



個案分析

第三組

李艾珩 鄧吉翰

李柏樺 黃子芸

呂宛樺 張郁恬

郭姿伶 劉育瑄

蕭廷翰

CONTENT

- Amazon 個案分析 -

壹、前言

貳、網路通路市場環境分析

參、Amazon 品牌介紹

肆、網路零售業競爭者分析

伍、競爭優勢分析

陸、Amazon 行銷策略分析

柒、Amazon 產品與服務分析

捌、總結

玖、參考資料



壹、前言

Amazon 為電子商務企業巨頭，起先以網路書店為主要經營，隨後也發展 c2c 平台，除大手筆收購其他企業外，也自行研發商品，跨足音樂、電腦、軟體、電子產品等多角經營，因此無法將其歸類為純然的電子商務企業。然而，Amazon 所提供的服務都是針對顧客的需求做出不同產品的銷售，因此我們傾向將 Amazon 看作以網路為通路的大型零售電商。

貳、網路通路市場環境分析

Political 政治	有鑒於網路電商近年的快速增長，美國作為 Amazon 電商的發源地，在 2013 年開始徵收網路銷售稅，並於隔年公布《網路交易管理辦法》，從相關法制的因應，可見網路銷售的力量已經在卓升。
Economic 經濟	近幾年電子商務的交易額以翻倍數目在增長，根據市場調查機構 eMarker 於 2016 的報告指出，零售的電子商務已占總零售銷售額達 8.7%，即 1.915 兆美元。零售電子商務前景看漲，eMarker 更推估在 2020 年零售的電子商務的銷售額會高達 4.058 兆美元，有望占總零售銷售額 14.6%。
Society 社會	全球網路使用的人口數也在大幅遞增，據 We Are Social 和 Hootsuite 兩大網站共同公佈的「2017 全球網路使用調查報告」，可以發現有全球網路的使用者高達 38.19 億人，相當於 51% 的全球總人數，數據透露使用者的成長速度極快，且其中用手機上網的人數佔了 67%。而隨著網路用戶與電商的增長，相近貨物充斥市面，部分電商開始削價競爭或祭出折扣上的優惠，以滿足消費者撿便宜與愛比價的心態，充斥在網路上的貨源因為難以溯源也真假難辨，為網路購物增添了许多不確定性，無形中增添了消費者對於擁有良好商譽網路店家的渴求。
Technology 科技	由於網路革新快速，4G 行動上網與 wifi 優化讓人可以隨時隨地運用行動裝置上網，隨之各項網路服務也日趨完備，雲端儲存平台、行動支付開始成為現代人生活不可缺少的一塊，現代人的高網路使用率，也讓電子商務通路漸漸站穩了一席之地。

參、Amazon 品牌介紹

對 Amazon 來說，讓顧客能在網路上購得一切所需是他們的最終目標。滿足顧客的需求，是 Amazon 訂立企業策略的理念，也是 Amazon 帝國的致勝關鍵。

根據個案，Amazon 自 2001 年起開始朝不同產業伸出觸角，從 AWS 的雲端運算服務，到 Amazon Studio。2007 年推出的 Kindle 向大眾證明了 Amazon 也有自行研發科技產品的能力，但 Fire 卻意外的銷量不如預期。近幾年 Amazon 除了仍持續在擴展產品種類，也著重於提供會員顧客更方便的服務，包括 Home Service, Amazon Inspire。從網路書店，到包含娛樂、教育、科技、生活雜貨的 Amazon 帝國，Amazon 能夠從原本虧損嚴重的企業，打造出自己的霸業，原因在公司的經營方針著眼未來長遠的利益，不滿足於既得利益，這樣的理念，讓 Amazon 領先競爭者一步搶佔市場先機，或是有機會瓜分原來市場。

肆、網路零售業競爭者分析

Amazon 的多角化經營，依顧客需求的不同提供各式產品滿足顧客多方面需求，我們無法將其歸類為單純的電子商務企業，而是看作以網路為通路的大型"零售商"，以下的競爭者分析，將會以 Amazon 為電子通路零售業者的起點出發。

我們列出以下幾個可稱為 Amazon 競爭者的企業 — Walmart、Ebay、Alibaba，值得注意的是，大多數商家都以提供低價產品為目標，滿足目標顧客所重視的價格因素，並以網路為通路，提供交易的線上平台，滿足顧客需要的便利性。Google 為較特殊的案例，我們將於以下討論。

Amazon 在網路零售業的競爭者

► Walmart

最大的零售實體店，以"Everyday low price"的口號，將部分獲利以降低價格的方式回饋給顧客、進而吸引消費者重覆光臨的正向循環，而 Walmart 專門提供超值商品的企業因此深植消費者心中，即使是 Amazon 也不一定能提供更低的商品價錢。

► ebay

最早成立的網路拍賣公司，營運模式與 Amazon 非常相近，在跨國電商網站中，ebay 的市佔率為 23%(Amazon 佔 31%)。以其低廉的價格以及自由的規定吸引消費者及賣家，其口號為"The World's Online Marketplace"，目標在於成為全球最大的網路 C2C 交易平台，並透過抽取上架費、成交費、與 paypal 合作等來獲取利潤。因為開業時間長，ebay 已累積了大量的用戶，是不容小覷的力量。

► Alibaba

在跨國電商網站中市佔率為 11%，擁有多達十種橫跨各領域的業務。阿里巴巴的運作模式類似於 eBay 以抽取傭金為收入，並且出售付費廣告給賣家作提高商品點閱率。阿里巴巴位處中國，內需市場非常龐大，有 13 億的人口紅利可以利用，且社群活躍度極高，能使用戶感受到更多的價值。

► Google

雖然 Amazon 的核心業務是出售各類商品，而 Google 是廣告銷售，但這兩項業務本身就是有所重合的，因此兩家也不可避免的會產生競爭。Google 希望用戶在想要購買商品時，直接使用 Google 的搜尋引擎，同時向用戶展示相關產品的廣告以賺取利潤；Amazon 則希望網購用戶不通過 Google，直接在 Amazon 上進行搜尋已獲得想要的產品。

伍、競爭優勢分析

Amazon 的競爭優勢

► 精準的商品推薦

Amazon 善用顧客資料系統並結合數據分析，知道每一位顧客喜歡什麼，並推薦他們可能感興趣的產品以及減價優惠資訊，讓消費者每次都忍不住多買一點，增加單位訂單額，也讓每位消費者認為自己是獨一無二的顧客，進而產生情感依賴，留住顧客不讓他們轉向競爭者，其鎮密的資訊系統和推薦功能領先於其他同業。

► 賣家的加乘

由第三方銷售的商品占亞馬遜總銷量的 30%，透過 Amazon 系統配送的貨物達 100 多萬種。Amazon 不僅允許第三方在其網站上出售商品，還允許它們外包配送業務。這種安排讓 Amazon 不必投入巨額資金就能大大擴大商品品類，同時也為促進商品買賣方式的變化奠定基礎。開放自家的倉儲中心，Amazon 讓第三方能夠享用它們自己無法複製的基礎設施，將分散的訂單需求集中起來，不僅是將資訊集中，也能將貨物集中，發揮統籌配送的規模效應。

越多賣家入駐 Amazon，越多的消費者能以理想的價位買到自己想要的產品，就會有更多的賣家被買家所在吸引加入這個平台，形成了良性循環。即使 Walmart 和 ebay 的客戶基數很大，Amazon 銷售額增長的速度還是比他們都快。

► Prime 的服務

亞馬遜的 Prime 會員，比一般會員更頻繁在亞馬遜以及其他網站購物。超過一半的 Prime 會員每週至少造訪 Amazon 網站兩次，頻率一般會員的三倍。因為已經花錢在購買 Prime 會員，顧客會希望把錢發揮到極致，若有網購行為，會先考慮 Amazon 而非其他需要另付運費的網站。另外，除了免去全年運費的優惠，Prime 提供的電子書、影音串流，也是為人所稱道的。

Prime 逐漸增加的服務讓會員對亞馬遜忠誠度越來越高，也可以提升消費者購買量及動機，在訂購數量提升下拉低平均運輸費用。

► 完整的物流體系

強大的電商物流體系是支撐 Prime 以及賣家服務的一大關鍵，Amazon 除了是電商平台，還是日漸壯大的物流公司，Amazon 不斷建造物流中心、開發無人機、倉儲機器人、自動貨運、自建貨運機隊、車隊還有海運體系，透過日漸完善的物流系統，加速送貨流程，大大地提升了客戶體驗與優化成本效益。

"Put the customer first. Invent. And be patient." – Bezos.

整體來說，Amazon 一直以來最重要的現有優勢便是忠實的顧客，有客人的地方才會有利潤。上述的競爭優勢為 Amazon 為滿足顧客並累積其忠誠度所衍生出的作法，一但有了忠實的顧客，Amazon 便有了最核心的優勢。

陸、Amazon 行銷策略分析

Amazon 創業初期至現在的發展並非一帆風順，早期甚至連年虧損，直到 2003 年才始有獲利，而 Amazon 在這二十年中並未放棄，其精準的眼光與堅持造就了現在的商務巨頭，以下我們檢視與分析 Amazon 的行銷策略：

【STP 分析】

(一) 市場區隔 (Market Segmentation)

Amazon 是透過網路參與廣大市場的零售產業，包含書本、c2c 平台、娛樂等市場。因此，我們將網路使用程度、收入與經濟、方便性的需求等因素轉化成年齡、經濟狀況、有無工作等指標來做行銷策略分析，並將市場做以下的分類：

a. 上班族 (收入較高，時間較少)

- b.中高年上班族與退休族（收入與經濟狀況穩定，年紀較高）
- c.社會新鮮人、初階員工（收入較低、時間較寬裕）
- d. 職業家管（經濟狀況穩定，時間寬裕）
- e. 學生（收入較低，時間寬裕）。

（二）選擇目標市場（Market Targeting）

Amazon 所提供的服務屬於網路上的電子零售產業，因此我們依照年紀劃分網路的使用程度，認為年紀較年長的上班族與退休族對於網路購物的接受度較低，所以不會是 Amazon 的目標客群。而上班族則有一定的經濟水準，但工作繁忙導致空閒時間並不充裕，因此便利性是非常重要的。社會新鮮人、初階員工與學生族群相對來說收入較低，經濟能力比較不穩定，產品的價格會是非常需要考量的重點。而對於職業家管來說，經濟狀況有一定的水準且穩定，時間上也較為寬裕，兩者都能彈性運用，因此若在購買物品、生活所需上有更好的選擇則會受到職業家管族群的青睞。將以上整理，Amazon 會將目標市場定位在：

- a.上班族（需其便利性）
- c.社會新鮮人、初階員工（需其低價）
- d.職業家管（低價與便利性對其都有好處）
- e.學生族群（需其低價）

（三）市場定位（Market positioning）

“Provide low prices, vast selection and convenience to customers by creating a virtual store.” – Bezos.

Amazon 將其定位為「以低價提供大量產品選擇，滿足便利性的網路零售業。」

由於 Amazon 透過網路作為通路，可以利用網路空間低固定成本與沒有空間限制的特性來降低成本與提供無限的產品種類，將成本回應到目標客群所重視的價格上，而透過網路下單與物流配合能夠達到快速與方便的價值，讓時間較不寬裕的族群能夠在家購物與收貨，滿足便利性的需求。

【4P 分析】

Product

Amazon 從起初賣各種書籍，到後來提供網路雲端運算服務，生鮮食品運送服務，各類娛樂媒體（Amazon Video, Amazon Music, Amazon Prime 等）以及各種科技產品（Kindle, Fire, Echo 等），顯然已經成為網路零售業的巨頭。透過不斷的擴張和多樣化，公司的產品已經不只限於原本的網路零售，現在還滿足市場各種其他產品服務的需求。

Price

Amazon 的訂價主要是以市場導向策略為原則。所謂市場導向策略就是評估競爭對手的產品價格，並

且把它當作自己的訂價基礎。這種定價策略的優勢在於，它使銷售價格更具有競爭力，價格適中，且對目標消費者有吸引力。

另外，Amazon 採用了折扣價格策略。所謂折扣策略是指企業在商品原價格上給以一定的回扣。Amazon 透過擴大銷量來彌補折扣費用和增加利潤。

Place

Amazon 使用其官方電子商務網站作為與客戶進行交易的主要場所。這些網站包括 Amazon.com，Audible.com（一家子公司）以及一些具有特定目標市場的其他網站。但有些特定服務，如 AmazonFresh 生鮮食品的送貨/取貨，是透過手機 app 來訂購。

Promotion

Amazon 的促銷策略依重要性可分為：廣告（最重要），銷售促銷，公共關係，與直銷。廣告是 Amazon 的主要推銷手段。除了在自己的網站上（例如:amazon.com, audible.com）做推銷以外，Amazon 也會藉由與其他網站簽訂聯盟行銷（affiliate program），進而在其他網站上刊登自己的廣告以及附上相關產品連結。此一策略拓寬了公司的市場覆蓋面。

另外，Amazon 也會透過銷售促銷來吸引並說服顧客在該網站上購買商品或服務。例如，該公司偶爾會使用折扣和限時優惠來增加銷售量。

此外，該公司偶爾會使用折扣和特別優惠來產生更多的銷售，Amazon 也會藉由一些公關活動來提升品牌形象。例如，Amazon Smile 會向慈善機構捐贈了一定比例的銷售額。

我們認為 Amazon 推出的 Kindle, Fire, DashButton 等也是一種推銷手段。這些產品皆有鼓勵顧客透過 Amazon 購買更多產品服務的作用。例如，Dashbutton 會自動感應家裡咖啡豆、寵物飼料、等用品的所剩無幾，並且馬上幫你從 Amazon 訂購更多。

柒、Amazon 產品與服務分析

以下為 Amazon 企業結構的演進，從創業至今，經過了三次業務結構演變：

第一次業務結構 – 成為「地球上最大的書店」

當時的創辦者貝佐斯認為書籍的標準化程度高，市場也十分廣大適合創業，於是採取了大規模的擴張政策，以鉅額虧損換取營業規模，以網路書店之姿快速崛起。

第二次業務結構 – 成為「最大的網路綜合零售商」

開始擴充網站品類，跨足各大領域，以豐富的商品種類為優勢，逐漸累積顧客。

第三次業務結構 – 確立以顧客為中心的營運政策推廣第三方開放平台，推出網路服務(AWS)、PRIME、外包物流等服務，使其超越網路電商範疇，成為一家綜合服務提供商，並大膽收購其他企業。

根據 Amazon 的 STP 行銷策略，我們可以檢視其產品與服務是否有符合策略：

Amazon 最初以網路書店-Amazon.com 起步，以比實體書店較低的價格打入書店市場，又以網路的快速與方便性漸漸改變了書店市場的走向，此舉可以應證價格與方便性是兩個市場上所需要的價值，也可以說名 Amazon 從市場角度出發的價值傳遞正確，在符合顧客需求下整合行銷，為顧客創造價值也從中獲利。

而後 Amazon 拓展的 c2c 平台，讓 Amazon 平台上的產品多樣性能夠提升，以更多的產品種類吸引更多顧客，其中低價與方便的價值仍然存在其中。

Amazon 除了零售外，也跨足音樂、電腦、軟體、電子產品等多角經營，其中“Kindle”是 Amazon 推出的一個指標性商品。Kindle 是 2007 由 Amazon 自己生產製造的平板電子閱讀器，在當時以遠低於 iPad 與其他平板的親民價格推出，受到許多顧客的青睞，其功能主要在於閱讀，透過 Amazon 旗下網路書店的配合，將許多書籍轉為電子書，與 kindle 互相搭配，提供了輕薄便利的選擇，讓顧客不用帶著厚重的書本出門。由此可見，Kindle 在價格與便利性上也都緊緊的貼合在 Amazon 的行銷策略回應市場需求，也因此受到市場非常多的肯定與支持。

【Firephone】

Fire phone 是 Amazon 在 2014 年推出，自己生產製造的手機，本組以 STP 來檢視 Fire phone 是否有符合 Amazon 的行銷策略，能否回應市場需求來評斷 Fire 是否可能成功：

首先，Fire 推出的定價為 649 美元，這在當時的屬於高階機種的高價位，直逼當時推出的 iPhone5s，而其主打的功能在於可以顯示 3D 的影像與其 firefly 功能-firefly 功能是透過手機掃描看到的物品，Amazon 將會為你顯示出其物品在 Amazon 上的價格。

若將上述對於 Fire 的介紹來做分析，可以看見 Fire 的定價並不符合 Amazon 一直以來的低價策略，而其主打的 3D 影像也並不是 Amazon 鎖定的目標市場上顧客所需要的功能。而 Firefly 功能確實在產品的購物體驗上給予了顧客方便性，這點本組認為有符合市場對於便利性的需求，但也別忘記，需要便利性的客群並非單單需要購物上的方便，而是需要整個生活的便利，而 Firefly 僅是手機上的一個功能，若便利性不能拓及到整部手機，相信顧客很難單單為了購物的便利性而去買一隻價位逼近 iPhone 的高價位手機。

且若談到手機市場，市場相當飽和，不論在高價位或中低價位的市場都有許多品牌早已建立出自己的客群，Amazon 若單單以購物便利性想要進軍市場是非常有難度的。

本組認為 Fire 在不符合 Amazon 長期擬定的行銷策略下，難以與原本的顧客做價值溝通與傳遞，也難以回應其鎖定目標市場的需求，因此，並不會成功。

【Whole Foods】

我們認為 Amazon 併購 Whole Foods 是為了獲得客戶數據、增加公司底下的私有品牌和實體通路。

首先，Amazon 能從 Whole Foods 的數據中得知客戶購買生鮮食品的偏好、習慣與模式。有了這些資料後，Amazon 可進而分析出不同產品之間的關聯性並且了解不同客戶的購買習慣。這些數據分析有助 Amazon 為個別消費者打造出量身訂做的購物體驗。Amazon 已經掌握了增售(cross-selling，即推薦消費者更多相關產品)的技巧，若再配合生鮮食品這類消耗品，Amazon 將會知道您家裡何時需要再採買食物或生活用品，並在正確的時間內為你提供更多的產品。甚至可以搭配目前已經有的 Dash Button，在你家裡缺某項產品時，就立刻為您下單購買再送至門口。

Amazon 正逐漸垂直整合化。現在它經營八種時尚服飾的私人品牌系列，包括 Lark & Ro、Ella Moon 和 Mae。除此之外，Amazon 還提供各類私人品牌產品，例如電池到嬰兒尿布。垂直整合最明顯的好處在於，私人品牌產品的利潤高於第三方品牌產品。但更為重要的是私營品牌產品代表差異化。在一個毫

無差異的零售市場上，幾乎每個平台都販售的都是一些大眾品牌，因此私人和獨家品牌為消費者提供了在 Amazon 消費的誘因。如果 Amazon 擁有最好的購物體驗，最快的交貨速度，最優惠的價格和獨特私有品牌產品，消費為何會想到其他地方購物？

最後，Amazon 併購 Whole Foods 也為它增加了更多實體通路，除了到實體店面採購食品以外，Amazon 也能將自己的供應鏈跟 Whole Foods 的倉庫結合，利用消費者家裡的 Echo 人工管家做食材的預定，並運用 Prime Now 會員服務，提供食材的免費運送。

綜合以上原因，我們認為 Amazon 併購 Whole Foods 是一個正確的選擇。雖然現在 Whole Foods 仍是一個潛力股(Question mark，高市場成長率、低市佔率)，但說不定它將會是未來的明日之星，並且為 Amazon 拓展出前所未有的市場。

Q：Make sense?

Amazon 主要鎖定的市場如電子商務、零售以及音樂、影視等都需透過網路才能使用，而 Amazon 長期下來已經經營出一定的品牌誠信，許多顧客也已經對 Amazon 有忠誠度，因此，若 Amazon 能夠在符合顧客的需求下，推出自己的手機，以自有的硬體結合軟體與網路商店，本組認為會是一個好的機會。因此，Amazon 推出手機的重點在於是否能夠滿足既有顧客的需求，若以 Kindle 為例，低價與便利性即符合了 Amazon 原先鎖定的目標市場，因此大受好評。我們認為 Amazon 的手機若能維持一貫的低價策略，且將其功能著重在於整體便利性的提升，例如：使用者經驗的優化，而非單單購物體驗上便利的提升，Amazon 是能夠合理推出自有品牌的手機。

Q：傳統零售商如 BestBuy 如何因應 Amazon 帶來的威脅？

【傳統零售商如何因應新興電商？】

(一) 給消費者一個走進實體店的理由

消費者實際逛街的慣性不會輕易改變，因此實體店面目前不可能完全消失。第一步該做的就是讓消費者願意走進店裡，店面才有存在的意義。如 AT&T 銷售總裁 Paul Roth 所言：「實體店面若只剩下交換商品的功能，那它終歸死路一條。」零售商應運用科技與行銷互動讓消費者產生「體驗忠誠」，讓顧客打從內心渴望走進實體店。方式如下：

服務	Amazon 優勢為透過大數據分析以及過往消費經驗了解顧客的消費行徑，進而能推薦相關商品，讓顧客有賓至如歸的感受。傳統零售商亦應利用數據提供相同的服務，再加上店員問候、商品介紹與人際互動所提供的溫度，讓消費者覺得行銷並非操弄與把戲，而是聆聽與瞭解，才能帶給顧客美好的消費體驗。
商品體驗	有些商品需要實際體驗及專人解說，例如電子產品的試用即是電商所無法取代的。再如服飾業，衣服試穿功能的取代性也低，但試衣的麻煩也讓許多客人卻步，因此利用 VR 創造虛擬試衣間，讓客人模擬試穿各類衣服的情境，不僅能增加消費者進實體店的意願，也能增加話題性與新鮮感。
氛圍體驗	標準化與一般性不再能吸引顧客，各零售商應找出獨特的定位及形象，讓顧客購買的不僅是實物，也是期望實現的自我。舉例而言，精品店的高貴氛圍讓顧客覺得「要去店裡買才夠高貴」，另

	外如 Apple 旗艦店的氛圍也精準傳達了品牌形象。
樂趣	現在消費者雖不願花太多時間「購物」，卻願意花時間在「享受」，因此當實體店能帶來體驗上的樂趣，消費者會為了「享受」而非「購物」走進店裡。就像書店和服飾店，有時消費者並非是為了購物而走進店裡，而是想要體驗「逛街」的樂趣。無論是裝潢、背景音樂、溫度調控等，都能讓顧客享受逛街的樂趣，就算事先沒有消費需求，仍願意一再走進實體店面。

（二）讓消費者願意消費，轉換為獲利

Showrooming 是目前實體商店最害怕的現象，也就是顧客在實體店裡挑好商品之後，上網在另一個網購通路下單，因為網購的價格普遍較低。若顧客只走進店裡卻沒有消費，零售商亦無法長期獲利，因此也必須達到夠高的轉換率。方式如下：

複合型通路 (O2O 整合)	傳統零售商亦須提供線上購物通路，將實體店作為商品展示空間。Showrooming 已是常見現象，但若消費者是在該店的網路通路下單，那麼同樣也會轉換為獲利；在這筆消費中，實體和網路通路都是必要的元素。舉例來說，若在實體店內的商品旁放置專屬 QR code，省去顧客查詢的麻煩，轉換率便有機會提升。
售後服務	提供送貨到府或維修服務。購買商品後，由零售商請物流直接送至家中，解決店內缺貨及商品對顧客的搬運困擾。此外，若商品有維修需求，實體店面的人力維修服務會是電商無法提供的。
店面服務	提供電商所無法提供的服務，如實際教學與試用。例如在購買折疊腳踏車後協助組裝，或在購買相機後提供使用教學。
衝動消費	相較於線上購物，在實體店消費的顧客較容易衝動消費。因此，實體店可透過愉快的氣氛營造、體貼且高明的店員推銷和滿額贈禮、加價購等方式，誘使走進店內的顧客消費更多，也就是 up-selling 和 cross-selling。

【實際方案 — 以 Best buy 為例】

雖然在消費電子零售業中，Best Buy 的市場佔有率目前仍居首位，但近年來 Amazon 急遽攀升，且快速擴展消費電子的各種服務，至 2017 年已幾乎與 Best Buy 的 20% 市佔率平起平坐。藉由上述的兩步驟，Best Buy 該如何與 Amazon 競爭？

（一）給消費者一個走進實體店的理由

服務	Best Buy 應效法 Amazon，在消費者走進店內時，馬上知道他是誰、感興趣的商品為何，並提供他欲購買產品的優惠訊息。善用顧客資料系統並結合數據分析，讓每位消費者認為自己是獨一無二的，進而對 Best Buy 產生依賴及情感。此外，不斷發送顧客想看之資訊吸引其來店消費，例如逢年過節時寄祝賀 E-mail，並利用大數據演算，提供客製化的可能有興趣之產品優惠券。
體驗	Best Buy 相較 Amazon 最不同的賣點即為消費者能在店內盡情體驗電子產品，這樣的實體店面體驗深深影響大眾對 Best Buy 的觀感。若店面裝潢和氣氛能帶給消費者賓至如歸的快樂體驗，走進店裡的顧客才能源源不絕。此外，熱門試用產品應多放置一兩個試用品，減少等待這種不悅購物經驗發生在 Best Buy 實體店內。
品牌專櫃	一改以往同產品各品牌齊列一展示架，Best Buy 仿效百貨公司設立專櫃，簽訂合約讓品牌如 Samsung 等在店內擁有自己的專櫃。此作法效益有二，一來對特定品牌忠誠之顧客將定期前往 Best Buy 實體店一窺最新產品，二來也討好品牌廠商，能簽訂穩定合約，讓 Best Buy 得商議更

佳的進貨條件。

(二) 讓消費者願意消費，轉換為獲利

比價網	<p>– 讓 Best Buy 成為自己的 showroom</p> <p>Best Buy 既然有自己的網購通路，就應讓顧客在實體店內挑完商品之後可以直接上 bestbuy.com 下單。這些習慣 showrooming 的消費者多半是因為線上價格較便宜才會選擇線上購物，因此為了讓顧客願意選擇自家網站而非 Amazon，Best Buy 提供比價網 (price-matching guarantee) 的服務，除了少數商品和特殊促銷活動之外，他們保證自己的商品價格會跟主要的線上線下競爭者相同。由於 Best Buy 是成本領導策略，此服務雖降低利潤，卻是必要且重要的措施。</p>
售後及店面服務	<p>雖然 Amazon 也在發展電子用品售後服務，但實體店面的服務和維修仍是消費者較為習慣的模式。若在 Best Buy 購買商品後，無論線上線下，皆可隨時到實體店裡詢問或維修，便能增加顧客的信任感。此外，挑選商品時的介紹和教學在電子用品方面也是常見的需求，因此針對不知如何挑選或需要試用並比較性能的顧客，店員須具備完備能力且足夠瞭解商品，隨時回答問題讓消費者有專家陪同選購感，達到網購無法做到的貼心服務。</p>
交貨效率	<p>顧客前往實體商店而非網購的其中一個誘因便是可以立即取得商品，若實體商店發生缺貨狀況，顧客往後的消費意願會大受影響。因此，Best Buy 除了在網站上提供特定區域的 Same Day Delivery 服務以和 Amazon 抗衡之外，也須善用實體店面的普遍性，把握那些急著立刻拿到商品的消費族群，避免發生缺貨。</p>
試用品促銷	<p>Best Buy 實體商店既提供試用品，自然需要定期出清試用品或過季品，此時便適合舉行特賣促銷活動，增添話題性之餘，更吸引較衝動的消費者前往實體店「撿便宜」，同時配合加價購或滿額禮，針對此消費族群的衝動消費特質，進行 up-selling 和 cross-selling，以彌補促銷的獲利損失。</p>

(三) 其他

關閉營收不佳之實體店：在以上兩大點之方法實施後，Best Buy 應以降低成本停止虧損為考量關閉營運狀況仍不佳之實體店。

捌、總結

“To be Earth’ s most customer-centric company, where customers can find and discover anything they might want to buy online.”

每當 Amazon 的規模更加擴大，顧客就受益越多，因此就能吸引更多消費者。Amazon 的策略雖然非常成功，但並不是容易模仿的。從 Fire 的案例可見，Amazon 在不同領域作嘗試時也會遭遇巨大的失敗，但因為其規模巨大，資本足夠，足以承受一次次的失敗並將之化為經驗，從失敗中學習。並且因為其跨領域的特性，能共享目前擁有的許多資源，其中最重要的就是 Amazon 會員，也就是消費者。

龐大的資源 + 龐大的資本 + 銳利的遠見 + 顧客至上的精神 = Amazon 帝國的成功

並且在未來幾十年，仍會持續榮耀。

玖、參考資料

<https://www.slideshare.net/wearesocialsg/global-digital-statshot-q3-2017>

<https://benchmarks.emarketer.com/channel/58fe47a2d2670009840a9ec7/58dd63dd2357af0c900b4d33>

<http://iknow.stpi.narl.org.tw/Post/Read.aspx?PostID=12753>

<https://read01.com/5Qx6gE.html>

<https://www.bestbuy.com>

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E7%99%BE%E6%80%9D%E4%B9%B0%E9%9B%86%E5%9B%A2>

<http://blog.phimedia.tv/2014/01/shopping-mall-2/>

<https://qz.com/712709/amazon-will-soon-dethrone-best-buy-as-the-top-seller-of-consumer-electronics/>

<https://www.nytimes.com/2017/09/18/business/best-buy-amazon.html>

<https://www.forbes.com/sites/forbesinsights/2017/03/06/in-its-battle-with-amazon-best-buy-gets-a-fighting-chance-from-shoppers/#46128ab57184>

<http://panmore.com/amazon-com-inc-marketing-mix-4ps-analysis>

<https://www.mindtools.com/pages/article/stp-model.htm>

<https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2017/08/02/amazons-acquisition-of-whole-foods-is-about-two-things-data-and-product/#49880832a808>

<http://www.linweimarketing.com/73/%E4%BD%95%E8%AC%82%E8%81%AF%E7%9B%9F%E8%A1%8C%E9%8A%B7>

<https://www.hksilicon.com/articles/874534>

<http://markets.businessinsider.com/news/stocks/amazon-stock-price-loyalty-secret-weapon-2017-6-1002139961>

<https://www.bnext.com.tw/article/33698/BN-ARTICLE-33698>

<https://www.salehoo.com/education/selling-on-amazon/crucial-differences-between-amazon-and-ebay>