

電子商務 專題 產業觀察

不是有實體和線上就叫O2O，看神腦如何走新零售這盤棋

by 何佩珊 2017.02.06



圖片來源：徐悅博 / 攝影

「新零售時代，你準備好了嗎？耗時17個月籌備，神腦想做的可不只是網路商店，而是O2O的全通路大局。」

線下的實體店在網路開設線上商店，這件事聽起來一點都不稀奇，甚至可能連讓人忍不住想，「現在才開始做線上也太晚了把！」但3C通路業者神腦歷經17個月布局，推出的可不只有線上商店，背後還有新零售的全通路大局。神腦國際電商事業部總經理單紹棟說：「我們講的『店商』，是門市的店。」他強調這不是玩文字遊戲的花招，而是要表達，「我們做的是神腦300家門店的電子商務化，而不是做一個神腦電子商務部門的東西。」

神腦看新零售：未來線上線下是整合在一起的

「我個人認為未來全通路就是線上線下是整合在一起的。」單紹棟在訪談中，特別強調「整合」這兩個字。他認為早期市場上有些看法是，「我有實體、我有線上，就是O2O」，但當他實際著手神腦的全通路計畫後，「我們發覺這還不叫O2O。」他解釋，「我不是否定現在外面的O2O，而是我認為這叫做過程。」更具體地說，建立線上商店只是全通路發展三部曲中的第一步。

“20年前線上通路起來後，線上和線下是楚河漢界，實體歸實體、線上歸線上。因為過往要上線要回家開電腦，還是有分野，確實有些東西沒有連結，是比較壁壘分明的。但是大概近5年行動起來是關鍵轉變，打破了線上線下的結構。”

——神腦國際電商事業部總經理單紹棟

他認為在擁有線上、線下兩個據點後，還必須進入第二個階段：合作。所謂合作，就是要把線上、線下包括商品、客戶、服務都串接起來，目前市場上也有許多業者都已經做到這個階段，但單紹棟認為，這還不是終點。

其實最初他也以為O2O做到合作這一步就差不多了，但他發現，在這個階段裡，「你還是兩個entity(實體)」，不論是線上線下分成兩個部門或兩家公司，因為各自損益、有各自的KPI，合作中難免會有衝突。舉例來說，如果讓線上店多送50元優惠券，線下店恐怕就會急得跳腳；也可能線下店為了留住客人，卻讓消費者備感壓力，或者說服務角度的偏差，也可能破壞消費者觀感。

所以單紹棟認為應該要繼續走到第三個階段：融合。

「O2O大家用兩個0來看，對我來看O2O最後就是一個0。」單紹棟舉例，假設今天任一個產品，不論線上線下購買都能列入追蹤。那怕客戶是在現場看Notebook，回家想一想，最後才在線上店買了，這單業績還是算你的，解決業績歸屬問題，進而做到整體目標和運作的一致性，達到給客戶便利性的目的，才能稱得上是融合。

他也舉例，現在有些通路會發生在線上買得到，線下買不到的狀況，背後原因是店家希望透過商品區隔，避免價格破壞。但單紹棟認為，O2O的核心應該是提供消費者完整的消費旅程，這點必須放在最高優先，才能達到全通路、全時段、全商品和全服務這四大目標。他說：「如果沒辦法engage(吸引)消費者，生意是不會來的。」

“過去5年、10年大家太渲染線上的優勢，當然我承認這些優勢存在，但不可忽略，我有門市就是一種溫度，他可以說明、溝通。溫度講具象一點就是體驗，線上會提供更完整的全方面服務；消費者需要體驗的時候會需要線下，這兩個整合才會叫做全通路，而不是各做各的。”

——神腦國際電商事業部總經理單紹棟

神腦布局新零售：第一步就要想好後兩步怎麼走

雖然理清了全通路的觀念，但單紹棟直言：「這是一個全新商業模式，我剛開講的都是邏輯，講聽聽一點就是紙上談兵，還是需要實務上去Trial and error(試錯)。」這也是為什麼從他2015年7月到任，一直到真正跨入第一階段的事備期，長達17個月。

「我2015年進來，花很多時間處理基礎建設這塊。」他指出，以前神腦實體通路的系統架構，就是單純的門市POS機，「如果不走O2O，既有系統還可以再撐10年。」但為了和線上同步，就必須升級、上雲端。

但光這樣也不夠，他舉例：「以前不做網路，對資安沒有高度要求，現在進入網路，資安就對我很重要。」此外，O2O還有一個很重要的核心是「會員」。所以他們不要只將新平台的所有「水管」打通，也重整會員資料庫。他說：「先不談大數據，把CRM(顧客關係管理)經營好就很重要了。」





神腦國際電商事業部總經理單紹棟認為O2O就是一個0
圖片來源：陳俊偉 / 攝影

總計單紹棟在15個月內至少啟動了18個中、大型專案，幾乎可以說是把神腦的系統重新翻了一番的。他當然也知道這麼做的風險有多大，直言：「在其他公司別人應該會覺得你瘋啦！」但他認為如果不能在初期開發就為後面兩個階段先做好準備，反而會讓事情演變得更複雜也更困難。反之，前期雖然耗費比較長的時間，但因為基礎建設已經打好，「現在就是把模組一個一個架上去。」他說。

而在今年1月3日神腦線上網路門市正式上線後，他預計只要花一個季度的時間，在今年第二季就可以進入線上、線下的合作階段，不過再往下進入第三階段，挑戰就已經不是在技術和系統架構，而是組織結構，因此單紹棟預計屆時會需要比較長的兩季至三季時間。換言之，神腦具體落實全通路的時間點應該會在明年上半年。

除了擬定策略、建構新的平台架構，單紹棟來到神腦還有另一個重要任務，就是招募電子商務團隊。

O2O的內部挑戰比外部更大

「這群人大部分是線上背景，但我跟他們溝通的策略是要建立一套O2O的商業模式，也就是把線上建起來後，還要串到實體。」他說：「講起來很簡單，真正在串，每個團隊都哇哇叫。」

單紹棟形容，「線上要接進去（線下）的時候，就像你的心臟每一根血管我都要去接起來。」而曾經做過實體的龐旦星版，也曾擔任Yahoo奇摩電子商務事業部總經理的單紹棟知道，相對於線上經營的技巧，線下的營運相對冗長、厚重，所以兩邊在過程中免不了會出現認知衝突。這也是為什麼他給電子商務團隊的第一個任務，就是進行實體門市訪談，並且要求每一個人至少要訪談10家以上。同樣地，現在他們也開始培訓線下的門市人員去認識線上的運作。

回首過去這17個月來的改革，單紹棟明確體認到，系統架構的改變雖有難度，終究還是比較死的東西，「只要願意去做就可以」，而真正的大挑戰，其實是組織文化觀念和作業流程的改變。他苦笑：「做O2O你第一階段最大的挑戰不是外部，是內部。」這也是為什麼他會說，如果沒有神腦總裁林保雍在資源和政權上的全力支持，這條路是走不下去的。

只是投入了這麼多的金錢、人力、時間，對神腦來說，究竟期待全通路帶來什麼？

O2O是新零售解方，今天不做明天會後悔

單紹棟表示，從經營的角度想，在租金、人事成本逐年提高的情況下，除非經營的產品市場每年都有大幅成長，或是有毛利率的顯著提升，否則營運壓力一定會愈來愈大，更別說還要面對虛擬通路的逐年侵蝕。

但他問：「如果未來三到五年因為O2O布局可以將人力產值從60萬變成80萬；毛利率從10%變成12%呢？」

為什麼60萬可能變成80萬？他解釋，因為有了線上的輔助，能賣的就不再只有手機、品項更多元。另一方面，這些非手機產品可能還會有更高的毛利率，所以他可以很肯定地說，有了線上市，不代表實體門市的數量和人員就必須減少，而是用一個加法、升級的概念，藉由線上的加入和整合，提高人力產值和效率。

雖然目前神腦才走到三部曲的第一階段，在還沒做到之前，單紹棟不能開口保證神腦的O2O計畫最後一定會成功。但他可以肯定的是，「今天零售通路不做這件事，明天一定後悔。」他說：「而且愈晚做，壓力會更大！」



圖片來源：陳俊偉 / 攝影

神腦線上小檔案
上線時間：2017年1月3日
總經理：單紹棟
營運項目：3C商品銷售
團隊成員：約90人（業務、行銷、運籌、IT）

數字焦點

3階段

神腦國際電商事業部總經理單紹棟認為實體零售發展O2O有三個階段：成立線上商店、線上線下合作、線上線下融合

數說新語
NextPedia

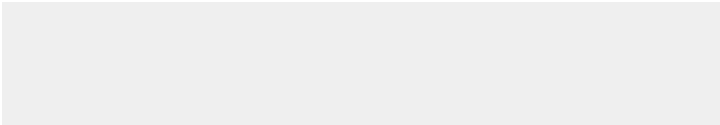
O2O經營模式

Online to Offline

「O2O」簡單來說就是整合線上行銷（賣方）和購買（買方），與線下的經營（賣方）和消費體驗（買方）。O2O藉由打折、提供資訊、服務預訂等方式，把線下商店的消息推送給線上使用者，從而將他們轉換為自己的線下客戶。特別適合應用在必須到店消費的商品與服務。EZTABLE、Uber、Gomaji都是O2O模式的案例。（來源：[維基百科](#)、[MEA智庫百科](#)）

#O2O #神腦 #店面 #單紹棟





熱門文章

- 1

台灣的軟體工程師都跑哪裡去了？
by 林孟龍 2017-07-19
- 2

董事會成員只剩CEO！曾獲比爾蓋茲、李嘉誠投資的「植物蛋」新創陷困局
by 吳志冠 ifair 2017-07-20
- 3

BNB Air #9——吳怡萱X張繼志：《誰把音樂變免費》一個原本賣不掉的發明，摧毀了整個產業
by 數位時代 2017-07-20
- 4

台灣才有吳清友，我們只有羅振宇
by 倪俊的思考雜碎網 18 小時前
- 5

當宮南遇上科技——PTT最紅求職「七王爺線上重載」的誕生之路
by 顏德謙 2017-07-19
- 6

社群編輯注意！Facebook將禁止修改貼文連結預覽內容
by Utwite pro 2017-07-21

追蹤我們



您也可能喜歡這些文章

新零售崛起！實體店的科技逆襲

擺脫肌膚窘境，迎接無敵美肌，今夏最受矚目的新生代品牌「荳柯」，讓膚質開始轉運！

無人銷售最後一塊拼圖，高度整合行動支付與科技應用

PM (11min)

日本商品直送台灣，還送你20%點數回饋！真的不誇張～還有更多加碼優惠，快立馬採購

PM (12分) - 日本樂天加碼送

百貨龍頭進軍線上購物，為什麼捨實體優勢，做內容電商

可以止住臉汗！？日本熱烈討論的抗汗凝膠真的無懈可擊！

PR (sally smith)

【杭州現場】狂賺137間小米之家，雷軍：把零售業做出電商效率才牛逼！

吳溪如告別老花，一個下午找回年輕視力！「老花近視雷射」老花、近視、散光皆可調整！

PR (大學醫科醫學部新聞)

全聯展店千家的方向不變，但關鍵兩強調店質更重要

2020年，不能沒有行動支付的未來商務世界

PE (Final)
Recommended by Zongdi

編輯推薦

台灣電競協會理事長施文彬：電競適合東方人發展、盼未來成立大聯盟

by 陳冠諤 11 小時前

BNB Air #9——吳柏蒼X張羅志：《誰把音樂變免費》一個原本賣不掉的發明，摧毀了整個產業

by 數位時代 2017-07-20

挑戰蘋果、Fitbit失敗，傳Intel已裁撤整個健康穿戴式裝置部門

by 張庭輝 2017-07-20

聽見業界怒吼？Facebook將推出新聞付費訂閱產品，預計10月開始測試

by 高敬淳 2017-07-20

一改保密作風，蘋果推出部落格、公開分享機器學習研究細節

by 紀品志 2017-07-20

藍牙技術聯盟正式宣布支援Mesh網狀網路，拓展更多IoT應用場景

by 曾健 2017-07-19



No. 278 出刊日期：2017/07

AI+ 人工智慧的15個領先應用

5億4100萬年前的寒武紀大爆發（Cambrian Explosion），物種大量出現，幾乎所有動物的祖先都在這時期現身，分類學中的動物門從2個快速增加到38個。有一派學者認為驅動寒武紀大爆發的原因是「眼睛」誕生，基於這個形成圖像的器官，讓動物得以辨識與應用這些圖像！現在，到了人工智慧時代，驅動著科技應用浪潮未來的電腦視覺突破，不僅將各種感知智慧的應用推向高峰，也預言了人類文明演進的下一個未來。

《數位時代》1年12期，送李開復暢銷新書：人工智慧來了！優惠價1,490元！

線上訂購

