

為什麼亞馬遜要開實體商店？

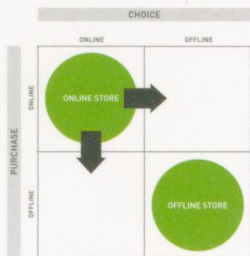
3個關鍵架構，掌握全通路時代的下一階段戰略

奧谷孝司、岩井琢磨——著

林詠純——譯

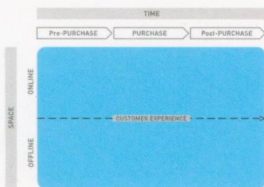
KEY

1 CHANNEL SHIFT 通路轉移



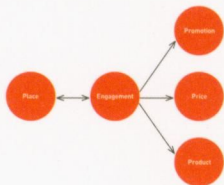
KEY

2 CUSTOMER TIME 顧客時間



KEY

3 ENGAGEMENT 4P 顧客關係4P



世界最先端のマーケティング
顧客とつながる企業のチャネルシフト戦略

良品計畫前網路事業部長。日本宅配超市Oisix ra daichi全通路長。
株式會社顧客時間共同執行長兼董事。

1997年進入良品計畫公司，負責店鋪工作，後來外派至合作的貿易商，前往德國，歷經World MUJI企畫、企畫設計室等，在2005年擔任服飾雜貨部門經理，推出「服貼直角襪」等熱門經典商品。2010年就任網路事業部長，策畫「MUJI passport」。

2015年10月轉職至Oisix，擔任全通路長。2017年10月成立Engagement Commerce Lab.。2018年9月就任顧客時間共同執行長兼董事。

早稻田大學商學研究科碩士。2017年4月進入一橋大學商學研究科，就讀博士課程。日本經營學會理事。

岩井琢磨

株式會社顧客時間共同執行長兼董事長。

1993年進入日本前五大廣告公司大廣，歷任行銷規畫師、創意總監、品牌顧問、專案規畫師等，以流通業、製造業等企業為對象，參與大量跨部門事業的改革計畫、企業品牌再生，以及企業溝通設計專案。

2018年9月就任顧客時間共同執行長兼董事長。

早稻田大學商學研究科碩士。日本經營學會會員。

林詠純

譯者

台灣大學物理系、地質系雙學士，日本九州大學藝術工學府碩士。曾在民間研究機構擔任日文研究助理，現為專職日文譯者。譯有《Pepper開發者從0到1的創新工作法》、《跟著十二位傳奇投資大師學習賺錢鐵則》等書。

為什麼亞馬遜 要開實體商店？

3個關鍵架構，掌握全通路時代的下一階段戰略

奧谷孝司、岩井琢磨

著

林詠純

譯

世界最先端のマーケティング

顧客とつながる企業のチャネルシフト戦略

INTRODUCTION

前言 | 亞馬遜為什麼要發展實體店面？

「活用在網路上建立的顧客關係，發動實體空間的顧客爭奪戰」——亞馬遜正是採取這項策略的先驅。

亞馬遜原本是以網路為據點的企業，現在卻接連在實體空間建立通路，企圖藉此抓住顧客。

亞馬遜開發擺在顧客家裡的 Amazon Dash 與 Amazon Echo，並發展實體店面 Amazon Go 與 Amazon Books。其中最極端的例子，應該就是在 2017 年宣布併購美國高級超市全食超市（Whole Foods Market）吧？這項舉動被視為威脅，新聞也大幅報導。

但如果把亞馬遜的舉動單純視為從網路空間走向實體空間的「通路多元化」，那就判斷錯誤了。亞馬遜鎖定的不是

通路，而是結合網路空間與實體空間的通路，掌握顧客的行為資料，並運用這些資料，針對每一位顧客擬定促銷、價格、商品等所有面向的最佳戰略。

換句話說，亞馬遜透過網路與實體的結合，推動一連串行銷的革新，或者可以稱為「4P 革新」。革新成功時的衝擊將難以估量。

亞馬遜已經能夠根據顧客的購買紀錄推薦商品，實現促銷的最佳化。下一階段的衝擊將是透過與顧客建立關係，帶來「價格破壞」與「商品開發」。

舉例來說，亞馬遜將高級會員的優惠價格擴大到 Amazon Books 與全食超市等實體店面。除此之外，亞馬遜也加速發展自有品牌，譬如亞馬遜乾電池等商品，在網路上的銷售擁有全美第一的市占率。

換句話說，亞馬遜企圖以通路為起點，針對促銷、價格、商品等行銷要素，推動其他公司無法模仿的改革。

亞馬遜實踐的這種競爭方式，正是本書關注的「通路轉移」策略。

所謂「通路轉移」策略指的是：

- 1 以網路空間為據點進軍實體空間
- 2 透過與顧客建立關係
- 3 推動行銷要素的改革

如果只是單純開設網路商店與實體店面，並不足以對抗這樣的行動。我們必須把對通路的認知，從「銷售空間」轉變為「與顧客建立關係的空間」。

如果企業沒有主動發起真正有意義的通路轉移，顧客將被這些來自網路的侵入者連根挖走。

許多企業已經急著透過結合網路空間與實體空間的通路，建立顧客關係。譬如美國服飾品牌 BONOBOS，顧客可以先在網路商店選好衣服，再前往實體店面購買。日本家具家飾業者宜得利則導入先在實體商店選擇商品，再從網路商店購買的機制。美國眼鏡商 Warby Parker 會將眼鏡樣品送到顧客家中，顧客再從中挑選喜歡的購買。

這些企業藉由改變通路，強化與顧客之間的關係，帶動事業的改革。

筆者奧谷孝司之前任職於良品計畫，主導無印良品網路商店的經營與 MUJI passport APP 的開發。目前則任職於 Oisix ra daichi，持續在集團內部推動通路改革。

岩井琢磨則站在廣告公司的立場，與日本國內許多企業共同推動計畫，協助這些企業推動以通路為起點的事業革新。

我們可以根據這些經驗指出，傳統的實體商店通常都有三個缺陷。第一是輕視「網路企業進軍實體市場」的趨勢。第二是忽視網路企業「強化顧客關係」的企圖。第三則是沒有察覺網路企業真正的目標是「推動行銷的改革」。

換句話說，實體商店多半將通路改革視為操作上的課題，沒有考慮到這是為了日後的競爭所採取的經營戰略。

因此，本書將透過多元化的實例，針對通路轉移策略進行解說，提供各位思考接下來該怎麼做的線索。

這本書是為了在實體企業裡實際負責經營、行銷的人所撰寫。

通路轉移策略具體而言是什麼？各家公司如何透過這項策略強化與顧客之間的關係？又掀起什麼樣的改革？

讀者將透過實際案例，獲得剖析這些策略的眼光。擁有這樣的眼光，就能觀察自己所處業界的變化，思考公司未來的戰略，而這也就是本書的目標。

首先，在 PART 1 到 PART 3，主要會從「業界」的角度俯瞰案例與理論，針對通路轉移這項新的競爭進行解說。

接著，在 PART 4 與 PART 5，我們把目光焦點擺在發起通路轉移的各家「企業」，詳細來看這些策略的理論與案例。

最後，在 PART 6 我們會思考通路轉移策略將帶來什麼樣的「行銷革新」。

換句話說，本書的結構與讀者在為公司擬定戰略時的流程一致——首先觀察業界，接著了解其他公司的競爭方式，最後思考未來應該採取的戰略。

為了幫助讀者看見從抽象到具體的思考流程，我們會提

出「通路轉移」、「顧客時間」與「關係型 4P」三種架構。

這三種架構是我們從實踐當中開發出來的工具，一直以來也都應用在工作中。企圖從通路轉移的角度思考對策、建構戰略的實務工作者，一定也能把這三種架構當成工具使用。

本書也引用了幾位研究者的書籍與論文。

雖然本書是為實務工作者所寫，詳細探討學術上的研究並非主要目的，但許多研究也符合社會與業界的變化。

研究者透過研究，整理業界的課題，將解決方法化為理論；實務工作者實踐研究者的研究成果，從實踐當中再產生新的課題。研究與實務之間形成上述的循環，因此即使並非刻意，幫助實務工作者理解現狀的思考架構，也經常與研究者提出的架構一致。

尤其融合網路與實體通路的「全通路」已經存在許多相關研究，我們可以透過這些研究確認自己想法的所在位置，這是思考變化時的重要基礎。希望各位務必從這樣的角度看待書中引用的學術資料。

除此之外，我們也有意在整本書中盡可能介紹更多的先驅案例。這些案例不只來自日本企業，也包含了美國的新創企業。

通路轉移開闢了全新的戰場，所以我們認為，除了介紹概念之外，透過具體案例讓讀者掌握實際的概念也很重要。

在撰寫本書的同時，通路轉移的新動向也不斷地出現。

企圖進軍網路空間的沃爾瑪商店（Wal-Mart Stores）將公司名稱改為沃爾瑪公司（Walmart Inc），阿里巴巴併購了連鎖百貨公司，日本網路服飾店 ZOZOTOWN 也發表了測量身型的 ZOZOSUIT。

為了獲得解讀這些動向的眼光，首先應該關注的還是亞馬遜的戰略吧。亞馬遜接連發動的全方位攻勢，現在已經為全世界的服飾與食品等業界帶來變化。

那麼，就讓我們從通路轉移的觀點分析亞馬遜的策略，解讀這些策略的意義。

CONTENTS

前言 | 亞馬遜為什麼要發展實體店面？ 003

KEY 1：CHANNEL SHIFT（通路轉移）

PART 1 亞馬遜的威脅

1 當亞馬遜進軍實體空間 021

Amazon Dash 顧客的「家」也變成通路 021

2 往兩個方向展開通路轉移 031

Amazon Echo、Amazon Go、Amazon Books

吸引顧客進入亞馬遜的世界 031

PART 2 一窺各業界通路轉移的最前線

3 服飾業界 045

LE TOTE 服飾業界的 Netflix 047

BONOBOS 店鋪功能只限「購買」 050

ZOZOSUIT 在家就能完成詳細量身 055

4 家具家飾業界 059

空手逛宜得利 把店面當成展示場 060

IKEA Place 顧客的家就是展示場 065

5 食品業界 071

Amazon Fresh 透過食品，掌握顧客的生活型態 072

全食超市×Instacart 亞馬遜併購全食超市的背景 074

全食超市×Amazon 亞馬遜將如何改變全食超市 078

6 計程車業界 091

Uber VS 計程車 實體企業的改革 091

PART 3 店面至上主義的極限

7 通路型態的變遷 105

8 「全通路」的本質 109

改變的不是「店鋪」，而是「顧客管理」 109

通路的主導權已經轉移到顧客手上 111

所有的「接觸點」都是通路 112

9 零售業陷入的「行銷短視」 115

店鋪功能的拆解與再定義 116

CONTENTS

擁有者的兩難 118

行銷 4.0 121

全通路時代的下一階段戰略 122

KEY 1 : CHANNEL SHIFT (通路轉移)

KEY 2 : CUSTOMER TIME (顧客時間)

PART 1

PART 4 設計購買體驗

10 抓住在通路間來來去去的顧客 131

共度「顧客時間」 132

打破「空間隔閡」 133

促成通路間的「合作」 134

擁有跨部門的觀點 137

COLUMN · 顧客時間的重要性 139

11 利用購買體驗，圈住顧客 147

THE MELT 在最美味的狀態下供應三明治 147

DIFFERENCE 讓每個人都能輕鬆訂製西服 154

WARBY PARKER 「購買前先使用」的眼鏡店 159

PART 5 無印良品如何建立顧客關係

12 透過 MUJI passport 掌握「顧客時間」 169

為粉絲準備「入口」 170

加深顧客與企業的互相理解 172

13 開發秘辛與五個啟示 173

→啟示 1 沒有競爭力的通路無法生存

→啟示 2 不能幫顧客解決問題的 APP 無法建立關係

→啟示 3 即使取得顧客的行為資料，無法產生對話也沒有意義

→啟示 4 出色的通路能夠降低顧客管理的費用

→啟示 5 整合顧客 ID，應該從行銷的角度，而非系統的角度

進到顧客的手機裡 173

通往 APP 3.0 之路 175

以 APP 執行顧客關係管理計畫的好處 180

活用里程方案整合帳號 183

14 三種效果 187

→效果 1 好的 APP 可以改變企業整體的行銷與溝通

→效果 2 看見購買階段以外的顧客時間

→效果 3 帶來超越部門本位主義的 PDCA 循環

APP 是企業的媒體 187

掌握購買階段以外的行為資料 189

消除公司的部門本位主義 192

KEY 3：ENGAGEMENT 4P（顧客關係 4P）

PART 6 顧客關係可以改變行銷

15 KPI 已經改變 199

評價的主軸從「店鋪」轉變成「人」 200

投資判斷的角度完全不同 201

16 通路是改革的起點 205

透過通路建立並強化顧客關係 205

顧客關係 4P 206

17 把通路變成建立「顧客關係」的場域 209

只是了解顧客，並不足以建立關係 209

與顧客「對話」 211

亞馬遜掌握了顧客眼中「真正的暢銷書」 212

18 顧客關係帶來「促銷」的改革 221

Oisix 一開始就幫顧客把蔬菜放進購物車 222

MUJI「遲達優惠」 指定較晚到貨日，就可以獲得里程數 228

19 顧客關係帶來「價格」的改革 235

Amazon Books 鼓勵升級高級會員的價格策略 236

IKINARI steak 吸引一再來店的優惠策略 241

20 顧客關係帶來「商品」的改革 247

Amazon 自有品牌 市占率與種類持續增加 250

MUJI「C 級商品」 消失的商品在新提案中再度復活 254

結語 | 通路轉移策略還會持續進化 261

謝辭 269

參考文獻 273

APZ 是企業的成功。 197 (33) 第 35 站：「聯動」來帶動顧客關係 81
第 35 站是聯動以外的行為與科學數據相結合其產生顧客關係由同一 81
商務公事與加維諾是後難以理解。 只安技術與企業 81 商務公事 81 353 34

81 第 35 站：「聯動」來帶動顧客關係 81

81 第 35 站：「聯動」來帶動顧客關係 81
KEY 3：ENGAGEMENT 42 (第 35 站) 81
81 第 35 站：「聯動」來帶動顧客關係 81

81 第 35 站：「聯動」來帶動顧客關係 81

PART 6：顧客關係可以改變行為 81 商務公事 81 353 34

81 第 35 站：「聯動」來帶動顧客關係 81
15 KPI 已經改變。 197

第 35 站：「聯動」來帶動顧客關係 81
81 第 35 站：「聯動」來帶動顧客關係 81
投資判斷的角度大不相同。 201

81 第 35 站：「聯動」來帶動顧客關係 81

16 儲蓄是改革的起點。 205

儲蓄是改革的起點。 205

81 第 35 站：「聯動」來帶動顧客關係 81

儲蓄是改革的起點。 205

17 把通曉變成建立「顧客關係」的場域。 201

只是了解顧客，並不足以建立關係。 207

與顧客「對話」。 211

這是在改變了顧客眼中「真正的價值」。 212

KEY 1 : CHANNEL SHIFT (通路轉移)

