

106年度跨領域科技管理與智財運用國際人才培訓計畫（第4期/共4期）

海外培訓成果發表會

以亞馬遜公司(Amazon.com Inc.)為例
探討台灣零售業未來的走向趨勢

A Study on Amazon's O2O Development and
Suggestions for Taiwan Retail Industry

指導教授：蔡文鈞（中原大學企業管理學系助理教授）

組長：林恕平（邁威爾科技有限公司）

組員：李長鴻（亞勳科技股份有限公司）

林易穎（宏穎企業股份有限公司）

盛家祥（微軟股份有限公司）

黃珮菁（聯發科技股份有限公司）

張人偉（行政院科技會報辦公室）

論文撰寫分工說明

章節	作者
壹、緒論	林易穎
貳、研究背景與文獻探討	林恕平、盛家祥
參、亞馬遜公司的新時代經營策略	李長鴻、張人偉、黃珮菁
肆、新零售趨勢下美國與台灣代表性產業的實地訪查與研析	林恕平、盛家祥、林易穎
伍、結論與建議	黃珮菁
全文統整與潤飾	黃珮菁

摘要

自 2015 年起開始，亞馬遜陸續射出了擴展其事業版圖的三支箭，為其零售事業由從線上到線下（“Online to Offline”）的實體化展開了序幕。亞馬遜第一支箭，始於開設實體書店 Amazon Books，第二支箭則是創立無人商店 Amazon Go，第三支箭更是收購全食超市(Whole Food Market)朝生鮮市場擴展。

亞馬遜的三支實體化的箭，正式宣告新零售時代的來臨。新零售又稱為「全通路」(Omni-channel)，其乃藉由整合線上與線下的消費者行為數據，並搭配實體通路的「物流功能」，朝向「電商零庫存」的目標邁進，更將取得的數據轉化為企業設計出更貼近消費者需求的策略，提供給消費者覆蓋全渠道的無縫消費體驗。簡言之，亞馬遜利用技術系統化地整頓現有的供應鏈來實現事業成功，並遵循成本領先戰略，以最低的價格為其客戶提供最大價值，讓客戶習慣以 Amazon.com 作為他們的在線購物需求的門戶。最後，藉由大舉進軍實體商店經營，尋找實體店與電商協同的路徑，創造持久價值的良性循環。唯，從隱私的角度加以觀察，消費者行為數據的蒐集對於個人隱私所構成的威脅來自於個人資料的取得以及取得該等資訊後的不當使用與在處理。因此，對於想利用個人資訊進而創造商機的零售業，如何設計一套有效的介面，令消費者知悉並同意個人資料的使用，儼然成為一門重要的法律課題。

亞馬遜的新零售模式顯然已經成為未來零售業的走向趨勢，但若台灣電商未曾仔細分析本身的優缺勢，僅是一昧模仿起亞馬遜開設實體店面，結果將很有可能只是將訂單從線上移轉至線下，甚是不可能發生線上線下之間通路的互相衝突。本論文認為亞馬遜成功的關鍵並不是單單開設實體店面，而是藉由實體店面來傳遞企業的價值主張。因此本論文試從亞馬遜新零售啟示中歸納出幾種銷售模式，以作為對台灣零售業未來的走向趨勢。

ABSTRACT

Starting 2015, Amazon has launched a new trend of online to offline (“O2O”) business model to expand its retail market by shooting three strategical arrows. The first strategical arrow is to open “Amazon Books”, a chain of retail bookstores owned by online retailer Amazon, in Seattle, Washington. The second strategical arrow is the operation of “Amazon Go”, which is a new kind of store featuring the world's most advanced shopping technology. No lines, no checkout – just grab and go! The third arrow is the \$13.7 billion takeover of grocer “Whole Foods” to integrate the grocer within Amazon’s larger e-commerce platform.

Amazon's proactive retailing business model tries to achieve the goal of zero inventories by collecting consumer’s online or offline behavioral data and utilizing continuous improvement initiatives and creative thinking in logistic operations. In the meantime, such data collection is also used to meet customer demand and enable customer-focused innovation so that to provide consumers with an incredible consumer experience. In short, Amazon uses technology to systematically consolidate their successful existing supply chains and adopts the cost-sown strategy to deliver the most valued products to its customers at the lowest price, which makes customers addict to use Amazon.com as a gateway for their online shopping. Finally, Amazon, by entering into the physical store business, tries to looking for a synergistic path both in physical and electric business operations to form a lasting value of the virtuous circle in the business. To be noted, while Amazon enjoys the benefits from offline and online shopping, it also faces the legal claims related to invasion of privacy arising from consumers’ behaviors data collectiton and analysis. Thus, what action should the retailers take to avoid such legal issue would become an important topic in the future.

Although Amazon's proactive retailing business model has clearly become a new opportunity for the retail industry, it might not appropriate for Taiwan’s retailers to follow blindly such business model without a thoughtful thinking and self-examination. This paper argues that the success of Amazon is not because of the extension of physical stores, but the emphasis of their business core value. Therefore, this paper tries to summarize the lessons learned from Amazon's proactive retailing and provide the suggestions for Taiwan retails industry to form their business strategies.

關鍵字

- 一、線上到線下(Online to Offline)。
- 二、消費體驗與大數據蒐集 (User Experience and Data Collection)。
- 三、人工智慧與物聯網 (Artificial Intelligence and Internet of Things)。

目錄

目錄.....	1
第一章 緒論	4
第一節 研究動機與目的	4
第二節 研究範圍與限制	5
第三節 研究架構與方法	5
第二章 研究背景與文獻探討	7
第一節 全球零售業的現狀	7
壹、亞馬遜實體化的三支箭	7
貳、亞馬遜面臨競爭對手之挑戰	19
第二節 亞馬遜公司的戰略變遷史	21
壹、地球上最大的書店	21
貳、最大的網路零售商	21
參、最以客戶為中心的企業	22
第三章 亞馬遜公司的新時代經營策略	41
第一節 新零售時代的來臨	41
第二節 亞馬遜公司的零售策略演進	43
壹、支配性的經營策略	45
貳、商品實體化	49
第三節 亞馬遜公司走向商品虛實整合的理由	56
壹、消費者體驗之提供	58
貳、消費者行為數據之蒐集	60
第四節 亞馬遜公司未來可能的經營策略	66
壹、全面性之商品虛、實整合模式	66

貳、主動智慧銷售模式	69
參、潛在阻礙	73
第五節 亞馬遜新零售模式帶來的威脅與機會	77
壹、亞馬遜對產業及競爭者的啟示	77
貳、新零售業生態系的形成	82
參、台灣零售產業的機會	84
第四章 新零售趨勢下美國與台灣代表性產業的實地訪查與研析	86
第一節 前言	86
第二節 美國	87
壹、亞馬遜實體書店	87
貳、亞馬遜產品部	91
參、華盛頓大學教授	97
第三節 台灣	104
壹、台灣電商面臨挑戰	104
貳、台灣電商佈局	105
第五章 結論與建議	107
第一節 結論	107
第二節 建議	109
參考文獻	113
附錄	116

圖目錄

圖 1	亞馬遜 O2O 三支箭.....	7
圖 2	亞馬遜 Business Model Canvas 分析	13
圖 3	亞馬遜 5C 分析	18
圖 4	一般策略與支配者策略之比較.....	45
圖 5	Jeff Bezos 餐紙巾草圖	46
圖 6	Jeff Bezos 餐紙巾策略圖(本論文修正)	49
圖 7	亞馬遜主動智慧銷售模式(本論文整理).....	72
圖 8	亞馬遜新零售模式帶來的啟示.....	80
圖 9	全球新零售生態系 (本論文整理).....	83

表目錄

表 1	亞馬遜三支箭現況描述.....	8
表 2	Business Model Canvas	10
表 3	亞馬遜 Business Model Canvas 要素	14
表 4	5C 模式分析定義	15
表 5	沃爾瑪併購歷程.....	20

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

本論文主旨試圖探討全球最大網路電商亞馬遜公司(Amazon.com Inc.) (以下簡稱「亞馬遜」) 的幾個戰略決策課題，以供台灣本土相關零售產業評估與參考。首先，我們試圖理解為什麼亞馬遜將其零售戰略從純粹的網路模式改為混合網路和實體店模式。其次，我們嘗試藉由文獻蒐集與實地訪查了解亞馬遜如何應用所謂的新零售模式策略來攻佔市場。最後，本論文試從亞馬遜新零售啟示中歸納出幾種可資學習的商業銷售模式，作為對台灣零售業未來的走向趨勢建議。

傳統上來說，一般零售公司的商業模式不是所謂的實體商店(Brick & Mortar ; “B&M”) 模式就會是純網路商店模式，比較少看到某零售公司會使用二種不同的模式同時存在。一些實體商店的公司使用互聯網系統作為其核心業務的次要免費服務，但由於房地產、現場員工和店面設計的高成本，網絡業務一般都設法避免建立實體店。而這個現象，直到近期才慢慢改變。近年來，像亞馬遜這樣的大型公司正在開創一種混合式結合線上電子商務和傳統零售通路的營業策略模式，為客戶提供完整的消費者體驗。但是，本文特別探討“為什麼電子商務領導著亞馬遜將零售模式從網路擴展到實體店？”

我們的假設是，亞馬遜想藉由整合線上與線下的消費者行為數據，並搭配實體通路的「物流功能」，朝向「電商零庫存」的目標邁進，更將取得的數據轉化為企業設計出更貼近消費者需求的策略，來達成「以消費者為中心」的新零售模

式。如果這個假設對於台灣和全球的網路公司來說是成立的，他們將可利用從亞馬遜新零售啟示中歸納出幾種可資學習的商業銷售模式，作為對未來的發展走向趨勢。

第二節 研究範圍與限制

本文以全球零售業趨勢為序幕，開啟了對亞馬遜以及台灣相應零售產業的探討。本文研究聚焦於美國亞馬遜公司(Amazon.com Inc.)與台灣橘熊科技股份有限公司(Orange Bear Design)的商業模式研究。雖然全球還有很多公司處於混合式結合線上電子商務和傳統零售通路業務模式的前沿，但集團模式探討僅限於美國和台灣這兩家公司。自 2015 年起亞馬遜正實驗性地開發起幾家實體店，包括 Amazon Books 和 Amazon GO，但 2017 年也收購了 Whole Foods。本論文試圖對於這幾家實體店進行詳細評估，並仔細觀察亞馬遜的整體業務模式及其網路業務渠道和價值主張。雖然本論文研究的局限性是將分析限於亞馬遜公司，但特別是在美國市場，也有其他公司正在開發強大的結合線上電子商務和傳統零售通路的營業策略模型，這些公司也值得評估並做為將來可延伸研究的一大主題。

第三節 研究架構與方法

本論文使用的研究方法之一乃是針對商業市場主要數據的評估和分析，因為公司績效在評估結合線上電子商務和傳統零售通路業務模式的可行性方面具

有重要意義。另外，本論文研究方法也包含訪問美國亞馬遜公司(Amazon.com Inc.)與台灣橘熊科技股份有限公司(Orange Bear Design)。本論文試圖了解每個公司的結合線上電子商務和傳統零售通路業務模式以及經營實體商店的關鍵操作。最後，本論文亦進行主題式專家訪談與各種次要資料蒐集，因為我們認為蒐集各種觀點是全方位了解一家公司經營的最重要方式。

第二章 研究背景與文獻探討

第一節 全球零售業的現狀

壹、亞馬遜實體化的三支箭

自西元(下同)2015 年起，全球最大網路電商亞馬遜陸續射出了擴展其事業版圖的三支箭，為其網路零售事業由從線上到線下(Online to Offline;以下簡稱“O2O”)的實體化展開了序幕。



圖 1 亞馬遜 O2O 三支箭

亞馬遜射出的第一支箭，是選擇在位於公司總部西雅圖的華盛頓大學城購物中心（University Village）設立了第一間實體的書店“Amazon Books”。才短短兩年多的時間，Amazon Books 已經在全美各地拓展了超過 10 間的實體店面。隨後在 2017 年初，亞馬遜射出了第二支箭，創立了“Amazon Go”這間無人商店。該店使用電腦視覺並利用物聯網概念「拿了就走」(Just Walk Out)的科技，讓消費者買的東西，會自動從他們的亞馬遜帳戶扣錢，所以不用排隊結帳，店裡也沒有

收銀員。雖然該店目前還屬於內部實驗階段，但已在業界投下一顆震撼彈。在 2017 年中，亞馬遜又射出了第三支箭，宣布以 137 億美元併購全美最大天然有機食品連鎖零售商「全食超市」(Whole Foods Market)，正式揮軍前進生鮮食品領域。本論文嘗試以下表 1 將亞馬遜三支箭進行更詳細的現況描述。

表 1 亞馬遜三支箭現況描述

O2O 三支箭	現況描述
第一箭： Amazon Books ¹	● 實體書店為亞馬遜網路商店「Amazon.com」的延伸。 ● 陳列販售的書籍，將依據網路書店顧客評價、預購與銷售量、亞馬遜旗下社交閱讀網站 Goodreads 的熱門指數，以及管理人員評估而決定。 ● 實體書店每本書下方都有張評價卡 (review card)，卡上標明網路書店的讀者評價與分數，供顧客參考選擇最合適的書籍 ● 實體店面與網路商店的書籍價格相同，也為自家出版的書籍多添一個曝光及銷售管道。 ● 實體書店學習蘋果商店成功營造絕佳的消費者體驗，也將展示自家各項電子裝置產品，包括電子書閱讀器 Kindle、智慧語音助理 Amazon Echo、串流媒體機上盒 Fire TV、平板電腦 Fire Tablet，讓來店顧客體驗操作實機，現場還有專員提供諮詢與解說服務。 ● 實體書店不只是賣書，更鼓勵顧客註冊 Amazon Prime 會員
第二箭： Amazon Go ²	● Amazon Go 在亞馬遜總部西雅圖市中心進行試營運，現在店裡販售的大都是預熱食品和餐點 DIY 組合包。 ● Amazon Go 可以拿了就走 (Grab-and-Go)，排隊付錢將成過往雲煙。 ● Amazon Go 會使用類似於自動駕駛車的技術，利用感測器、電腦視覺和深度學習技術，判定消費者把哪些商品放進了自己的包包裡。

¹ 楊安琪,(2015 年 11 月 3 日)。亞馬遜開設第一家實體書店，逆向操作意義何在？科技新報。
，取自 <http://technews.tw/2015/11/03/first-physical-bookstore-of-amazon-debuts-in-seattle/>

² 張詠晴編譯,(2016 年 12 月 6 日)。Amazon Go 未來商店 讓你拿了商品就走,天下雜誌，取自 <http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5079746>

第三箭: Whole Foods³	● 亞馬遜宣布將以 137 億美元，購併美國「全食超市」(Whole Foods Market)，此項併購案為亞馬遜有史以來最大的併購行動也宣告亞馬遜將全面進入生鮮食品、雜貨零售業。 ● 此消息公布後，併購與被併購兩家公司的股價全都上漲，全食超市股價盤中暴漲 28.1%，亞馬遜股價上漲 3.3%。其他大型連鎖雜貨業者股價則應聲下跌，市值合計約蒸發 130 億美元。其中克羅格 (Kroger) 股價重挫 16%、超值超市 (Supervalu) 股價重挫逾 14%、沃爾瑪 (Walmart) 跌 6%、好市多 (Costco) 跌 8%、目標百貨 (Target) 跌 9% ● 亞馬遜併購全食超市，增賣更多高檔食品品項，有助吸引更多富裕的消費者前往 Amazon Fresh，而消費人數增加又能讓亞馬遜販售更多生鮮品，提高吸引力。
---	--

在亞馬遜正對線下零售市場進行華麗進擊的同時，美國傳統實體零售業卻正面臨寒冬。根據美國企業破產統計網站 BankruptcyData 數據顯示，2017 年起到 6 月，美國已有超過 300 間零售商宣告破產，而 Sears、Macy's 和 JCPenney 等傳統零售霸主都宣布大規模關店及裁員計畫。為什麼在美國傳統實體零售業的寒冬時期，亞馬遜卻反向作為射出 O2O 三支箭呢？以下茲使用「商業模式圖」(Business Model Canvas)與「5C 模型分析」套用分析亞馬遜選擇射出 O2O 三支箭的原因。

一、「商業模式圖」(Business Model Canvas)分析

本段落試以下表 2 先說明 Business Model Canvas⁴之定義。解釋定義後，在以下述之圖 2 以及

³ 丁曉雨, (2017 年 7 月 12 日).137 億併購全食超市 亞馬遜打造電商帝國, 聯合新聞網, 取自 <https://udn.com/news/story/6846/2577119>

⁴ De Reuver, Mark, Harry Bouwman, and Timber Haaker.(2013). Business model roadmapping: A practical approach to come from an existing to a desired business model, *International Journal of Innovation Management* 17.01.

套用此模型分析亞馬遜三箭之意圖。

表 2 Business Model Canvas

要素	定義
關鍵活動 (Key Activities)	執行公司價值主張的最重要的活動。筆製造商 Bic 的一個例子是創建一個有效的供應鏈來降低成本，
關鍵資源 (Key Resources)	為客戶創造價值所需的資源。它們被認為是為了維持和支持業務而需要的公司的資產。這些資源可以是人力，財力，物理和智力。
關鍵夥伴 (Key Partners)	為了優化運營和降低商業模式的風險，組織通常會培養買方與供應商之間的關係，從而將重點放在核心活動上。互補業務聯盟也可以通過合資企業，競爭對手或非競爭對手之間的戰略聯盟來考慮。
價值主張 (Value Propositions)	他為企業提供的產品和服務的收集，以滿足客戶的需求。根據 Osterwalder (2004) 的說法，公司的價值主張是與競爭對手的區別。價值主張通過新穎性，性能，定制，“完成工作”，設計，品牌/狀態，價格，成本降低，降低風險，可訪問性和便利性/可用性等各種要素提供了價值。 價值主張可能是： (1) 定價 - 價格和效率； (2) 定性 - 整體客戶體驗和成果。
目標客層 (Customer Segments)	要建立有效的商業模式，公司必須確定哪些客戶試圖提供服務。可以根據不同的需求和屬性對不同的客戶進行細分，以確保企業戰略的適當實施符合選定客戶群的特點。不同類型的客戶群包括： (1) 大眾市場：由於組織展示了潛在客戶的廣泛視圖，所以公司跟隨大眾市場元素沒有特定的細分，例如汽車。 (2) 利基市場：根據客戶的特殊需求和特點進行客戶細分，例如勞力士手錶。 一家公司在現有客戶群體中應用附加細分情況下，業務可能會根據性別，年齡和/或收入進一步區分客戶；也會為不同需求和特點的多個客戶群提供服務。另外，為了順利進行日常業務，一些公司將為相互依賴的客戶群提供服務。信用卡公司將向信用卡持有人提供服務，同時協助接受信用卡的商家。

通路 (Channels)	一家公司可以通過不同渠道向目標客戶提供其價值主張。有效的渠道將以快速，高效和成本效益的方式分配公司的價值主張。組織可以通過自己的渠道（店面），合作夥伴渠道（主要分銷商）或兩者的組合來接觸客戶。
顧客關係 (Customer Relationships)	為了確保任何企業的生存和成功，公司必須確定他們想要與客戶群體建立的關係類型。各種形式的客戶關係包括： (1) 個人援助：以員工 - 客戶互動形式提供協助。這種幫助是在銷售，售後和/或兩者之間執行的。 (2) 專業個人援助：最親密和親身的個人幫助，銷售代表被分配到一個特殊的客戶群的所有需求和問題。 (3) 自助服務：從公司與客戶之間的間接互動轉變的關係類型。在這裡，組織提供了所需的工具，使客戶能夠輕鬆有效地為自己提供服務。 (4) 自動服務：與自助服務類似的系統，但更加個性化，因為它具有識別個人客戶和他/她的喜好的能力。一個例子是 Amazon.com 根據上一本書的特點製作書籍建議。 (5) 社區：創建社區允許不同客戶和公司之間的直接互動。社區平台產生了可以共享知識並在不同客戶端之間解決問題的場景。 (6) 共同創造：通過客戶在公司產品/服務的最終結果中的直接投入創造個人關係。
成本結構 (Cost Structure)	這描述了在不同商業模式下運行時最重要的貨幣後果。 (1) 業務類別： ● 成本驅動 - 這種商業模式側重於最大限度地減少所有成本，並且沒有裝飾。例如低成本航空公司 ● 價值驅動 - 較少關注成本，該業務模式側重於為其產品和服務創造價值。例如路易威登，勞力士 (2) 成本結構特點： ● 固定成本 - 不同應用程序的成本不變。例如工資，租金 ● 可變成本 - 這些成本因商品或服務的生產量而異。例如音樂節 ● 經濟規模 - 成本下降，因為商品的數量被訂購或生產。 ● 經營範圍 - 成本下降，因為其他與原始產品有直接關係的企業。

收益流 (Revenue Streams)	他以公司的方式從每個客戶群體賺取收入。產生收入來源的幾種方式： (1) 資產出售 - (最常見的類型)銷售所有權的身體素質，例如零售公司。 (2) 使用費 - 使用特定服務產生的資金，例如 UPS (3) 訂閱費 - 通過銷售連續服務產生的收入。例如 Netflix 公司 (4) 貸款/租賃/租賃 - 在特定時間內授予資產的專有權。例如租車 (5) 許可 - 收取使用受保護知識產權所產生的收入。 (6) 經紀費 - 由兩方之間的中間服務產生的收入。例如經紀人出售房子進行佣金 (7) 廣告 - 產品廣告收費產生的收入。
----------------------------------	--

Business Model Canvas

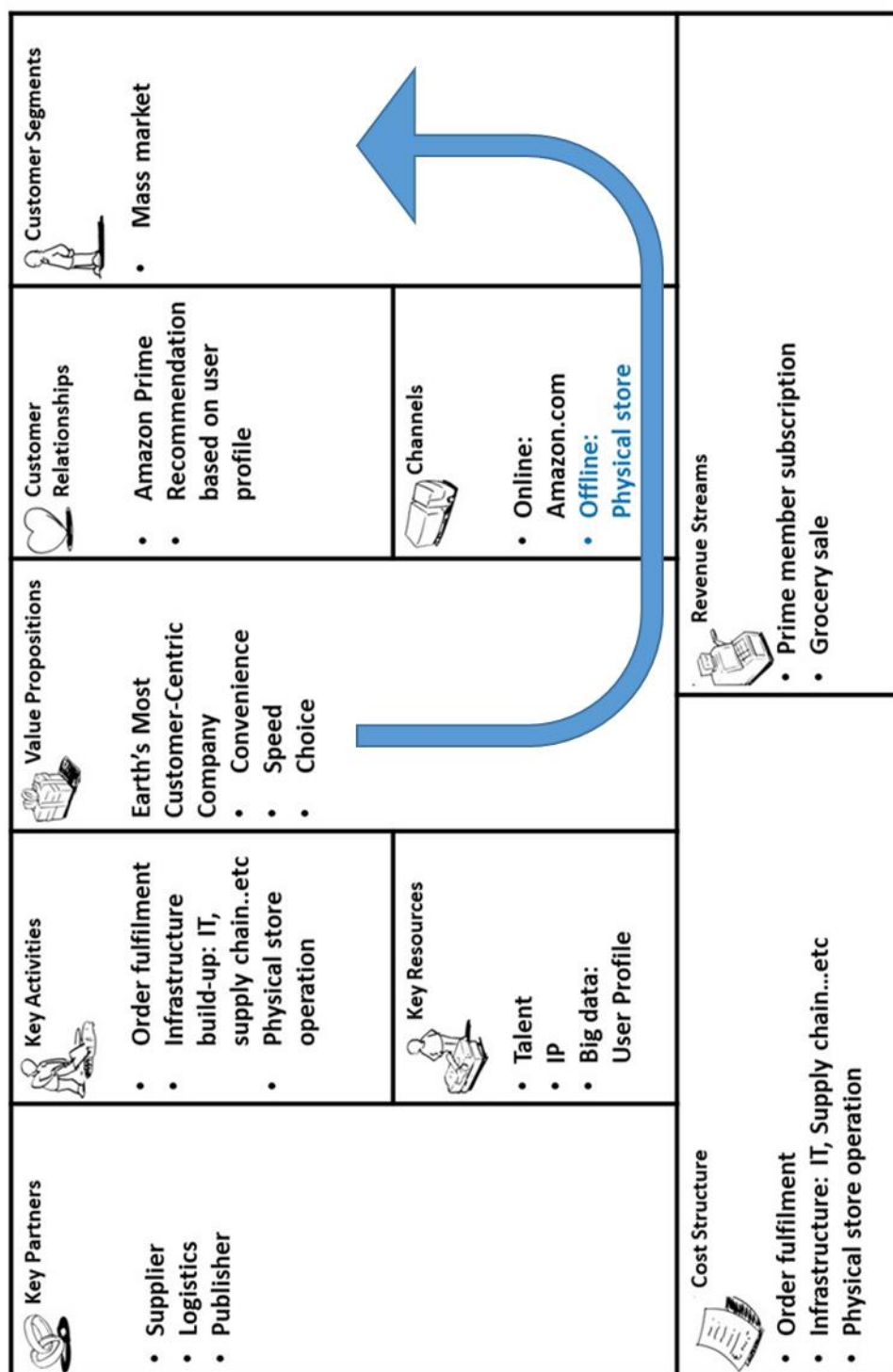


圖 2 亞馬遜 Business Model Canavas 分析

表 3 亞馬遜 Business Model Canvas 要素

要素	Amazon
關鍵活動 (Key Activities)	● 完成訂購 ● 架構設置: IT,供應鍊...等 ● 實體店營運
關鍵資源 (Key Resources)	● 人才 ● 智慧財產 ● 使用者大數據
關鍵夥伴 (Key Partners)	● 供應商 ● 物流 ● 出版商
價值主張 (Value Propositions)	● 成為地球上最顧客導向的公司 提供最大方便，最快速，最多選擇
目標客層 (Customer Segments)	● 大眾市場
通路 (Channels)	● 線上電商 ● 實體店面
顧客關係 (Customer Relationships)	● Prime member ● 顧客推薦
成本結構 (Cost Structure)	● 完成訂購成本 ● 架構建置開銷 ● 實體店面營運成本
收益流 (Revenue Streams)	● Prime member 會員費 ● 物品銷售

綜合上述圖表可以發現，亞馬遜 O2O 的三支箭是在通路(Channel)多增加了線下的實體店面。而且縱使多增加實體店面這個通路，其仍然符合並甚至強化亞馬遜的原先價值主張(Value Proposition)，亦即「成為地球上最顧客導向的公司，提供最大方便，最快速，最多選擇」。原先線上通路以及線下的三支箭通路，將更進一步將亞馬遜的價值主張提供給顧客。目標客層(Customer Segment)部分廣

義上也是同樣為大眾市場(Mass Market)。顧客關係(Customer Relationship)部分，Amazon.com 的顧客評價(Review)，放在 Amazon Books 實體商店給顧客參考。原先就有的 Prime membership 也同時可以運用到實體店面，達到統合綜效。至於關鍵活動(Key Activity)、關鍵資源(Key Resource)，以及關鍵夥伴(Key Partner)都是在滿足顧客的訂單，如何整合活動資源以及夥伴將會是 Amazon 面臨的挑戰。如供應鏈的整合。對供應商來說，供應物品給 Amazon 平台販售，也許同時會有線上以及線下銷售通路，供應鏈倉儲等管控也需要進一步整合控管，進一步降低費用。

二、5C 模型分析

5C 模型分析⁵用於分析公司營銷決策涉及的五個關鍵領域，包括：公司(Comapny)，客戶(Customer)，競爭對手(Competitor)，合作夥伴(Collaboration)和大環境(Context)。5C 是做出正確決策的良好指導。此章節使用使用 5C 模型分析亞馬遜三箭之意圖。

表 4 5C 模式分析定義

5C 模型分析	定義描述
公司(Comapny)	公司分析涉及對公司目標，戰略和能力的評估。這表明了組織的商業模式的實力，是否有改進的領域，以及組織如何適應外部環境。 (1) 目標與目標：分析業務任務，業務行業以及實現任務所要達成的目標。 (2) 職位：對營銷策略和營銷組合的分析。

⁵Steenburgh, Thomas; Avery, Jill.(2010). *Marketing Analysis Toolkit: Situation Analysis* ,Case Harvard Business Review.

	(3) 績效：分析企業如何有效地實現自己的使命和目標。 (4) 產品線：對企業生產的產品進行分析，並在市場上取得成功。
競爭對手 (Competitor)	競爭對手的分析考慮了競爭對手在行業內的地位及其對其他企業可能構成的潛在威脅。競爭對手分析的主要目的是為企業分析競爭對手的當前和潛在性質和能力，以便對抗競爭。競爭對手分析考察了以下標準： (1) 識別競爭對手：企業必須能夠識別行業內的競爭對手。確定競爭對手是否向相同的客戶群提供相同的服務或產品，對獲得直接競爭對手的知識很有用。必須確定直接和間接的競爭對手，以及潛在的未來競爭對手。 (2) 競爭對手的評估：競爭對手分析著眼於競爭對手的目標，使命，戰略和資源。這有助於徹底比較競爭對手和組織的目標和策略。 (3) 預測競爭對手的未來舉措：早期了解競爭對手的潛在活動有助於公司準備對抗競爭。
客戶(Customer)	客戶分析可能是巨大而複雜的。公司分析的一些重要領域包括： (1) 人口統計學 (2) 最適合人口的廣告 (3) 市場規模和潛力增長 (4) 客戶的需求和需求 (5) 動機購買產品 (6) 分銷渠道（零售，網上，批發等） (7) 購買數量和頻率 (8) 客戶收入水平
合 作 夥 伴 (Collaboration)	合作者對企業有用，因為它們允許增加創意，並增加獲得更多商機的可能性。以下類型的協作者是： (1) 機構：代理商是商業世界的中間商。當企業需要專門從事貿易的特定工人時，他們去招聘機構。 (2) 供應商：供應商提供構建產品所需的原材料。供應商有 7 種不同類型：製造商，批發商，商人，特許經營商，進口商和出口商，獨立工藝品人員和下達托運人。各類供應商可以為公司帶來不同的技能和經驗。 (3) 經銷商：經銷商是重要的，因為它們是“庫存盤點”。經銷商可以幫助管理製造商關係以及處理供應商關係。

	(4) 合作夥伴：業務合作夥伴將分享資產和負債，從而獲得新的資本和技能來源。
大環境(Context)	要充分了解商業環境和環境，必須研究和了解影響企業的許多因素。對氣候的分析也稱為 PEST 分析。氣候/環境公司必須分析的類型有：政治和監管環境：分析政府如何通過政策來規範市場，以及如何影響貨物和服務的生產，分銷和銷售。經濟環境：對匯率和通貨膨脹率等宏觀經濟趨勢的分析可以證明會影響企業。社會/文化環境：解釋社會趨勢，其中包括對人口，教育，文化等的研究... 技術分析：技術分析有助於改進舊程序，並提出新的成本效益方法。為了保持競爭力並獲得競爭對手的優勢，企業必須充分了解技術進步。

下列圖 3 為亞馬遜 O2O 之 5C 分析。亞馬遜藉由 O2O 的三支箭分別延展了公司以及合作夥伴(Company and Collaboration)的範疇來觸及更多的大眾市場(Mass Market)的顧客。第一支箭實體書店 Amazon Books 可以增加消費者體驗，讓消費者體驗提升購滿意願。另外，其展售書籍多為暢銷書籍，增加實體店面也增加暢銷書銷量。另外，若為 Prime member，在 Amazon Books 一樣可以享有優惠，這樣一來可以增加 Prime member 的數量。第二支箭 Amazon Go 則射向便利超商零售市場。利用最新科技電腦視覺以及物聯網技術讓便利超商購物更加便利。而 Amazon Go 所使用的技術，除了 Amazon Go 使用外，待將來成熟，更可以將此科技運用在其他實體店面，讓 Amazon Go 成為實體店面科技的軍火庫。第三支箭併購全食生鮮超市。併購全食生鮮超市，亞馬遜更近一步觸及一般家庭日常生活所需消費。併購全食獲得 400 多家實體店面，讓亞馬遜實體店面觸及顧客幅度大大增加。亞馬遜 O2O 的 3 支箭除了觸及更多客戶外，由圖 2 也可以發現，其

也將遇到新的競爭對手。第一支箭 Amazon Books 將與全美最大實體書店業者巴諾書店 (Barnes & Noble) 競爭。2017 年 8 月，巴諾書店宣布與實體商店 Target 合作，共同對抗 Amazon。Target 已宣布與 Barnes & Noble College Booksellers 建立合作夥伴關係，將 Target 的“大學要點(college essentials)”一欄中的產品推向全國各地的 Barnes & Noble 校區書店客戶。第二支箭 Amazon Go 將與 7-11 等便利超商競爭。第三支箭併購全食也將面臨全美最大實體超市 Target 以及 Walmart 競爭。Target 在 Amazon 宣布收購全食後，決定不在使用同為亞馬遜集團的雲端服務 AWS。AWS 服務為 Amazon 集團內淨利成長最高的事業單位，Target 率先決定不在使用 AWS，是否進而帶動其他零售業受離開 AWS，造成亞馬遜雲端業務 AWS 受損。

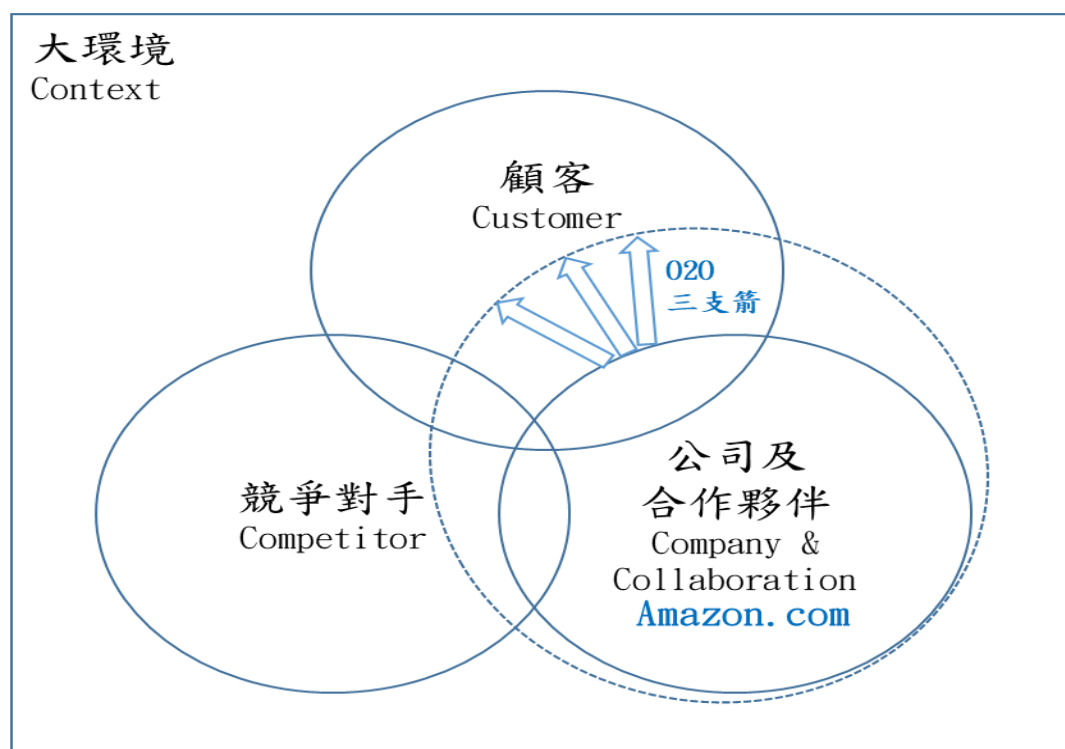


圖 3 亞馬遜 5C 分析

貳、亞馬遜面臨競爭對手之挑戰

沃爾瑪公司 (Wal-Mart Stores, Inc；以下簡稱「沃爾瑪」) 近年進入積極進入線上電商，直接與亞馬遜競爭。沃爾瑪從 2016 年起進行多起電商併購 (參下表 5)。自 2016 年 8 月以 33 億美元入主 Jet.com 之後，這一年內沃爾瑪又陸續併購了不少電商公司，如銷售戶外裝備的 Moosejaw、鞋類電商 Shoebuy、時尚女裝電商 ModCloth、男性服飾電商 Bonobos，快速提升沃爾瑪線上商店的產品品類豐富度，也引進更多利潤較高的品類，並帶進新消費者族群。⁶

總計沃爾瑪線上商店第二季的產品品類數量已經從第一季的 5000 萬項，進一步拉升到 6700 萬項，成長幅度超過三成。並且連續第 12 個季度交出營收成長成績單。沃爾瑪電商部門執行長馬克·洛爾 (Marc Lore)「速度對消費者確實非常重要，所以他們提供了不須繳年費也可享有數百萬件商品兩天到貨免運費的服務；當然，對於高昂的物流成本問題，沃爾瑪也在持續嘗試各種解決方法，如消費者若選擇線上下單，門市取貨，則購物就可以多享一筆折扣。在洛爾看來，這樣的作法不僅消費者得到優惠，沃爾瑪也省下最後一哩的物流費用，還可以為門市導入更多人流」。

⁶ 何佩珊 (2017 年 8 月 18 日).電商收入大增六成不只是靠併購，營收連 12 季逆勢成長的沃爾瑪還做了哪些事。數位時代,取自
<https://www.bnext.com.tw/article/45840/why-can-walmart-keep-growing>

表 5 沃爾瑪併購歷程

時間	被併購者	類型	併購金額
2016/08	Jet.com	綜合電商平台	33 億美元
2017/01	Shoebuy	鞋類電商	7000 萬美元
2017/02	Moosejaw	戶外裝備電商	5100 萬美元
2017/03	Modcloth	女性服飾電商	未公開
2017/06	bonobos	男性服飾電商	3.1 億美元

此外，為了降低送貨成本，沃爾瑪甚至推出了「百萬員工下班時順便送貨」

⁷。沃爾瑪電商部門執行長、Jet.com 創辦人馬克·洛爾（Marc Lore）表示：「不像群眾外包送貨，司機必須特地繞路去領包裹、開一大段路送貨，我們員工出發送貨的地點和包裹一樣」。沃爾瑪表示，員工可自由選擇是否加入該計畫、送貨時間、運送包裹數量和尺寸等。不過，必須先通過個人背景和交通工具審核。而在下班時間協助送貨的員工，不只可領取加班費，還能獲得額外津貼。沃爾瑪在美國有 4,700 間分店、擁有 130 萬名員工，若與線上購物服務成功整合，將是其對抗亞馬遜的獨特武器以沃爾瑪。

亞馬遜從線上走入線下，而沃爾瑪從線下走入線上，都為擴展更多大眾消費顧客的觸及。亞馬遜與沃爾瑪兩雄相爭，鹿死誰手，尚未可知。

⁷ 張庭瑜 (2017 年 6 月 2 日).Wal-Mart 對抗亞馬遜的最新武器：讓百萬員工下班時順便送貨.數位時代,取自
<https://www.bnext.com.tw/article/44768/walmart-is-asking-employees-to-deliver-packages-on-their-way-home-from-work>

第二節亞馬遜公司的戰略變遷史

壹、地球上最大的書店

1994 年到 1997 年時亞馬遜主要目標為「地球上最大的書店」(Earth's biggest bookstore)。一般傳統實體書店的供應鏈沒效率、成本高(存貨、實際店面、以及人事，投入顯著成本)與資本及地產密集的商业模式，常常限制顧客的選擇與零售書商的存貨與上架空間。出版商承擔預測需求風險造成退訂貨非常高。

亞馬遜網路書店採用虛擬平台具效率高，成本較低，展示空間大，能輕易獲取顧客的人口統計數據以及消費者行為資料，得到直接行銷及提供客製化服務的機會。獨一無二消費經驗：更多選擇、價低、實用、檢索瀏覽方便，24 小時全年無休服務。此時期(1995.9 月前)，亞馬遜已有每週 2 萬美元的銷售量。1997 年初上市，同年 12 月，股價從 2 元到 60 元/每股。

亞馬遜打破傳統書店存貨的限制，提供顧客更多元、方便的選擇，並將節省下來的成本回饋給顧客。其降低人事及實體店面成本，搭配 IT 技術並且將公司設在西雅圖，並設立大型配銷中心，可提供更大量的存貨及更快速的配送服務。

貳、最大的網路零售商

1997 年到 2000 年時亞馬遜主要目標為「最大的網路零售商」(the Internet's No.1 retailer)，持續創新與積極進入其他的產品市場，以達到提供世界上最多的選擇的電商。策略上其透過有機成長及併購方式進行版圖擴展，並提供其他的

顧客加值服務。

亞馬遜在 1998 年引入音樂及影片商店並取得領導地位；併購 Bookpages 和 Telebook 擴展版圖。在 1999 年推出"線上拍賣商店"，高階市場(與 Sotheby 合作)及低階小商品的線上市集(zShops)。1999 年推出「實況拍賣」、「免費電子賀卡」；2000 年推出：「電子小說」(繞過傳統出版商)2000 年推出："與網路零售商業者結盟"：ToyRus.com(推出共同品牌玩具及電視遊戲商店)、Drugstore..、Della..(結婚與禮品登記)、Ashford..(珠寶)、Pet..、CarsDirect..(汽車)以及 Living.com(家具) (Living.com 破產，亞馬遜被迫打消 1 億 4,500 萬美元呆帳)。

亞馬遜讓顧客可接觸到更多元的商品，並經由亞馬遜的交易平台獲得交易的保障。而亞馬遜商品的供應商則可以依靠亞馬遜的 IT 技術及已存在的客戶群擴大市場。

這時的亞馬遜減少存貨問題，藉由收取每月服務費及每筆交易的佣金獲利。IT 技術上，亞馬遜在 1999- 併購 Exchange.com (hard to find item), Live.bid (Technology for live event-based auction)透過併購不斷優化電子商務系統:1999- 併購 Alexa (Web navigation service, 根據顧客瀏覽網頁推薦更多相關商品), Accept.com (e-commerce company, 可簡化交易過程)。

參、最以客戶為中心的企業

2000 年後，此時亞馬遜主要目標為「最以客戶為中心的公司」 ("the world's

most customer-centric company")。亞馬遜此時有三個事業部門：(1)美國成熟市場的圖書、音樂以及 DVD/video(2)初期發展市場：與 網路零售商業者結盟的市場...(3)國際市場：國際營運部分(2000 年有 4 家國際商店)。亞馬遜把重心放在顧客身上是公司的核心價值，這影響整個公司的策略、營運及管理。亞馬遜客戶導向的公司三件事：傾聽、發明、客製化。而每個後端作業是履行公司客戶導向任務的關鍵。

亞馬遜的「單一產品專注化」：提供比傳統零售業者更低價商品、更便利的服務，從書本起家，快速擴展到影音，最後進入消費性電子商品以及家用品，並且提供更加廣泛的選擇。

亞馬遜的「異業結盟」，讓不同產業透過亞馬遜的網站來販售產品；透過收取固定費用和成交提成來平衡初期的高營運成本；持續的擴張，不僅提高其網站的曝光率，增加會員人數，也增加營收。

亞馬遜由於網路販售營造的「長尾效應」，讓冷門商品也有適合的銷售的管道。

亞馬遜此時進軍國際，自建物流、異業結盟、品牌價值直上青雲：儘管財務方面短期內無法得到舒緩，但強大的網路平台技術以及 日益高漲的口碑形象，讓其品牌價值從 1999 年的 14 億上升到 2000 年的 45 億，再次驗證了 Bezos 的初衷：成為世界上最客戶導向的公司。

創辦人貝佐斯(Jeff Benzos)秉持著要提供給顧客最多選擇以及成立世界上最

客戶導向公司的精神，大量的投資科技基礎建設，而不把獲利放在首位。在看亞馬遜併購的歷程當中，並未偏離原本的核心能力及企業精神，商業模式的演變也是建構在原先的核心能力之上。貝佐斯 (Jeff Benzons)投資及改變商業模式的速度很快，為亞馬遜鋪好了未來的路，期待企業能永續經營並持續帶來顧客價值。雖然在短期內獲利可能不如股東預期，但該如何說服股東亞馬遜能帶來的長期價值並持續投資，則是貝佐斯 (Jeff Benzons) 的課題。

總而言之，亞馬遜善於利用資訊科技的先行者優勢，高存貨周轉率，低營運成本，獨特的消費體驗。其利用口碑行銷，在 1999 行銷費僅佔總銷售額的 10.4%，而競爭者 BN.com 則高達了 110%，同業相較於亞馬遜平均花 119%。亞馬遜在顧客爭取成本改善從 2000 年初期\$15~18 改善至\$13(2000 年底前)，低於其他網路業者(\$82)。1997.5 月存貨周轉是令人驚豔的 25 轉，大部分的網路零售商僅有個位數字的存貨周轉。

高科技數位商業基礎建設：1999 投入 3 至 4 億美元建立配銷中心+顧客服務中心(密切結合實體、人員，以及自動化，同時兼顧彈性、模組性等)達到成效再 12 月初，單日可送出大約 1,600 萬美元的產品。在 1999 年以及 2000 年聖誕假期，超過 99%的訂購準時送達 2000 年聖誕假期正確運送超過 3,100 萬的貨品。低退貨率：亞馬遜大約 10%或更低 (書本的傳統零售管道 1980 中期 15%→25%，1990 中期 30%)。

資訊與知識資產布局層面，亞馬遜註冊商標(單擊)1-click, (競標擊)Bid-blick

及申請 1-click 專利成功。夥伴計畫部分則透過顧客銷售連結購買商品，可獲得回饋金進而增加商品的銷售和客戶名單的蒐集。社群與顧客忠誠的提升，亞馬遜建立高科技配銷中心為未來快速成長做準備，在當時約有 70%~80%過剩。建立高科技顧客服務中心以快速回應顧客管理。Amazon.com 的電腦系統(圖書推薦系統...)：取代了上千個愛書籍好的櫃員，減少人力成本。

一、零售

當人們提及亞馬遜時，它在零售業的表現通常會立即的閃過腦海中。亞馬遜在零售業的亮眼表現與引領風潮深植人心。亞馬遜的零售商品線涵蓋面很廣，目前它涵蓋了圖書、音像製品、電腦軟體、消費性電子產品、家用電器、廚具、食品、玩具、嬰兒用品、化妝品、日常生活用品、運動用具、服裝鞋帽、首飾等類別。但這一切的成績不是一夕之間所造成的，而是經歷過數次的轉型、調整、整併，變革而成就的。

早至 1999 年 3 月，亞馬遜公司曾在它們的線上平台 - Amazon.com 上發表讓消費者透過這個平台在網上拍賣的功能。同年 9 月，亞馬遜發布了以固定價格出售商品的 zShop。2000 年 11 月，亞馬遜拍賣與 zShop 整合為亞馬遜集市，為人們出售二手商品提供了平台。雖然，亞馬遜想要在網上拍賣領域挑戰 eBay 卻並未成功，但這段時期的經驗卻也慢慢地替亞馬遜往後在零售業持續發展的道路上奠下更穩固的基礎⁸。

⁸ Aron Hsiao (March 23, 2017). 6 Major Problems With Selling on Amazon, from

2007 年 8 月，亞馬遜將零售觸角伸向了生鮮食品並成立了子公司亞馬遜生鮮 (AmazonFresh)。透過亞馬遜生鮮，消費者下單購買的食材商品可以在指定時間送到家中。該服務最初僅限於居住在華盛頓州默瑟島 (Mercer Island, Washington) 的用戶體驗，後來它將服務範圍推廣至西雅圖及鄰近區域。時至今日，亞馬遜生鮮的服務範圍已擴展至美國東西兩岸各大城市，除了發源地西雅圖外，還包含了洛杉磯，舊金山，聖地牙哥，紐約，費城等⁹。

2017 年初，亞馬遜更花了 140 億美元買了一家綠色食品連鎖超市，美國健康食品超市 Whole Foods。根據分析師指出，亞馬遜買了 Whole Food 全美國的 431 家店面後，無疑替亞馬遜生鮮以及其鮮貨自取服務 (Amazon Fresh Pickup) 立即增添了數百個取貨店與服務據點，同時這些據點還能作為亞馬遜相關電器商品的銷售點等，這項併購的加乘效果不言可喻¹⁰。

2012 年，出售標榜著環保與綠色的商品的 Vine.com 上線，商品種類包含居家用品、服飾、生活用品等。Vine.com 是由亞馬遜在 2010 年收購的 Quidsi 公司所擁有的。Quidsi 旗下還有出售嬰幼兒用品的 Diapers.com、出售寵物用品的 Wag.com 和出售玩具的 YoYo.com 等網站。此外，亞馬遜旗下還有 Zappos.com、Shopbop.com、Woot 等電子商務公司。我們就此不難看出，亞馬遜藉由併購擴張

<https://www.thebalance.com/amazon-vs-ebay-for-selling-1140405>

⁹ Katherine P. Harvey (July 29, 2014). AmazonFresh rolls into San Diego, *The San Diego Union-Tribune*, from <http://www.sandiegouniontribune.com/business/restaurants/sdut-amazon-fresh-grocery-delivery-expands-san-diego-2014jul29-htmllstory.html>

¹⁰ 亞馬遜收購連鎖超市跟馬雲有什麼關係？from <http://www.bbc.com/zhongwen/simp/business-40316890#orb-footer>

版圖的策略與決心，同時也藉此塑造綠色企業的形象¹¹。

2014 年 5 月 5 日，亞馬遜公司與推特聯手，開放用戶從旗下微網誌服務的推文直接購物。

二、消費型電子產品

除了零售業務，亞馬遜另一個廣為人知的就是其消費型電子產品領域上的成就，也因為如此，亞馬遜在這二十年間始終在科技產業佔有一席之地。

2007 年 11 月，亞馬遜發布了電子書閱讀器 Kindle。Kindle 的螢幕應用了電子墨水技術(E Ink)，因此耗電量很低，同時也提供了更適應人眼閱讀的展示方式。Kindle 的用戶可以通過無線網路購買、下載和閱讀電子書、報紙、雜誌、部落格及其他電子媒體。由亞馬遜旗下 Lab126 所開發的 Amazon Kindle 硬體平台，最早只有一種設備，但經由十年間的變革，現在已經發展為一個系列，大部分使用 E Ink 十六級灰度電子紙顯示技術，能在最小化電源消耗的情況下提供類似紙張的閱讀體驗。這也是 Kindle 有別於其他類似產品及平板電腦的一個特點。話說 Kindle 這個名字是 Michael Patrick Cronan 在 Lab 126 的邀請下取的。他和伴侶 Karin Hibma 建議使用 Kindle 一詞，意為點燃火焰。他們認為這個名稱饒富意涵，暗喻着書籍和智慧所帶來的興奮。

亞馬遜於 2007 年 11 月 19 日以 399 美金的價格推出了 Kindle 的第一代。

¹¹ CLAIRE CAIN MILLE (Sep.26, 2012).Amazon Starts a Shopping Site for the Environmental Crowd, *The New York Times*, from <https://bits.blogs.nytimes.com/2012/09/26/amazon-starts-a-shopping-site-for-the-environmental-crowd/?smid=tw-nytimesbits&seid=auto>

第一批存貨在五個半小時內被銷售一空，直到 2008 的四月末才恢復供貨。這儼然有著類似於蘋果 iPhone 的勢頭，該款 Kindle 在當年是唯一一款能通過 SD 卡槽擴展內置存儲容量的型號。該設備配備了六英吋四級灰度顯示屏，內置 250 MB 存儲空間，可以存儲大約 200 本不帶圖片的電子書。亞馬遜當時並未在美國以外的地區銷售第一代 Kindle。雖然亞馬遜曾經計劃在英國和其他歐洲國家銷售它，但是最終因為與當地無線網路運營商的合作問題而被延遲。

第二代的 Kindle 則於 2009 年 2 月 9 日發佈，2009 年 2 月 23 日開始發售。Kindle 2 配備 6 英吋的 16 級灰度顯示屏，Kindle 2 內置 2 GB 容量，其中 1.4 GB 可供用戶使用。並且 Kindle 2 比 Kindle 1 有更長的電池使用時間、頁面刷新速度比第一代快 20%、語音朗讀功能、支持 PDF 文件、更薄的機身（9.1mm 厚）等。Kindle 2 的售價為 299 美金，於 2009 年 10 月 22 日降價為 259 美金，又於 2010 年 6 月 21 日降價為 189 美金。亞馬遜在 Kindle 1 初試啼聲後，這次打算進軍國際市場，因此 Kindle 2 於 2009 年 10 月 7 日發表了國際版本，它可以在全球超過 100 個國家使用，並於 2009 年 10 月 19 日開始全球發售。發表時的售價為 279 美金，亞馬遜隨後於 10 月 22 日將售價調低為 259 美金，又於 2010 年 6 月 21 日再度降價為 189 美金。

此外，亞馬遜在 2009 年 5 月 6 日也發表了配備加速的進階版 Kindle DX，售價為 489 美金。Kindle DX 配備 9.7 英吋（1200 x 824 分辨率）的顯示屏，內置 4 GB 容量，跟之前的版本比較，這款 Kindle 擁有在離線狀態長達兩週的電池

使用時間或在連線狀態長達一週的使用時間、它還有內置立體聲揚聲器、支持 PDF 文件等特點。Kindle DX 於 2009 年 6 月 10 日開始發售。Kindle DX 的國際版則於 2010 年 1 月 19 日開始全球發售，售價為 489 美金。2010 年 7 月 1 日，亞馬遜開始發售對比度更高的 Kindle DX Graphite，售價為 379 美金。同時，原來的 Kindle DX 的價格也調整為 359 美金。

亞馬遜在不到一年時間，隨即又於 2010 年 7 月 28 日發佈了兩款新版 Kindle，分別為售價為 139 美金的 Wi-Fi 版 Kindle Keyboard、以及售價為 189 美金，包括 3G 和 Wi-Fi 功能的 Kindle Keyboard。很明顯地，亞馬遜這次在 Kindle 的價格策略上作除了調整，而且在產品規格上也尋求突破。Kindle Keyboard 相對於 Kindle 2 在外觀尺寸、按鍵設置佈局、屏幕等多方面均進行了更新，可謂是一次全面的升級換代。Kindle Keyboard 比 Kindle 2 分別短了和窄了 0.5 英吋，同樣採用 6 英吋 E Ink 屏幕但總面積減少了 21%，重量減少了 17%，內容擴充到了 4GB。按鍵區更加的小巧，取消了數字鍵，調整了 5 向按鍵的位置。在顯示方面，Kindle3 增強了字體顏色的對比度，使得閱讀掃描版 PDF 等文檔的時候獲得更加清晰的效果。Kindle3 支持額外的字體和國際的 Unicode 字體(包括繁體中文)，這對於亞馬遜發展不同語文的市場有著關鍵性的突破。亞馬遜同時宣稱，當關閉無線網絡功能時，其電池能維持至多一個月的使用時間。相對於之前 Kindle 支持內容格式的諸多限制，Kindle Keyboard 進一步擴大了支持內容的格式。Kindle Keyboard 支持無文檔保護的 Microsoft Word 文本、PDF、HTML、TXT 等文本格式，以及

JPEG、GIF 和 PNG 等主流圖片格式。這些改變無疑地在保持特點地同時減少了 Kindle 既有的一些先天性不足，也增加了產品在市場上的競爭力。

2011 年 9 月 28 日，亞馬遜宣佈推出新版本的廉價版 Kindle，這也是 Kindle 4。它備有四個實體按鍵及一個五向按鍵，但是沒有鍵盤；跟上個版本一樣，配備了 6 英吋電子墨水螢幕，但是機身尺寸更小、重量更輕。這也是亞馬遜第一次在一款 Kindle 剛推出起就提供價格較便宜的帶廣告版本（79 美金）和價格較高而不帶廣告的一般版本（109 美金）；這也意味著亞馬遜在價格策略上的進一步調整。帶廣告的版本會在主畫面的底部以及關機時顯示廣告，但在閱讀書籍文件時則不會顯示；儲存空間亦減為 2GB，電池續航能力為一個月左右。Kindle Touch WiFi 與 WiFi/3G 版 2011 年 9 月 28 日，亞馬遜同時宣佈推出 Kindle Touch，該產品同時推出只備有 Wi-Fi 和同時備有 Wi-Fi 及 3G 功能的版本；同樣使用 6 英吋電子墨水屏幕，但帶有觸控屏幕功能。內存及電池估計續航時間同前一版本的 Kindle 一樣為 4GB 和兩個月。該產品同樣也有價格更便宜的帶廣告版本。

亞馬遜於 2012 年 9 月 6 日的發表大會上發布了全新的第五代 Kindle，它提供了新的字體，更銳利的顯示效果，並且提高了 15% 的翻頁速度，同時售價也下調至 \$69。在該次的發布會上，亞馬遜也同時發布了 Kindle Paperwhite。Kindle Paperwhite 的厚度為 9.1mm，重量僅為 7.5 盎司，在屏幕體驗上，Paperwhite 採用了電容式觸摸屏，而非上一代 Kindle Touch 所採用的紅外線觸摸屏。屏幕分辨率高達 1024×758，像素密度達到了 212 PPI。Kindle Paperwhite 的續航能力更達

到了8周，可說是在技術上的另一突破。

亞馬遜在2013年9月3日發布了第二代的 Kindle Paperwhite，它也被歸納為第6代的 Kindle。和第一代 Paperwhite 相比，第二代 Paperwhite 使用了對比度更高的 Carta 電子墨水顯示技術、改進的照明、更快的處理器和更好的觸摸響應。屏幕分辨率則和第一代 Paperwhite 一樣為 212 PPI。2014 年中期，第二代 Paperwhite 在國際市場發售。

亞馬遜在2014年9月18日發布了新七代的 Kindle 和全新的 Kindle Voyage 電子書閱讀器。這一代的 Kindle 擁有 167 PPI 的屏幕，是第一款在國際市場(中國大陸和日本)銷售 Kindle。Kindle Voyage 採用了全新的外形設計，包括與邊緣齊平的屏幕和有稜角的背面以及位於背部的電源開關。Kindle Voyage 的屏幕分辨率是歷代 Kindle 電子書閱讀器中最高的，高達 300 DPI。它還是第一款帶自動感應閱讀燈光照明的 Kindle 電子書閱讀器。Kindle Voyage 在中國大陸銷售的版本則提供了「珍藏限量版」，採用禮盒包裝，套裝內除了 Kindle 機器和數據線以外，還帶有一個真皮保護套、一個電源適配器和一張 100 元的 Kindle 電子書券。這次的行銷，證明了亞馬遜進入消費性電子產品頗為發達的東亞市場的企圖心。

2016 年 4 月 13 日，亞馬遜發布了第八代 Kindle 閱讀器 Kindle Oasis。第八代 kindle 入門級配備 6 英寸 167ppi 防反光觸摸屏和 4GB 存儲空間，內存為 512M，體積為 160mm X 115mm X 9.1mm，重量約為 160g。這款 Kindle 的特別亮點就是

加入了智能薦書功能，可根據用戶已設定的閱讀等級或英語成績，例如托福、GRE 級等，進行評估，並推薦適合閱讀的英語書籍，生詞提示也進行了升級。

除了電子閱讀器外，亞馬遜也跨足平板電腦市場，直接在這個趨向飽和的市場分一杯羹。2011 年 9 月 28 日亞馬遜宣佈推出基於 Android 的 7 英吋平板電腦 Kindle Fire¹²。Kindle Fire 並沒有使用電子紙屏幕，而改用一般平板電腦常用的 IPS TFT 屏幕，支援觸控螢幕操作及彩色顯示。操作系統經由亞馬遜特別訂製，內置了亞馬遜電子商店、媒體電影、在線電視和 Kindle 系列的在線電子書等服務。這等於橫向整合了亞馬遜的其他相關產品。Kindle Fire 支援 EPUB3 規格，配合微出版在美國掀起的風潮，以及亞馬遜 9.99 美金的低價電子書策略，當時使得傳統出版商與亞馬遜網路商城產生微妙的競合關係¹³。此外，當時的 Kindle Fire 也一度導致蘋果 iPad 的市佔率下滑，造成不小的威脅¹⁴。

除了 Kindle，亞馬遜也致力開發智能音箱 Echo，它們皆搭載智能語音助手 Alexa (相當於蘋果的 Siri)。亞馬遜 Echo 共有三個版本，分別是入門級的 Dot、標準版的 Echo、以及便攜版的 Tap，其中 Dot 的售價僅為 49.99 美金。Echo 的外形和一般的藍牙音箱沒什麼區別，也沒有任何屏幕，唯一的交互方式就是語音。通過 Alexa 語音助手，用戶通過簡單的語音指令，就可以播放音樂、查詢信息，甚至控制各種智能家居設備。Echo 於 2014 年 11 月 6 日在亞馬遜官網上線。

¹² Amazon Kindle Fire tablet unveiled -

<https://www.engadget.com/2011/09/28/amazon-fire-tablet-unveiled-7-inch-display-199-price-tag/>

¹³ World's Largest Bookseller Opens on the Web <http://www.urlwire.com/news/100495.html>

¹⁴ iPad losing tablet market share, survey shows

<http://articles.latimes.com/2012/jul/31/business/la-fi-tn-ipad-market-share-falls-20120731>

2015 年，這款產品占據了整個揚聲器市場銷量的四分之一。2016 年，其銷售量超過 650 萬台¹⁵。

2004 年前後，第三波互聯網企業如雨後春筍般上市，PC 端互聯網的領地已經基本被劃分完畢。當時，人們對未來的探討主要集中在兩個方向上，一是智慧手機和移動互聯網，二是物聯網 (IoT) 和智慧家居。歷史證明，押注智慧手機的公司大多表現得很好，在 2004 至 2014 的十年裡，谷歌的股價上漲了 1294%；在資本市場上有類似表現的還有我們熟悉的蘋果。而近一兩年以來，由於智慧手機和移動互聯網增長放緩，以及基礎設施的不斷完備，物聯網、智慧家居以及人工智慧再次成為科技巨頭們爭相追逐的物件。亞馬遜並未在此風潮下缺席，只是它用一種不同的形態在市場上分一杯羹。

2017 年的 CES (Consumer Electronics Show – 每年在美國拉斯維加斯舉行的消費電子展)，亞馬遜沒有參展，但在會場上，你卻到處都能看到它的身影。因為許多公司都發佈了基於亞馬遜智慧助手 Alexa 的產品，比如聯想的智慧音箱、LG 的智慧冰箱等等。而本文前段所提及的 Echo，基本上和 Alexa 算是同時出現在世人的面前的，亞馬遜將 Echo 和 Alexa 巧妙地結合，試圖進一步攻佔消費型電子產品的市場。亞馬遜在 Echo 上市時，其實並沒有高調宣傳，甚至沒有發佈會。然而 2015 年，這款產品一舉佔據了整個音箱市場銷量的 25%，比 2014 年增加了 1200%。Alexa 在這個產品中扮演著相當於 Echo 大腦的角色，所有

¹⁵ What Is Alexa? What Is the Amazon Echo, and Should You Get One? - <http://thewirecutter.com/reviews/what-is-alexa-what-is-the-amazon-echo-and-should-you-get-one/>

輸入輸出的資訊都經由它處理。通過簡單的語音指令，它可以幫助你完成很多日常生活中所遇到的瑣事。Echo 控制智慧家居最早是從控制燈泡的明暗開始，而現在，它能控制的智慧家居產品越來越多了，即使是無法直接連接的設備，也有很多可以通過 IFTTT (IFTTT 是一個新生的網絡服務平台，通過不同其他平台的條件來決定是否執行下一條命令。即對網絡服務通過其他網絡服務作出反應。)進行聯動¹⁶。而作為一個藍牙音箱，雖然它在音質上沒什麼過人之處，卻擁有亞馬遜龐大的內容資源庫，使用者甚至可以叫它讀前文所敘述的亞馬遜 Kindle 裡面的電子書，也能叫它把使用者正在收聽的內容發送到 Kindle 上。

至於 Alexa，雖然亞馬遜沒有花什麼精力去渲染人工智慧概念，但它確實符合了人們對於人工智慧的預期。舉例來說，如果使用者是一位早上很容易賴床的人，在鬧鐘響起時，他也可以叫 Alexa 等十分鐘再叫他一次，就像是和人類溝通一樣；如果使用者喜歡烹飪，Alexa 會告訴他很多菜譜；如果他喜歡玩音樂，可以用亞馬遜 Echo 做節拍器或者吉他伴奏。在長期的使用過程中，它總是能不斷地給使用者帶來驚喜。比如說只要對它說一句「Alexa，我的廁所衛生紙沒了，幫我買一打」，它就會透過網路在亞馬遜上幫你下單，選位址、支付、查快遞等環節也都通過語音完成。這個場景充分展現出亞馬遜利用高科技橫向整合消費性電子產品和其擅長的零售業務的強處。

其實 Echo 並不是亞馬遜唯一的智慧家居產品。在 2015 年 4 月，亞馬遜曾

¹⁶什麼是 IFTTT - <http://blog.fangjian.me/posts/2011/06/29/what-is-ifttt/>

推出過一款叫做 Dash Button 的產品，它們是一系列和亞馬遜購物網站聯動的按鈕，每個按鈕對應一種產品，多是日常用品，比如洗衣粉、衛生紙等等。使用者只需要先在亞馬遜網站上設定好購買位址、參數、支付方式等資訊，當洗衣粉用完的時候，輕按按鈕，就能完成自動下單。Dash Button 同樣有著不錯的銷量。如果你仔細分析這 Echo 和 Dash Button 這兩款產品，就不難發現亞馬遜的戰略思路。和那些在發佈會上就標榜產品生態系統的公司不同，亞馬遜在宣傳產品的時候並沒有為它們描繪什麼宏大的願景，所有產品的共同特點就是，首先要以自家的業務為中心，其次是產品要好用。在有了不錯的銷量做基礎之後，才不斷添加更多功能。這也逐漸鞏固了亞馬遜在消費型電子產品戰場上的地位。

三、數位內容與出版

其實，亞馬遜在出版與書本業務以著力多年，撇開著名的亞馬遜書店不說，亞馬遜在電子書的發行上一直持續努力進行著。2010 年 7 月，亞馬遜宣布其 2010 年第二季度的電子書銷量首次超越精裝書的銷量。當時，每售出 100 本精裝實體書即已賣出 143 本電子書。而這個比例到 6 月底至 7 月初時進一步懸殊，達 100 比 180¹⁷。

電子書，是指以電力所驅動的書籍與文字檔案。或稱 e-book、數位化的圖書。必須透過特殊的閱讀軟體，以電子檔的形式（主流格式以 PDF 及 EPUB 為主），透過網路連結下載至一般常見的平台（以亞馬遜為例，亞馬遜 Kindle 即為亞馬

¹⁷ Marion Maneker (Dec. 27, 2009).E-books spark battle inside the publishing industry - ,from <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/12/24/AR2009122403326.html>

遜專屬的閱讀平台載具)，例如個人電腦、筆記型電腦、iPad 或是平板電腦，甚至是個人數位助理（PDA）、WAP 手機，或是任何可大量儲存數位閱讀資料的閱讀器上閱讀的書籍，相對應於傳統紙質的圖書。以及能夠省下紙張。

數位內容的特徵主要包含了，無紙化，多媒體，多螢幕（意指一本書可以在不同大小尺寸的螢幕上呈現來進行閱讀，對於商務人士而言可以通勤時用手機的螢幕閱讀，進入辦公室時還可利用休息時間用辦公室電腦螢幕閱讀，甚至閱讀進度、閱讀註記跟筆記也能同步在不同螢幕上出現。），社群閱讀（由於社群平台的高使用度，閱讀內容也可以經由分享到社群平台，來帶動或是經營實體與虛擬的社群討論，實體活動如讀書會形式，虛擬如線上討論書籍的平台。），以及豐富性（由於網際網路快速發展，致使傳統知識電子化加快，現在基本上除了比較專業的古代典籍，大部分傳統書籍都搬上了網際網路，這使電子書讀者有近乎無限的知識來源）。

而數位內容的主要格式分類如前文所述，主要為 PDF 格式。這個格式是由 ADOBE 公司推廣。使用者可以利用 ADOBE 專用編輯擱體寫書，或是使用其他免費編輯 PDF 軟件再自行轉入自己的電子書設備。它在電腦以及許多行動裝置上廣泛受到支持，亞馬遜面對 ADOBE 的 PDF 是相對寬容的，它並沒有採取硬碰硬的策略（如蘋果陣營和微軟陣營在電腦上對於格式標準上的要求不同），而是採取包容的態度，因此新版的亞馬遜 Kindle 也支援 PDF 的格式，使得讀者透過 Kindle 能夠看更多的電子書。

除了電子書規格，亞馬遜也直接將觸角伸入出版事業。除了紙本與電子的書籍，還跨足媒體與音樂。這又再次證明它多元化發展版圖的決心。2007 年，亞馬遜先收購了獨立出版機構 Createspace，並持續尤其獨立運作，這也開啟了亞馬遜在出版業的一個里程碑。CreateSpace 幫助自助出版單位列印出自己在亞馬遜平台上出版發行圖書。而亞馬遜藉由這種模式來培養它與代理商和作家之間的關係。2007 年 11 月 19 日， Kindle Direct Publishing 電子出版平台上線，擴展了亞馬遜內容供給的多樣化渠道。2014 年，亞馬遜註冊建立了 Amazon Publishing (apub.com)，再進一步強化內容供給渠道的品質與數量¹⁸。

此外，亞馬遜公司自營的網上音樂商店亞馬遜 MP3 於 2007 年 9 月 25 日啟動，出售可下載的 MP3 格式的音樂。使用條款協議限制購買並下載的 MP3 的使用範圍，不過亞馬遜公司並未以數位版權管理加強諸多種類的限制。亞馬遜 MP3 銷售的音樂來自於 EMI、環球唱片、華納兄弟唱片、索尼音樂娛樂世界四大唱片公司，同時也包含了一些獨立製作的音樂。從 2008 年開始，亞馬遜逐步地開始在世界其他地區推出其 MP3 音樂購買服務¹⁹。

《華盛頓郵報》(The Washington Post)是美國古老、具影響力的報紙。它與《紐約時報》同被認為是美國最有聲望的報紙。2013 年亞馬遜收購《華盛頓郵報》的舉動，再次撼動了出版業，也更加體現亞馬遜在媒體與出版業的野心。

¹⁸ Claire Cain Miller(July 19, 2010). E-Books Top Hardcovers at Amazon , *The New York Times*, from <http://www.nytimes.com/2010/07/20/technology/20kindle.html>

¹⁹ Jeff Leeds (May 6, 2008). Amazon to Sell Warner Music Minus Copy Protection, *The New York Times*, from <http://www.nytimes.com/2007/12/28/technology/28music.html>

《華盛頓郵報》的總部位於美國首都華盛頓哥倫比亞特區，《華盛頓郵報》特別擅長報導美國國內政治動態。根據 2003 年 9 月 30 日的數據，《華盛頓郵報》每日的平均發行量為 768,023 份，是繼《洛杉磯時報》、《紐約時報》、《華爾街日報》和《今日美國》列第五名。此一收購，立即讓亞馬遜成為美國媒體大亨之一。1877 年，斯蒂爾森·哈欽斯（Stilson Hutchins）創辦了《華盛頓郵報》；1880 年，該報成為華盛頓特區首家每日出版的報紙。1905 年，《辛辛那提探詢者報》的擁有者購買了《華盛頓郵報》的多數權。1933 年，由於經營不善，《華盛頓郵報》幾乎倒閉、被拍賣，《華盛頓郵報》的買主尤金·I·邁耶及其女婿菲利普·格雷厄姆（Philip L. Graham）重新建立了該報的信譽和經濟狀態。1954 年，《華盛頓郵報》購買了它在華盛頓特區的主要競爭者，成為華盛頓特區的唯一日報。之後《華盛頓郵報》見證了眾多歷史事件，其中包含了 1971 年的五角大樓秘密文件事件，1972 年的美國前總統尼克森水門事件等。2004 年，《華盛頓郵報》獲得普利策獎 18 個獎項。2008 年，《華盛頓郵報》獨攬普利策獎 14 個獎項中的 6 項大獎，成為該屆普利策獎最大贏家，也因此奠定了全美乃至於全球知名的地位。2013 年 8 月 5 日，華盛頓郵報公司宣布用 2.5 億美元出售《華盛頓郵報》及其資產給亞馬遜執行長貝佐斯讓業界譁然，也讓亞馬遜的出版業版圖更加牢固。

四、雲端計算服務

除了一般人熟知的零售業務，書籍及出版以及消費性電子產品外，其實早在 2002 年，亞馬遜公司便推出了亞馬遜網路服務系統（Amazon Web Services，縮

寫為 AWS)，為開發者的網站和客戶端提供諸多雲計算遠端 Web 服務。這個業務讓亞馬遜在雲端市場中獨占鰲頭²⁰。

AWS 提供許多遠端 Web 服務，Amazon EC2 與 Amazon S3 都架構在這個平台上。2002 年 7 月，它首次公開運作，提供其他網站及客戶端（client-side）的服務。

其實，雲端運算（Cloud Computing）是現在科技業的潮流指標，對於亞馬遜這樣的公司來說，它將雲端運算結合大數據以及人工智能將會產生難以估計的商業效果。雲端計算是一種基於互聯網的計算方式，通過這種方式，共享的軟體資源和訊息可以按需求提供給電腦各種終端和其他設備。雲端運算是繼 1980 年代大型電腦到客戶端及服務器的大轉變之後的又一種巨變。用戶不再需要了解雲中基礎設施的細節，不必具有相應的專業知識，也無需直接進行控制。雲端計算描述了一種基於互聯網的新的 IT 服務增加、使用和交付模式，通常涉及通過互聯網來提供動態易擴展而且經常是虛擬化的資源。

不得不佩服亞馬遜的前瞻遠見，它看準了雲端產業的商機，而適時地開闢了這個廣大的市場。雲端運算依賴資源的共享以達成規模經濟，類似基礎設施（如電力網）。而雲端服務的模式是由服務提供者整合大量的資源供多個用戶使用，用戶可以輕易的請求（租借）更多資源，並隨時調整使用量，將不需要的資源釋放回整個架構，因此用戶不需要因為短暫尖峰的需求就購買大量的資源，僅需提

²⁰ Amazon Web Services Launches Amazon EC2 for Windows - <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=1216597&highlight=>

升租借量，需求降低時便退租。服務提供者得以將目前無人租用的資源重新租給其他用戶，甚至依照整體的需求量調整租金。

其實早至 1983 年，昇陽電腦就已經提出「網路是電腦」(The Network is the computer)的概念。2006 年 3 月，在雲端領域經營一陣子的亞馬遜推出彈性運算雲端服務，而遲至 2006 年 8 月 9 日，Google 行政總裁埃里克·施密特在搜索引擎大會 (SES San Jose 2006) 才首次提出「雲端計算」的概念。也因此亞馬遜在雲端領域可以持續保持領先地位。而截至 2007 年 7 月，亞馬遜公司宣稱已經有 330,000 名開發者，曾經登入過 AWS 這項服務。

第三章 亞馬遜公司的新時代經營策略

第一節 新零售時代的來臨

根據市場調查研究機構 eMarketer 於 2016 年 8 月所做的報告，2016 年全球零售總額將達到 22 兆美元，但是屬於電子商務的部分僅占 8.7%，即使 eMarketer 預估電商的占比仍然會持續成長，但到 2020 也只預期占總體零售業的 14.6%。無論短長期而言，即使科技日益發達、購物不再是「必須出門」的事情，電子商務在整體零售額的貢獻比例仍然偏低。

新零售，又稱為「全通路」(Omnichannel)，是線上與線下零售通路的整合，以阿里巴巴創辦人馬雲的觀點來說，便是一場「C2B」的零售變革，它並非反轉既有的 B2C 的商業運作模式，而是一種「以消費者為中心」的概念。新零售整合線上與線下的消費者行為數據，搭配實體通路的「物流功能」，不僅朝向「電商零庫存」的目標邁進，更將取得的數據轉化為企業設計出更貼近消費者需求的策略。

2017 年 3 月 9 日，阿里研究院正式發布了「新零售研究報告」在報告中，阿里研究院對新零售的概念給出了明確定義。簡單而言，新零售是「以消費者體驗為中心的數據驅動的泛零售形態」，其核心價值是將最大程度地提升全社會流通零售業運轉效率。具體而言，新零售是以消費者為中心，在人、商品與服務、

供應鏈等各個環節數位化的基礎上，通過數據流動串聯各個消費場景，包括智慧手機、移動終端、電腦、實體賣場及未來可實現的新通路等，利用數位化技術實現實體與虛擬零售供應鏈、交易交付鏈、服務鏈的全面融合，提供給消費者覆蓋全渠道的無縫消費體驗。

區別與以往任何一次零售變革，新零售將通過數據與商業邏輯的深度結合，真正實現消費方式逆向牽引生產變革。它將為傳統零售業態插上數據的翅膀，優化資產配置，孵化新型零售物種，重塑價值鏈，創造高效企業，引領消費升級，催生新型服務商並形成零售新生態，是世界零售大發展的新契機。報告認為，新零售與傳統零售的區別，主要體現在以下幾個方面：

首先，數位化技術打通虛擬與現實各個環節，實現實體與虛擬深度融合，傳統零售的人、貨、場在物理空間和時間維度上得到最大的延展，消費者不受區域、時段、店面的限制，商品不受內容形式、種類和數量的限制，消費者體驗和商品交付形式不受物理形態制約。

其次，消費者即時「在線」，品牌商與零售商以消費者為中心，利用數位技術隨時捕捉全面全域信息感知消費需求，完成供需評估與即時互動，激發消費者潛在的消費需求，提供給消費者全渠道全天候無縫融合的消費體驗及服務。

第三，回歸零售的本質，零售企業利潤將主要來自於商品和服務的增值，而不再是信息差利潤。世界傳統零售業在發展過程中以商業地產租金、聯營扣點方式賺取高額利潤的方式將不可持續，借助新技術和新資源降低成本，盡可能為消

費者提供差異化的滿足個體需求和用戶體驗的商品及服務，才是零售發展的方向。

第四，全供應鏈數位化，流通路徑由複雜向簡單轉變，供應鏈前端更加柔性靈活，數據化管理為實現庫存最優化乃至「零庫存」提供精細的決策支持。供應鏈後端形成快速高效經濟的新倉配一體化，供應鏈、交易交付鏈、服務鏈三鏈融合。部分供應鏈中間商職能產生轉變和分化，成為新生態服務商。

隨著消費者地位上升與消費模式的轉變，零售業的轉型革命將是無可避免的趨勢，即便近期電商在各地吹起一陣旋風，但當從「消費者心態」出發時，它還是需要與原先的實體通路合作才能滿足消費者的需求。

「新零售」是趨勢，也是一個共享的概念，在這樣的合作關係下，電商與傳統零售不再互築高牆，重要的是消費者「共買了多少」，而非「在哪裡買」，兩者之間逐漸消弭的界線，無論對誰都是一個雙贏的局面，共享零售市場，也共享龐大商機。

第二節 亞馬遜公司的零售策略演進

作為世界上最大的互聯網零售商，從生意模式分析可以很清楚看出亞馬遜並不單是一家傳統的零售商，雖然亞馬遜以標準的價格銷售產品，但也嘗試開創各種替代零售策略，作為其他零售商的通路並擁有非常強大的二手商品市場，零售業僅僅是亞馬遜的一部分。基本上亞馬遜是一家零售商、服務提供商、和硬

體創新者，業務範圍包含：產品銷售，服務銷售，雲端服務(AWS)，物流服務(fulfillment)，出版，數位內容，亞馬遜的硬體設備 Kindle/Echo 等。

亞馬遜的持久價值源自於它所創造的良性循環。最低成本優勢是線上零售商最簡單也最常採用的「價值主張 value proposition」，但是最低成本優勢常伴隨著利潤遞減的規律，大部份的企業均發現，一旦“比較好採的水果”被拔完，他們就無法維持生意的增長或盈利能力的增加。而且，最低成本競爭如果沒有伴隨著產品、服務等差異化，而只是單純的產品或行銷或銷售競爭，很容易被競爭對手的“me too”策略所抄襲，造成了人心惶惶且無止盡的價格戰。

近來人工智慧帶來技術革新，數據驅動整體銷售與服務，對亞馬遜來說傳統的有線上銷售服務已經不夠，「線上+線下+物流」的全通路競爭已不可逆。因此，需要真正能夠接觸用戶的「最後一哩」，也就是需要商品或通路的實體化，以便更精確地蒐集消費者購買習慣的數據，並驗證亞馬遜的線上演算法在實務上是不是正確。它將連結消費者在亞馬遜網站上購物體驗及喜好，把線上經驗帶到線下，並將線上商店元素與實體店面購物的體驗相融合。

因此，亞馬遜發展出以客戶為中心的同心多元化「支配性經營策略」。該策略的核心是以「客戶為中心」掃描整個產業，定義亞馬遜在零售解決方案及如何滿足客戶的需求或慾望的「價值主張」，利用技術能力通過系統化地整頓現有的行業供應價值鏈來實現業務成功，並遵循成本領先戰略，以最低的價格為其客戶提供最大價值，讓客戶習慣以 Amazon.com 作為他們的在線購物需求的門戶。另

大舉進軍實體商店經營，尋找實體店與電商協同的路徑，創造持久價值的良性循環。

壹、支配性的經營策略

戰略的選擇常常受限於擁有的資源而須做優先順序的權衡。想要高品質還是低價格？想要快速的取代，還是創造完美，等待需求大爆發？想分割市場並提供多種產品，還是專注於一種產品，並獲得規模回報？但亞馬遜的創始者貝佐斯(Jeff Benzons)提供大家一個不同的思考面向。Bezos 選擇了支配性的策略 (或稱優勢策略；(Dominant Strategy))，專注於亞馬遜的顧客至上(Customer Obsession) 哲學，尊重對客戶的承諾，徹底改變對客戶關係的思考，而不受限於競爭對手的策略及反應，確保亞馬遜所做的策略或商業模式選項，都能以亞馬遜自己的方式為客戶創造更大的價值，達成最大效用。簡而言之，亞馬遜的支配性策略是：質優價廉、快速取代、需求大爆發、細分市場而且要求規模回報。

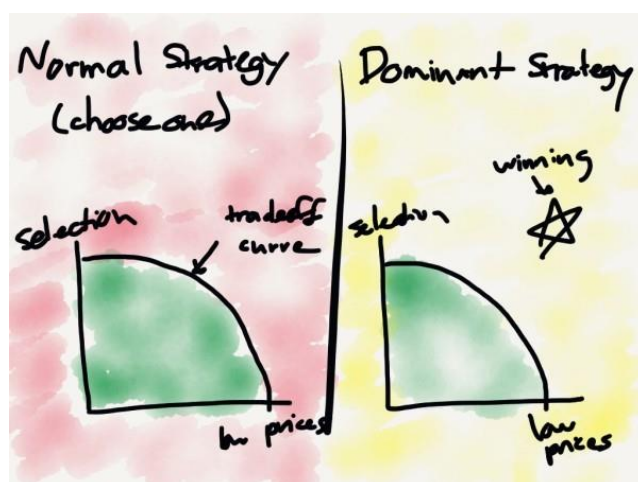


圖 4 一般策略與支配者策略之比較²¹

²¹Ben Thompson (August 8, 2013). Amazon's Dominant Strategy, *Stratechery*, from <https://stratechery.com/2013/amazons-dominant-strategy/>

亞馬遜於 1995 年 7 月在網際網路上開設了虛擬門市，力志成為地球上最以客戶為中心的公司。亞馬遜遵循四個原則：客戶至上而不專注在競爭對手，對發明的熱情，對卓越運營的承諾，和追求長期的策略營運導向。亞馬遜目前是世界上最大的在線零售商，在 2016 年該公司純粹從網絡銷售中獲得了超過 900 億美元的營業收入，超過了世界上任何其他零售商。以目前的銷售營業額成長速度，亞馬遜將於 2018 年超越 CVS 藥局成為世界第二大零售商，僅落後於沃爾瑪。這樣的成功的關鍵是什麼？據貝佐斯 (Jeff Bezos) 解釋，該公司的成功在於其低成本的結構和多商品選項。下圖“Jeff Bezos 餐紙巾草圖”概述了亞馬遜的經營策略²²：

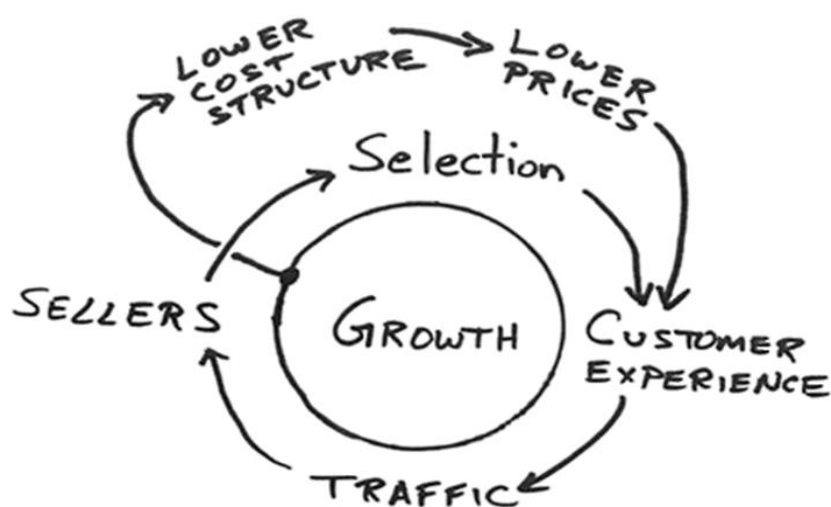


圖 5 Jeff Bezos 餐紙巾草圖

²²Galilep Russel (Jan.4,2017). About Amazon Inc.
Amazon: The Case For A \$1 Trillion Market Cap & Debunking The No Profit, *Misconception Seeking Alpha*, from
<https://seekingalpha.com/article/4034288-amazon-case-1-trillion-market-cap-and-debunking-profit-misconception>

低成本的結構導致價格降低，加上產品種類繁多，從而帶來更好的客戶體驗。

滿意的客戶總是回到亞馬遜網站，創造不斷增長的網頁流量，隨後吸引了更多的第三方賣家到亞馬遜的 Market Place 市場販賣商品。所有這些正循環導致亞馬遜業務增長加快。

許多其他在線和離線零售商也是遵循同亞馬遜的成本領先的策略，但為什麼亞馬遜會贏？ 主要因素包含：

一、 低成本結構：

亞馬遜主要是在線上銷售，不會產生經營實體零售店的相關巨大成本。線上零售市場也可能允許出售更多的商品，而不增加邊際成本。除了現有倉儲補給中心，亞馬遜不斷額外投資最新科技打造的倉儲中心(fulfillment center)，以減少訂單履行時間和運輸成本。這些時間和成本節省導致降低消費者的價格。

二、 多種選擇：

亞馬遜在 Amazon.com Marketplace 上銷售各種產品的大約 3.537 億個。相比之下，沃爾瑪在其在線商店中只有 3800 萬個 SKU 的，也就是亞馬遜提供的產品數量的 10.7%。選擇範圍上的巨大差異是為什麼在線上客戶更有可能訪問 Amazon.com 而不是沃爾瑪的電子商店。

三、 第三方賣家：

亞馬遜的商業模式包括客製化網站服務，開放 API，允許第三方零售業者建立自己的網站並讓他們以消費者習慣的 Amazon.com 網頁掛在亞馬遜平台上

展示商品，而這些商品的交易與營運多由合作商家自行處理。如此，一方面使亞馬遜平台的銷售品項增加，創造範疇經濟，並因提供一站購足的服務而強化購物者的黏度，另一方面，也降低了亞馬遜的存貨管理風險。

有時，亞馬遜也代為執行交易與營運專案，利用其網路電子商務的專業知識賺取利潤。藉由為消費者提供方便、一致性的網路購物環境，使 Amazon 成為全球最具吸引力的購物平台，提高了荷包佔有率(share of wallet)。讓第三方賣家能夠在亞馬遜的網站上提供自己的商品並與亞馬遜本身的商品競爭。第三方賣家會因亞馬遜網站的較大客戶流量而被吸引。他們會提供亞馬遜零售部門沒有販售的商品。亞馬遜官方公佈近來越來越多第三方賣家加入亞馬遜平台，以支付小額費用換取使用 Amazon 的龐大物流倉儲系統。亞馬遜的物流服務(FBA, Fulfillment by Amazon)提供賣家代發業務，賣家可將產品發送至 FBA 倉庫，再由亞馬遜提供倉儲、打包、配送、收款等服務，也包辦客服及退貨處理，使得賣家得以減少時間與運送成本。同時第三方賣家得以觸及到多國用戶，且使用 FBA 可提高產品曝光率、增加銷售機會。2016 年亞馬遜的發貨規模相較前一年同期增加 50%，且發貨數量也從 2,300 萬件增長至 2,800 萬件。透過使用 Amazon 的倉儲補給服務，運送了超過 20 億件第三方賣家的物品。這數字尚不包括第三方賣家本身直接運送的物品。eBay 是唯一一家與亞馬遜一樣，擁有眾多的第三方賣家的線上銷售公司。第三方賣家增長不但使 Amazon 抽成營收上漲外，對第三方賣家所收取的倉管及出貨費用亦提升整體營收。

四、低價格:

龐大的商品選項，和廣泛的第三方銷售商都是改善亞馬遜客戶體驗並吸引更多流量到他們的網站的關鍵因素。在這些領域中，很少有公司可以與亞馬遜競爭。不過，貝佐斯並不滿足於此，以高額支出聞名的亞馬遜，除了以客戶為核心的業務發展策略，並遵循成本領先戰略，亞馬遜更槓桿企業的技術核心能力，創造亞馬遜線上及線下零售(Online and Offline Retail)、雲端服務(Amazon Web Service)、和 Prime 會員之間協同效應以追求更大商業模式的成功，以最低的價格為其客戶提供最大價值，在 AWS 業務成長以及 Prime 會員生態圈的建立下，營收已經連續 20 年有兩位數的成長，2016 年的總營收達 1,360 億美元。讓亞馬遜成為線上及線下購物需求最直覺進入門戶。從零售業轉為市值第四大的科技企業，緊跟蘋果、Google 和微軟。

貳、商品實體化



圖 6 Jeff Bezos 餐紙巾策略圖(本論文修正)²³

²³ Galilep Russel (Jan.4,2017). About Amazon Inc.
Amazon: The Case For A \$1 Trillion Market Cap & Debunking The No Profit, *Misconception Seeking Alpha*, from
<https://seekingalpha.com/article/4034288-amazon-case-1-trillion-market-cap-and-debunking-profit-misconception>

亞馬遜大舉進軍實體商店經營，具有很多策略上之意涵。首先，美國食品和飲料市場商機極大，估計有 8 千億美元規模。但是這類生鮮雜貨的網購比例並不高，大多數消費者依然習慣直接到實體商店裡，親自挑選再購買。現在亞馬遜雖然提供了生鮮送貨服務 Amazon Fresh 和主打一小時到貨的 Prime Now，但這些服務攻下的版圖，對亞馬遜來說顯然還不夠。買下 Whole Foods 這樣的全國性連鎖店，將協助亞馬遜加快出貨速度，並取得一個實體零售平台，以利於實驗各種創新的服務。

亞馬遜在為了建立線上線下一致性的購物經驗，設置 Amazon GO 與 AMAZON BOOKS 的實體店面，於 2017 年併購 Wholefood 食品零售，並開始亞馬遜的店中店的佈局，大舉進軍實體零售通路，以下將嘗試介紹四個實體化之店面。

一、 Amazon Go

亞馬遜在 2016 年底推出第一間智慧實體雜貨店 Amazon Go，透過感測器、機器學習等技術，讓消費者選購完後可直接走出商店、不須排隊結帳。「消費者挑選好商品後，完全不用排隊結帳就可直接離開，系統將根據虛擬購物籃明細自動線上扣款，顛覆以往傳統零售超市的交易型態」。不但節省了人力也省了排隊的時間，消息一推出就引起各個專家學者的關注，紐約時報更是以「線上零

售規模將持續壯大，但實體店面不會消失。真是一大創舉！」來形容此技術。因為對於大眾的生活有非常大的幫助，而這也是電子自動支付系統的一個里程碑，是目前科技界的焦點之一。

實體化商店「Amazon Go」的營運模式就如字面上的意思，它與現行店面消費形式不同，客戶進到商店以後，掃描手機條碼，系統將會登入客戶端，而客人也可以開始商品選購，待結束直接離開即可，至於結帳手續則早已悄悄在轉身離開時，自動於雲端完成。店內充滿了各式各樣的攝影機和偵測器，不只天花板，連貨架裡也裝有攝影機，架上甚至還有重量感應器、紅外線感應器。利用這些設備，可以得知客人的長相以及是拿了哪一樣商品，經過重重掃描，在從客戶端帳號裡扣取金額。在也不用人工掃描條碼的方式結帳，節省了許多排隊的時間。

就技術而言，Amazon Go 結合了機器視覺、感測器技術、深度學習演算法，以及雲端計算的支援。台灣近幾年推動高速公路 ETC，取代傳統收費站其實也是一個結合感測器與雲端技術進而省略結帳流程的設計，只是 ETC 要處理的僅僅是辨識每一輛車，然而無人商店卻需能辨識數以萬計的商店物品，複雜度當然大幅提升。

Amazon Go 計劃的發佈雖說本身是在強調亞馬遜在線下銷售場景上的突破，但這也是亞馬遜在成立之初就一直想要做的事情——進軍除書籍銷售以外的實體商業。在這次亞馬遜的策略調整中，公司的思路很清晰：便利店的顧客更注重消費的體驗——需要或者是喜歡在產生購物行為之前看到，觸到，甚至聞到所要買的

東西。除了提升消費體驗的角度，拓展線下便利店網絡也能解決易腐爛商品的運輸難問題以及提升亞馬遜更好控制庫存水平和管理採購成本。

目前在雲端資訊運作流程上，主要可分為：產生、處理、儲存和傳遞等四個部分。產生就如同亞馬遜提供銷售服務；處理則是受惠雲端技術的發展以及半導體技術的提升，所有流程都強調要智慧運算；儲存更是巨量資料時代下的必要配備；傳遞則受惠近幾年手機 3G 及 4G 的普及。未來各種新型態的雲端加值服務則建置在愈來愈完備的雲端技術發展上。

此外具有龐大市場商機的物聯網與雲端技術整合已是大勢所趨，藉由雲端系統快速反應與更新等優勢，不僅可提升系統可靠度，使業者成本降低外，甚至可創造許多優質創新之加值雲端服務。

二、 Amazon Book 實體書店

亞馬遜直至目前已在美國開設三家實體書店，分別位於西雅圖、波特蘭及聖地牙哥；另外，Amazon Books 官網也列出接下來即將增設的兩家門市，包括麻州戴德罕（Dedham, MA）以及伊利諾州芝加哥（Chicago, IL）。除了上述五家門市外，將再新增紐約曼哈頓門市。每家亞馬遜實體店擁有 3,000 本書籍，都是亞馬遜線上商店顧客評比 4 顆星（滿分 5 顆）以上的書。該店還出售亞馬遜的一些技術產品，如 Echo 和 Kindle。書店內所有的書都是封面朝外，使客戶可以清楚地看到書籍封面。每本書下面的標誌顯示了該書在亞馬遜網站上獲得的評論級別。亞馬遜執行長貝佐斯（Jeff Bezos）在 2016 年度股東大會中表示，未來一

定會持續增設實體書店，而 Prime 付費會員在實體書店消費也將享有更多優惠服務，似乎想藉由此舉，達到招攬更多消費者付費入的目的。

此外，網路電商亞馬遜 (Amazon) 的 Prime 會員服務策略，成功強化消費者忠誠度並創造可觀營收，亞馬遜更進一步將線上付費會員優惠延伸至線下實體書店，向「Prime 會員」及「非 Prime 會員」採取不同的價格形式，以後非 Prime 會員買書須按定價支付，無法享有與 Prime 會員同等的折扣優惠。曾表明實體店面的書籍價格會跟網路商店的價格相同，可省去顧客比價的麻煩，只不過這項定價策略如今出現了改變。據外媒《GeekWire》報導指出，新的定價策略將分為定價以及 Prime 會員優惠價，簡單來說，如果消費者不是 Prime 付費會員，在實體書店買書只能按照原定價格購買，價差介於 6 %到 40 %不等。

三、 Whole Foods Market

併購 Whole Foods Market 為 Amazon 進軍食品零售業的重要一著。不同於一般的生鮮超市、量販店，或是傳統果菜市場，Whole Foods Market 賣的商品都是經過嚴格的篩選，大部份未經人為加工，並且產品都不含防腐劑、添加物、抗生素及生長賀爾蒙，提供消費者高品質及符合企業精神「天然、有機」的商品。其對產品品質的堅持，與擅長營造賣場氣氛，使他成為美國快速成長的企業之一，並創造出另一種講求健康與流行的生活型態。在 2000 年到 2004 年期間，營業額成長 87%。在 2011 年，Whole Foods Market 入選美國財經雜誌《FORTUNE 》全球 500 大企業。Whole Foods Market 的目標族群設定在，擁有大學學歷的當

地居民，理由是這個族群有較高的營養、健康意識，及較高的所得。他們同時也將開店重點放在人口眾多、平均收入較高的大城市。Whole Foods Market 在美國、加拿大以及英國總計有超過 460 家店面、2016 會計年度營收約 160 億美元。霸榮(barrons.com)報導，Barron's Next 分析顯示，亞馬遜在併購全食超市之後將取得 444 個實體據點、屆時美國逾 70%人口(約 2.24 億人)距離亞馬遜賣場大約僅有 1 小時的車程。Whole Foods Market 從未以低價策略來迎接競爭者的挑戰。反之，他們強調的是消費者的賣場體驗。其賣場商品組合，緊密的與地域性結合。分店經理擁有 10% 以內的銷售品項決定權，針對各地區不同的消費客群做變化。

亞馬遜近來進軍生鮮食品零售領域的動作頻頻，包括去年 12 月就發表免用現金付款的實體便利商店「Amazon Go」，初期只對內部員工試營運。亞馬遜也已宣布在西雅圖啟用兩家生鮮食品取貨站。

亞馬遜與 Whole Foods 都瞄準類似的客層。Whole Foods 以銷售高價有機食品著稱，迎合較富裕的顧客，而且門市通常都開在全美各地高級地段。以商品價格競爭力著稱的亞馬遜，雖然對所有顧客敞開線上商店大門，但旗下人氣甚旺、入會費每年 99 美元的 Prime 會員服務，則瞄準高所得消費者。因此，Whole Foods 的顧客可能傾向在亞馬遜購物，反之亦然，使兩者結合成為合理的搭檔。另一方面，Whole Foods 門市據點多半都位於亞馬遜顧客居住地附近。因此，亞馬遜買下 Whole Foods，便可吸引這些顧客前往實體店面，有助於補強亞馬遜生鮮食品運送模式之不足，並以更多的方式觸及顧客。

亞馬遜在 2017 年 8 月 28 日正式完成併購 Whole Foods，洛杉磯市區店面已開始陳列販售亞馬遜 Echo(99.99 美元)、Echo Dot(44.99 美元)智慧音箱(見圖)以吸引 Whole Foods 從習慣的線下購物開啟全新的線上購物體驗。

四、亞馬遜的店中店(store-within-a-store)及策略聯盟

亞馬遜除了正在建立的實體書店 Amazon Books、Amazon Go 及在 2017 8 月完成 Whole Foods 的併購，在 2017 年 9 月又與美國的 Kohl 百貨連鎖店達成協議，將在該零售商 49 個州擁有 1,100 多家百貨公司中選定在洛杉磯和芝加哥地區的 10 個地點在 2017 年 10 月 10 日，開設 1,000 平方英尺的新店鋪概念亞馬遜智能家居體驗 (Amazon Smart Home Experience) 提供語音啟動的 Echo 設備和 Fire 平板電腦等，旨在及時準備 2017 年的假期購物，讓消費者測試產品 - 包括亞馬遜語音助手 Alexa 提供的設備 - 可用於管理娛樂，家庭安全和 Prime 等服務其他任務。

貝佐斯 (Jeff Bezos) 在 2017 年 5 月舉行的亞馬遜股東大會上表示，亞馬遜的零售業務將有更為激進的拓展策略，部分原因是線下環境裏的自我教育式銷售策略更奏效。“我們肯定會開設更多實體店，但目前還不清楚具體數量。”他說，“早期將主要供客戶了解產品，而不在於能夠帶來豐厚收入。這種店中店 (store-within-a-store) 的合作夥伴關係並不能說是非常具有突破但它確實為兩家合作的公司提供了幾個關鍵的勝利。對於亞馬遜來說，亞馬遜智能家居體驗店將增加其在實體零售業中的不斷增長的存在，並可能有助於該公司銷售更多的

Kindles 及 Echoes。亞馬遜還將利用體驗店推動其家庭服務業務的採用。亞馬遜的店中店除了是多了一種銷售渠道，來達成對於市場的快速反應及銷售額高增長的要求外，店中店也是相對於 100% 自我 AmazonBook, Amazon Go, Whole Foods 外，實現既定成本下的利潤最大化及風險最小化的亞馬遜式的創新嘗試以支持其快速擴張。

第三節 亞馬遜公司走向商品虛實整合的理由

亞馬遜於 2017 年 6 月 16 日年豪擲一三七億美元，收購了美國最大型有機食品超市集團 Whole Foods Market(WFM)，成了亞馬遜成立以來最大宗的購併案。今後零售業的戰場不再是網購與實體通路之爭，而是新與舊的對決。未來沒有電商撐腰的實體店，或缺乏實體店配合的購物網，恐怕會淪為明日黃花。

早在 Yoffie 與 Cusumano (2000)「網路時代爭霸戰：網景和微軟戰爭的啟示」(Competing On Internet Time: Lessons From Netscape And Its Battle With Microsoft)一書中巧妙地以柔道策略探討了在網際網路時代，企業的競爭型態。兩人指出，在柔道場上，制勝關鍵不在於硬碰硬的對抗，而是借力使力，把對手的攻勢(資源、力量、規模等)轉變為擊垮對手的因素。柔道的三個制勝要素分別為快速移位(Rapid Movement)、靈活反應(Flexibility)及借力使力(Leverage)。

快速移位指的是迅速移動到處女市場開疆闢土。在 1994 年初，網際網路剛誕生時，新網站以每年超過百分之二千三百的速率成長，可以說是處處商機。

amazon.com 的創始人貝佐斯之所以選擇以書為其主力銷售產品的主要原因是「在出版界或經銷中心，並沒有八百磅的大猩猩存在」。所謂的八百磅的大猩猩，微軟旗艦店即是指「雄占市場的優勢業者」，以美國最大的傳統書籍業者「Barnes & Nobles」書店集團而言，其市場佔有率也不到 12 %，既然市場上沒有八百磅的大猩猩，那進入門檻和競爭壓力，顯然就相對較輕。

而快速移位所帶來的另一個很明顯的好處就是先佔者優勢(First Mover Advantage)。在目前的電子商務環境下，網站的知名度是非常重要的。一個網站必須建立其品牌知名度及商譽後才能吸引消費者前往購買。做為網際網路上第一位成功的零售業者，amazon.com 一開始即被報章、雜誌、學術上常引用及報導，加上大量的行銷，為它帶來極高的品牌知名度。它同時也成立網際網路上第一個電子商務 (e-commerce) 品牌，成立的過程不只是憑口頭宣傳而已，同時也在電腦以外的廣告媒體上，例如，印刷品、電視以及廣播，花下了大筆的資金。它現在已經是最能代表消費者電子商務的象徵。雖然這家公司距離轉虧為盈的目標還很遠，每一季裡，它都會創下新的虧損記錄，但是它的股票卻在華爾街持續發熱著。

在靈活反應方面，在對手發動致命性的攻擊以前，一定得先避開。可能有人會以 Microsoft 和 Netscape 當初的競爭，來看 amazon.com 和 barnesandnoble.com 的競爭。把 barnesandnoble.com 當成 Microsoft，而將 amazon.com 比喻為 Netscape。當初微軟也是後進者，但其挾帶著龐大的資源，利用一連串的靈活反應，扭轉整

個瀏覽器市場的劣勢。有人認為，美國傳統書店的龍頭--Barnes & Nobles，在實體世界，有千餘家分店，這種優勢，可能有助於趕上 amazon.com 的成績，amazon.com 日後一定會被 barnesandnoble.com 所取代。

壹、消費者體驗之提供

2016 年美國市場調查研究公司 PowerReviews 發佈一份消費行為調查，調查中顯示消費者在尋找商品時，高達 38% 的消費者會使用亞馬遜當作他們尋找商品的起點，比例甚至超越「真正的搜尋引擎」如 Google、Yahoo 這類所占的 35%。亞馬遜成為「購物搜尋引擎」，原因依重要性由高到低可歸類為以下幾點：商品種類多、免運費、價格低、顧客使用評論多。

除了「免運費」和「價格」這些吸引消費者到電商平台購物的基本要素之外，超過一半的消費者光顧亞馬遜的網站是為了它的「顧客使用評論」。然而，這三項優點卻還不足以讓消費者在亞馬遜的網站下單，原因便是在於「顧客忠誠度」和「使用者經驗」。

根據 PowerReviews 的這份調查，雖然有 38% 的消費者選擇亞馬遜作為消費行為的起點，但仍有超過三分之一的消費者會直接前往其餘零售商平台，因此我們不難發現，雖然最初有較多消費者透過亞馬遜來找尋他們所需要的商品，也可能因為亞馬遜提供的優惠價格和免運費而直接下單，但是仍有一定比例的消費者基於品牌忠誠度和過去使用經驗，在消費行為的開始時便有特定的目標。

即使有時低價能取勝，但基於品牌忠誠度和過往使用經驗，消費者往往會因

為對新事物存有疑慮而不願嘗試，因此當消費者愈來愈注重自身感受、對品牌的喜好愈來愈明顯，電商便不能再只是利用便利性和價格拉攏消費者，它們也必須發展「感性」的那一面。

以亞馬遜的實體書店為例，從實體書店內的價格、陳設和氣氛便可感受到亞馬遜在「消費者感受」上所做的努力，因此建立品牌忠誠度。強力推薦暢銷書籍：無論是架上、櫃上，全是網路書店的暢銷書籍；消費者評分卡：每本書籍都會設置一張「顧客評論」的評分卡，消費者不必再費心上網搜尋評價；價格與網路書店相同：充分了解消費者「線下體驗、線上購買」愛撿便宜的心理，同樣的價格省去消費者在實體書店與網路書店間奔波的時間成本和所耗費的精神；店面風格簡潔溫暖：溫暖的書店氣氛提供消費者放鬆的閱讀環境，也帶給消費者更真實的亞馬遜。

基於「消費總數，而非消費地點」的新零售核心概念，發展實體書店的確能使亞馬遜觸及到另一群喜愛逛書店的消費者，但除此之外，「加深與翻轉品牌形象」才是這場新零售戰爭的最主要原因。實體書店的設置加深消費者對亞馬遜的品牌印象，並重新找回亞馬遜的定位、不再只是搜尋商品的利器，而店內氣氛更使亞馬遜由「省錢、快速、方便」的刻板印象中解放，增添人性化與溫暖的品牌特質。

亞馬遜書店副總 Jennifer Cast 認為實體書店為亞馬遜網路商店「Amazon.com」的延伸，而店裡所陳列販售的書籍，將依據網路書店顧客評價、

預購與銷售量、亞馬遜旗下社交閱讀網站 Goodreads 的熱門指數，以及管理人員評估而決定。現今傳統實體書店受到網路書店與電子書衝擊，加上消費者閱讀習慣改變等因素，以致銷量不佳面臨經營困境，亞馬遜卻在此時反其道而行開設實體書店，當然絕非盲目行事。幾年前亞馬遜跨足出版產業，自行與作者簽約出版實體書籍，直接威脅出版社地位，而亞馬遜競爭對手如實體書店邦諾 (Barnes & Noble)、獨立書商等為抵制亞馬遜自製書，都拒絕在自家鋪貨上架。因此亞馬遜開設實體書店，其實也為自家出版的書籍多添一個曝光及銷售管道。

或許是蘋果商店成功營造絕佳的消費者體驗，因而成為其他科技大廠的學習對象，像是最近在紐約第五大道開幕的微軟旗艦店就是一例。亞馬遜這回開設實體書店，也將展示自家各項電子裝置產品，包括電子書閱讀器 Kindle、智慧語音助理 Amazon Echo、串流媒體機上盒 Fire TV、平板電腦 Fire Tablet，讓來店顧客體驗操作實機，現場還有專員提供諮詢與解說服務。這對於銷售硬體裝置卻缺乏自家展示店面的亞馬遜來說，透過實體書店拉近與消費者間的距離，也讓消費者更了解亞馬遜產品、提高品牌認同感，此舉應能為亞馬遜帶來不錯的機會。

貳、消費者行為數據之蒐集

一、消費者行為數據之蒐集所帶來的機會

在 Amazon Books 裡，其主要展示的為亞馬遜網路書店評價較高的書籍、電子商品展示區與實體禮物卡(Gift Card)的銷售。在書籍銷售方面，Amazon Books 經營模式其實就是將亞馬遜網路書店實體化，除新上架、主題式、排行榜

外，讀者評論和售價幾乎都比照辦理²⁴。唯一的不同點就是 Amazon Books 所販售的書籍都沒有標價，如果消費者想知道這本書多少錢，就必須用店裡的條碼掃描機，或是用手機上的 Amazon app 查詢。科技作家暨顧問 Rob Salkowitz 認為，這都是為了搜集消費者行為數據。當消費者為了找價格進而掃描條碼，消費者得先登入 Amazon 網站，這樣一來 Amazon 就可以從中知道消費者的偏好、購買紀錄和使用的信用卡等，進而推薦書籍或奉上折價券引誘消費者掏錢購買服務²⁵。

同樣地，在亞馬遜進行實驗的智慧實體超市 Amazon Go，消費者只要用手機掃描 QR Code，就可以進行日常生活般的購物。不論消費者拿起的是蔬菜或牛奶，系統會自動記下商品。商品挑選完畢後，消費者只要直接走出店面，不需要排隊等待結帳²⁶。這是因為 Amazon Go 運用了很多攝影機與感測器，搭配貨架上的重量感應器和紅外線感應器，讓系統自動判斷消費者現在位於哪一系列架上、做了哪些動作。因此當消費者拿起一樣商品隨後反悔又放回貨架時，系統就會扣除這商品的費用，不會額外向消費者收費²⁷。亞馬遜的「拿了就走技術 (Just Walk Out Technology)」會自動從消費者已登錄的信用卡扣款，並發出收據。這樣的消費體驗，其實也是亞馬遜在進行消費者行為數據的蒐集²⁸。

亞馬遜為何要進行消費者行為數據之蒐集？歸納原因，一方面是亞馬遜想利

²⁴ Hank Huang (2016 年 11 月 7 日). 實際走訪！五大點讓你看懂亞馬遜做實體店的策略,數位時代, from <https://www.bnext.com.tw/article/41714/amazon-bookstores-5-strategies-from-clicks-to-bricks>

²⁵ *Id.*

²⁶ 顏理謙 (2017 年 4 月 28 日). Amazon Go 破壞式創新，顛覆傳統零售，數位時代 No.276, from <https://www.bnext.com.tw/article/44213/new-retail-is-coming>

²⁷ *Id.*

²⁸ 蘇宇庭 (2017)，全面解讀新零售，商業週刊，1531 期，頁 85。

用蒐集到的數據照顧現有客戶並找出新客戶， 另一方則是利用數據蒐集做為亞馬遜在人工智慧上的發展基石。

根據市場研究機構 eMarketer 之研究，二零一六年全球零售市場規模約為二十二兆美元，而其中來自於電商產值只占百分之八點七；到了二零二零，也只佔了百分之十四點六²⁹。即使電商發展得再好，它佔整體零售市場業績就是這麼小，因此亞馬遜反攻實體通路，進而與消費者面對面並蒐集消費者線下數據，才是提升整體消費總額的最好方式³⁰。我們可以想像與一個素未相識的人溝通，不但很不容易也很花時間，但透過消費者行為數據的蒐集可以了解現有客戶的行為模式進而計算出購物周期並主動推薦客戶最適合的產品，也可以藉由數據找出消費需求進而開發潛在客戶³¹。如同 CCC 集團創辦人增田宗昭在接受外媒採訪時曾說「如果你不了解你的消費者，你就無法取悅他。就像是經營一間餐廳，如果有客人喜歡吃肉，那我們就準備肉食。如果客人喜歡吃魚，那我們就準備魚。³²」對亞馬遜這個電商龍頭而言，到哪買不重要，客戶共買多少才是重要³³！

從人工智慧發展角度來看，亞馬遜創辦人暨執行長貝佐斯(Jeff Bezos)曾說過「科技趨勢不難發現，指是對於大企業來說，擁抱趨勢並不簡單。機器學習和人工智慧是當前的重要趨勢，也是亞馬遜這幾年來努力的方向。」 因此，從過

²⁹ *Id.* at 83.

³⁰ *Id.* at 84.

³¹ 顏理謙(2017 年 4 月 28 日)，New Balance 百年品牌的科學創新，數位時代, No.276., from <https://www.bnext.com.tw/article/44216/o2o-ccc-expansion>

³² 顏理謙(2017 年 4 月 28 日)，日本 CCC 集團出奇制勝，數據、體驗 94 狂，數位時代, No.276. from <https://www.bnext.com.tw/article/44216/o2o-ccc-expansion>

³³ 蘇宇庭 (2017)，全面解讀新零售，商業週刊，1531 期，頁 85。商業週刊，1531 期，頁 84。

去的 Prime Air 送貨無人機、智慧語音助理 Alexa，到 Amazon Go，都可看見亞馬遜在人工智慧上的著墨³⁴。而人工智慧的形成就是仰賴機器學習；機器學習的最快方式就是數據的累積。亞馬遜透過虛擬通路與實體店面的線上線下數據大量蒐集，將可加速機器學習的速度，例如發現 Amazon Go 系統無法同時負荷大量消費者，消費者從貨架上取貨的速度也不能太快，進而突破技術上的侷限，享受人工智慧趨勢所帶來的更大收益。

二、消費者行為數據蒐集所帶來的隱私及資安隱憂

隱私權之概念，可分為消極意義與積極意義。前者強調個人私人生活不受公開干擾之權利；後者則是強調個人資訊的控管權³⁵。個人資訊的內容大約可歸納如下列四種：

1. **個人屬性的隱私權**，如姓名，身分、聲音、肖像等直接涉及個人領域屬性的資訊；
2. **個人資料的隱私權**，如個人消費習慣、財務資料、工作、宗教信仰等間接之個人屬性資料；
3. **通訊內容的隱私權**，如存於個人內心之思想與情感，當藉由電子通訊媒介溝通時，將容易暴露於他人窺伺下，亦應當加以保護；
4. **匿名之隱私權**，群體生活中，並非每個人的想法都被集體所接受。給予匿名

³⁴顏理謙 (2017 年 4 月 28 日).Amazon Go 破壞式創新，顛覆傳統零售，數位時代 No.276, from <https://www.bnext.com.tw/article/44213/new-retail-is-coming>

³⁵ 林雅惠(2004)，資訊隱私權之重塑---以行動商務為例，科技法學評論，頁 115。

權利的適當容忍，將有助於多元意見的蓬勃發展，並因自由表達與評判而獲得社會進步的動力³⁶。

從隱私的角度加以觀察，消費者行為數據的蒐集對於個人隱私所構成的威脅來自於個人直接屬性資訊與個人間接屬性資料的取得以及取得該等資訊後的不當使用與在處理³⁷。例如，透過攝影機或人臉辨識，記錄消費者所關注的商品，並分析其年齡與性別，進而推出投其所好的商品。這種未經過消費者同意而記錄消費者肖像並分析消費者行為的隱藏收集(Hidden Collection)，就是一種對於個人隱私的侵害³⁸。另外，透過頻射辨識與感應接受，進行個人資訊的蒐集或傳遞，這種個別而片段的資訊蒐集或許不會造成隱私的侵害，但透過大量資訊堆疊(Data Aggregation)並經過交叉分析，就能得出具有個人特徵的行為模式³⁹。例如，當線上購物記錄、智慧語音助手(Echo)記錄、手機網路 App 查詢資料透過物聯網相互彙整後，就有可能勾勒出個人的作息、喜好與習慣，這些資訊若轉賣給第三人，則個人隱私就有可能遭到不當的干擾。

網路的普及，加上各種電子終端裝置與感應設施的大量使用與設置，使得個人消費、線上履歷、行動位置等資訊得隨處大量、快速地、不分時空地被蒐集並

³⁶ Id.

³⁷ 林雅惠(2004)，資訊隱私權之重塑---以行動商務為例，**科技法學評論**，頁 115。

³⁸ Id.

³⁹ 蘇崇哲 (2016 年 1 月 6 日)，物聯網(IOT)相關法律風險與管控初探---由企業法務角度觀察，取自 [http://zoomlaw.pixnet.net/blog/post/62428631-%E7%89%A9%E8%81%AF%E7%B6%B2\(iot\)%E7%B8%E9%97%9C%E6%B3%95%E5%BE%8B%E9%A2%A8%E9%9A%AA%E8%88%87%E7%AE%A1%E6%8E%A7%E5%88%9D%E6%8E%A2%E2%80%94%E7%94%B1%E4%BC%81%E6%A5AD](http://zoomlaw.pixnet.net/blog/post/62428631-%E7%89%A9%E8%81%AF%E7%B6%B2(iot)%E7%B8%E9%97%9C%E6%B3%95%E5%BE%8B%E9%A2%A8%E9%9A%AA%E8%88%87%E7%AE%A1%E6%8E%A7%E5%88%9D%E6%8E%A2%E2%80%94%E7%94%B1%E4%BC%81%E6%A5AD)

儲存與利用。對於想利用個人資訊進而創造商機的零售業，如何設計一套有效的介面，令消費者知悉並同意個人資料的使用，儼然成為一門重要的法律課題。由於消費者行為數據的蒐集有跨國、跨文化之可能，因此零售商在做隱私保護設計時，也需作盡職查核(due diligence)，對可能進行蒐集個人資料的國家了解相關法規規範，進行佈局，避免對個人隱私造成不當的干擾與侵權⁴⁰。

在1980年，由美國、日本和歐洲國家所組成的經濟合作與發展組織(OECD)，公布了一項名為保護隱私與跨境傳輸個人資料的隱私指導原則，該原則同時也受到美國聯邦貿易委員會(FTC)的支持。它提出了以下幾項隱私保護原則，可作為零售業蒐集消費者行為數據時，制定隱私保護政策時的參考⁴¹。

1. **當事人同意原則**：強調個人資料的蒐集應在公平合法的情況下取得，同時以適當的方式來取得當事人的同意。
2. **目的明確原則**：個人資料的蒐集，必須在開始蒐集時即向當事人明確指出所欲利用的範圍。此後在利用這些個人資料時，也必須限制在目的之內。除非已事先獲得當事人的同意或有相關法律作為依據，任何個人資料不應在指定目的之外被揭露或利用。
3. **安全措施原則**：應採取適當的安全保護措施，避免個人資料可能發生遺失、不當存取、使用、修改、損毀及揭露的風險。

⁴⁰ *Id.*

⁴¹ 花俊傑 (2013年3月19日)，各國隱私法規與個資保護要求簡介，網管人，取自http://www.netadmin.com.tw/article_content.aspx?sn=1303110005&jump=2

4. **個人參與原則：**對於被蒐集個人資料的當事人，應保有以下權利：(a)有權利向蒐集方確認是否保有和其有關的個人資料；(b) 在合理的時間和費用範圍內，以合理的方式，向蒐集方查詢和其有關的個人資料；(c) 可要求蒐集方刪除、變更、修改、補充其個人資料。
5. **公開原則：**針對個人資料持有的種類和使用目的，以及資料蒐集者的連絡方式，應公開並且易於讓當事人知悉。
6. **責任原則：**蒐集方必須負起相關責任，並要求落實以上提到的各項隱私保護原則。

第四節 亞馬遜公司未來可能的經營策略

亞馬遜在 2016 年度的研發投入 161 億美元，是全球研發投入最多的公司，投入研發領域居次的是 Google(GOOG-US) 的母公司 Alphabet(GOOG-GL-US) 研發投入 139 億美元，英特爾 (INTC-US) 則以 127 億美元，居於第三；微軟 (MSFT-US) 以 123 億美元排名第四，蘋果投入研發達 100 億美元排名第五。這些投資可能進一步加強該公司在線零售龍頭的主宰地位，也讓競爭對手膽戰心驚。

壹、全面性之商品虛、實整合模式

近年隨著行動商務、社群媒體和即時通訊等新科技快速流行，亞馬遜結合了機器視覺、感測器技術、深度學習演算法，以及雲端計算的支援，更放大了

虛實整合的重要性。

據《富比士》(Forbes)近期報導，虛實整合的商機更高達上兆美元，這是個超威力的未來經濟。《史隆管理評論》(MIT Sloan Management Review)也指出：「實體與虛擬店面之間界線將逐漸消失，世界變成一個沒有隔牆的展示間。」所以，亞馬遜等網路原生品牌瘋開實體店、實體原生品牌則是搶進線上服務，它們的共通點，是正在悄悄打通線上線下的虛、實整合全通路。

隨著虛擬與現實世界之間的界線的模糊化，全球消費者在網路上購買商品的意願日漸提高，消費者的購物型態也趨向『虛實整合』，顛覆以往的購物體驗。哪一種購物管道最符合他們的需求，消費者就會選擇它。未來最成功的企業，會是能夠有效運用科技，利用數位工具提升消費者的店內購物體驗，整合實體與虛擬通路、透過精準的銷售策略滿足消費者需求的贏家。有了大數據的加持和對大眾消費需求的把握，實體店造訪人潮強者愈強、弱者愈弱的馬太集中效應(Matthew Effect)，將成為與線上零售商的新選擇，而不會增加相應成本的長尾效應(Long Tail Effect)，則可與線下實體店面長期互補且共榮的存在。

一、 亞馬遜多平台虛實整合經營

亞馬遜網頁版著名的「一鍵購買」(One-click Buying)功能，延伸到 Dash Button 的硬體產品，只需在家中的實體 Dash Button 一按，就可以完成購買，亞馬遜也應用雲端、物聯網、語音辨識、人工智慧等技術推出專為支援聲控功能而設計 Echo/ Echo Show 聲控助理裝置，讓使用者只要動張嘴，數位助理 Alexa

就會幫忙完成在亞馬遜網站如嬰兒紙尿布的重複消耗品訂購，從前用戶還需登錄網站進行購物，現在，不再是必要了。更進一步，Echo Show 目前配備七吋螢幕，沒理由不能再加大尺寸，例如擴大為 iPad 大小，依附在浴室鏡子上。若再進一步加大尺寸推出自己的電視機，功能有如超大型的 Echo Show，為亞馬遜在家庭的任何角落隨時隨地帶進額外的聲控購物銷售額。

另外，調研機構 Tractica 也預測，到了 2021 年將會有 18 億人口都使用語音助理而且將有 3 成的搜尋都在無螢幕設備完成。亞馬遜的 Alexa 數位助理及精準的語音搜尋技術，將機會把消費者引導到亞馬遜的實體店面，滿足當下愉悅的全新需求。微軟、亞馬遜聯手整合智慧助理功能，Cortana、Alexa 將可互相召喚也都是亞馬遜多平台虛實整合經營的一環。

二、 亞馬遜多產品的虛實整合經營

亞馬遜創始人兼首席執行官 Jeff Bezos 為實現「賣任何東西給任何人」的理想，不斷利用亞馬遜的優勢，複製成功模式到新產業。例如：亞馬遜對健康照護產業展現高度興趣，正尋找夥伴進攻醫療照護產業包括電子病歷和遠距醫療開發。亞馬遜可望為消費者提高價格透明度，並減少自付藥物成本，也會加快藥物交付過程，並促進送貨到家服務。

亞馬遜還可能建立自己的線上藥店，整合藥品給付管理公司和線上藥店，或幫忙藥店處理藥物分銷。亞馬遜進入健康照護領域的途徑還可以將智慧音響 Echo，以及虛擬助理 Alexa 應用在臨床領域，並建立或購併遠端醫療和遠端患者

監測技術。未來可能可以直接在亞馬遜應用程式上看虛擬醫生，拿到藥物處方箋，按下購買按鈕就可等待藥物送貨到府，看病完全不需出門。其它如票券市場等也都會是亞馬遜多產品平台虛實整合經營的一環。

三、亞馬遜多通路的虛實整合經營

除了為了達成線上線下一致性的購物經驗，設置 Amazon Go 與 Amazon Books 的實體店面、併購 Wholefood 食品零售、及新的店中店的佈局以大舉進軍實體零售通路外，掛有 Whole Foods 品牌的商品，將會上架亞馬遜線上購物服務，讓消費者能夠線上來購買，實體取貨的 Amazon Lockers 將會進駐部分 Whole Foods、Amazon Go、Amazon Books 與 Amazon 的店中店等的實體店面，讓在亞馬遜購物的用戶，能夠到就近取貨。Prime 會員服務將整合 Whole Foods 顧客回饋點數，讓 Prime 會員到 Whole Foods 消費時，也能累積點數或得到來店禮優惠

不過，貝佐斯(Jeff Bezos)應不會滿足於此，以高額支出聞名的亞馬遜，接下來將再針對影音、物流以及海外市場擴大投資及併購佈局，用更好更多元的服務與有競爭力的價格，提升消費者體驗，對亞馬遜產生黏性和依賴並在亞馬遜上花更多的錢。擴大線上、線下整合綜效。

貳、主動智慧銷售模式

亞馬遜的價格和便利性的價值主張在其所在的產品類別中都成立，從而允許其擴展到新市場，並加深其客戶關係。該公司的網絡零售業，完美整合軟體、內容、硬體、網路、雲端於一身，利用其技術力、購買力和財力來統治相對標準的

傳統零售市場。從亞馬遜學到的關鍵教訓是，要在數位化時代成長茁壯，更好地利用新科技帶來的明確專業知識來執行商業模式可能比從頭開發新的商業模式來的有效。隨著亞馬遜繼續探索新產品和服務類別，該公司在電子商務創新方面發展的優勢將繼續保持並適用於各種傳統商業模式。

亞馬遜可能利用擴增實境(augmented reality, AR)來整合並加強線上和離線購買的使用經驗，使用電子商務網站的產品數據，產生包括珠寶，眼鏡，手錶和家具在內的高度現實的擴增實境(augmented reality, AR)圖像。總體目標是減少可怕的退還數量、物流成本、客戶服務成本，尤其是希望減少對實際店面的需求。亞馬遜可以利用購物者和購物者環境的相機和傳感器運用擴增實境(augmented reality, AR)鼓勵購物者在家先行虛擬體驗，幫助購物者輕鬆購買不熟悉的品牌包括亞馬遜自己的白標品牌，而不需要先到實體店面。

另外隨著人工智慧的數位浪潮與普及，人工智慧朝向智慧零售應用發展的趨勢更加明確。對亞馬遜而言，人工智慧在營運規劃面可改善傳統零售業者面臨上、下游資訊不對稱，而造成供應鏈負擔的困境，幫助預測市場及消費者對特定產品類型的需求並與供應商做自動化的價格協商，針對商品決策進行優化；在生產面利用智慧倉儲管理做商品管理與物流動線最佳化；在行銷面，人工智慧可輔助訂價最佳化與個人化行銷，並做新市場的開發預測；在供應面，個人化購物提醒與即時實體或虛擬客服，貨物送交路線、時間排程、退貨與抱怨資料分析回饋至生

產階段的改善等，提高供應鏈運作效率及降低成本⁴²。亞馬遜更可進一步藉由人工智慧及深度學習建置的平台提供顧客一對一互動即時解決方案，利用資料科學(data science)及電腦科學(computer science)的整合讓人工智慧及深度學習能在數千個零售商的網頁及數百萬購物資料事件中，根據客戶行為將客戶分類，並允許營銷人員追蹤數百萬的需求，來發現個人購物者的屬性或去發現顧客的偏好，為購物者打造個人化的網上購物體驗，提高零售過程參與，達到與亞馬遜零距離互動的體驗。

更甚，善用亞馬遜本身的反推法(working backwards)「對顧客像著迷一般，以顧客為起點，再反推回來思考做什麼事」的能力，完美整合軟體、內容、硬體、網路、雲端及人工智慧於一身，運用所擁有的海量使用者資料及各種新技術，針對不同型態的線上、線下(百貨、賣場、超市、便利商店等)零售，所面對的消費者購買情境、供應鏈應用情境，建構各環節完整的應用情境及縝密的演算法，透過人工智慧的機器學習提高模型的學習能力，進而讓模型能在每個複雜的環節中，經過訓練學習，再收集各情境所需要的數據資料後進行分析與推論，逐步提高其預測準確度，進而人工智慧中的推論與決策核心技術，提出各環節決策建議，發展無所不能的主動智慧銷售模式(Pro Active Retailing)，推翻傳統依訂單預測的生產供給理論，進而產生因對C2B需求的透徹執行及新技術對虛、實零售通路累積海量資料分析而認知的全新「供給創造需求」的主動智慧銷售模式。

42

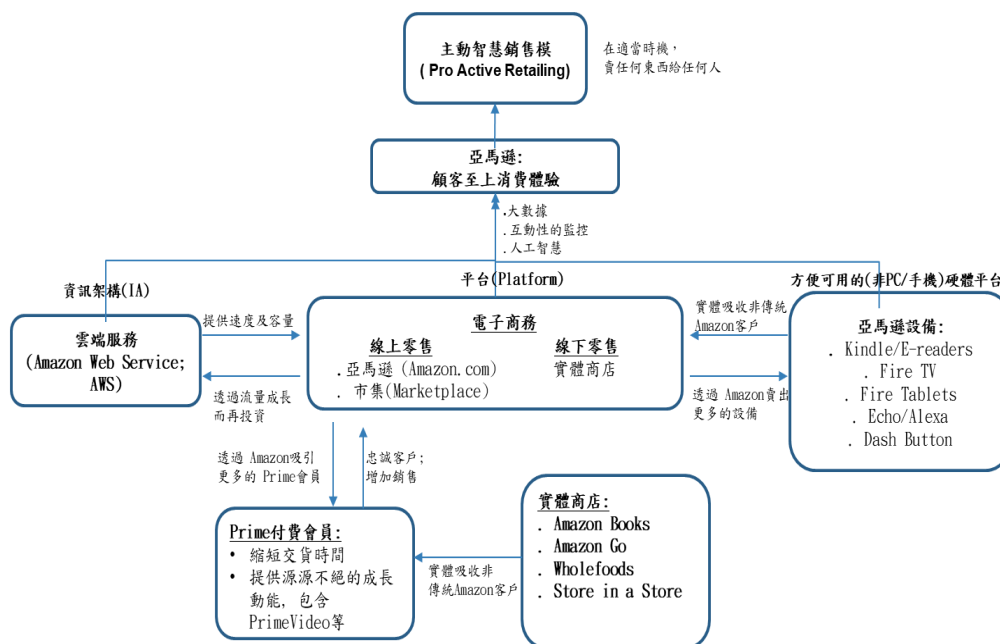


圖 7 亞馬遜主動智慧銷售模式(本論文整理)

屆時，亞馬遜的主動智慧銷售模式，將可以為消費者代勞日常用品這類例行性、較不具趣味性的購物活動，而亞馬遜的一鍵購買「Dash button」或消費者現行每週一次的大採買，很快就會成為一種過時的作法。

另，根據既有顧客過去的消費喜好並通過分析數據，亞馬遜可主動提供更高價值的產品或服務，刺激客戶做更多的消費；或向顧客提供某一特定產品或服務的升級品、附加品；或者其他用以加強其原有功能或者用途的產品或服務。例如利用人工智慧(AI)演算法分析消費者過去在虛、實零售通路累積海量資料，選定特殊喜愛，再結合人工智慧(AI)演算法的時尚流行分析與設計，使用 Prime 用戶事先同意的亞馬遜 Prim Wardorbe 服務，將人工智慧(AI)演算法選擇及設計的服

飾、鞋子和配件，由亞馬遜免費運送到府，用戶試穿和試用後再決定是否購買。

進而創造消費者本身尚未認知的需求。這對於品牌企業、品牌忠誠度和品牌使用習慣等舊有的購物模式，都將帶來許多意想不到的影響，更可能未來另一場零售業巨大革命的開端。

參、潛在阻礙

一、反托辣斯(Anti-Trust)及壟斷(monopoly)問題

亞馬遜在不同的行業的書籍中，已經有 50/60/70/100 控制及市場佔有率幾乎所有這些書籍必須經過 Amazon 銷售，也就是亞馬遜是一家在所有作者和有讀者之間的單一公司。在 2014 年的夏天，Amazon 書籍出版商 Hachette 出了一個非大的爭議，亞馬遜被控動用各種方式來進行操作，並更改作者和讀者間的信息並用許多不同的方式及提供不同的價格，不同的運輸方式給不同的人，Amazon 可以促銷想要和阻擋不想要的所有東西，並將其分享某些書籍，某些作者和某些出版商。

雖然美國監管機構已經有偏見的使用反競爭行動(anti-competitive moves) 反對 Amazon 與其競爭對手的競爭方式- 如同當年對蘋果和紐約出版意圖共謀控制並提高電子書定價的控訴，在目前的美國反托拉斯觀點下，消費者如何對待是主要因素，而不是公司在市場上的主導地位。雖然大部份人同意 Amazon 的優勢對其競爭對手來說是不利的，但公司是否傷害消費者並不清楚。畢竟，它提供卓越的消費者服務，並擁有數百萬滿意的客戶。事實上，Amazon

大多採用其市場力量來為消費者提供更低的價格，這與傳統壟斷者所期望的相反。為了對亞馬遜採取反壟斷行動，監管機構必須證明該公司以某種方式傷害購物者 - 例如，通過陰謀使他們購買的產品人為更昂貴。

但亞馬遜仍不可掉以輕心，如果未來在市場界定上，佔有率銷售額成為指標時的可能衝擊。

二、不公平競爭(unfair competition)問題

雖然亞馬遜從 2017 年 4 月 1 日起已開始收取各州的銷售稅，但消費者從 Amazon.com 網站的許多第三方供應商那裡購買時不必支付銷售稅。這些第三方供應廠商本身就有巨大的銷售額。亞馬遜說它有超過 10 萬個賣家每年銷售超過 10 萬美元的第三方賣家，這意味著總銷售額超過 100 億美元。其中，近一半的銷售商品是直接由第三方供應商出貨而不經過亞馬遜的倉儲配送中心 (fulfillment center)。

另為防止國家財稅流失，近來不少國家及地方政府通過立法禁止或將利用避稅港或關聯公司(related parties)進行以減低稅金的移轉定價交易視為逃稅行為。2017 年 10 月 4 日歐盟下令，亞馬遜必須補稅二點五億歐元(約台幣九十億元)，繳給該公司歐洲總部所在地盧森堡政府。這是繼蘋果公司遭勒令補稅一百卅億歐元(約台幣四千六百八十億元)給愛爾蘭之後，歐盟再次出手干預美國科技公司和歐洲國家之間的優惠稅務協議。歐盟公平競爭委員會說，盧森堡容許亞馬遜大部分營利轉匯到一家控股公司，不用繳稅，這家控股公司持有一些智慧財產權，

亞馬遜以其日常營運使用這些智財權必須付費的名義，將資金轉給這家控股公司。

不過，歐盟調查認為，亞馬遜所付的智財權使用權利金大幅灌水，不符合實際行情。歐盟認為，這對沒有享受優惠稅率的其他企業而言，是不公平的稅務補貼，影響公平競爭，也讓各國政府競相降稅吸引企業，形成惡性競爭。

如何避免新型態商業模式及利用不同國家稅率差避稅，導致不公平競爭，也是亞馬遜需同步觀注的議題。

三、 亞馬遜與零售業衝突升溫問題

過去因為市場上成熟的公有雲服務有限，且亞馬遜帶來的威脅感也還沒有現在這麼迫切，所以不少知名零售商都是雲端服務(Amazon Web Service; AWS)的客戶，如 Target、Nordstrom、Nike、Under Armour 等等，而他們也都可以說是為亞馬遜養大雲端服務(AWS)這個金雞母的貢獻者。繼今(2017)年6月傳出沃爾瑪(Walmart)對合作夥伴提出不得使用亞馬遜雲端服務(AWS)的要求之後，美國另一大型連鎖百貨賣場 Target 也傳出計畫要在今年底至2018年逐漸擺脫對雲端服務(AWS)的依賴。而這兩大業者的動作可能才只是開頭，隨著亞馬遜對零售業的侵蝕日深，雲端服務(AWS)或許會成為更多對手反抗的戰場。亞馬遜旗下雲端服務(AWS)恐怕得好好想想該怎麼安撫客戶了。

不過零售業雖然是重要的雲端用戶族群，但要讓 AWS 真正感受到重擊，恐怕也不是那麼容易。根據研究機構 Synergy Research Group 最新公布的第二季雲端市場調查報告，雖然微軟、Google 相比去年同期的雲端營收都呈現倍增，市

占也有進步，但 AWS 今年第二季的全球雲端市占率還是高達 34%，這個占比還高於微軟（11%）、Google(5%)和 IBM(8%)的合計市佔。但不論如何，零售業者對亞馬遜的反彈，對其他對手來說絕對是好消息，更是不能錯失的好機會因為 AWS 可能受波及，零售業將矛頭指向 AWS，不願再養大對手。

四、亞馬遜如何維持其一貫「網路中立性」的支持立場

亞馬遜一直以來都是站在實體零售店的對立面，曾開發出許多削弱實體店面的工具，例如，亞馬遜的比價應用程式「Price Check」，讓用戶可在實體店面中掃描商品條碼，直接取得該商品在亞馬遜的售價。但亞馬遜在 2015 年開設第一間實體店面 Amazon Book，販售書籍、電子書閱讀器 Kindle、智慧喇叭 Echo 等產品，2017 年更開設第一間不需收銀員的智慧實體超市 Amazon Go 後，亞馬遜如何維持其一貫「網路中立性」的支持立場，提倡網路服務供應商不能為了自己的商業利益，因用戶、內容、網站等差別而封鎖特定網站平等處理網路上的所有資料。

五、虛實整合的綜效而不是衝突

亞馬遜如何在大舉進軍實體通路後，真正把餅做大，只是把線上、下的人潮相互導引，創造生生不息的正向成長動能而非線上、線下之間的衝突、價格破壞等等問題，虛實通路之間的定價策略、退貨機制、廠商合作關係，以及人員教育訓練等問題均考驗著亞馬遜的未來發展。

因數位經濟蓬勃發展，全球已發展出有別傳統的創新型商業模式，如電子

商務、雲端運算、物聯網、共享經濟等數位經濟。為避免新型態商業模式導致不公平競爭，衍生出的新的經濟與法律問題，各國主管機關均高度重視並積極探討數位經濟的個案有沒有公平交易法運用上的困難。政府、廠商、及個人均須並與時俱進檢討競爭策略在數位經濟時代的挑戰。

第五節 亞馬遜新零售模式帶來的威脅與機會

壹、亞馬遜對產業及競爭者的啟示

如同前面章節所提，Amazon 憑藉著三大重要平台 AWS、Online-Offline 虛實整合通路、與 Prime 構築了貼近使用者、創造絕佳使用經驗，進而達到更上一層打動人心、設想周到的新推式行銷(Pro-Active Retailing)或可稱為新智慧零售模式(New-Tailing)，最終不僅開創了零售業帝國，更使 Amazon 成為新零售的領頭羊。對於產業而言，Amazon 模式帶來的刺激不僅是種威脅，也是促使整個產業向上提升的機會。整理而言，如下圖，Amazon 帶來的啟示包含下列五種產業現況的典範移轉：

一、從生產銷售變成服務導向的應用機會：

過去零售業強調供應鏈的完整性，追求如何從物料、製造、配銷一貫化的營運效率提升，然而，Amazon Go、Echo 等解決方案的出現，代表憑藉著感測器、與大數據分析的科技輔助下，服務基礎的應用才是擴展企業營運利潤的利器。過去廠商的獲利來自於消費裝置的銷售隨著產品生命週期的遞增，例如平板電腦

的銷售，最終易落於同業價格競爭的藍海；而使用者服務導向的銷售，例如因個人化服務的多元性與邊際效用遞增特性，例如 Kindle 的電子書籍與應用程式服務可以帶來更高的獲利機會，並有助於 Kindle 推薦更多個人化服務。

二、從匿名購買變成鼓勵使用者登入：

過去零售業重視整體消費流程的簡化與標準化，對於消費者的個人資料要求盡量達到最低，然而，在大數據分析成為產品推式行銷的核心的現況下，讓消費者主動的登入系統並留下個人消費資料(消費金額與行為資料)，將成為後續生產、營運、配銷決策的重要工具。例如亞馬遜實體書店可以根據使用者登入行動裝置的帳號、掃描賣場 QRcode、查詢價格的行為推斷使用者的消費習慣與喜好，透過大數據分析，可以預測消費者「下一步」購買意圖，並透過跳出式廣告與社交媒體(如 Twitter)贊助廣告的方式強化並刺激消費者的購買意願。

三、從電商硬體設備的成本減少變成全平台的整合方案：

過去零售業降低營運成本方式除裁員外，最常見的是透過供應鏈資訊系統電子化如 ERP/CRM 系統的軟硬體整併來進行實質成本的減少，然而，為了快速因應消費者需求的改變，建立消費者價值為中心的全平台解決方案，也就是針對特定族群，量身訂製解決方案調整自身的服務/營運策略，已經成為最適合目前企業的模式。例如亞馬遜了解高級生鮮產品潛在的市場機會，近期併購 Wholefood 公司進軍高級有機食物的市場，讓自身 Prime 會員制快速運送的服務成為創造食品零售的差異化工具，2017 年十月更大舉投資物流宅配市場，強化

使用者的最後一哩體驗，可預見未來無人機與自駕車科技的普及後，Amazon 將能更有效傳遞商品，成為即時滿足任何消費市場需求的全平台提供者。

四、從品牌商定義規格變成重視使用者需求導向

過去零售為達到大量生產、降低單位成本的目標，多以過去消費資料要求供應廠商製造標準化的商品，然而，對於使用者需求日般、多變的今日零售環境，以使用者中心的方式針對不同使用情境(如家庭用、企業用)與使用者回饋來調整整體的生產策略模式已然成形。例如亞馬遜針對都會快速運送需求的都會家庭消費者提出一小時的快遞服務 (Prime Now one-hour delivery service)，滿足家庭消費者即時對於食物、生活用品、與消耗品的立即需求，受到消費者的高度肯定。

五、從固定產品定價變成彈性定價模式

過去零售商以成本加成定價為主，然而，新零售強調網路的無遠弗屆與透明性，消費者對於價格的敏感性遠高於過去，消費者已普遍認知網路價格應低於實體價格 15%以上，因此因應使用者不同的需求量、時間點、與團體特性的要求，彈性定價模式開始成為廠商的運作模式。例如亞馬遜會篩選出網站上最受歡迎的產品，並且會不斷調整其價格，以在競爭中獲得優勢地位。但是人們通常會連同新電視一起買有線光纜，在節假日的時候亞馬遜把這些光纜價格提高了百分之 33。因為光纜並不是受歡迎的產品類型，它們在購物者的消費感知中不會產生很大的影響。其次，亞馬遜很可能通過這些東西來賺取利潤，因為消費者不會像買大件那樣仔細地比價。

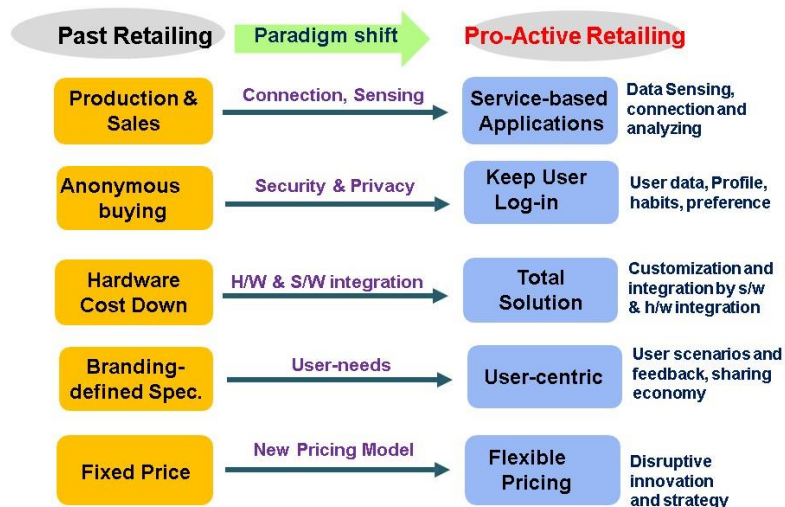


圖 8 亞馬遜新零售模式帶來的啟示

因應此 Amazon 帶來之五大趨勢，對台灣零售產業而言，也逐漸可以浮現許多對應的發展軌跡，茲述如下：

一、從生產銷售變成服務導向的應用機會：

台灣傳統家電廠商如大同、聲寶、歌林等過去以生產製造為重心的廠商，近年來無論從電商與實體通路大舉從供應鏈上向後整合，更特別是，物聯網 (IOT) 相關的產品如智慧電冰箱、智慧洗衣機、與智慧空調，都嘗試在產品的操作介面上與廠商的網路/實體賣場連結，讓消費者在使用產品的同時可以立即訂購耗材、周邊產品、甚至是相關產品(如有機食品與蔬菜水果)，增加銷售高價值服務的機會。

二、從匿名購買變成鼓勵使用者登入：

台灣的實體零售業大潤發、家樂福、愛買、全聯近年來除了實體賣場的促

銷活動外，皆開始發展行動購物的市場，以折扣或購物金方式鼓勵消費者透過應用程式(App)下單，除了可以收集更多消費者的消費習性外，透過應用程式可以有即時的特定賣場促銷宣傳，吸引消費者帶著手機到賣場進行線上線下(Online to Offline, O2O)的銷售。

三、從電商硬體設備的成本減少變成全平台的整合方案：

台灣電商龍頭網路家庭(Pchome)近年來除以 Pchome24 小時獨特的快速出貨模式稱霸電商市場外，有鑑於網路族群商品的少量、多樣、小金額、與傾向便利商店取貨特性，最近推出 Pchome 商店街與 Pchome 個人賣場服務，讓消費者透過手機下單後，可以從便利商店直接取貨，以此舉擴大原本接觸不到的消費者市場。

四、從品牌商定義規格變成重視使用者需求導向：

台灣零售業者與製造商整合生產策略的合作案隨著消費市場的喜好快速變遷的情勢而越來越多，例如食品大廠義美分別與全家便利商店合作推出布丁與豆漿的獨家銷售規劃，也與好市多(Costco)合作推出獨家限量鮮奶茶。這些合作案大受歡迎代表以往台灣製造商與零售商重視低價、大量製造的思維已經被扭轉，產品製造與供應策略已經變為高附加價值與高度消費者導向，價格已經不是唯一的決策點。

五、從固定產品定價變成彈性定價模式：

台灣的電商零售業者如樂天、富邦 momo、與 Friday 購物等，過去往往以

價格折扣作為彼此競爭點。然則，近來這些零售業者與信用卡公司及第三方支付業者合作，往往給予不同的客群、不同的產品類別、在不同的時間點特殊的優惠折扣，讓原本消費族群的板塊因此挪移，進而增加了原本產品的客戶觸達率與平台特性。

貳、新零售業生態系的形成

亞馬遜帶來的新零售機會並非讓市場成為一言堂，造成過去零售的敗亡或消滅，實際上，Amazon 的新零售加速市場的整合與區隔化並讓產業重視使用者(User)+系統平台(System)+供應鏈(Supply chain)整合。如下圖所示，未來的零售會分成「使用者中心」、「品牌」、「製造中心」與「研發中心」四大板塊，彼此相互影響，包括競爭、合作、甚至是競(Co-petition)。在使用者中心方面，Amazon 與 Apple 等公司將強調推式行銷模式，經過使用者中心的需求分析後，主動提供消費者產品/服務機會，進而創造大量的金流與機會，因此未來可預見 Amazon 將以更使用者中心方式，更整合線上/線下整合的方式，持續收集與滿足使用者需求。

在品牌方面，Walmart 與 Macy's 透過品牌創造零售市場的優勢，往後重視與其他競爭對手品牌的差異化，並以行銷策略輔助整體的營運方向轉變。

在製造中心方面，如 Coscto 與蘇寧電器透過向後供應商的整合，生產獨家規格商品，不僅可降低製造成本，也可擬定自身的生產、品質、數量、彈性的生產策略，以維持競爭力。

在研發中心方面，天貓與小米等零售商將投資更多於新興科技如物連網、感測技術、與庫存技術等研發上，以建立技術門檻將競爭者做區隔，並可找到跨產業合作整合機會。

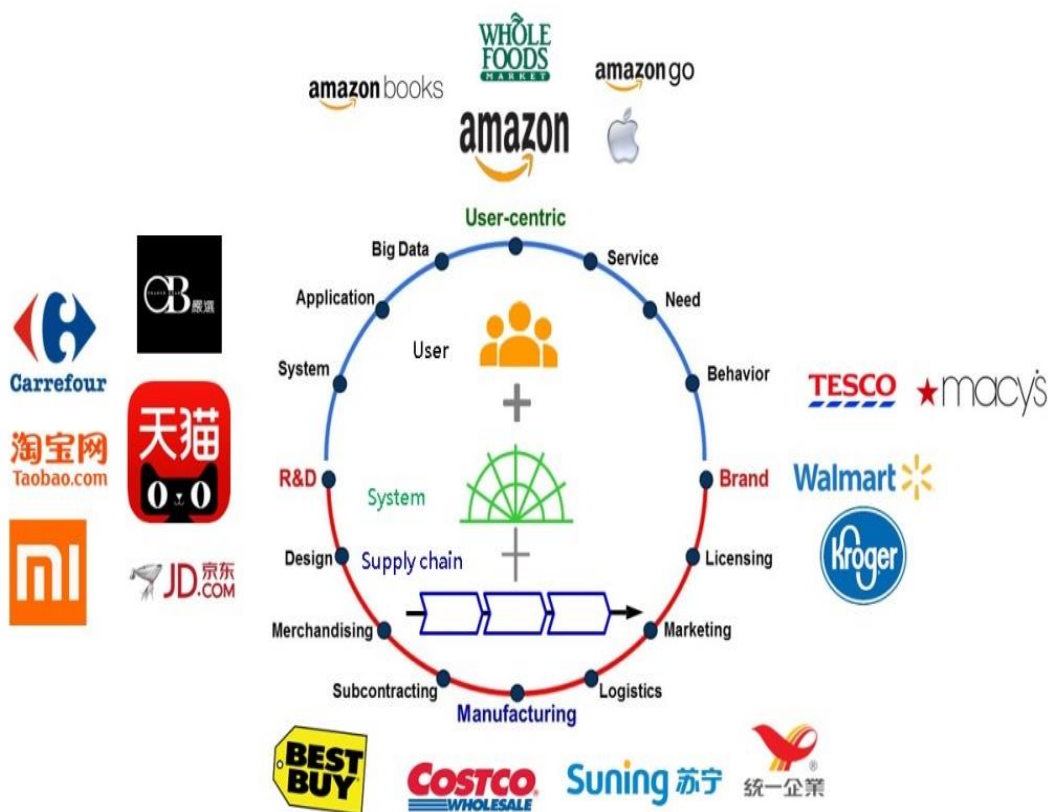


圖 9 全球新零售生態系（本論文整理）

參、台灣零售產業的機會

台灣居亞洲重要樞紐位置，在發展新零售有許多機會，除先前章節介紹的產業浮現的 Amazon 五大趨勢因應外，與新零售發展有關的整體基礎環境有以下優勢：

一、 中小企業研發能量旺盛：

台灣中小型企業家數逾 138 萬家，占整體企業家數 98%；就業總人數達 875 萬多人，占整體就業人數 78%，台灣中小型製造業為出口重要動能，出口合計約 65%，其中 80 幾家企業產品居世界第一。

二、 開放資料程度全球第一：

英國開放知識基金會「全球開放資料指標」評比，台灣蟬聯全球第一，「政府資料開放平台」已提供如空氣品質、不動產實價登錄、政府預算等，超過 2 萬 7000 類的資料集。

三、 垂直應用領域科技化程度高：

醫療照護水準亞洲第一，全民健保世界典範。智慧城市發展全球矚目，數位政府服務普及度高。另外一方面，行政院「生產力 4.0」與「智慧機械」政策的推動下，智慧製造及精緻農業快速發展。

四、 高科技資訊硬體製造世界第一：

我國半導體代工服務世界第一，晶圓代工、晶片封測居全球領先優勢，主要物聯網 ICT 產品，如電腦、伺服器、與網通、終端產品等，生產數量全球市占第一。

五、 產官學強化我國人工智慧能量：

我國政府於本(106)年預計五年投入 160 億推動人工智慧(AI)建設，是以「小國大戰略」的思維，掌握 AI 創新價值，提升國家競爭力為願景，以我國所具備領先全球的 IC 產業優勢為基礎，透過「研發服務—建構 AI 主機」、「創新加值—設立 AI 創新研究中心」、「創意實踐—打造智慧機器人創新基地」、「產業領航—半導體射月計畫」、「社會參與—科技大擂台 (Grand Challenges)」5 大策略，打造由人才、技術、場域以及產業構築而成的 AI 創新生態圈，引導臺灣成為 AI 發展重鎮，激發臺灣半導體產業另一波動能，進而孕育 AI 新興產業應用發展。

因此，在此五大優勢下，台灣的機會在於「使用者中心」與「研發中心」的新零售發展策略，開放資料收集與分析能力與台灣完整的硬體供應鏈具備建構完整智慧零售系統的能力，另外一方面，我國零售業者積極切入 AI 應用領域研發，逐漸形成創新智慧應用的生態體系，將在全球前瞻零售技術的研發佔有一席之地。

第四章 新零售趨勢下美國與台灣代表性產業的實地訪查與 研析

第一節 前言

我國傳統零售業因地域有限的影響，而限制經營發展的可能，且近來受到其他國家消費方式改變的影響，面臨國際間銷售挑戰的壓力，零售業者紛紛積極利用科技創新的力量建構新的銷售環境，期透過創新的經營模式，並分析消費者的消費模式，加速國內零售業服務的升級。

亞馬遜公司作為全球零售業的龍頭，在轉型的過程中，亦將面臨衝擊以及改變。本論文期透過研析亞馬遜公司推動創新經營之策略與趨勢，探討並分析亞馬遜公司所面臨之問題以及其因應之道，為我國零售業者分析在轉型的過程中所可能的困境提供新的思維。

在轉型的過程中，面臨的辛苦往往不若外部資料所提供的簡單，是以，藉著實地參訪亞馬遜公司印證本次的研究，深入了解亞馬遜公司所面臨的問題以及亞馬遜公司的核心價值，並透過西雅圖華盛頓大學 Kotha 教授的引導，深入剖悉亞馬遜公司的優勢；此外，亦將與我國零售業者進行訪談，以期印證零售業所面臨的問題是否一致，並藉由相關研究與交流的機會，分析並尋找我國零售業者未來的走向，加速我國零售業者的創新轉型，以建構國內零售業者發展的有利環境。

第二節 美國

亞馬遜實體書店(Amazon Books)為亞馬遜公司旗下較新成立的子公司之一。

亞馬遜實體書店(Amazon Books)透過架設實體店面，及結合亞馬遜公司領先產業界的數據科技，有助於亞馬遜公司實行其以顧客為導向的商業模式。本論文將涵蓋我們於美國亞馬遜公司參訪期間，對幾位亞馬遜公司的高級幹部所進行的訪談內容，並特意針對這類型態的投資在亞馬遜公司整體經營上的策略佈局提出討論。

本次採訪的目的是希望能統整出亞馬遜公司在整體商業戰略的佈局及其商業文化所涵蓋的構成要素，同時確定新的投資項目(例如：亞馬遜實體書店(Amazon Books))是如何制定及執行，藉以符合其持續成長的經營策略及以服務顧客為導向的企業文化。此外，我們也想了解亞馬遜公司藉以保持其所有子公司及事業單位符合其核心商業模式及企業文化之技術，並希望能夠得知亞馬遜公司利用其技術為顧客創造更好的產品，以保持領先於 Costco 和 Wal-Mart 等大型競爭對手所付出的努力。

壹、亞馬遜實體書店⁴³

我們的第一次採訪是在首家實體書面『Amazon Books』位於西雅圖的大學城(University Village)購物中心。採訪對象是 Clyde。Clyde 從一開始就非常明

⁴³ Clyde Valouch, Amazon Device Lead

確的告知我們，亞馬遜公司所擁有的技術是滿足顧客需求和維持競爭優勢的關鍵組成部分。現今美國已經有許多實體書店，如 Barnes 和 Noble 以及 Books-a-Million，還有其他不直接以書籍市場為發展主力，但也會提供顧客販售書籍服務的公司如 Target、Wal-Mart 和 Costco 等。然而，亞馬遜公司仍然認為實體零售書店有很大的市場潛力，並且利用其作為線上書商領先的優勢來建立自己的實體書店。

從這次採訪中可以明顯看出，設立像亞馬遜實體書店(Amazon Books)這樣的連鎖實體店，最關鍵的優勢是使用公司現有的技術和龐大的顧客資料庫選擇販售的產品，同時鎖定合適開設店鋪的地理區域。亞馬遜公司的技術能力源於其在線上零售領域所累積的經驗，經驗的累積是透過架設相關設施以及開發演算法，並用以分析顧客行為和其他市場條件相互影響的情形。對於不同地區所開設的亞馬遜實體書店(Amazon Books)而言，影響其販售或展示不同類型書目的重要決策關鍵是評估及分析顧客所提供的評論。

根據 Clyde 提供的資訊，決定亞馬遜實體書店(Amazon Books)開設地點的要素非常仰賴其該地點的用戶群體所提供的統計數據。透過一個稱為“同儕間互相評論”的評估系統(peer reviewed reviews)，亞馬遜實體書店(Amazon Books)可以了解哪些類型的圖書將會面臨高度需求，並根據顧客的意見回饋來增加或減少特定圖書的庫存量；另外，透過 Amazon.com 線上平台所蒐集的產品需求數據，亞馬遜公司可以知道不同地理區域的顧客對於哪一類的圖書有更高的需求。此外，當重要會員(Prime member)在亞馬遜實體書店(Amazon Books)購物時，他們的購買

項目和瀏覽商品習慣將會被彙整到亞馬遜公司建構的系統，用於統計重要會員相關的整體數據。如此一來，亞馬遜公司利用科技所蒐集到的數據可用來客製化每個顧客專屬的購物體驗，且提供每一位顧客更多合適的優惠訊息，改善整體購買體驗；同時，亞馬遜公司透過這項技術也可減少成本上的浪費，將短期內不太可能出售的圖書減少進貨調降庫存量。

構建社群用戶是在現今互聯網時代的重要且強大的工具，將該技術擴展到像亞馬遜這類公司的零售應用程序上，用戶們可以持續於亞馬遜公司所建置的大型互聯網平台得知其購買產品的相關評價。如此一來，可使顧客與其所購買的商品建立更多的連結，並會有意願投入更多金錢與心力在他們喜歡的書籍上。這種藉由與商品建立情感上的連結來增加消費者的購買意願，在書籍這樣的商品上比起其他類型的商品而言效果更顯著，而且當販售的書籍在網路上被消費者熱絡討論可以產生更多迴響，進而成功促使該類書籍的再次發行與銷售。

Clyde 表示，亞馬遜實體書店(Amazon Books)與亞馬遜公司核心業務目標一致。亞馬遜公司主張的三個核心價值要素是選擇性、便利性和價格。透過亞馬遜實體書店(Amazon Books)，這三個核心價值要素都以新的方式提供給消費者。首先，由於顧客會造訪亞馬遜實體書店，實體書店必須要有受過訓練、能有效與顧客溝通，及提供客戶即時協助的店員。這就意味著亞馬遜公司必須努力尋找友善、以顧客為中心且要具備書籍相關知識的店員。亞馬遜公司的招聘流程會篩選出具備這些核心素質的人選，並確保亞馬遜公司的員工都能勝任且投入其以顧客為中

心且為顧客量身打造的公司文化。各實體書店現場會設置一位“書籍領導人”，他們關注當地的圖書市場和顧客偏好，並檢查當地顧客的圖書選購趨勢，以決定實體書店中的各類圖書庫存量。實體書店的圖書選擇除受先前所提及之技術和顧客評論所影響外，也將參考各地區的暢銷書和市場提供的數據來決定。

其次，亞馬遜實體書店(Amazon Books)增強了顧客購物的便利性，顧客可以選擇在實體商店中同時擁有網路或傳統的購物體驗。顧客可以選擇在線上訂購圖書，並在實體商店取貨。重要會員制方式(Prime membership)的設立是亞馬遜公司重要的獲利來源，透過重要會員制的帳戶於網路及實體商店的互相綁定，重要會員可獲得更便利且優質的購物體驗。這些數據也就是所謂的大數據且對亞馬遜實體書店(Amazon Books)有很大的幫助。現在也針對主要市場（大都會區域）進行實地調查，雖然目前其便利性尚未能普及於全美各地，但至少可以先將實體書店分布在各地市場，提高實體書店在零售商店的定位將有更高的成功機率。

在最後一個“價格”這項核心價值，亞馬遜實體書店(Amazon Books) 實際上並沒有改變太大或降低商品價格，這是本次訪談中亞馬遜公司表示仍在嘗試改進的一個部份。關於“價格”，最初的想法是降低重要會員的會員費用，但是這與進駐主要市場及經營實體商店上相關的成本有所衝突。

貳、亞馬遜產品部⁴⁴

第二次的訪談是與擔任亞馬遜公司產品部的資深經理 Sarah Mathew 進行訪談。在這次訪談中，他強調並闡述提出的許多觀點。Sarah Mathew 在亞馬遜的角色就是先前提及的「書籍領導人」，每天忙於將正確的商品於正確的時間上架，提供顧客客製化的選購體驗，進而增強實體書店提供給顧客群的選擇及相關性。

亞馬遜公司近期正努力將其商業營運如 Amazon GO, Amazon Fresh, Amazon Books 等拓展到實體零售服務，同時收購“全食超市”(Whole Foods)，由此可知該公司仍相信大多數的顧客依然喜好在實體商店中購物，目前亞馬遜公司依然只能算是純粹的線上平台。

然而，亞馬遜公司必須利用其作為技術先驅的優勢來避免於實體商店市場的失敗。利用其現有的技術人才和能力，亞馬遜公司提供其競爭對手無法提供的服務給每一位客戶，並利用其健全的市場數據基礎來選擇合適的經營策略。而在這次訪談中，還談到亞馬遜重要會員訂閱模式的重要性細節，以及希望如何將許多服務結合在一起，為重要會員提供與其競爭對手難以匹敵的最終商品和服務。

在提到亞馬遜公司三個核心價值要素時，Sarah 特別強調這三要素對於驅動亞馬遜實體書店(Amazon Books)設立的重要性。這三項核心價值要素對於重要會員來說尤為重要，而且亞馬遜公司對其訂閱模式提高商業收入和提升市場份額遠遠超過其主要競爭對手的願景與想像。

⁴⁴ Sarah Mathew, Senior Manager , Product Management at Amazon Books.

作為一家以技術為其重要特點的公司，亞馬遜實體書店(Amazon Books)與其線上業務緊密合作，並使用各種技術工具來改善顧客的三項價值主張因素。

Sarah 證實，依據他們的統計數據顯示，「線上社群」以及「書評系統」在顧客滿意度和參與度方面扮演關鍵角色。正如 Sarah Mathew 所述，書籍是與顧客有更多的情感聯繫的特殊產品類別，所以顧客的感受更須受到高度重視。這產生了一種使顧客變得更加關注產品的情況，並使建立一個熱衷於書籍的用戶社區的機會順利發展。利用技術創建一個社群平台並將其與零售業務模式相結合，只有像亞馬遜這樣的公司才能有效發揮作用並運作順利。主流社群媒體及線上社群產業龍頭如 Facebook 及 Instagram，欲將零售商品與其經營出色的社群平台相結合以建立一套模式來創造利潤，目前尚不如亞馬遜公司成功。

而目前主要的網路零售商雖透過其網絡購物平台販售商品，但是沒有一個主要的公司在開發自己的線上社群方面取得了顯著成效。亞馬遜公司利用其線上購物平台及廣大的註冊會員，快速且有效率地達成期望的目標。用戶可以輕鬆地在購物和參與線上社群之間移動，而無需退出亞馬遜平台。

亞馬遜公司在 2013 年收購“Goodreads”社交媒體平台，該平台在當時已經擁有 2000 萬活躍用戶，並且是一個能夠提供亞馬遜公司了解客戶偏好和趨勢的有價值工具。“Goodreads”的運用即是執行上述用戶社群概念，並且可用於評論 Amazon Books 的相關圖書。

顧客透過自身對書籍的分享及評論，儼然成為亞馬遜公司在策略上增強顧客參與圖書銷售不可或缺的一部分。顧客的評論包含提供顧客本身對書籍的看法及評分，而亞馬遜公司在這些評論及評分中篩選出針對書籍特別有幫助的部分，若顧客能提供更有意義的評論會被認為越好。此外，顧客也可在線上查看他人的評論，若有顧客認為該篇評論是有幫助的，則該評論將在搜尋特定物品上更容易被其他顧客看見。線上用戶將發覺自己在主流出版書籍上所發布的討論內容有更大的影響力及能見度，進而對自己在“Goodreads”這個社群平台的活躍得到許多成就感。當用戶看到他們的意見及評論得到認可及推崇時，他們對亞馬遜平台的使用忠誠度也隨著增加。

將其現有技術結合線上用戶社群的經營是亞馬遜公司用於跟進書籍市場的一種方式。然亞馬遜公司其實已透過先前技術在其線上購物網站收集大量購買、商品瀏覽及其他消費者相關行為數據。透過這些方式，亞馬遜公司可利用其強大的資料庫來預測未來圖書產業的發展，並透過亞馬遜實體書店(Amazon Books)的拓展來規畫良好的商業決策。

根據 Sarah Mathew 的說法，亞馬遜公司利用他們收集的顧客數據將其變成一家沒有國界、邊界限制的商店。顧客可同時穿梭於線上及實體店面這兩個消費平台來產生不同的購物經驗，並同時獲得兩方所帶來的各種好處。亞馬遜公司希望能協助顧客以自身不同的喜好“開發”新產品。線上及實體店面這兩個消費平台擁有不同的優點，線上購物提供顧客可互動的社群媒體平台、多樣化的選擇、快

速選定特定商品且能快速、方便得完成交易，然而實體商店讓顧客能直接與實體商品接觸、提供真實店員從旁協助並找出為顧客量身打造的合適商品，綜合這兩種優點，亞馬遜公司能讓顧客不論在哪個平台消費，都能獲得全方位的滿足。

另外，Sarah Mathew 提到亞馬遜公司正面臨的挑戰是：「亞馬遜公司無法如同線上購物平台般，蒐集顧客在實體商店購物時的商品瀏覽行為數據。」儘管如此，重要會員在線上及實體商店這兩個平台仍可獲得較多好處，因為他們的詳細購物紀錄、商品喜好清單、商品購買願望清單、在“Goodreads”平台累積的社群活動紀錄及其付款方式都可在線上及實體商店這兩個平台間互相流通，以創造重要會員更豐富及特殊的消費體驗。由亞馬遜公司所開發的手機應用程式可以讓亞馬遜員工和顧客在互動時輕鬆找尋相關產品評論、目前發展的新趨勢和自身的購買紀錄。像這樣以數據為基礎的公司如何利用其領先的技術來提升實體零售業務，亞馬遜公司就是一個最鮮明的例子。

在本次訪問的過程中，Sarah Mathew 和其他受訪的亞馬遜員工都反覆提到一項核心概念：亞馬遜公司是一家以顧客為中心的企業並非以數據(例如:KPI)為導向。在與 Sarah Mathew 的訪問過程中，我們了解到亞馬遜公司可以利用其所蒐集的顧客相關資訊及趨勢預測，制訂與評估新的商業模式和構想，而不是以其他競爭對手現有的商業模式為基準來開發其他商機。所以當被問及像 Barnes & Noble 這樣的競爭對手，Sarah Mathew 告訴我們：如果有更多的人口閱讀書籍，這將有助於整個圖書產業的發展，所以亞馬遜公司想要支持並鼓勵全球人口閱讀，

即使這意味著人們可能透過其競爭對手的零售平台進行這件事。因此，亞馬遜實體書店(Amazon Books)在提供顧客新的產品及商店的編排上，將始終以顧客的回饋意見為基礎，而不是複製其他零售公司目前已經提供的服務。亞馬遜公司利用調查及分析顧客行為和收集顧客的回饋意見來了解其需要創新的內容。此外，在不同地理區域的實體商店也可以根據他們所取得的成功經驗或任何其他觀察結果提供建議。例如，當許多亞馬遜實體書店(Amazon Books)都注意到專業技術領域的書籍正被許多顧客關注及購買，他們就在所有實體商店都設有一個專門用於該類書籍的展售區域。

重要會員制度(Prime membership)是亞馬遜公司用以強調顧客導向的企業重要策略。Sarah Mathew 提到亞馬遜公司正在嘗試各種不同的定價模式，來吸引顧客加入成為重要會員；例如提供以月計價的訂閱服務，而不僅僅只有以年度計價的訂閱選擇。這樣一來，顧客在考量是否該成為重要會員時將比較不會猶豫不決，且亞馬遜公司希望在顧客體驗到成為重要會員所獲得的許多好處及服務後，將使顧客更有意願持續保持會員資格。亞馬遜公司同時希望將這些優勢擴大到其他商業領域，如雜貨、數位媒體和網絡服務，使重要會員制成為一個整合各項消費服務且不可或缺的消費者使用工具。因此，亞馬遜實體書店(Amazon Books)計劃降低其店內註冊成為重要會員的定價來激勵顧客加入。

亞馬遜公司在進入實體零售商店市場領域的過渡期間密切關注其商店開設的位置、佈局和運營情況。在考量實體書店的開設地點，亞馬遜公司決定鎖定大

都會市場，並從 2015 年開始在美國西岸先小規模地開設 3 家商店。隨後在 2016 和 2017 年間，亞馬遜公司持續拓展其實體商店的設立。直到本次訪談，亞馬遜公司已經設立了 10 家商店，並將其駐點拓展到美國的中東及東岸地區。Sarah Mathew 也告訴我們，亞馬遜公司在開拓其實體商店業務上緩慢進行，以便他們可以衡量顧客在不同市場間的反應，同時可以控制在維護實體商店相關業務的成本。

然而，由於亞馬遜是一家資源充沛大型公司，它具有更多空間來執行並試驗其不同市場上欲進行的商業策略，但，這並不代表亞馬遜公司可以接受這項新業務處於虧損的狀態。Sarah Mathew 表明，實體商店的盈利能力會不斷得被評估且必須達到公司預定的財務目標，這意味著實體商店的產品選擇必須進行優化，來提高其商品的銷售並吸引顧客購買。如前所述，這代表著「書籍領導人」必須不斷評估目前市場上最受歡迎的商品，並確保他們商店裡有最熱銷的書籍來吸引消費者購買。亞馬遜實體書店(Amazon Books)的快速庫存周轉機制是其成功的關鍵因素，用以確保庫存的書籍不會停滯。商品的展示也較以往進行了優化，將所有書籍的封面完整朝外擺放面向消費者來凸顯商品的特色，並在每本書籍下方顯示關於本書的評論。

有關商品的評分，在實體商店的展示過程中也受到關注；所有書籍的擺放位置都是以該地區顧客的喜愛程度與評價高低來設計。在這個新興的零售模式中，亞馬遜公司在以不偏離其販售實體印刷書籍的前提下，也嘗試銷售其他與圖書相

關的商品，如 Kindle 電子閱讀器和 Echo 家庭小精靈等。亞馬遜公司的員工也被要求須與顧客進行互動，以協助他們在購物的過程中決定購買哪些商品。因此，實體商店員工的表現正是亞馬遜實體書店(Amazon Books)成功的重要因素。

亞馬遜公司使用嚴格的招聘系統來確保其聘請到最優秀的人才，並使用顧客意見回饋制度、銷售成績和其他指標來進行評估。雖然如此，有些評估指標卻是難以衡量的，如員工對待顧客的友善程度及提供快樂的氛圍。因此，商店經理針對這些項目將以其所觀察到的情況來衡量員工的積極性。亞馬遜公司想要透過與顧客建立信任感及提供最好的服務，讓顧客願意回來再次消費，並且認為員工必須要對他的工作充滿熱情，以提升顧客的滿意度及對書店的忠誠度，如此將有助於提高書籍的銷售。

參、華盛頓大學教授 Suresh Kotha⁴⁵

第三次訪談，我們訪問了在西雅圖華盛頓大學 University of Washington 教授 Professor Kotha。這次的訪問是為了更進一步了解亞馬遜公司的整體商業戰略，以及它如何將現有的營運模式與 Amazon Books、Amazon GO 及 Amazon Fresh 的實體零售模式結合。

本次訪談的重點集中於討論亞馬遜公司目前的營運現況、重要會員制度、技術、人工智能及未來展望。亞馬遜公司在決定進入實體零售業這個市場的想法是

⁴⁵ Suresh Kotha, professor, Foster School of Business, University of Washington.

源於一項指標：線上購物絕對不會取代目前仍是佔據最大消費客群的實體商店。

Jeff Bezos 在開始他的線上購物網 Amazon.com 時所觀察到的線上銷售優勢已經被其他公司掌握，因此如果亞馬遜公司要持續成長，就需要一個新興的實體銷售模式來使其佔據額外的市場。雖然許多指標都表示亞馬遜公司未來能維持和擴大實體零售的市場份額，但仍有其他市場條件和挑戰需要被考慮。與華盛頓大學教授 Suresh Kotha 談論到亞馬遜公司整體業務發展時，其認為亞馬遜公司的幾個組成部分是與市場定位及新興的實體企業相關的。亞馬遜公司不僅在電子商務平台上取得成功，而且還在亞馬遜網絡服務（AWS）平台上成為美國市場上最大的雲端計算服務供應商。

基於上述的企業發展，亞馬遜公司已經吸引許多優秀的工程師加入其工作團隊，並利用其擁有的網絡設施擴大發展他們的商業服務。因亞馬遜公司迅速發展，在招聘時將吸引更多的人才，並被認為是一個可穩健發展的工作場所。許多擁有優秀技術創造力的人在亞馬遜公司被雇用，進而使公司內的工程師團隊能不斷開發創新的演算法和計算機程式，讓商務發展、產業研究、零售平台優化及顧客體驗工具的運作上能更具邏輯且有效率。

亞馬遜公司最大的競爭對手之一：沃爾瑪（Walmart），利用強大的技術發展出一套用來處理其商品庫存、物流和市場分析的模型，但比起亞馬遜公司最新技術的演算法，該模型仍顯得舊。亞馬遜網絡服務（AWS）還讓亞馬遜公司能利用其廣泛的雲端設施進行“大數據分析”。每天在亞馬遜的各種平台上所發生的數

百萬次交易和其他用戶活動，都讓亞馬遜公司將這數十億條記錄收集在其龐大的數據庫中。

大數據分析是利用先進的分析技術來處理龐大、多樣化的數據組，這些數據包括許多不同的類型，如結構化或非結構化、分流或分批及由兆位元組(terabytes)到皆位元組(zettabytes)等大小的數據。例如，若亞馬遜公司擁有所有客戶的所有頁面瀏覽數據，則該數據組可以每天累積數十億條記錄。儘管數據資料如此的龐大，這些信息對於分析顧客品味和網站使用模式是非常有價值的。

此外，亞馬遜公司還收集了大量關於不同地理區域實際銷售的數據，以及關於經濟、政治、天氣甚至交通狀況的外部統計數據。當將這些來源不同的數據相互比較並且進行評估時，亞馬遜公司可以清楚看到哪些因素可能影響其銷售市場。有了這個例子，亞馬遜公司將可能得知顧客在瀏覽頁面的模式與特定區域市場中的交通和天氣相比較後的關聯性，然後根據觀察到的結果來改變他們的促銷活動或廣告。這些預測的數據特別可以幫助實體零售業務的發展，在囤貨的策略上可以快速適應不斷變化的市場狀況和預期顧客可能的消費行為。這也提高了亞馬遜公司預測關鍵市場指標方向的能力，並比其競爭對手能在不斷改變的市場上更快速且準確的修改其商業策略。

另一個亞馬遜公司的重要組成部分是他身為網路零售商的卓越能力。因此，在建立創新的交易流程來銷售商品上，亞馬遜公司一直保持強勢的地位。透過市場調查和蒐集顧客回饋意見，亞馬遜公司密切關注每位顧客在商店消費的體驗，

並以此為其他零售模式提供改進及效率化的領先視野。綜合亞馬遜公司的發展，最終使他們有了發展 Amazon GO 的想法。

Amazon GO 實現了自動化的顧客帳戶管理、產品上架和庫存管控，無需聘用多於的員工進行上述作業。Amazon GO 銷售雜貨，並專注於以最方便的方式提供顧客最受歡迎的生活雜貨。Amazon GO 目前使用的技術是實驗性的，但在零售業務的許多方面的自動化上被認為是高度具有價值的。Kotha 教授表示，該技術甚至可能在將來由 Whole Foods 和其他亞馬遜公司的零售子公司中使用。因此，亞馬遜公司這套可以優化管理商品選擇、庫存水平和顧客服務的演算法，目前由亞馬遜公司獨立發展且受專利保護，以防被其他競爭對手複製或抄襲。

另外，Kotha 教授認為，亞馬遜公司成功結合實體書店以及網路平台的關鍵因素分別是：重要會員制度、人工智慧技術以及未來展望及挑戰的創新，以下謹就這三點詳述如下：

一、重要會員制度

作為一家以顧客為中心的公司，亞馬遜公司有一項最重要的服務是 Prime 會員制，加入 Prime 會員，能夠享有對任何產品的多樣選擇性及服務性，同時加入會員還可以保障其以最低的價格在亞馬遜公司買到顧客所需之商品。其中，最吸引顧客是 Prime 會員所購買的產品都享有免費且無限制包裹遞送服務，讓會員可以不用額外花錢且隨時在網路平台下單。而更引人入勝的是亞馬遜公司針對 Prime 會員又推出一張 5%現金回饋的信用卡，讓顧客得到更直接到優惠，藉此

更想要於在網路平台上購買需要的物品，而對於那些還尚未加入 Prime 會員的顧客，也有可能因為這 5% 的現金回饋而加入成為 Prime 會員的行列。

這便是亞馬遜公司在前面所不斷主張的三個核心要素。第一點：便利性、第二點：選擇，和第三點：價格。成為重要會員的費用每年為一百美元（折合約新台幣 3,100 元），會員可享有全美區域免運費服務並享受亞馬遜公司不斷擴增的各項服務，例如：(1)可輕鬆使用亞馬遜的各個平台，包含媒體視頻串流、音樂平台及雲端服務。(2)降低顧客在平台轉換的不便，使新顧客可以輕鬆地從其他可能使用的訂閱服務切換。

根據 Sarah Mathew 所提到的，亞馬遜重要會員與亞馬遜電子商務的會員目前大約有 8000 萬人，以每人一百美元的年費計算，光是會員制度每年將可為亞馬遜公司帶來 9700 萬美金的利潤。然而，亞馬遜公司表示，每年約有 2.7 億的顧客在亞馬遜消費的金額超過其重要會員，因此若可將這些目前非會員的顧客轉換為重要會員，其透過會員制度的收入水平將會隨之增高。因為亞馬遜公司可以快速提供顧客新商品的服務，使得亞馬遜的會員制度收入的水平高於 Costco 及其他競爭對手，也因為亞馬遜公司透過網路經營，他們可以利用技術來將商品銷售拓展到更多市場。此外，亞馬遜公司認為以提供訂閱的模式，可以為顧客保留其使用習慣及數據，同時收益率較易預測，因此將有助於穩定其獲利，藉以提供亞馬遜公司發展及投資其他項目。

二、人工智慧技術

為達到亞馬遜公司未來在擴展新市場的同時提供顧客一體化服務的願景，亞馬遜公司對於發展人工智慧越來越重視。如同先前討論的亞馬遜網絡服務（AWS）平台、大數據分析及其先進的演算方法，亞馬遜公司越來越能夠透過其高水平的優化系統來自動化其業務流程及決策。這種能處理各種且大量數據的能力，讓亞馬遜公司能夠發展出自動化配送中心、“智能”商店（如 Amazon GO）、“智能”家庭控制系統及其 Alexa 個人助理等產品。

在訪談中，西雅圖華盛頓大學教授 Kotha 認為發展人工智慧是亞馬遜公司著力的重點項目，因為其目前的系統可以“學習”新的行為模式並可對市場環境條件的改變作出反應，而不須等待市場分析師或數據科學家在收集數據後再進行具體評估。Alexa 個人助理是一項專注於顧客和學習行為模式的人工智慧系統，其可讓亞馬遜公司向市場提供最符合市場需求的商品及服務，同時，Alexa 個人助理還能夠透過 Echo 與顧客進行互動，並與亞馬遜的家庭自動化和控制設備進行連線，如此穩固了亞馬遜公司在發展家庭自動化市場的地位。上述與人工智慧相關的商品與服務是亞馬遜公司發展來與蘋果公司的 Siri 及 Google “Home”等系統相抗衡的產品。

在亞馬遜公司力圖成為顧客日常生活及體驗中心的同時，人工智慧系統是亞馬遜公司必須且重要的發展項目。因此，各家廠商正在互相競賽且快速發展其人工智慧系統開發的演算方法，以便在顧客提出其日常生活需求時能提供相關且有

用的回應。在人工智慧系統提供顧客相關且有用的回應這件事上，除了人工智慧系統的演算方法外，還需使用到大數據分析及不斷評估修正顧客的各種行為模式。若這些公司想要成功，他們需要有能力將整套服務涵蓋在一套系統下，並用人工智慧系統來增加顧客生活的便利性。

三、未來展望及挑戰的創新

亞馬遜公司提供給顧客的選擇隨著其產品及服務不斷地擴大，從雜貨、家庭自動化系統到媒體視頻串流，不斷地推陳出新。其目的是透過向網路及實體消費的顧客提供更多的選擇，來加強吸引顧客成為其重要會員資格的價值。要提供如此大量且多樣化的商品及服務，亞馬遜公司如何有效的管理其商品庫存、物流及行銷將是一大挑戰。當面對的顧客總是多變、無法預測，亞馬遜公司在採購及選擇販售商品上將會更加困難。

因此，亞馬遜公司希望能藉由顧客提供評論及其他回饋意見來串流網路及實體商店各種有關的消費行為來避免上述的情況。而使用人工智慧系統則可快速幫助公司在選擇販售商品上作出最佳決策與評估，並可進一步協助顧客輕鬆購買到符合其需求的商品，為顧客的消費習慣進行一次重要的工業革命。亞馬遜公司希望在未來能夠成功開發智能商品選擇系統，利用最佳化數據來預測顧客未來可能有需求的商品，並透過該預測可精準的解析未來將會發展的新商機。

第三節 台灣

壹、台灣電商面臨挑戰

美國亞馬遜如日中天，不斷擴張。反觀台灣，電商反而正處於寒冬，面臨內憂與外患。

內憂的部分，台灣本土電商競爭過於激烈，多家電商今年皆傳出營運不順的消息。根據三立報導「知名彩妝商城 86 小舖傳出 7 月 1 日起實施減薪，網友在批踢踢爆料，員工減薪幅度約 5%到 30%，總經理王閔麒回應，因為不想裁員才有全面減薪計畫，不過基層員工不受影響⁴⁶。追究原因，競爭實在太激烈導致行銷成本增加，電商業吹起寒風，業者人人自危」。「國內第二大團購網 17 Life，5 月份甚至爆發資金危機。主打吃喝玩樂通通有，但 17 Life 業績一路下滑，預估虧損達 3 億元，據傳大股東、網家董事長詹宏志緊急救援，競爭者愈來愈多，搶食電商大餅，傳統電商業者優勢不再，轉型太慢恐怕就會被淘汰⁴⁷。」

外患則面臨新加坡電商蝦皮購物大舉進軍台灣。蝦皮購物首席營運長馮時欽透露，「蝦皮對比去年 18 億元美金的全球年化交易額，今年就躍升至 30 億元美金，當中台灣仍維持銷量第 1 名」、「目前我並未看到電商寒冬的狀況，台灣一直在東南亞電商中都占領先地位，今年單月訂單已翻倍成長至 800 萬筆，我倒覺得蝦皮甚至連高峰都還未達到。」、「免運絕對不是唯一的大招，台灣的成長空間仍

⁴⁶許宏超、陳儀潔 (2017 年 6 月 28 日).寒冬來了！「傳統電商」優勢不再 面臨轉型硬仗，三立新聞網。，取自 <http://www.setn.com/News.aspx?NewsID=267289>

是非常龐大，我們有信心成為全台最大的電商平台。」。蝦皮購物來勢洶洶，劍指龍頭 PCHOME，其旗下的個人拍賣平台露天拍賣，本來可能成為第一個台灣赴海外上市的電商，然而，因面臨蝦皮的競爭，上市計畫暫時中止。

台灣電商面臨內憂外患，處於寒冬，轉型勢在必行。如何借鏡亞馬遜 O2O 的三支箭，是值得探討的議題。

貳、台灣電商佈局

當台灣傳統電商面臨強烈的競爭與挑戰之時，有另一群品牌電商展開了 O2O 的佈局。

鞋子品牌電商 Life8 察覺數位廣告成本不斷增加時，就決定擴大客戶觸點，一方面嘗試回到電商平台上架曝光，但成效不彰，而嘗試線下體驗店的作法則收到相當好的成績，所以很快在半年內以平均兩周開一家店的速度，現在已經展店達 11 家之多⁴⁸。

服裝品牌電商橘熊科技股份有限公司(以下簡稱「OB 嚴選」) 2015 年起就把觸角從網路延伸至實體通路，耗資千萬在台北東區巷弄內打造百坪店面。實體店內的商品將會挑選網路上「主打」以及「最新」兩大類型；結帳則是導入網路經營模式，首創「先試穿、再取貨」流程，消費者在結帳後將得到一組序號，店員於倉儲區備貨完成後，再叫號通知取貨。⁴⁹

⁴⁸ 何佩珊(2017 年 7 月 31 日).品牌電商 LIFE8：捨棄上億業績，歸零重來更強大。數位時代，取自 <https://www.bnext.com.tw/article/45584/life8>

⁴⁹洪菱鞠(2014 年 12 月 5). OB 嚴選進軍東區，耗資千萬打造實體門市, ETNEWS，取自

此外，OB 嚴選不只是單純開設實體店面，更利用大數據分析，社群行銷等工具，企圖達到 O2O 整合，提供更佳的消費者體驗。OB 嚴選總經理秦永澤表示，這一兩年對他們來說環境鉅變，不少家國外知名服飾品牌前來台灣設點，而大型跨國電商也敲進台灣的市場。OB 嚴選以分眾市場起家，控制服飾生產和銷售數據，隨時因應變化調整策略。由於市面的方案並不能滿足 OB 嚴選的需求。所以 CRM 客戶管理系統、BI 商情分析平台需要自己打造，也需要與大的社群平台如 LINE、Facebook、Google、Yahoo 合作，或是與 AI 公司 Appier 合作。

50

另一方面，鴻海集團旗下台灣夏普、寶鑫國際投資，以新台幣 5 億 4688 萬多元，買下震旦電信 66% 持股，擴大 O2O 通路佈局。如此一來，鴻海實體通路，擁有三創生活園區、亞太電信旗下 380 家直營及加盟店，再外加震旦通訊 150 家門市，網路通路也有平台「富連網」。震旦通訊總經理廖慶章表示：「對我們的綜效當然就是，我們把顧客層，服務顧客的層面的門，給打開，而且不斷的擴展，我相信以夏普的產品力，或是整個鴻海集團的，研發製造的能力，對未來的創新應該有無限寬廣的挹注。」⁵¹

<https://www.ettoday.net/news/20141205/435269.htm?t=OB%E5%9A%B4%E9%81%B8%E9%80%B2%E8%BB%8D%E6%9D%B1%E5%8D%80%E3%80%80%E8%80%97%E8%B3%87%E5%8D%83%E8%90%AC%E6%89%93%E9%80%A0%E5%AF%A6%E9%AB%94%E9%96%80%E5%B8%82>

⁵⁰陳瑞霖 (2017 年 10 月 18 日). 垂直電商 OB 嚴選組織重整，用數據迎接新挑戰，*科技新報*，取自

<https://technews.tw/2017/10/18/vertical-ecom-orange-bear-reorganization-using-data-to-tackle-new-challenge/>

⁵¹ 新唐人亞太台 (2017 年 10 月 2 日)。5.47 億買震旦 66% 股權 郭董進攻 O2O 通路。
，取自

第五章 結論與建議

第一節 結論

自 2015 年起開始，亞馬遜陸續射出了擴展其事業版圖的三支箭，為其零售事業由從線上到線下的實體化展開了序幕。亞馬遜第一支箭，始於開設實體書店 Amazon Books，第二支箭則是創立無人商店 Amazon Go，第三支箭更是收購全食超市(Whole Food Market)朝生鮮市場擴展。亞馬遜三支實體化的箭，起因於傳統的線上銷售服務對亞馬遜來說已經不符合其價值主張「成為地球上最顧客導向的公司，提供最大方便，最快速，最多選擇」。因此，亞馬遜需要真正能夠接觸用戶的「最後一哩」，也就是需要透過商品或通路的實體化，將消費者在亞馬遜網站上購物的美好體驗及喜好透過線上經驗帶到線下實體店面，並將線上商店元素與實體店面購物的體驗相融合，進而藉由蒐集消費者於實體店面的購物行為數據來驗證亞馬遜的線上演算法在實務上是不是正確。換言之，亞馬遜的策略是以「客戶為中心」為主軸來定義其在零售解決方案及亞馬遜如何滿足客戶需求與慾望的「價值主張」。所以，亞馬遜利用技術系統化地整頓現有的供應鏈來實現事業成功，並遵循成本領先戰略，以最低的價格為其客戶提供最大價值，讓客戶習慣以 Amazon.com 作為他們的在線購物需求的門戶。另外，藉由大舉進軍實體

<http://www.ntdtv.com.tw/b5/20171002/video/206445.html?5.47%E5%84%84%E8%B2%B7%E9%9C%87%E6%97%A666%25%E8%82%A1%E6%AC%8A%20%20%E9%83%AD%E8%91%A3%E9%80%B2%E6%94%BBO2O%E9%80%9A%E8%B7%AF>

商店經營，尋找實體店與電商協同的路徑，創造持久價值的良性循環。

亞馬遜的三支實體化的箭，正式宣告新零售時代的來臨。新零售又稱為「全通路」(Omnichannel)，其藉由整合線上與線下的消費者行為數據，並搭配實體通路的「物流功能」，朝向「電商零庫存」的目標邁進，更將取得的數據轉化為企業設計出更貼近消費者需求的策略。新零售是一種「以消費者為中心」的概念，在人、商品與服務、供應鏈等各個環節數位化的基礎上，通過數據流動串聯各個消費場景，包括智慧手機、移動終端、電腦、實體賣場及未來可實現的新通路等，利用數位化技術實現實體與虛擬零售供應鏈、交易交付鏈、服務鏈的全面融合，提供給消費者覆蓋全渠道的無縫消費體驗。唯，從隱私的角度加以觀察，消費者行為數據的蒐集對於個人隱私所構成的威脅來自於個人資料的取得以及取得該等資訊後的不當使用與在處理。因此，對於想利用個人資訊進而創造商機的零售業，如何設計一套有效的介面，令消費者知悉並同意個人資料的使用，儼然成為一門重要的法律課題。尤其，消費者行為數據的蒐集有跨國、跨文化之可能，因此零售商在做隱私保護設計時，也需作盡職查核(due diligence)，對可能進行蒐集個人資料的國家了解相關法規規範，進行佈局，避免對個人隱私造成不當的干擾與侵權。

本論文認為亞馬遜對於零售業的未來趨勢除已經確定朝向多產品、多通路、多平台的虛實整合經營外，勢必也會善用亞馬遜本身「對顧客像著迷一般，以顧客為起點，再反推回來思考做什麼事」的能力，完美整合軟體、內容、硬體、網

路、雲端及人工智慧於一身，運用其所擁有的大量消費者資料及各種新技術，發展出全新「供給創造需求」的主動智慧銷售模式，推翻傳統依訂單預測的生產供給理論。例如，利用數據分析消費者過去在虛、實零售通路累積的消費經驗，在選定消費者特殊喜好後，再結合人工智慧演算法所篩選出的商品與服務，由亞馬遜通知消費者，進而創造消費者本身尚未認知的需求。

第二節 建議

正當亞馬遜零售事業如日中天之際，台灣零售業反而面臨內憂與外患，處於景氣寒冬中。台灣零售業的內憂，來自於台灣本土電商競爭過於激烈，而外憂則是面臨外來電商的強力壓境。此時，若台灣電商未曾仔細分析本身的優弱勢，僅是一味模仿起亞馬遜開設實體店面，結果將很有可能只是將訂單從線上移轉至線下，甚是不可能發生線上線下之間通路的互相衝突。這是因為亞馬遜成功的關鍵並不是單單開設實體店面，而是藉由實體店面來傳遞企業的價值主張。本論文認為台灣零售業者，雖不如亞馬遜有這麼龐大的資源，可以做如此大動作的擴張。然而，如何藉由亞馬遜帶來的新零售啟示找到適合自己價值主張的「箭」，並且射出這「箭」來觸及更多的消費者，進而達到線上以及線下的「綜效」，這一點是台灣電商可以向亞馬遜學習的。

本論文試從亞馬遜新零售啟示中歸納出五種銷售模式，作為對台灣零售業未來的走向趨勢建議：

一、從生產銷售變成服務導向模式:

過去零售業強調供應鏈的完整性，追求如何從物料、製造、配銷一貫化的營運效率提升，然而，Amazon Go、Amazon Echo 等解決方案的出現，代表憑藉著感測器、與大數據分析的科技輔助下，服務基礎的應用才是擴展企業營運利潤的利器。因此，台灣傳統家電廠商如大同、聲寶、歌林等過去以生產製造為重心的廠商，即可大舉從供應鏈上向後整合線上與實體通路，讓消費者在使用產品的同時可以立即訂購耗材、周邊產品、甚至是相關產品，增加銷售高價值服務的機會。

二、從匿名購買變成鼓勵使用者顯名登入模式:

過去消費流程追求簡化與標準化，所以對於消費者的個人資料要求盡量達到最低。然而，在大數據分析成為產品推式行銷的核心的現況下，讓消費者主動的登入系統並留下個人消費資料(消費金額與行為資料)，將成為後續生產、營運、配銷決策的重要工具。因此，台灣的實體零售業如大潤發、家樂福、愛買、全聯除了實體賣場的促銷活動外，亦可開始發展行動購物的市場，以折扣或購物金方式鼓勵消費者透過線上下單，除了可以收集更多消費者的消費習性外，透過線上應用程式可以有即時的特定賣場促銷宣傳，吸引消費者帶著手機到賣場進行線上線下的銷售。

三、硬體設備的成本減少變成全平台的整合模式:

過去零售業降低營運成本方式除裁員外，最常見的是透過 ERP/CRM 系統的

軟硬體整併來進行實質成本的減少，然而，為了快速因應消費者需求的改變，建立全平台的解決方案，針對特定客群，量身訂製解決方案調整自身的服務或營運策略，已經成為最適合目前企業的模式。例如，台灣電商龍頭網路家庭(Pchome)近年來除以 Pchome24 小時獨特的快速出貨模式稱霸電商市場外，有鑑於網路族群商品的少量、多樣、小金額、與傾向便利商店取貨特性，最近推出 Pchome 商店街與 Pchome 個人賣場服務，讓消費者透過手機下單後，可以從便利商店直接取貨，以此舉擴大原本接觸不到的消費者市場。

四、從品牌商定義規格變成重視使用者需求模式:

過去零售為達到大量生產、降低單位成本的目標，多以過去消費資料要求供應廠商製造標準化的商品。然而，對於使用者需求多變的今日零售環境，以使用者中心的方式針對不同使用情境(如家庭用、企業用)與使用者回饋來調整整體的生產策略模式已然成形。例如食品大廠義美分別與全家便利商店合作推出布丁與豆漿的獨家銷售規劃，也與好市多(Costco)合作推出獨家限量鮮奶茶。這些合作案大受歡迎代表以往台灣製造商與零售商重視低價、大量製造的思維已經被扭轉，產品製造與供應策略已經變為高附加價值與高度消費者導向，價格已經不是唯一的決策點。

五、從固定產品定價變成彈性定價模式:

過去零售商以成本加成定價為主，然而，新零售強調網路的無遠弗屆與透明性，消費者對於價格的敏感性遠高於過去，消費者已普遍認知網路價格應低於實

體價格 15%以上，因此因應使用者不同的需求量、時間點、與團體特性的要求，彈性定價模式開始成為廠商的運作模式例如，台灣的電商零售業者如樂天、富邦 momo、與 Friday 購物等，過去往往以價格折扣作為彼此競爭點。然而，近來這些零售業者與信用卡公司及第三方支付業者合作，往往給予不同的客群、不同的產品類別、在不同的時間點特殊的優惠折扣，讓原本消費族群的板塊因此挪移，進而增加了原本產品的客戶觸達率與平台特性。

簡言之，亞馬遜瘋開實體店的目的是為了打造線上線下的虛、實整合全通路。隨著虛擬與現實世界之間的界線的模糊化，全球消費者在網路上購買商品的意願日漸提高，消費者的購物型態也趨向『虛實整合』，顛覆以往的購物體驗。哪一種購物管道最符合他們的需求，消費者就會選擇它。因此，未來最成功的零售業贏家，將會是能夠有效運用科技，利用數位工具提升消費者的店內購物體驗，整合實體與虛擬通路、透過精準的銷售策略滿足消費者需求的企業。

參考文獻

英文書籍：

Steenburgh, Thomas; Avery, Jill.(2010). *Marketing Analysis Toolkit: Situation Analysis*, Case Harvard Business Review.

中文期刊：

林雅惠(2004)，資訊隱私權之重塑---以行動商務為例，科技法學評論，頁 115。

英文期刊：

De Reuver, Mark, Harry Bouwman, and Timber Haaker.(2013). *Business model roadmapping: A practical approach to come from an existing to a desired business model*, International Journal of Innovation Management 17.01.

中文網路期刊：

丁曉雨, (2017 年 7 月 12 日).137 億併購全食超市 亞馬遜打造電商帝國, 聯合新聞網, 取自 <https://udn.com/news/story/6846/2577119>

楊安琪,(2015 年 11 月 3 日)。亞馬遜開設第一家實體書店，逆向操作意義何在？科技新報，取自 <http://technews.tw/2015/11/03/first-physical-bookstore-of-amazon-debuts-in-seattle/>

張詠晴編譯, (2016 年 12 月 6 日). **Amazon Go 未來商店 讓你拿了商品就走**,天下雜誌, 取自 <http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5079746>

何佩珊 (2017 年 8 月 18 日).電商收入大增六成不只是靠併購，營收連 12 季逆勢成長的沃爾瑪還做了哪些事。數位時代，取自 <https://www.bnext.com.tw/article/45840/why-can-walmart-keep-growing>

何佩珊(2017 年 7 月 31 日).品牌電商 LIFE8：捨棄上億業績，歸零重來更強大。數位時代，取自 <https://www.bnext.com.tw/article/45584/life8>

張庭瑜 (2017 年 6 月 2 日).Wal-Mart 對抗亞馬遜的最新武器：讓百萬員工下班時順便送貨.數位時代,取自 <https://www.bnext.com.tw/article/44768/walmart-is-asking-employees-to-deliver-packages-on-their-way-home-from-work>

顏理謙 (2017 年 4 月 28 日). **Amazon Go 破壞式創新，顛覆傳統零售**，數位時代 No.276，取自 <https://www.bnext.com.tw/article/44213/new-retail-is-coming>

顏理謙(2017 年 4 月 28 日), **New Balance 百年品牌的科學創新**，數位時代, No.276., 取自 <https://www.bnext.com.tw/article/44216/o2o-ccc-expansion>

顏理謙(2017 年 4 月 28 日)，**日本 CCC 集團出奇制勝，數據、體驗 94 狂**，數位時代, No.276. 取自 <https://www.bnext.com.tw/article/44216/o2o-ccc-expansion>

蘇宇庭 (2017)，**全面解讀新零售**，商業週刊，1531 期，頁 85。

蘇崇哲 (2016 年 1 月 6 日)，**物聯網(IOT)相關法律風險與管控初探---由企業法務角度觀察**，取自

[http://zoomlaw.pixnet.net/blog/post/62428631-%E7%89%A9%E8%81%AF%E7%B6%B2\(iot\)%E7%9B%B8%E9%97%9C%E6%B3%95%E5%BE%8B%E9%A2%A8%E9%9A%AA%E8%88%87%E7%AE%A1%E6%8E%A7%E5%88%9D%E6%8E%A2%E2%80%94%E7%94%B1%E4%BC%81%E6%A5%AD](http://zoomlaw.pixnet.net/blog/post/62428631-%E7%89%A9%E8%81%AF%E7%B6%B2(iot)%E7%9B%B8%E9%97%9C%E6%B3%95%E5%BE%8B%E9%A2%A8%E9%9A%AA%E8%88%87%E7%AE%A1%E6%8E%A7%E5%88%9D%E6%8E%A2%E2%80%94%E7%94%B1%E4%BC%81%E6%A5%AD)

花俊傑 (2013 年 3 月 19 日)，**各國隱私法規與個資保護要求簡介**，網管人，取自 http://www.netadmin.com.tw/article_content.aspx?sn=1303110005&jump=2

許宏超、陳儀潔 (2017 年 6 月 28 日). **寒冬來了！「傳統電商」優勢不再 面臨轉型硬仗**，三立新聞網。，取自 <http://www.setn.com/News.aspx?NewsID=267289>

洪菱鞠(2014 年 12 月 5). **OB 嚴選進軍東區，耗資千萬打造實體門市**, ETNEWS，取自

<https://www.ettoday.net/news/20141205/435269.htm?t=OB%E5%9A%B4%E9%81%B8%E9%80%B2%E8%BB%8D%E6%9D%B1%E5%8D%80%E3%80%80%E8%80%97%E8%B3%87%E5%8D%83%E8%90%AC%E6%89%93%E9%80%A0%E5%AF%A6%E9%AB%94%E9%96%80%E5%B8%82>

陳瑞霖 (2017 年 10 月 18 日). **垂直電商 OB 嚴選組織重整，用數據迎接新挑戰**，科技新報，取自

<https://technews.tw/2017/10/18/vertical-ecom-orange-bear-reorganization-using-data-to-tackle-new-challenge/>

Hank Huang (2016 年 11 月 7 日). **實際走訪！五大點讓你看懂亞馬遜做實體店的策略**, 數位時代，取自

<https://www.bnext.com.tw/article/41714/amazon-bookstores-5-strategies-from-clicks-to-bricks>

英文網路期刊：

Aron Hsiao (March 23, 2017). *6 Major Problems With Selling on Amazon*, from <https://www.thebalance.com/amazon-vs-ebay-for-selling-1140405>

Ben Thompson (August 8, 2013). *Amazon's Dominant Strategy, Stratechery*, from <https://stratechery.com/2013/amazons-dominant-strategy/>

Claire Cain Mille (Sep.26, 2012). *Amazon Starts a Shopping Site for the Environmental Crowd*, The New York Times, from <https://bits.blogs.nytimes.com/2012/09/26/amazon-starts-a-shopping-site-for-the-environmental-crowd/?smid=tw-nytimesbits&seid=auto>

Claire Cain Miller(July 19, 2010). *E-Books Top Hardcover at Amazon*, The New York Times, from <http://www.nytimes.com/2010/07/20/technology/20kindle.html>

Galilep Russel (Jan.4,2017). *About Amazon Inc. Amazon: The Case For A \$1 Trillion Market Cap & Debunking The No Profit Misconception*, Seeking Alpha, from <https://seekingalpha.com/article/4034288-amazon-case-1-trillion-market-cap-and-debunking-profit-misconception>

Jeff Leeds (May 6, 2008). *Amazon to Sell Warner Music Minus Copy Protection*, The New York Times, from <http://www.nytimes.com/2007/12/28/technology/28music.html>

Katherine P. Harvey (July 29, 2014). *AmazonFresh rolls into San Diego*,The San Diego Union-Tribune,from <http://www.sandiegouniontribune.com/business/restaurants/sdut-amazon-fresh-grocery-delivery-expands-san-diego-2014jul29-htmlstory.html>

Marion Maneker (Dec. 27, 2009). *E-books spark battle inside the publishing industry*,from <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/12/24/AR2009122403326.html>

附錄

訪談人列表：

國家	訪談單位名稱或欲訪談的國外講師	訪談單位地址
美國	Clyde Valouch, Amazon Device Lead	美國西雅圖
	Sarah Mathew, Senior Manager , Product Management at Amazon Books	美國西雅圖
	Suresh Kotha, professor ,Foster School of Business , University of Washington	美國西雅圖
台灣	王蘭芳, 橘熊科技股份有限公司董事長	台灣台北
	秦永澤, 橘熊科技股份有限公司總經理	台灣台北
	陳宏欣, 你知我知股份有限公司創辦人	台灣台北