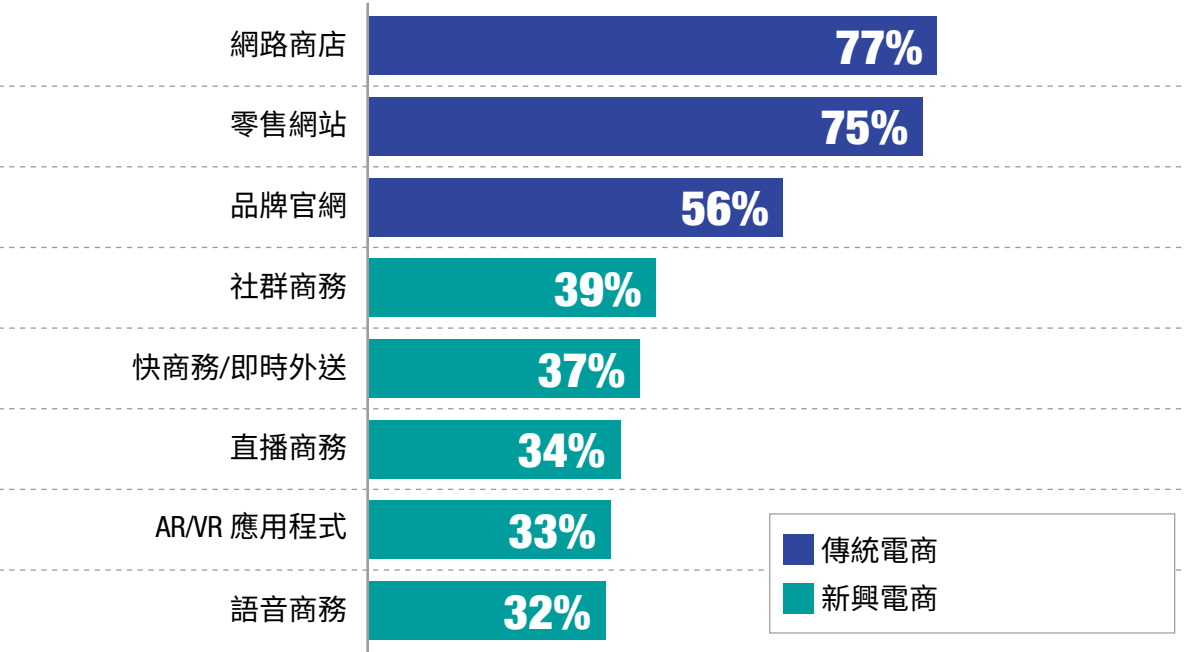
如今，我們處在無界零售的世界裡。隨著各類零售模式的迅速崛起，加上科技進步加速了新興通路的成長（詳見圖表2），數位通路和實體通路之間的界線逐漸模糊並產生融合，最終形成無界零售。

圖表1 過去4週期間，線上到線下（O2O）消費行為的比例



資料來源：Ipsos Essentials Wave 60, 2022年5月 樣本數 n=10,018 橫跨16個國家

圖表3 過去6個月期間，使用各個不同電商類型的比例



資料來源：Ipsos Essentials Wave 56, 2022年1月 樣本數 n=10,515 橫跨16個國家
值得注意的是，目前新興通路的比例每三個月便成長1% - 4%

現在的消費者在進行購物時可能會同時使用到實體與數位接觸點。接觸點本身也出現融合趨勢：一個接觸點也許會同時具有多種功能，如提升品牌認知、教育說明及訂單轉換。社群媒體，或者說社群商務，就是一個很好的例子。在社群媒體上，消費者只要簡單一個點擊，就能完成從探索商品到購買下單的消費旅程，從興起購買念頭到實際消費的過程中毫無延遲。某些品類中有10分之1的網路銷售是直接來自社群媒體（詳見圖表3）。而美國也有3分之2（64%）的消費者表示過去3個月期間曾有在網路上衝動購物的行為，購買商品包含食品與飲料這類民生消費品^{（註1）}。無界零售不只使零售變得更加個人化，同時也成為發現新商品及獲取靈感來源的管道。

儘管我們花了這麼多篇幅討論這些通路，但實際上消費者在從事消費行為時，並不會去想自己現在是在哪個通路。同樣地，由於現在消費者不一定要真的「去」任何地方才能進行購物，因此他們未必會抱持著「去購物」的心態。無論在哪个通路，對消費者來說代表的都是同一件事，就是：購物——以他們當時覺得最方便的方式購買或訂購商品。消費者希望隨時隨地都能透過任何管道從任何人或店家身上買到想要的商品，並能配送至任何地方，無論是到家、取物櫃、車子，甚至是戶外場所。因此，消費者的購物旅程不再是線性流程，變得更加難以預料及掌控。

進入零售生態圈。

無界零售是什麼？

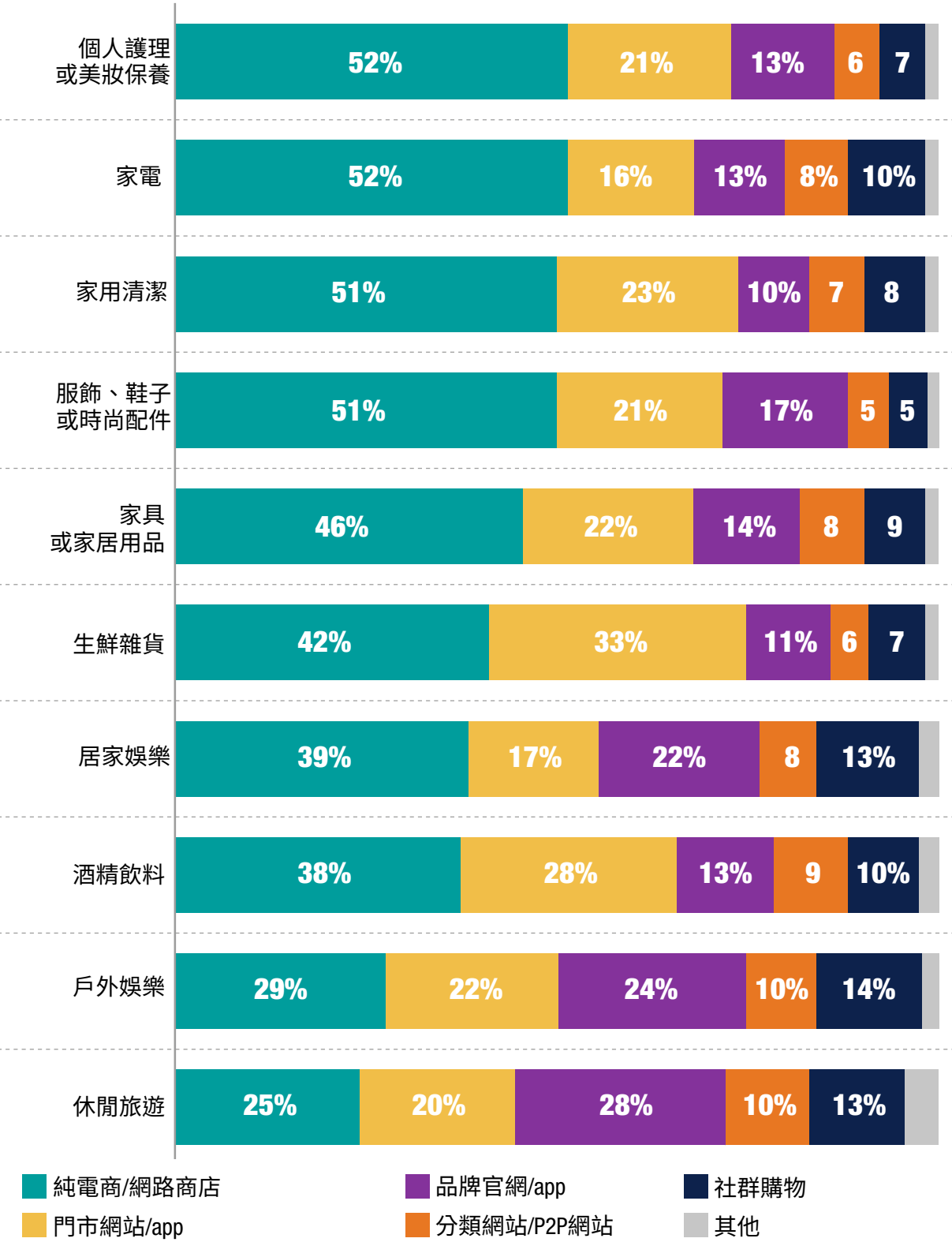
無界零售指的是實體通路和數位通路的消費場景融合，現在的消費者在進行購物時可能會同時使用到實體與數位接觸點。接觸點本身也出現融合趨勢：接觸點也許會同時具有多種功能，如提升品牌認知、教育說明及訂單轉換。

閱讀《無界零售》，了解持續成長的新興通路以及不斷變化的消費者購物旅程。



圖表3 最近一次使用線上通路的網購消費

Q: 回想您最近一次完成出貨配送的網購消費，請問您是透過什麼類型的網站/應用程式購買的呢？



資料來源：Ipsos Essentials Wave 60, 2022年5月 樣本數 n=10,017 橫跨16個國家
值得注意的是，社群購物的比例在某些品類可達到10%以上。

建立無界零售生態圈表示在消費者的生活中無時無刻無所不在



現今的消費者購物旅程已不再是線性或者可被預測的，品牌需要在消費者的生活中無時無刻無所不在，確保他們獲得最佳的人性化體驗。換句話說，品牌需融入消費者生態圈中。

消費者生態圈是由許多節點所組成的網絡，每個節點都是消費者在生活中會碰到的接觸點、通路、品牌或零售商。或者也可以稱其為「拉式」節點。消費者生態圈本身並不包含「推式」節點和行銷接觸點。舉例來說，消費者通常不會主動去尋找電視廣告或看板廣告。

因此，品牌和零售商需建立及調整與消費者生態圈重疊的推式與拉式節點——無論是針對行銷、產品或服務，並根據不同節點的特性調整品牌承諾和體驗。未能在生態圈中的任何一個節點、通路或接觸點成功傳遞品牌承諾或提供符合消費者期待的顧客體驗，將使消費者對品牌的整體體驗受到負面影響。

藉由整合消費者生態圈從而成為他們日常生活中不可或缺的存在，顧客終身價值（Lifetime Value, LTV）對品牌和零售商來說變得越來越重要且更加容易實現。

未能在生態圈中的任何一個節點、通路或接觸點成功傳遞品牌承諾或提供符合消費者期待的顧客體驗，將使消費者對品牌的整體體驗受到負面影響。

無界零售生態圈的加乘作用與良性循環

成功的無界零售生態圈往往能藉由品牌和/或外部合作提供的產品與服務串聯而成的網絡，建立與消費者的緊密連結。除了最基本的商品買賣，結合以消費者資料推出的個人化體驗以及頻繁的顧客互動，都有助於形成更龐大、更有價值的生態圈。

品牌發展生態圈的其中一個主要方式是垂直進入新的 B2C 產業。舉例來說，超市將業務擴展至藥局、金融服務及餐旅業，如提供便當外送或者是使用「雲端廚房」。Walmart、Ahold、Delhaize 和 Loblaws 等連鎖超市都是這類業務擴展的範例。

消費電子零售商如 Apple 和 Samsung 則將手機、平板、筆電及手錶等產品連接成一個完整的產品生態系，並在自家的串流服務中提供音樂、娛樂等內容。此外，他們可能還會擁有專屬平台，如 Apple 的 iOS 提供人們能自行開發內容的平台，Apple 再藉由這些內容去觸及到更廣的受眾。

中國大陸的阿里巴巴和騰訊則集結電商、通訊、直播、娛樂、訂票及支付等功能，為消費者打造出一站式整合服務平台。使用騰訊旗下遍及消費者生活所有角落的微信（WeChat），我們可以傳訊邀朋友去看電影、查詢電影時刻表、買票、叫計程車、買爆米花、直接在 app 中與朋友分帳，預

約看完電影後要用餐的餐廳——這些事情全都能在同一個 app 中完成。這些服務當中有許多是由協作開發夥伴所提供，成功地打造出阿里巴巴和騰訊服務平台。

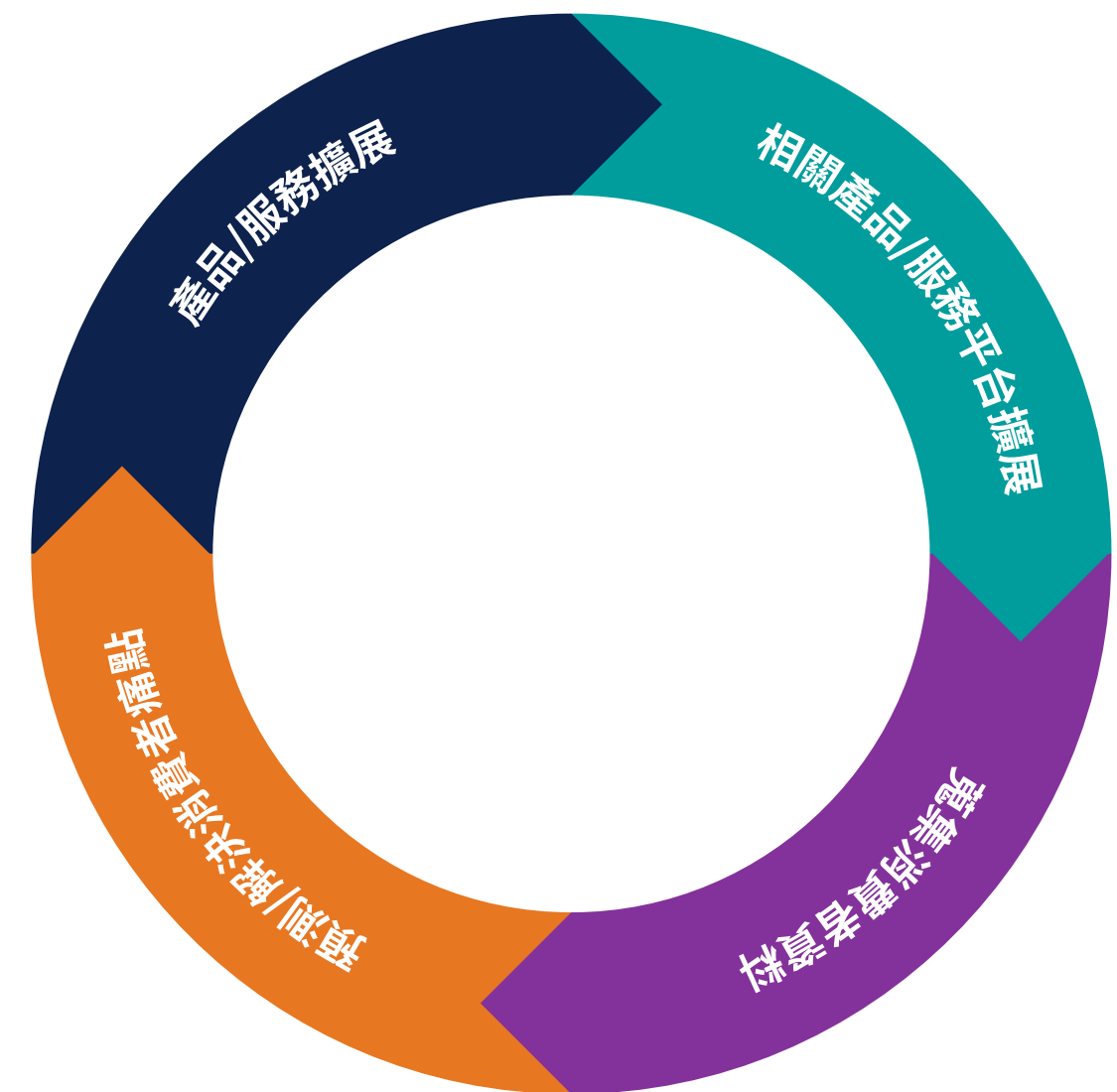
在這類型擴展產品組合的生態圈中，消費者受惠的不只是產品多樣性本身。更確切地說，對消費者來說的價值更多是在於產品與服務之間的連結。像這樣為消費者的生活帶來極大便利的加乘作用，是任一其他品牌或產品自身無法提供的。當一名消費者在品牌生態圈中訂閱的產品和服務越多時，不只能提高顧客留存率，同時品牌也能對消費者有更多、更深的了解，提供他們更加個人化的產品與服務、預測他們的需求以及加強顧客滿意度。生態圈的良性循環就此開始（圖表4）。

對品牌和零售商來說，建立生態圈的好處在於能擴大其他產品及服務的覆蓋範圍、增加顧客忠誠度、提升廣告投放效益，以及運用母品牌的形象與品牌承諾，透過產品延伸和連結來強化品牌印象。樂高（Lego）推出的電影、電玩遊戲、網路社群、遊樂園及實體店面體驗皆圍繞著品牌承諾的核心：玩。Nike 則涉足消費者科技與設備，而要在店面設有瑜珈工作室聞名的機能性運動服飾品牌 Lululemon 也攻進了居家健身市場。以上兩個品牌都是以健康生活的價值主張為核心去擴展產品與服務。

疊加於產品與服務生態圈之上的，則是透過通路與品牌溝通傳遞的訊息而形成的品牌行銷生態圈，也就是我們所稱的「推式」接觸點。

企業也能轉化專業能力，藉由提供其他企業服務，成為他們生態圈的一部份，藉此來創造營收來源。例如亞馬遜的 AWS（亞馬遜網路服務）和 Just Walk Out 技術皆是如此。隨著物聯網（IoT）成為一個新興通路，科技公司也能考慮將物聯網商業化。

圖表 4 無界零售生態圈的良性循環



資料來源：Ipsos

對品牌與零售商的影響

建立零售生態圈 —— 入門指南

如何開始：

- ✓ 釐清消費者的需求，並結合能帶來便利的科技，利用品牌現有及潛在的產品與服務來找到豐富消費者生活的方法。
- ✓ 了解消費者生態圈及他們的購物旅程，並思考若品牌欲建立自己的生態圈，應該怎麼做以及要從什麼地方切入：「人們不會在採購日用品的同時，去尋找一件美麗的洋裝」—— CEO, ICA（瑞典連鎖超市集團）
- ✓ 發展出無界零售生態圈中的各個節點、通路及接觸點都能與消費者建立連結的方法
- ✓ 當品牌的資源有限時，需了解生態圈中對於顧客體驗來說最為重要的接觸點是什麼
- ✓ 建立數量龐大、豐富的消費者資料庫並培養分析能力
- ✓ 設計出一套能全面評估與追蹤對各個通路及接觸點的方法。不單獨對一個通路的利潤或對品牌的作用做評估，而是將其視為生態圈中的一環

這表示企業需要重新定義商業模式並找尋新的合作關係。進入無界零售生態圈的方法包含建立自己的生態圈、發展開源平台生態系統再將其售出，或者是加入其他公開生態圈，成為其中的一份子。後者能幫助企業取得那些自身難以獲得的技術，例如資料分析、物流網絡、支付與金融服務以及雲端服務等等。

品牌、零售商及服務提供者需要因應新的消費者購物旅程、對顧客體驗的期待以及跨越不同生態圈的行為變化，去重新制定品牌策略。通用的「電商」策略已不再適用，品牌現在需針對不同通路規劃策略，並涵蓋那些跨越消費者生態圈、迅速成長的新興通路。

品牌、零售商及服務提供者需要因應新的消費者購物旅程、對顧客體驗的期待以及跨越不同生態圈的行為變化，去重新制定品牌策略。通用的「電商」策略已不再適用，品牌現在需針對不同通路規劃策略，並涵蓋那些跨越消費者生態圈、迅速成長的新興通路。 ”

如何確保生態圈以消費者為中心



以消費者需求、購物旅程、渴望與體驗為核心，**建立**屬於自己的零售生態圈。從人與待解決問題著手。科技應作為輔助或者方法，而非目的。



與消費者**共同創造**優質品牌體驗及通路。



加入**人性化**元素來改善品牌體驗。提供具體的、感官的、沉浸式和個人的體驗。盡可能運用所有感官，而不單只是視覺或者聽覺上的體驗。



強化有人存在的接觸點：實體店面、客服中心、社群、直播等等。



使用真人並傳達真實故事。



同理消費者的需求、價值觀和生態圈，不只要知道他們怎麼說及怎麼做，更重要的是理解他們的真實想法與感受。

總結

新的數位通路及接觸點正在世界各地迅速發展，改寫了零售業面貌。市場領導品牌從多通路零售轉型全通路零售，又再接再進化無界零售。無界零售促使品牌和零售商紛紛建立起生態圈，來為那些擁有自己的生態圈、在不同通路之間流動的消費者提供更好的服務。隨著科技發展，這些生態圈也將持續發生變化。

為能攻下消費者的心，成為他們購物時的第一選擇，品牌與零售商需了解消費者生態圈並融入他們的生活當中，發展無縫、個人化的品牌生態圈。

品牌需將消費者放在品牌體驗與生態圈設計的最前端及最核心的位置。不同以往的消費者購物旅程及生態圈，意味著企業需重新制定策略以及找尋新的合作關係，並擴展提供的產品與服務。

在品牌生態圈與消費者生態圈相互影響的加乘作用之下，品牌得以享受因消費便利性增加、顧客體驗改善、滿意度與忠誠度提升所形成良性循環帶來的正成長。



在品牌生態圈與消費者生態圈的相互影響的加乘作用之下，品牌得以享受因消費便利性增加、顧客體驗改善、滿意度與忠誠度提升所形成良性循環帶來的正成長。 ”

益普索幫助您發展 無界零售與生態圈策略

無論您的品牌目前處在多通路 > 全通路 > 無界零售生態圈中哪個階段，我們都非常樂意根據您的需求提供建議，了解下一步該採取什麼行動以對現況進行優化，我們的服務包含：

MARKET STRATEGY & UNDERSTANDING > BRAND > SHOPPER > CX > UX > CHANNEL PERFORMANCE

益普索能幫助您釐清的關鍵問題是：我們應如何規劃通路策略，才能跟上正走向無界零售生態圈的消費者腳步？益普索將這個問題拆解成四個步驟：診斷、創新、溝通及行動。



診斷

- 我的消費者生態圈及購物旅程是什麼樣子？我們該如何在生態圈中的關鍵節點、通路與接觸點與消費者建立連結？
- 我的品牌在滿足消費者期待和提供顧客體驗上的表現如何？
- 是否有某些購買步驟/時刻/需求比起原本所在之處，更加適合另一個接觸點或通路？



創新

- 為滿足消費者需求與期待，有哪些新數位服務或商業模式的提供是必要的？我們該如何建立、評估並優化這些新的服務或模式？
- 是否有任何通路需要被改變、改善或捨棄？



溝通

- 我的品牌在不同生態圈中提供的顧客體驗與溝通訊息是否一致？
- 我們該如何透過人性化元素的加入來降低行銷成本？



行動

- 我該如何評估並最大化在品牌生態圈及消費者生態圈中所有節點中提供的顧客體驗？
- 我該如何衡量消費者在我的品牌生態圈及他們自己的消費者生態圈中的顧客滿意度？

延伸閱讀

- <https://www.ipsos.com/en/omnichannel>
- <https://www.ipsos.com/en-tw/navigating-increasingly-fragmented-world-emerging-channels-and-shoppable-touchpoints-chinese-version>
- <https://www.ipsos.com/en-tw/bridging-the-brand-experience-gap>
- <https://www.ipsos.com/en-tw/up-close-and-personal-humanising-omnichannel>
- <https://www.ipsos.com/en/forces-customer-experience>

參考資料

1. Ipsos Omnibus 18-22 February 2022, Base n=1005 US Adults

超零售時代： 打造無界零售生態圈

使零售融入消費者日常生活中的每一處角落

AUTHORS

Alison Chaltas Global Lead, Omnichannel Shopper Journey, Ipsos

Norrelle Goldring Global Consultant, Shopper & Omnichannel, Ipsos

CONTRIBUTORS

Patrick Xiang Marketing Director, Ipsos in China

The **Ipsos Views** white papers are produced by the **Ipsos Knowledge Centre**.

www.ipsos.com
[@Ipsos](https://twitter.com/Ipsos)

GAME CHANGERS

