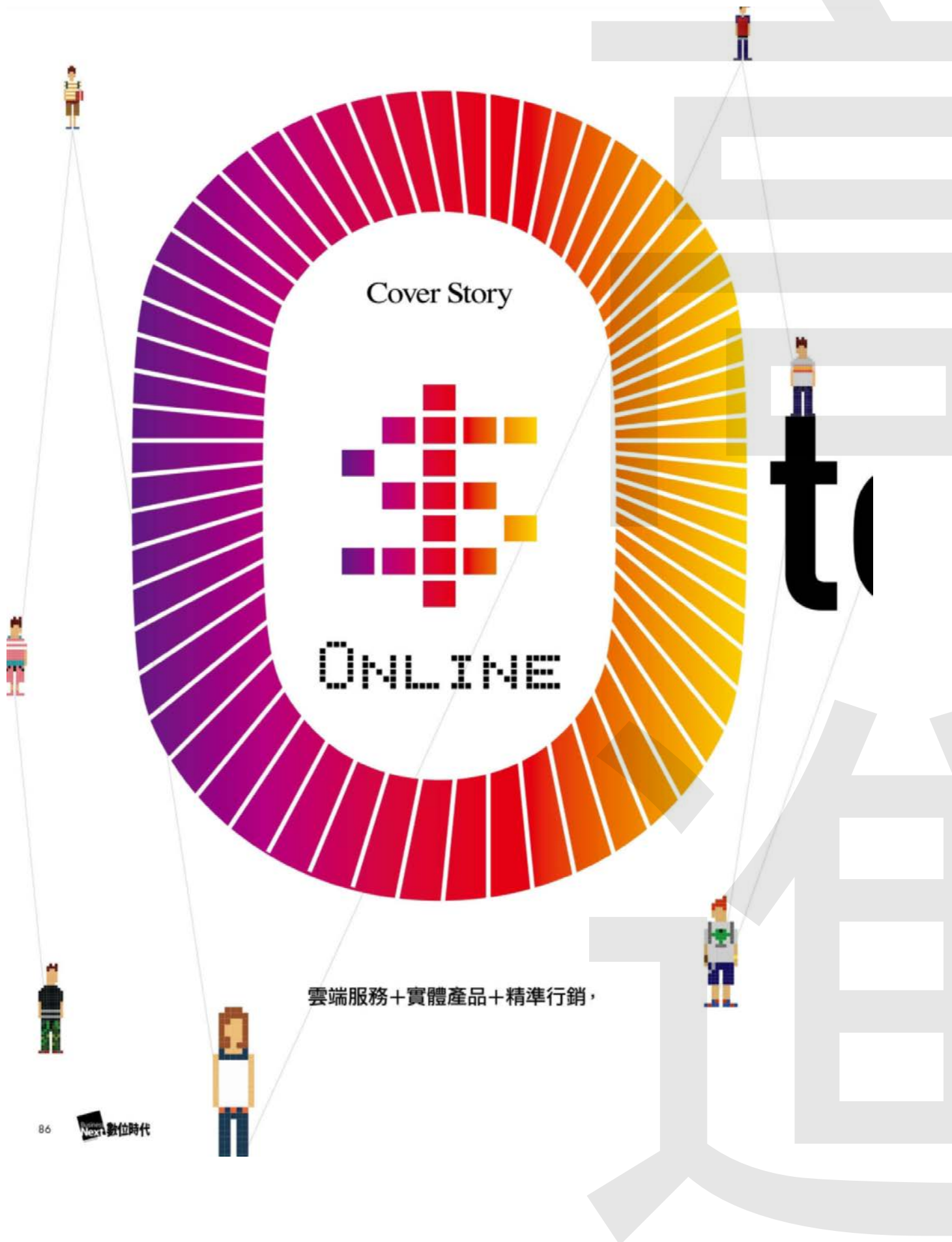
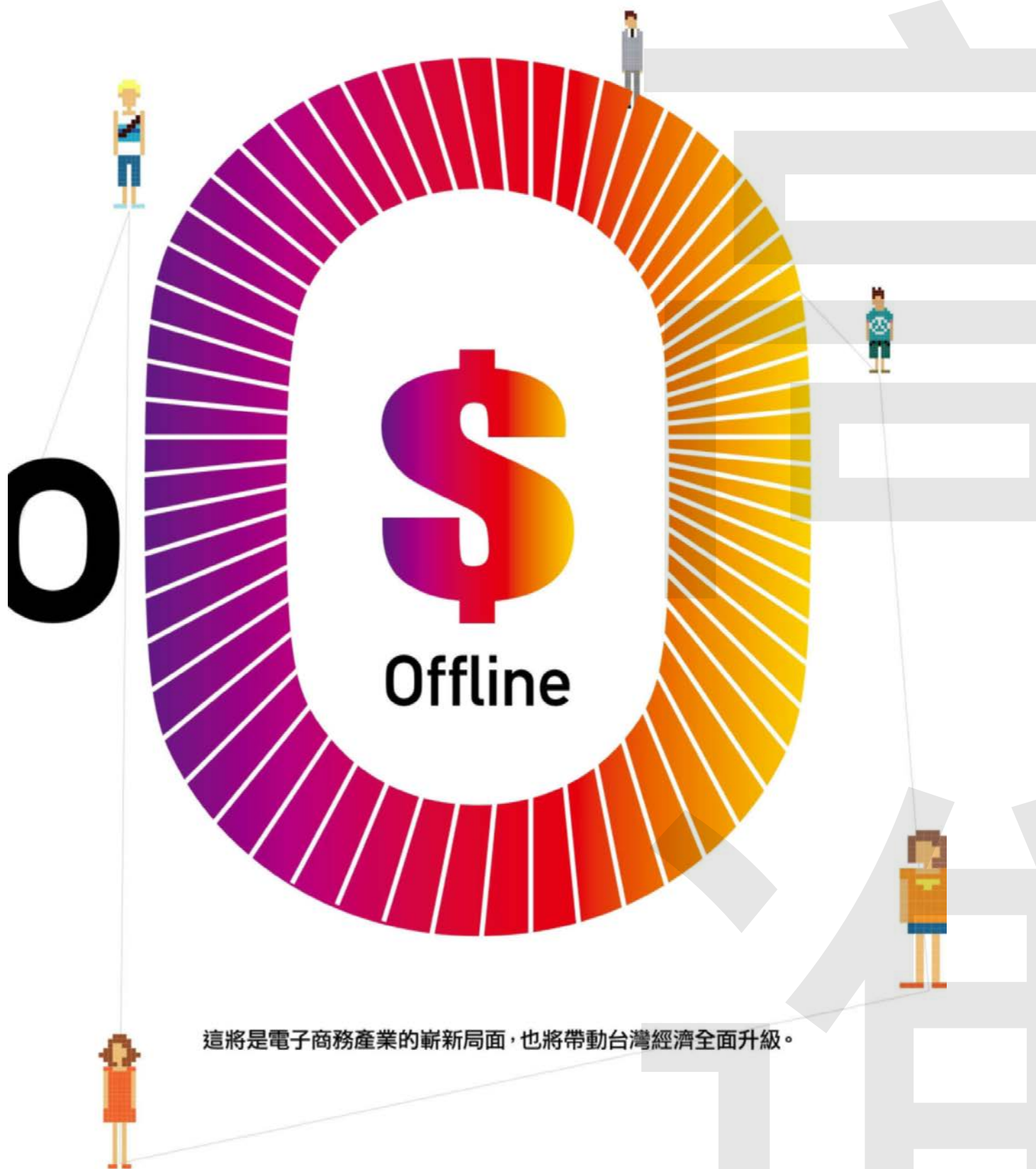


O2O：至少二個，一個案例不超過八行，有系統、有邏輯的寫，寫完至少要能"說出"是那一家公司，O2O 的商業模式，帶給企業或顧客什麼好處？





Business Next / 2012 / 12 87

ONLINE to Offline

虛實整合再進化

迎接O2O大商務時代

行動裝置讓消費者隨時Online，
資訊串聯Offline購物更輕鬆。
台灣已經可以看見分眾平台的O2O發展，
從線上到線下，全方位滿足客戶需求。
未來新商務，全面啟動！

撰文／羅之盈 攝影／侯俊偉



網路發展初期的1999年，英特爾（Intel）總裁葛洛夫（Andy Grove）曾說出大膽的預言：「五年內將沒有網路公司，因為所有的公司都是網路公司。」當年的預言指的是企業終究需要建構官方網站，而今透過更多O2O（Online to Offline，網路到實體）的虛實整合模式，從行銷、客戶經營到實際營收，所有的公司將能參與網路產業更深，成為新一代的「網路公司」。

O2O一詞自美國折價券網站Groupon崛起之後，開始廣泛受到討論，狹義定義是消費者在網路上購買實體商店的商品、服務，再實際進店享受服務，其中包括三個要素：實體商店的推薦、線上付費、效果監測。

經過許多網站與企業的實驗，O2O也出現許多變形，廣義來說聚焦在「將消費者從網路上帶到實體商店」。過去實體商店對網路產業常採觀望態度，現在逐漸開始經營，包括與網路平台合作商品，或是自營網路服務。變形也包括O2O的反向：實體到網路Offline to Online，網路商城開始往實體移動，包括販售更多線下的服務類商品，或是加入更多線下服務。

各方實驗中介「載具」

因此，O2O潛力無限的原因，在於越來越多的實體企

業加入網路產業，從折價團購券網站這兩年帶進新成員可見一斑，包括餐廳、美容診所、按摩Spa、酒吧、運動休閒課程等，各式各樣的服務相關產業。商研院副研究員周文卿表示，「企業從網路找到新客群，它們越來越了解網路，也越來越願意投注資源。」

關注網路趨勢的創新工場創辦人李開復表示，「線上、線下一旦連起來，這是巨大的爆發式力量。」台灣實際成果可從網路經濟數值看出來，根據麥肯錫（McKinsey）2012年網路產業報告《Online and upcoming: The Internet's impact on aspiring countries-Taiwan》，估算2010年台灣網路經濟占GDP比率5.4%，與歐美等已開發國家相當，比2005年的4.09%成長許多，整體網路生態體系成熟度高，是網路經濟活動貢獻不斷提升的主要原因。

O2O概念是將消費者從網路上帶到實體商店，但仔細回想，這類經驗大多數的人都有，例如上網買機票、訂飯店住宿，實際人到了就能使用，從十年前就有模式，為何又成為熱門話題？經營電子商務超過十年的網勁科技執行長游士逸指出，「觀念真的不新，但有辦法實現真的是因為『行動網路』，它讓所有產業進入網路的成本變低，也讓消費者always online（永遠在網路上）。」

中國阿里巴巴集團在2011年於杭州實行O2O模式的



虛實整合不是個新概念，從十年前的網路買機票就已發生。但近年受到矚目的原因，是因為行動網路的發展，它不只消費者永遠在線，店家普遍也都擁有網路設備，實現更多O2O的想像。

淘寶口碑卡，商家內容來自消費點評網站口碑網，口碑卡付款綁定支付寶，消費者到店後可刷卡確認到店消費，並且回到網站給予評價，完全符合O2O的要素：實體商店的推薦、線上付費、商家也能知道消費者面貌，並進行效果監測，環環相扣的模式，對消費者和店家來說皆具吸引力。但該計畫仍舊在2012年中結束，因為推廣不易，消費者端需要多帶一張卡，而商家也需要一台POS機核銷。

游士逸分析，線上到線下之間的「載具」很重要，「現在所有人都在試驗什麼樣的載具才對，實體卡片、QR Code、App、NFC，全部都在找尋中間的載具該是什麼，

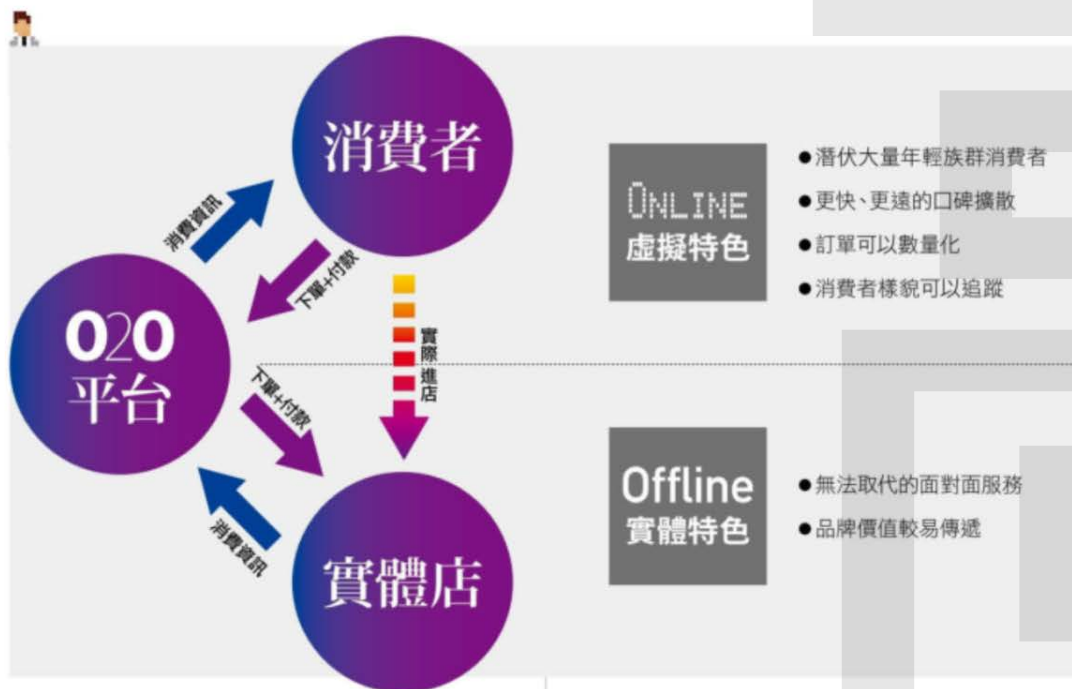
可以讓所有企業很習慣、很輕鬆地進入O2O領域。」

大企業將帶動發展

除了載具之外，O2O還有兩項挑戰：尋找線上到線下的串聯模式、吸引實體商店加入。訂位網站EZTABLE易訂網創辦人陳翰林表示，「O2O的挑戰絕對不會在Online，如何將線上的人帶到線下是最困難的。」他比喻，O2O平台就像先生一樣，媽媽、老婆兩邊都要顧，一直都介於其中做溝通，尋求兩方平衡。美食社群網站iPeen愛評網創辦人何吉弘同樣表示，模式最困難。

團購票券網站GOMAJI營運長涂孟郊則說：「實體店是





很重要的環節。」兩年多前要把概念說給店家聽，相對比較辛苦，花很多時間在觀念溝通，但現在店家基本上都懂，討論比較多的是分潤比率與平台能夠提供哪些額外服務。

台灣O2O模式已經白熱化了嗎？目前雖然有許多分眾類型的平台穩定成長，但相較於實體世界，參與的企業數量仍舊不多，從中獲得大額營收的企業也不多，而且類型上多為中小型店家。因此未來蓬勃發展的關鍵，除了企業參與的數量之外，還包括大企業的布局。

Google台灣區董事總經理簡立峰觀察，以台灣的經濟規模來看，實體企業走向虛擬通路是比較值得的，因為資本相對於網路企業大，所以當它走到虛擬的時候，即使短時間之內沒有成功，長遠來看，資本越大的人機會越大，「大企業如果可以走到虛擬，台灣的軟體產業或網路產業才有發展動能，因為它們有資金、有人才。台灣的網路企業都是小企業，但也累積了一定的人才和經驗，應該要讓大企業把它帶動起來。」

對於O2O未來發展，在「實體商店推薦」這項元素之中，台灣活絡的網路產業可提供足夠的內容，「線上支

付」憑藉著產業人士奔走，法規有機會在2013年一步步鬆綁。目前運用較少的「效果監測」，則有可能帶動新一波O2O成長。例如消費者在線上購買以後，實體店家就能得知消費者面貌、可能的喜好，提供更深入的服務，進一步提升實體店家「不可取代的體驗」的特色。

效果監測尚有發展空間

資策會MIC產業分析師陳映竹觀察，目前O2O普遍關注在B2C (business to consumer, 企業對個人) 領域，未來期望會有B2B (business to business, 企業對企業) 類型的應用。另外，也看好原生於行動網路的LBS模式，例如中國行動通訊軟體微信，透過會員位置，推播附近商家訊息。

台灣網路產業生態圈雖然相對成熟，但相較於實體產業，仍是非常年輕。網路趨勢觀察家詹宏志表示，「網路銷售現在占總體零售業不到10%，也許10年、15年之後，可能占到總體零售業的50%，以現在市場估算，大可以1兆5千億元的規模。」隨著越來越多的企業加入網路產業，期望可以加速實現。

ONLINE to Offline

Cover Story

企業 O2O 可以這樣做

撰文／羅之盈

Step 1 了解 O2O 模式 成功要素

- 1 線上資訊清楚，介面使用順暢。
- 2 線下商店釋出足夠誘因，如折扣、禮品、特殊體驗等。
- 3 線上到線下的媒介使用便利，如實體票券、QR Code或條碼核銷、手機秀出交易完成頁面、社群網站打卡等。

Step 2 確認 Online to Offline 目的

行銷需求

- 1 加入既有的O2O平台，進行短期專案或長期品牌推廣。
- 2 自建網頁、活動網頁，定期傳遞實體店行銷訊息。
- 3 開發行動App，依使用者位置推播即時優惠訊息。

增加營收

- 1 線上預約，促使網友進店消費。
- 2 線上購買線下服務，可拓展自家網站增加電子商務功能，或與其他電子商務平台合作。

客戶服務

從募集到建檔，建立客戶資料庫

了解客戶樣貌與消費行為，並做分析

自建網站或行動App，依客戶需求傳遞不同訊息



統一超商7-ELEVEN的App結合位置，推播優惠訊息。

Step 3 掌握 Online to Offline 可用工具

- 1 App：評估是否有自行開發需求，或是可購買廣告。
- 2 網站：自建網站或加入現有平台。
- 3 QR Code：既有商品是否已建檔完成。
- 4 開設粉絲專頁：Facebook、Twitter、Google+都可應用，最好有專人負責。

ONLINE to Offline

平台 O2O

隨著O2O風行，許多網站紛紛開始營運此類模式，有些是團購網站產品多元化，有些是社群網站加入新元素，建構一條條虛實整合的道路。

撰文／羅之盈

GOMAJI

團購網站新策略，推廣即買即用

創立於2010年7月的台灣團購網站GOMAJI，以銷售實體店家的優惠券起家，搭上團購風潮，創下許多銷售里程碑。包括2010年10月一天銷售火鍋票券3291張、2011年3月高雄火鍋票券破萬人團購、2012年4月速食連鎖店早餐券三天銷售10萬筆等，兩年多來穩定成長，目前是台灣最大團購網站。

從產品面來看，GOMAJI從一開始的實體商店優惠票券，陸續加入旅遊與宅配業務。根據最新的營收數據，2012年10月GOMAJI交易筆數約22萬5900筆，總營收為新台幣1億6900萬元，其中仍以典型的本地團購為核心業務，營收為7700萬元，占整體45.5%。另外的兩項業務：旅遊、宅配商品，營收分占整體22.5%、32%。

目前GOMAJI團購票券兌換率約有七成，GOMAJI調查消費者沒有兌換的原因，常常是因為無法訂到想要的時段。營運長涂孟郊表示，「為了提高兌換率，餐廳票券開始推廣『即買即用』模式，消費者當下買了以後，就能使用或訂位，現階段有15%的產品屬於此類。旅遊票券的部分，則是研擬訂房系統，讓消費者在購買的時候，就能直接訂房。」

在商家部分，GOMAJI開始經營大品牌的主題式活動，例如2012年11月底與可口可樂合作的行銷案，GOMAJI找尋適合的餐廳一起銷售可樂折價券，設定品牌與餐廳雙贏的模式。

經營O2O模式以來，GOMAJI體認到經營店家是其中最困難的部分。涂孟郊表示，早期要把團購票

券的概念說給店家聽，相對比較辛苦，「現在店家基本上都懂得團購概念，他們現在談論的除了分潤比率，要的是更多的服務，所以GOMAJI設計訂位系統、自有雜誌的曝光、電視節目等。」

未來GOMAJI將會針對店家提供更深入服務，協助店家進行客戶管理，邀請消費過的客人再回來，增加回流率，將是未來深耕方向。



GOMAJI的優惠券從餐券到旅行票券都有。

Amovens ◀ 揪共乘，分攤油費

美國共乘網站Amovens，讓車主可刊登行車路線、時間、收費，邀請網友共乘分攤費用，目前在美國15個城市、加拿大2個城市運行。

摩卡返利網 ◀ 實體消費網路返利

位於中國北京的摩卡返利網，推行消費者在實體店消費就能獲得5%~30%返利，返利會以積點回到會員帳號，滿人民幣100元可申請提現。

Giftly ◀ 指定商店，送禮給朋友

美國送禮網站Giftly，消費者可從網站付款送禮給朋友，朋友可以到指定的實體商店中開啟Giftly應用程式，禮金就會送達朋友帳戶。

Airbnb ◀ 出租短期空房，自己開民宿

旅遊住宿網站Airbnb提供一般民眾可自行定價，短期出租自宅，其Facebook社群功能，讓民眾可看到朋友的住房經驗，做為入住參考。

Plink ◀ 線下購物兌領購物卡

2012年1月上線的美國網站Plink，會員可到合作的2萬多家實體店消費，將能得到Plink點數，點數可依比例兌換成Walmart、梅西百貨等購物禮品卡。

LivingSocial ◀ 網站開設實體店

美國團購票券網站LivingSocial為了吸引消費者上網購買商品，在華盛頓開設一棟8400坪、共六層樓的大樓，專門開設店內商品的體驗課程，如烹飪、瑜伽等。

易訂網 ◀ 訂位順便買餐券

台灣訂位網站EZTABLE易訂網，經營實體餐廳線上訂位服務，開站初期即引入知名五星級飯店，帶動整體成長，目前站內同步銷售餐券，串聯網友從線上到線下的消費行為。

創立於2008年的易訂網，目前以中高價餐廳為主力商品，覆蓋全台灣七成五星級飯店。中高價消費帶動易訂網2012年營收可達新台幣5000至6000萬元，目標2013年營收破億元。

創辦人陳翰林表示，O2O最具挑戰的是將線上的人帶到線下，「目前易訂網單筆訂單平均有3.97個人實際前往消費，每人平均消費700元，每月約有3萬到4萬筆訂單，一個月透過我們平台產生的現下營業額約有1億元。」

2010年起易訂網開始銷售餐券，一開始只是當做會員服務，後來發現能更有效引導消費者實際進店。陳翰林指出，訂位之後同時購買餐券的消費者，未現身的比率可以降低90%，「線上到線下的順暢度，最是影響O2O成效。」



易訂網以五星級飯店為產品特色。

平台

愛評網

吃飯退餐費

以餐廳點評起家的iPeen愛評網，一方面經營美食社群，現有會員約30萬名，單日流量約30萬人，另一方面拓展與實體商店的合作，合作過的店家約有2000家，2012年營收上看新台幣5000萬元。

愛評網O2O模式有三個：口碑券、店家優惠、回饋金。2010年開始的口碑券，會員可兌換或投標獲得，依規定需回到店內撰寫用餐心得，目前單月有600到750個名額。愛評網創辦人何吉弘表示，「口碑券就是為了做網路口碑，現在回文率約九成，統計起來店家營收可以增加兩成。」口碑券的延伸是店家優惠，吸引會員直接購買進店消費。

為了進一步活絡O2O模式，2012年第一季推出回饋金機制，會員消費過後，可向店家索取憑證，回站登錄就能得到5%~15%的回饋金。何吉弘指出，「回饋金目前可為店家每個月帶進30萬業績，這部分將是近期經營重點，2013年營收成長的關鍵之一。」



愛評網口碑券實現O2O模式，也是營收來源。

城市通

訂票導購強化模式

定位為生活提案者、活動情報第一站的CityTalk城市通，成立於2009年4月，蒐集全台實體活動，吸引網友前往實體活動。站內平均在線資訊約11萬則，曾經刊登過的總場次累計超過90萬場，平均每月超過300萬人次的流量，吸引超過150萬的會員粉絲。

城市通的目標是成為文創產業的電子商務平台，2012年10月起加入訂票功能，串接年代售票、博客來、兩廳院等購票網站，透過消費行為強化O2O模式。例如英國藍調男子樂團BLUE演唱會，加入訂票按鈕後，一個晚上就賣出400張票券；團購網站售票的哆啦A夢展，也有兩成票券是透過城市通導購而出售。

城市通營運團隊、網勁科技媒體事業群副總經理郭詩宏表示，「訂票功能讓O2O更明確，網友訂票之後更會實際前往。另外，現在除了廣告之外，導購分潤也是營收來源，未來計畫部分活動自行售票，預計2013年第二季能夠實現。」



愛評網口碑券實現O2O模式，也是營收來源。

ONLINE to Offline

行動 O2O

行動裝置讓消費者隨時online，其上的應用也正蓬勃。就如同個人電腦上網行為的發展，人們會先習慣搜尋資訊，接著就是購物，行動O2O正在浪頭。

撰文／羅之盈

博客來

切入圖書條碼，打造行動入口

販售圖書商品起家的博客來，近年積極布局行動商務。2011年初上線的「快找App」，消費者只要開啟App掃描商品條碼，就能搜尋到該商品在博客來上的價格，並且可放入購物清單、分享到Facebook或是直接購買，引導實體消費者回到網路購物。

博客來2011年整體營收約新台幣50億元，較前一年成長兩成，不只在個人電腦體驗上加強，對於行動領域布局同樣積極。新事業發展部經理林士民表示，「快找App目前下載量為20萬，初期是以服務會員為主，未來會朝向通路發展，著重商務應用，2013年將投注較過去三倍的資金，全面調整行動應用。」

林士民分析，博客來行動商務分成行動版網站與快找App兩部分，創造兩種使用情境。前者是消費者有空時瀏覽商品為主，後者是在實體商店，產生購買需求時，上網搜尋相關資訊，加起來共有5萬名會員曾經購物，「行動版網站有資訊，是行動購物的後段，而快找App則是前段，是博客來的行動入口。」

目前行動營收尚且不多，但卻帶進寶貴的新客群，快找App同時可以掃描圖書與百貨條碼，但圖書曾



快找App能夠讓消費者隨手掃描商品條碼，回到網站查詢資訊。

是使用的大家。

博客來發現，快找App創造的使用情境，吸引到只在行動上購物，不使用個人電腦的族群，消費行為多半屬於臨時起義的衝動消費，客單價低於主站平均值。而且以男女使用者占比為3：7，較主站4：6的情況，還要集中於女性。長期來看，博客來期望行動購物未來能占整體營收15%。

除了行動領域的開發，博客來2012年起參與多項實體活動，期望走出虛擬世界，直接與消費者溝通，包括8月份首度舉辦的實體展覽「i-SPACE設計商品展」，以及金曲音樂節、簡單生活節等活動的參與，從面對面的真實世界加強品牌影響力，將消費者從實體拉回虛擬消費。

巷弄App

推薦立刻就能用的資訊

2012年上線的台灣在地App「巷弄」，是原生於App的生活資訊平台，使用者可以透過App搶購附近店家的即時優惠，或是透過打卡任務得到紅利點數。

巷弄App不同於團購網站，消費者可以在購買的同時就能使用優惠，因此優惠兌換率高達九成；對店家來說，可少量、長期地提供特定時段優惠，也因為消費者只享有一店一周一次的搶購機會，因此能不斷吸引新客。而且店家不需要另外準備核銷載具，消費者到店之後，掃描特定QR Code，即可確認交易。

開發商時間軸科技(Hiir)創辦人葉建漢表示，「巷弄的目的不在於告訴你全世界最多、最強的資訊，而是依你目前的位置，現在就能使用的資訊、值得推薦的資訊。」目前巷弄用戶將近10萬人，時常開啟的活躍用戶約1萬人，合作店家約有200家，初期以餐廳居多，未來會朝向吃喝玩樂全方位發展。



搶購優惠與打卡任務是巷弄的兩大特色。

海底撈

抵餐廳之前，App先點菜

以服務聞名的中國火鍋餐廳海底撈，推出行動App，不僅可以找門市位置、訂位，還能直接點菜，縮短消費者到店之後的等待時間。

Uber

依位置，派轎車接送

Uber是預訂轎車接送的服務App，只要發出請求，系統就會根據位置，幾分鐘之內派出高級轎車。現已在美國17城展開，並擴及加拿大、澳洲、歐洲。

Qriket

找QR Code拿現金回饋

美國新創公司Qriket開發一款App，只要掃描企業QR Code，就能得到1至50美元的現金回饋。上線一年，已有超過8000人使用，共奪得超過61萬美元的獎勵。

WaWaBank

信用卡優惠隨地推播

WaWaBank是與信用卡優惠結合的台灣在地App，目前結合十家金融機構，消費者可透過手機定位，查看不同銀行的附近店家優惠，同時促進店家生意與信用卡使用率。

Granatapet

打卡獲得試吃狗糧

德國寵物食品品牌Granatapet，在街頭設置試吃機台，遛狗的飼主只要使用手機打卡，機台就會吐出狗糧，飼主等待完食的時間，可參看廣告或與其他飼主閒聊。

日本樂天

掃條碼得優惠券

日本樂天市場推出Ubara計畫，透過App讓消費者在實體店掃描商品條碼，得到比價資訊和店家優惠券，與實體商家建立夥伴關係，共享利潤。

行動

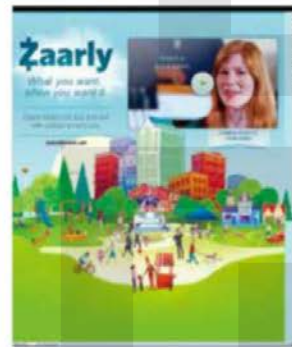
Zaarly

媒合個人需求，賺外快

開始於2011年5月的行動服務 Zaarly，是個人對個人的交易平台，使用者可以透過App發布自己正在找什麼東西、打算花多少錢來買此物品、希望多快取得，如同刊登一則分類廣告。例如突然遇到下雨天，即刻尋求愛心傘一把，願花費10元購買，符合需求的提供者將可以親身前往，完成交易。

Zaarly創辦人菲雪巴克(Bo Fishback)表示，因為自己長得人高馬大，坐飛機時常希望和逃生口位置的人換位置，雖然提出50元美元的酬勞給對方，但常常是免費換得，這項個人需求讓他發想出Zaarly模式。

Zaarly的好點子，讓它上線不到一個月，就完成超過100萬美元的交易額。緊接著得到1410萬美元的首輪投資，投資者包括KPCB、Sands Capital Ventures、CMEA、Venture51等。投資完成後，科技名人惠特曼(Meg Whitman)也加入Zaarly董事會。



搶購優惠與打卡任務是巷弄的兩大特色。

HomePlus

高坪效的QR Code商店

韓國實體通路HomePlus創新發展的QR Code商店，將產品圖片大範圍地刊登在地鐵站內廣告看板，消費者只要選定想要購買的商品，拿出手機掃描商品QR Code，就能連上HomePlus網站購買，成功將實體人潮帶往網路商店。

HomePlus推出QR Code商店一個月，App下載量就超過10萬次，官方網站增加76%的新會員，線上消費成長130%。儘管實體門市的店數，不到競爭對手的一半，但整體業績卻能與對手相同，QR Code商店堪稱高坪效門市。韓國消費者普遍認為，QR Code商店與在實體賣場消費感受相同，因此受到歡迎，該App現已下載超過100萬次。

HomePlus的QR Code商店不僅獲得第58屆坎城創意節媒體廣告獎大獎(Media Lions Grand Prix)的殊榮，並且帶動企業仿效風潮，包括時尚奢侈品通路商Net-a-Porter、Kmart、P&G、玩具反斗城、購物網站Ocado等，以及台灣購物網站7net，都推出同類商店。



HomePlus 創造的虛擬商店成效佳。

ONLINE to Offline

娛樂 O2O

最不著痕跡的行銷活動，
莫過於隱藏在娛樂之中，
App遊戲、網頁版遊戲、Facebook應用程式，
總能讓消費者笑著走進你的店。

撰文／羅之盈

iButterfly

一邊抓蝴蝶，一邊抓優惠

利用手機定位找尋附近商家提供的優惠券，始終是資訊性的工具定位，少了娛樂感。於是充滿創意的日本電通公司，在2010年推出一款名為iButterfly的手機應用程式App，結合遊戲、擴增實境、優惠券，消費者透過有趣的街頭遊戲，得到優惠券，再前往附近商家，成為新的行銷平台。

iButterfly的遊戲設計很簡單，消費者在開啟iButterfly時，會在手機裡看到眼前景物，大約經過十秒之後，就會看到虛擬的彩色蝴蝶飛入螢幕。消費者可將螢幕中間的捕蝶網對準蝴蝶，用手腕控制手機做出「撲蝶」的甩動，就能捕獲。蝴蝶不僅可以自己收藏，也能與朋友交換。

目前出現的蝴蝶種類高達上百種，除了一般以色彩取勝的美麗蝴蝶之外，還有許多季節限定蝴蝶，如年節出現的年糕蝴蝶、秋天的楓葉蝴蝶、萬聖節的傑克燈蝴蝶等，另外還有地區限定蝴蝶，如原宿區的絲帶蝴蝶、東海道的浮世繪蝴蝶等。以充滿特色的蝴蝶，培養消費者蒐

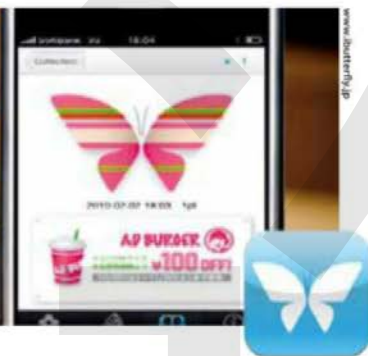
集習慣之後，iButterfly加入附近商家的優惠券、免費試用等，只要憑著捕獲的蝴蝶，就能享有優惠。

iButterfly於2011年率先進入香港，目前已經推廣到亞洲九個國家，推行的行銷案包括2012年6月在香港與運動品牌adidas合作，水球比賽期間只要蒐集到各國水球蝴蝶，就能進店享有優惠；在中國，藥妝通路屈臣氏在2012年9月與iButterfly（蝶兒）合作，推出八款蝴蝶，包括電子優惠券、會員積分、產品折扣、免費試用、Hello Kitty換領等，引發網路討論風潮。

其他地區包括2012年6月菲律賓宿霧市的SM購物中心引進iButterfly，消費者可以捕捉到購物中心商家優惠，如星巴克半價優惠的蝴蝶。2012年7月馬來西亞機場利用iButterfly，促進旅客進入商家消費。機場官方表示，22歲以上旅客有46%在候機時使用移動裝置，iButterfly可增強商家品牌好感度，讓機場本身更具特色。



街上抓蝴蝶，就能兌換真實商品。



COLOPULA

打卡圈地，實體購物換商品

日本知名的手機遊戲COLOPULA，是母公司Koropura於2009年推出的LBS遊戲App，玩家可以打卡記錄位置，系統會根據玩家移動的距離，給予虛擬貨幣，藉此擴大領地。

但遊戲中有許多物品是無法用虛擬貨幣換購，玩家需要到合作的實體店中進行消費，例如商店、旅行社、交通票券銷售點，換取可在遊戲中使用的不同面額或功能的卡片。許多玩家為了得到更多限量卡片，會特別移動到平常不會去的地方進行消費，著實促進當地經濟。

目前COLOPULA的使用人數已超過300萬人，合作商家超過200家遍布日本，交通產業夥伴多達40家，包括鐵路、租車、航空公司等。2011年5月，會員達到190萬人時，Koropura曾公告單月為實體商家所創造的銷售總額約為1.2億日元（約新台幣4300萬元）。2011年9月財報顯示，Koropura年營收為22.83億日元（約新台幣8.18億元），公司已獲准上市，股票將在2012年12月於東京證交所公開發行。



只要移動就能玩，簡單的遊戲擴散快。

Fantasy Shopper

服飾穿搭遊戲，贏家得實品

Fantasy Shopper是英國一個以服裝為主題的遊戲型網站，以城市為類別，先推出蒐集倫敦，再推出紐約，兩個地區共有超過120個品牌在站內刊登當季商品，包括MANGO、Harrods、KAREN MILLEN、TOPSHOP等，未來將開啟巴黎、舊金山、東京等城市。

遊戲方式很簡單，消費者可進入虛擬店選擇商品穿搭，編輯之後可發布在Facebook、Twitter、Pinterest與朋友分享，有創意的穿搭優勝者不僅可以得到虛擬榮譽勳章，也有機會贏得名牌手提包、實體店購物金。網站創辦人普雷斯科特（Chris Prescott）認為Fantasy Shopper對那些熱愛購物又具有競爭意識的人極具吸引力，遊戲已吸引一大批20～25歲的女性追隨者。Fantasy Shopper在2011年11月參與「亞馬遜全球創業挑戰賽」奪冠，一舉擊敗其他1500名競爭對手，是第一個非美國團隊得冠的隊伍。2012年1月，Fantasy Shopper已得到阿塞爾合作基金（Accel Partners）和NEA矽谷兩家創投公司的注資。



極富購物到了網路上更具吸引力。

娛樂

TESCO

擴增實境擬真，賞玩入店

英國最大賣場特易購(TESCO)自2011年起，在英國本地率先推出具有擴增實境(Augmented Reality, 簡稱AR)功能的型錄，消費者只要將型錄透過電腦鏡頭投射在官網特定頁面之中，就能在電腦上看到3D立體的產品影像，並且可以旋轉、推進，觀看產品細節，支援的產品高達40多種。因為產品逼真，手法新鮮有趣，受到消費者廣泛討論。

此外，特易購不僅邀請消費者進入網站體驗，為了延續新鮮感，特別將擴增實境的功能拓展到實體店面之中，並歡迎消費者前往使用。該功能特別應用在大型家電，除了行銷效果，實際上也節省展示大型家電所需要的空間。

特易購的擴增實境(AR)效應，帶動同業學習。2012年瑞典家具廠商IKEA推出AR型錄，不同的是，IKEA搭配行動App讓效果更隨身，消費者只要將App對準型錄，就會看到產品3D展示，或是型錄上的空白處出現隱藏版商品，廣受粉絲流傳。



將型錄對著鏡頭，就會出現飛行中的直升機。

上海元祖 做假蛋糕，買真蛋糕

上海元祖食品推出一款送禮日記的手機App，可以選擇店內蛋糕圖片自行裝飾，再分享給朋友，用遊戲吸引消費者進店買蛋糕。

悠遊聖丁 墾丁踩點增來客

悠遊聖丁2012年7月推出QR Code踩點App，類似尋寶遊戲的方式，鼓勵遊客進入當地商店，累積三個QR Code可兌換紀念品，共有逾2萬人次下載。

全家超商 超商租片蒐集徽章

在Facebook上推出租片應用程式，消費者只要到店面租片，就能得到一組序號，登錄到應用程式之後能取得徽章，吸引戲迷重複租片取片。

UNIQLO 排隊遊戲促成人潮

2010年在台灣開第一家實體店時，於官網推出排隊小遊戲，贈送優惠券和限量商品，15天共有63萬人次參與，吸引消費者真的到店排隊。

7-ELEVEN AR照相拿優惠券

結合戶外大型看板，透過擴增實境(AR)的方式與Open家族合照，完成之後，現場可列印7-ELEVEN購物點數，吸引消費者進入門市消費。

誠品商城 找品牌icon兌禮品

在耶誕節檔期推出跨店蒐集「耶誕icon」的遊戲，深藏在商城的可愛小icon，誘使消費者在各門市之間找尋，蒐集完成可兌換限量商品。

ONLINE to Offline

O2O

跨越距離，滿足更多需求



徐重仁： 企業維持現狀 就沒機會了

106

Next 數位時代

流通業教父徐重仁，2012年6月卸任統一超商總經理之後，10月任職商業發展研究院董事長，期望將自身超過30年的商場實戰經驗，提供給商業服務業參考。徐重仁帶領統一超商期間，親自要求培養網路社群、加強數位應用，從後台的POS系統，到Facebook粉絲團、行動App應用……，對新科技運用的開放態度，一次又一次為台灣企業做出成功範例。

採訪當日，徐重仁拿出蒐集的中文、日文報紙剪報，仔細說明他對通路發展的觀察。他提到一天之中花費最多時間的就是蒐集資訊，從家中裝設的衛星電視收看國外電視專題、上網搜尋新的資訊、研究國外通路案例，藉此了解產業發展趨勢。面對O2O商業模式即將改寫零售產業樣貌，徐重仁以自身經驗出發，輔以長期觀察商業模式的心得，提供台灣業界對科技運用的新想像。

採訪・整理／羅之盈・尹俞歆 攝影／侯俊傑

Q 面對虛擬的網路環境，實體企業現階段該採取什麼樣的態度？

A 虛實整合很重要，企業無法避免這樣的潮流。未來世界裡，如果你只是很固定在做實體通路、很固定在做虛擬通路，到最後都會遇到困難，所以一定要從兩種管道的方向去思考。

我覺得實體商店本身應該要努力思考如何虛擬化，不論你開的是大型超市還是獨立商店，都要經歷這個考驗。十幾年前網路商店是做不起來的，因為消費者還不習慣，購物的效率也不好。但現在實體通路起家的店家，不需要開分店，甚至不用開店，就能透過網路做生意、行銷商品。

好比一家開在台中的餅乾店，它可以選擇在台北、高雄開實體店面，也可以直接利用網路行銷，擴增商品銷售的機會。兩種方法都可以，但選擇網路比較能跨越距離，滿足更多消費者的需求。

這也就是有的企業可以越做越大，有的就仍然只是一間老店的原因。每個業者經營理念不同，有人想讓事業擴大，有人就想維持原樣，只是後者自然也會慢慢萎

縮，因為別人不知道你的存在。

但也不用過度擔心實體店舖會因此消失。實體絕不會因為虛擬環境的產生而消失，就像紙本書籍不太可能被電子書給取代一樣。實體通路要想的是如何去改變，而不是一直抱持著原有的想法，不願進步。

Q 你認為企業要成功整合虛實，最重要的關鍵為何？

A 主事者的堅持與決心很重要。好比我們今天要去台北車站，可以選擇坐計程車、走路，什麼方法都行，但最終的目的地是不變的。企業發展的路是無止盡的，成功的企業必須不斷推進，跟隨市場和變動的生活型態，想辦法活用不同的工具來滿足消費者。如果企業只想維持原狀，那就沒機會了。

Q 台灣中小企業居多，你建議這類企業該如何經營網路通路？

A 經營網路商店有兩種，你可以選擇經營一個銷售範圍很廣的百貨類網站，像大型購物商場一樣；但若是一個小賣家，就要以差異性取勝，不能跟一般大規模生產、銷

ONLINE to Offline

O2O



售的網路商店賣一樣的東西。

差異化指的是獨立商店要發展一些特色性商品。我觀察日本的商店，通常會把宣傳焦點放在創意商品上，尤其是年輕人會有興趣的趣味商品。此外，他們在商品種類的選擇上也很計較。

Q 很多大型企業也都有意跨入網路，但成效似乎不明顯，就你的觀察，大型通路經營網路的困難何在？

A 獲利的問題跟企業本身的商業模式有關係。以百貨業來說，台灣跟日本的百貨公司都是專櫃形式，他們找品牌進來設櫃，沒有自己的商品。

台灣實體的百貨公司要虛擬化的時候，都會陷入一個迷思，就是自己既然都有實體商店了，再架設一個網站好像不划算。另外，台灣百貨公司以銷售額的抽成方式營利，如果開始做網站，成本相對變得很高，收入卻不見得會增加。但美國的百貨公司很多有自有品牌或自行採購的商品，他們就很適合把百貨公司虛擬化，選擇在網路購物上主打自家特有的商品。

又或者說，改以服務做出差異化。例如專賣生鮮、日用品超級市場，如果可以透過網路幫顧客送貨、取貨，讓他們一次購足所有的食材，發展網路商店就是很值得的事情。

在我看來，經營者在發展不同銷售管道的時候，一定要搞清楚「什麼是顧客需要的」。再來就是要考慮「顧客的便利性」，替顧客多想一點，像今天如果商店可以幫顧客送貨到家，需要照顧小孩的媽媽就不必再出門購物了。

Q 台灣百貨公司發展成熟，卻少見經營網路成熟者，百貨業若有意跨足，可以如何調整策略？

A 虛擬通路的發展，考驗經營者的思維。台灣的百貨公司要進入網路市場開店，最難的是無法把所有實體商品放到網路上販售。所以我認為經營者可以從三個新觀念下手。

第一個是把網路做為推動品牌形象的管道。成立Facebook的粉絲團是一個很好的方法。當年7-ELEVEN開始經營粉絲團，是因為我從國外案例發現這是非常低成本的廣告方式。透過臉書的粉絲團，很多企業的訊息都能傳達給顧客，而且幾乎每個人都有臉書，如果我們可以好好利用，就不需要再花大錢去買廣告。

那時候我觀察日本火腿公司的粉絲團，有一個專門的職員在營運，他每天都會在臉書上跟網友聊天，從天氣到楓葉紅了等。同時他也會介紹公司的新產品、推銷日本火腿開辦的料理教室。大家後來都把這個粉絲團當成

“

科技帶來的新趨勢或商業模式，
都能成為企業行銷商品的新手法。
沒有人這樣做，只有我做，
就有趣味性，
還能與別的店家做出差異化。

”



自己的朋友，很多家庭主婦也習慣從這個粉絲團獲得新訊息。

第二個是在網路上推出百貨的特有商品，而不是把名牌全部放進去。大家之所以記得英國的哈洛氏百貨（Harrods），是因為它們推出獨家的泰迪熊及周邊商品。透過泰迪熊，哈洛氏一方面可以推廣品牌形象，一方面又可以與其他百貨公司做出差異化。

最後百貨公司也可以用網路來傳遞訊息。我註冊成為東京六本目中城（midtown）網站的會員，它們會定期發送訊息給我，告訴我近期節目或是下期主題等。它們並不是要藉此賣東西，而是要傳遞活動訊息。也就是說，百貨業在網路的經營上不能只著眼於販售商品。你如果只單純想把網路商店的模式套用在自己身上，一定會碰到成本太高的問題。所以經營者需要轉變他們的想法，不能貪心地想在網路上新創一家百貨公司。

Q 從另一方面來看，網路跨足實體的挑戰會是什麼？

A 虛擬商家實體化是一個滿有趣的議題。亞尼克或瑞士捲、阿舍乾麵這些熱門商品，都是從網路起家，代表網路生意沒那麼困難。但想要賣得好，商品就一定要有特色，商品如果沒有什麼特色，當然實體跟網路都會賣不出去。所以小店要做生意，第一是要做出差異化的商品，然後做

到一定的品質。

至於大企業由虛轉實的最好例子就是日本樂天。樂天讓其他業者在自家的虛擬通路上開店，像一般的綜合商城一樣，之後樂天再從商家中選出2、30家店，在某個實體百貨開設「催事場」，也就是台灣的特賣會販售。這就是虛擬實體化。

美國的業者則是把電視購物搬到實體商店裡販售。美國的電視購物雖然很盛行，但他們接觸不到那些沒有在看電視的消費者，所以他們選擇在實體商場裡面開一個電視購物的展示場，販售電視購物裡的暢銷商品。

Q 從QR Code、App、擴增實境等，各種衍生的數位新技術，企業該如何看待？

A 我認為科技帶來的新趨勢或商業模式，都能成為企業行銷商品的新手法，企業的銷售策略是可以跟著科技同步發展的。行銷的方式很多，像是美國Groupon.com這類平台，小酒店可以透過它來行銷、發送優惠券，吸引顧客上門。企業更可以活用這些科技，創造有趣味的行銷方式。像你在一家小酒店吃飯，可以把影片上傳到網路，讓別人知道你與朋友在這裡吃飯。這些是店家可以嘗試的宣傳手法，不僅很有趣，還能與別的店家做出差異化。沒有人這樣做，只有我做，就有趣味性。

ONLINE to Offline O2O

解讀麥肯錫關鍵報告

i經濟 台灣動起來！

O2O風潮創造網路產業更深遠的想像，特別是在台灣，相對成熟的網路環境將有機會創造更大的成長。全球知名顧問公司麥肯錫（McKinsey）近期選定人口眾多且快速成長的九個經濟體2012年產業數據，再加上2011年針對已開發國家（如歐、美、日）或規模大的開發中國家（如中國、印度）共23國，進行了一份大規模的網路經濟調查。根據這份名為《Online and upcoming: The Internet's impact on aspiring countries》的報告指出，台灣網路生態系成熟度高，網路經濟占台灣的國內生產總值（GDP）5.4%，網路經濟占GDP比重比其他國家／地區都要高。

該報告同時指出，由於台灣過去在資通訊產業打下的基礎，形成了個良好的生態系統。而網際網路所具備的開放性及連結性，創造各種商機和機會，不僅讓創業者更容易開拓新業務、為小企業提供成長動力，也可提高既存企業的生產力，進一步擴張台灣成熟的網際網路產業，將可替台灣整體經濟發展帶來更多機會。

整理：撰文／羅之盈

台灣iGDP達5.4%

iGDP為網路經濟占國內生產毛額（GDP）的比率，來自五項細項元素相加：個人消費、公開支出、個人投資、進口、出口（數值經過四捨五入有些微落差）。台灣iGDP高達5.4%，可與已開發國家相比。

台灣 iGDP與各國比較

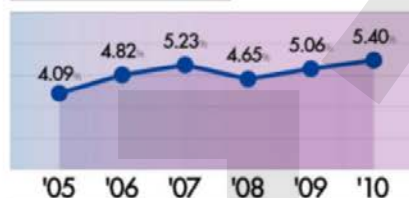


*註：2009年數據，其餘為2010年數據

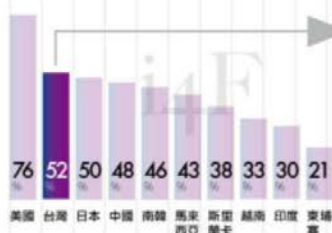
台灣iGDP組成



台灣歷年iGDP



台灣經濟環境與各國比較



台灣i4F組成



台灣人力資源稍弱

i4F來自四項元素：經濟資本Financial Capital、商業環境Business Environment、基礎建設Infrastructure、人力資源Human Capital，分占25%，其下總計採用31個觀測值，其中基礎建設最高分為60分，其餘最高分為100分。與世界經濟論壇、IMD、世界銀行資料庫之中的57個地區比較，台灣的四項細項皆高於平均值，顯示基礎建設完善，僅人力資源仍有成長空間。

台灣電子商務環境與各國比較



台灣eCP組成



電子商務環境優

針對B2C網站所設計的eCP指數(e-commerce platform index)來自三個元素，共使用十個不同的觀測值。三個元素分別計算出一個數值，再依占比計算總分：線上付款允許程度占35%、包裹投遞17%、網路安全／滲透程度48%。台灣分數為67，名列第二，高於日本、南韓。

台灣生態圈與各國比較



台灣e3組成



生態圈成形

e3指數包括三個元素：環境Environment、參與Engagement、花費Expenditure，共使用17個觀測值。環境部分以個人、公司、政府使用情況觀察，占比40%；參與以數位內容近用性、頻寬速度等觀察，占比40%；花費以線上消費占整體消費比率、網路廣告占廣告產業比率等觀察，占比20%。此為相較於其他地區比較值，非絕對數值。

台灣網路創業與各國比較



台灣ENE組成



網路創業容易

ENE指數包括三個元素：創業Ease of a new business、資金挹注Ease of financing a new business、網路近用性Internet accessibility，共使用16個觀測值。創業部分，主要以該地區新事業的註冊數為重要標準，占比60%；資金以新創團隊所得資金、營運成本等觀察，占比27%；網路近用性以電腦與網路取得容易度、網域使用成本等觀察，占比13%。