



智己知彼

全數位轉型 創新沙龍



借鏡全球消費產業 三大轉型關鍵

廖采吟

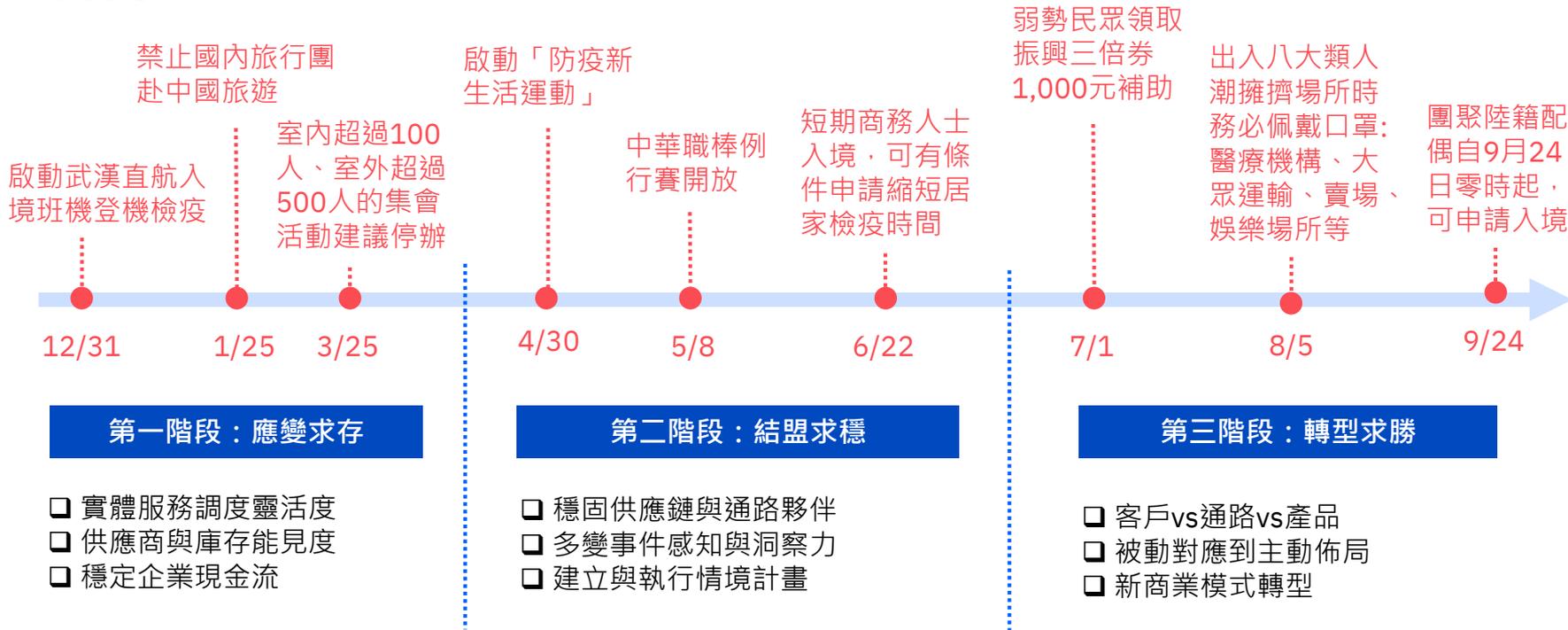
台灣 IBM 企業諮詢服務事業群

零售與消費產業負責人



因應 COVID-19，企業透過穩固供應鏈、夥伴合作及打造體驗挺過疫情

防疫決策



重要議題

- 實體服務調度靈活度
- 供應商與庫存能見度
- 穩定企業現金流

- 穩固供應鏈與通路夥伴
- 多變事件感知與洞察力
- 建立與執行情境計畫

- 客戶vs通路vs產品
- 被動對應到主動佈局
- 新商業模式轉型

Source: 中華民國衛生福利部

台灣消費性產業面對未來“新常態”的挑戰

數位轉型與成效急迫性

零售都在談『全通路』以及『數位轉型』，但台灣消費性產業相較其它業態對於**新數位科技**或**新數位人才**的投資相對保守

Q:目前貴公司進行數位轉型的投資，大約佔年度營收多少比重%?(2019 遠見調查)



Source: 遠見雜誌 上市櫃與家族企業數位轉型大調查(2019)

策略思維數位轉型

台灣企業過去透過單點數位化投資未能達到顯著商業成效，如何**結合企業核心能力以進行數位藍圖規劃**將是維持企業持續增長關鍵要素



高效的數據導向行銷

企業一窩蜂搜集客戶數據，但卻**輕忽搜集有價值的資料來產生消費者洞察**，往往導致效益有限



彈性的資訊架構

為了因應消費性產業對於『速度』急迫性要求，企業IT往往必須快速導入不同解決方案，如何透過**標準一致的彈性資訊架構**來回應未來快速市場需求成決勝關鍵要素



台灣消費性產業三大轉型關鍵

1

驅動商業模式創新 數位轉型策略

打造新商業模式、營運策略轉型及顧客體驗，將產品經營層面提升至品牌經營層面，並提升顧客體驗及滿足新需求

- Platform / New Business Model
- Digital Strategy

2

全通路品牌視角 場景式行銷

依照消費者使用場景及其體驗旅程，作為未來設計產品及規劃行銷活動參考

- User Experience Design
- Personalize Marketing

3

以顧客為核心 消費生活數據中台

以數據串連企業與消費者的互動碎片，還原消費者生活場景的來龍去脈與購物需求，以生活大數據打造數據驅動的產業價值鏈

- Data Services
- Insight Services

數位轉型策略

驅動商業模式創新

各通路的消費行為難以掌握

定價策略受制於通路商，難以獲取第一手數據

品牌定位不明確，需加以重塑

數位轉型議題過多，難以找到切入點

背景與挑戰

建設行銷數位化基礎：蒐集數據並建立行銷中台，含括經銷商管理、會員管理等模組

著重升級數位化營運能力：落實組織變革，深耕區域

打造創新行銷模式：重塑品牌，強化顧客體驗



專案成果

1. 新商業模式轉型：B2B 重心轉為 B2C 經營
制定生態圈藍圖規劃
2. 營運策略轉型：數據驅動通路管理與行銷決策
3. 顧客體驗優化：全通路串聯設計無縫顧客旅程

場景式精準行銷

全通路品牌視角

企業擁有多元化但逐漸老化的客戶群，
需要突破性的行動來吸引新客戶以推動增長。

但是以往透過實體銷售與經銷商代銷的業務模式，
難以累積客戶的樣貌，對於客戶與會員的需求無法
準確描繪與快速反應

背景與挑戰

客戶增量與新客戶導入速度是短期策略重點

內部人力無法乘載行銷/銷售平台的維運

有效運用數位資產、專家經驗與AI技術，以
打造創新體驗



兩階段敏捷專案成果

設計漸進式數位化策略
建立以人物誌為基礎的完整旅程

3 Personas

自動化行銷比例

增加 **175%**

服務設計

MarTech

AI 賦能

消費生活數據中台 以顧客為核心

消費者高度資訊武裝

企業資訊孤島林立

數據難以發揮價值

背景與挑戰

消費產業價值鏈改變，消費者可跳過企業直接觸及上下游

企業難以自碎片化行為中深度掌握消費意圖

現行數據平台短板難以讓數據快速匯流運用



專案成果

1. 結合訂單與店內Beacon系統，大幅縮短商品整備時間，極致優化到店取貨客戶體驗
2. 挖掘客群消費大數據，分析區域商圈消費特色，分店行銷活動設計區隔化
3. 即時結合客戶短中長期消費意圖數據，從互動中感測購物商機，打造「真」智能購物助理

消費產業 數位轉型策略藍圖

游復興

台灣 IBM 企業諮詢服務事業群

企業策略解決方案負責人



數位轉型策略

驅動商業模式創新

- 客戶的消費行為及使用場景難以掌握
- 產品、價格策略受制於通路，難以獲取第一手數據
- 數位轉型議題複雜，難以找到切入點

背景與挑戰

建設行銷數位化基礎：蒐集數據並建立行銷中台，含括經銷商管理、會員管理等

著重升級數位化營運能力：落實組織變革，深耕區域

打造創新行銷模式：重塑品牌，強化顧客體驗



轉型成果

1. 新商業模式轉型：B2B 重心轉為 B2C 經營並制定生態圈藍圖規劃
2. 營運策略轉型：數據驅動通路管理與行銷決策
3. 顧客體驗優化：全通路串聯設計無縫顧客旅程

市場趨勢：因應消費者碎片化閱聽及線上購物趨勢 消費品產業透過數位轉型以提升消費者體驗及滿足新需求



消費品製造商



零售通路



顧客

- 產品同質性高：競爭者容易模仿進入市場
- 低涉入：價格敏感度高、消費者被動接受資訊，不經過太多思考就購買

- 成長趨緩：傳統加盟及營銷模式面臨瓶頸，需尋找新成長動能
- 管理頻度：基於數據分析及洞察所需的規劃頻度需求，由每月/週提高到每日/小時
- 生態圈式的競爭：品牌自營生態系、異業結盟生態圈

- 受疫情影響，消費趨勢由線下移往線上，約 48% 消費者傾向使用線上購物
- 碎片化閱聽，追求視覺快感多於內涵
- 重視評價與真實性，消費者在網路社群分享、評論的行為成長至26%

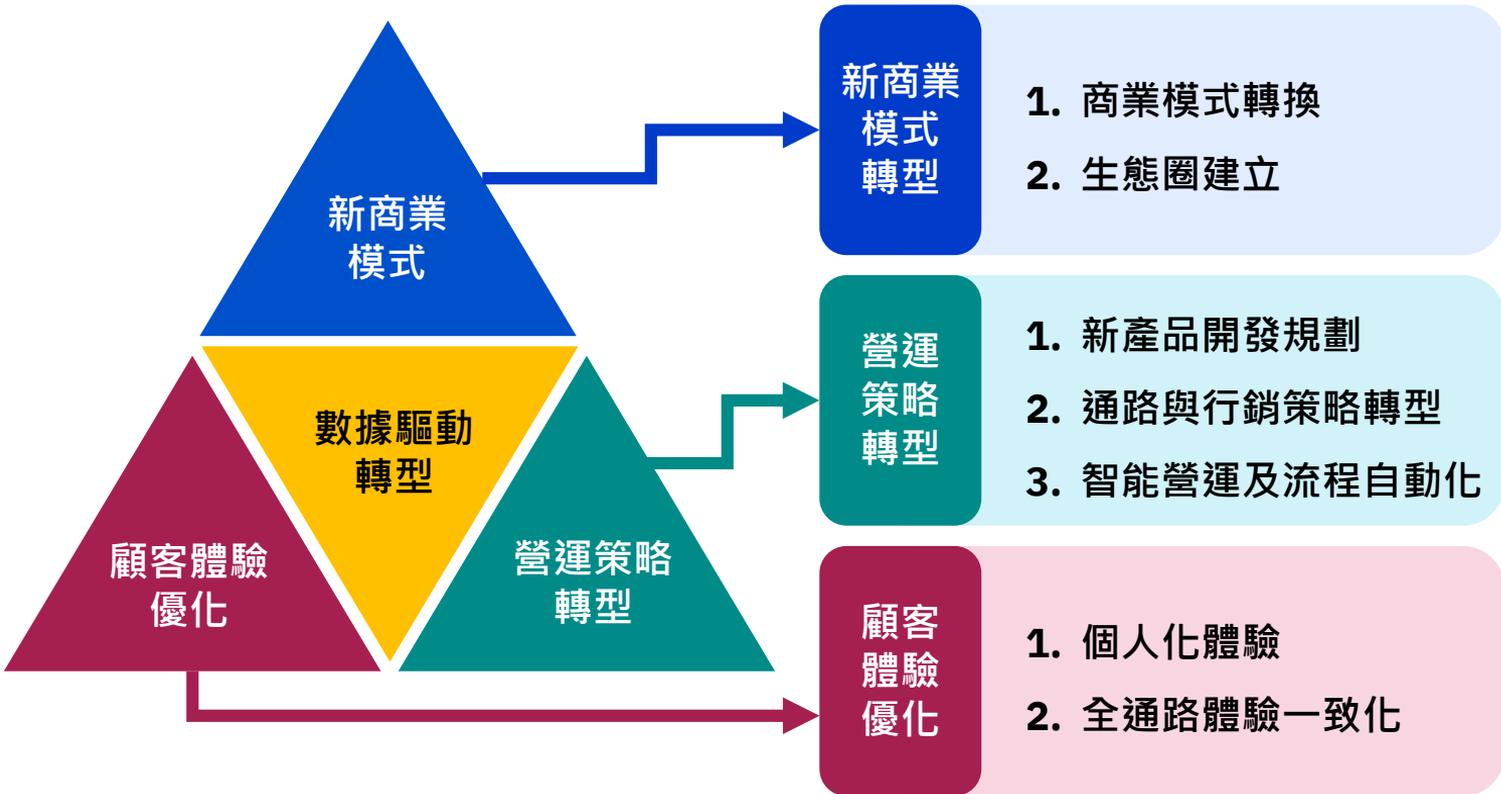
由過去被動等待消費者選購，轉為主動接觸消費者

1 新商業模式轉型

2 營運策略轉型

3 顧客體驗優化

因應轉型策略：打造新商業模式、營運策略轉型及顧客體驗，並深化數據運營能力



Rakuten

良品鋪子
BESTORE

deutscheeese
Fischmanufaktur



+ AEON

生態圈案例參考：以銀行、營建及汽車生態圈為例

生態圈需滿足三個要素：

1. 顧客資源共享
2. 數據串聯
3. 生態圈內夥伴互利

銀行生態圈



Being the D in



- 與超過50家生活消費型公司、金融科技等公司串接
- 融合互補服務，提供一站式服務
- API 串接跨組織的資料傳輸

營建生態圈

異業合作創造建築生態圈



跨數位載具通用的銷售平台

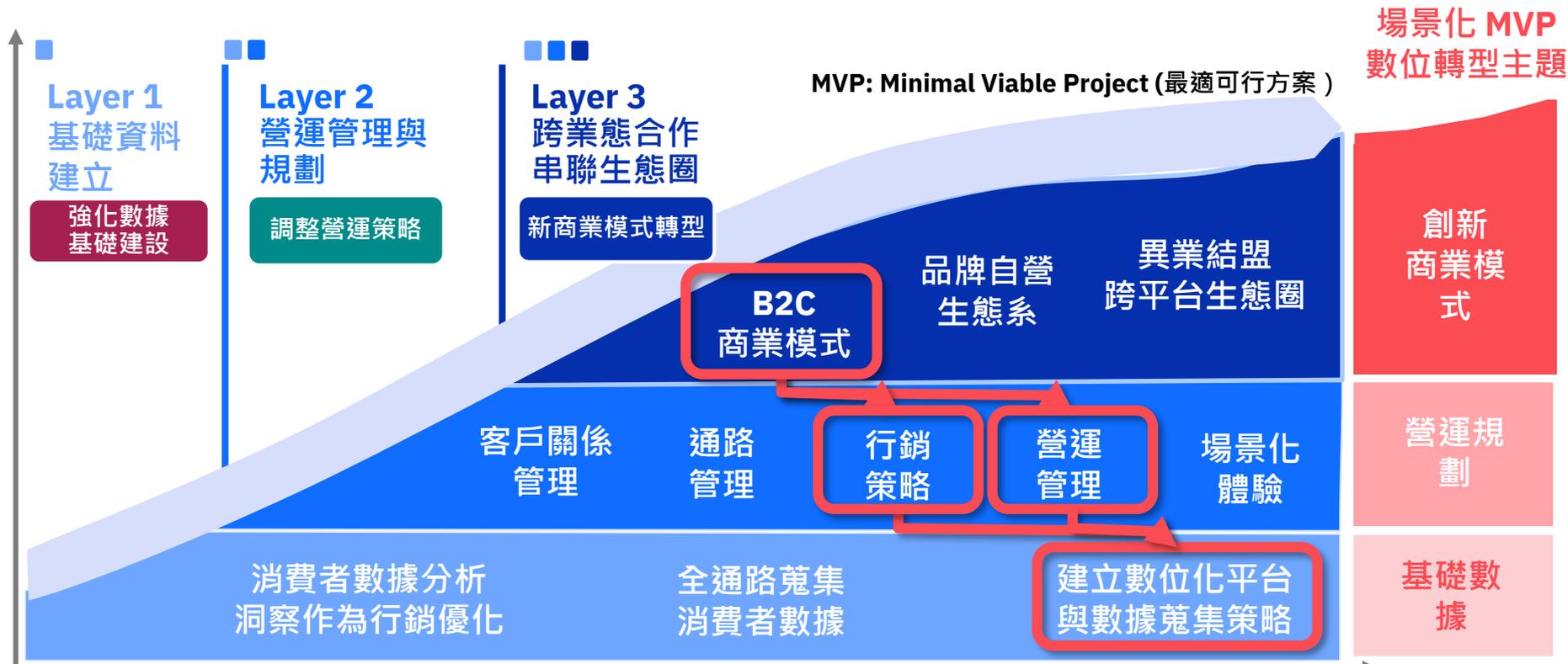
- 與上下游廠商(如：設計、運輸)合作，打造建築生態圈
- 即時追蹤貨品資訊
- 實施開放標準和 API 的微服務

汽車生態圈



- 商家在 We Experience 網站中管理廣告和優惠活動
- 透過車主的智能手機定位汽車，為車主提供附近商家的優惠活動

數位轉型藍圖思考：以適切場景設定為基礎，選出 MVP 方案，並縱向探討三個層次的數位轉型主題



實踐資料驅動的 精準行銷

湯金翰

台灣 IBM 企業諮詢服務事業群

行銷解決方案負責人



場景式精準行銷

全通路品牌視角

企業擁有多元化但逐漸老化的客戶群，
需要突破性的行動來吸引新客戶以推動增長。

但是以往透過實體銷售與經銷商代銷的業務模式，
難以累積客戶的樣貌，對於客戶與會員的需求無
法準確描繪與快速反應

背景與挑戰

客戶增量與新客戶導入速度是短期策略重點
內部人力無法乘載行銷/銷售平台的維運
有效運用數位資產、專家經驗與AI技術，以
打造創新體驗



兩階段敏捷專案成果

設計漸進式數位化策略
建立以人物誌為基礎的完整旅程

3 Personas

自動化行銷比例

增加 **175%**

服務設計

MarTech

AI 賦能

品牌 歸屬

品牌需要透過分享來吸引志同道合的朋友。
品牌會將我們劃分成不同類型的人，就像我們
也會利用品牌來尋找歸屬一般，而且品牌可用
來吸引潛在友人或商業夥伴。

我們相信
品牌有能力
建立
這種歸屬感。



6C Methodology

初級和二級系統化的研究方法，進行廣泛的研究投入，產出對最終體驗充分了解的戰略。

品牌策略願景規劃與變革啟動排序以帶來長期的差異化與成長方向。

消費者

分析消費者客群，包括客戶提供的研究資訊和 IBM iX 的研究工具。

客戶

回顧自己的品牌特性和企業目標，並分析自己與同類公司的客戶觀感。

產品類別

探索產業脈動和趨勢，從中汲取靈感。

競爭

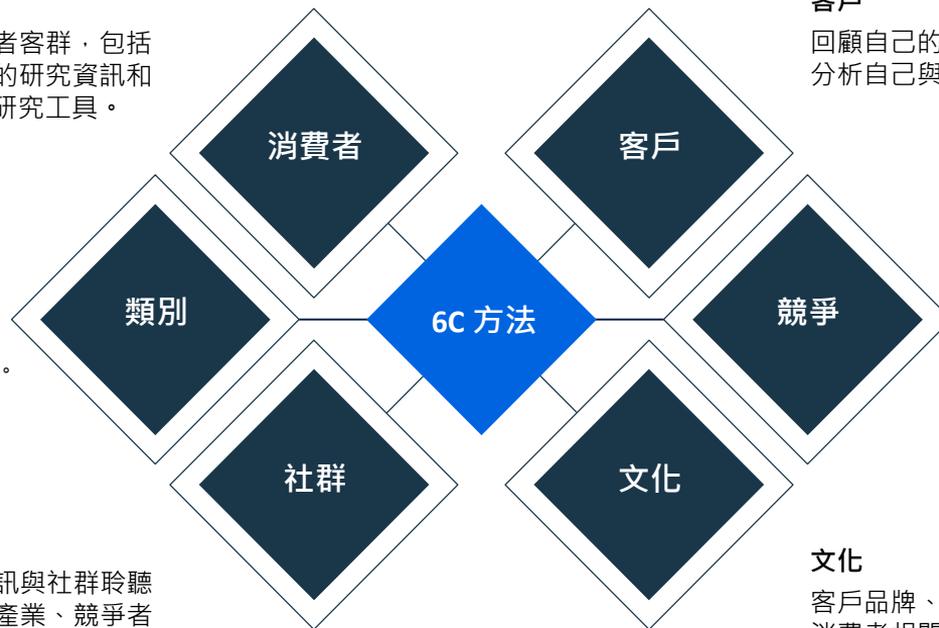
分析傳統和數位領域中直接和間接競爭對手。

社群

透過通路資訊與社群聆聽了解品牌、產業、競爭者與消費者。

文化

客戶品牌、類別和/或消費者相關的最新趨勢。



願景: Beauty Salon 溝通內容路徑



認知

內容設計來維持 BeautySalon 品牌在消費者心中能置頂，使消費者意識到產品的好處和需求能得到滿足。



品牌參與

內容說明一個更深度版本的品牌故事（我們是誰，為什麼我們在這裡，我們做什麼，我們關心什麼，等等）



積極考慮

幫助消費者選擇合適的產品並瞭解 BeautySalon 將成為她常規美容習慣的一部分的好處。



購買

鼓勵消費者立即購買產品的內容，無論是首次購買還是補貨。



消費

當將 BeautySalon 作為日常生活的一部分時，影響與豐富消費者體驗的內容。



關係構建

鼓勵人們加入我們社區或鼓勵社區參與的內容。



忠誠

鼓勵人們向她的朋友、家人以及她的在線/離線社區中的其他人推廣 BeautySalon 品牌的內容。

OPPORTUNITY:

擴大品牌的消費者

OPPORTUNITY:

發揮積極促動的作用；通過內容支持她的購買來慶祝她的日常活動

OPPORTUNITY:

邀請她加入內容，補充/試用產品並獲得獎勵的方式，進入更廣泛的社區

最關鍵的挑戰 - 體驗設計階段



盤點客戶資料的豐富度及即時性，會是實際規劃及執行時的利器

客戶基本資訊



CUSTOMER PROFILE



MEMBER INFORMATION



LOYALTY & PRODUCTS

消費者行為資訊



DIGITAL INTERACTION



CONSUMER PERSONA



EVENT INTERACTION

進階分析



HOUSEHOLD ANALYSIS



CUSTOMER SEGMENTATION



UNFINISHED SALES

地理資料彙整



GEO SPATIAL



NEIGHBORHOOD CLUSTERING



WEATHER

店面 / 線上 / 經銷 / 人機



DEPARTMENT STORE



AUTHORIZED STORE



MACHINE INTERACTION



PRODUCT



SKU LEVEL



ONLINE SHOPPING

時事新聞與趨勢



INSTAGRAM



FACEBOOK



LOCAL NEWS



PINTEREST



SNAPCHAT



MARKET INSIGHT

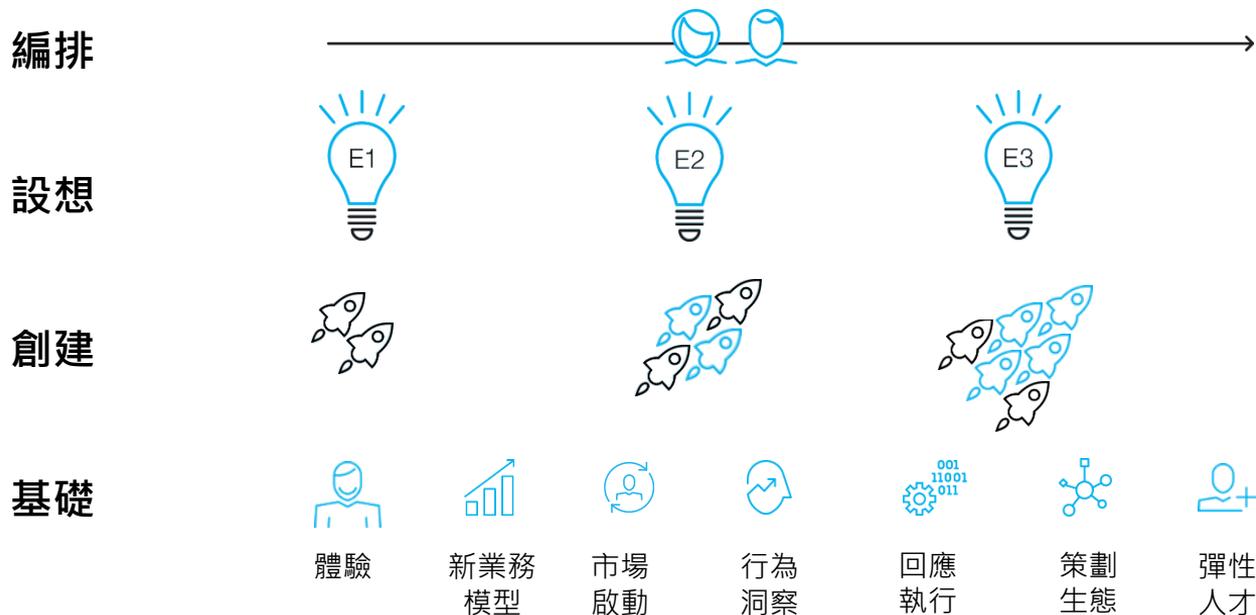
現行分析方式



可新增即時分析維度

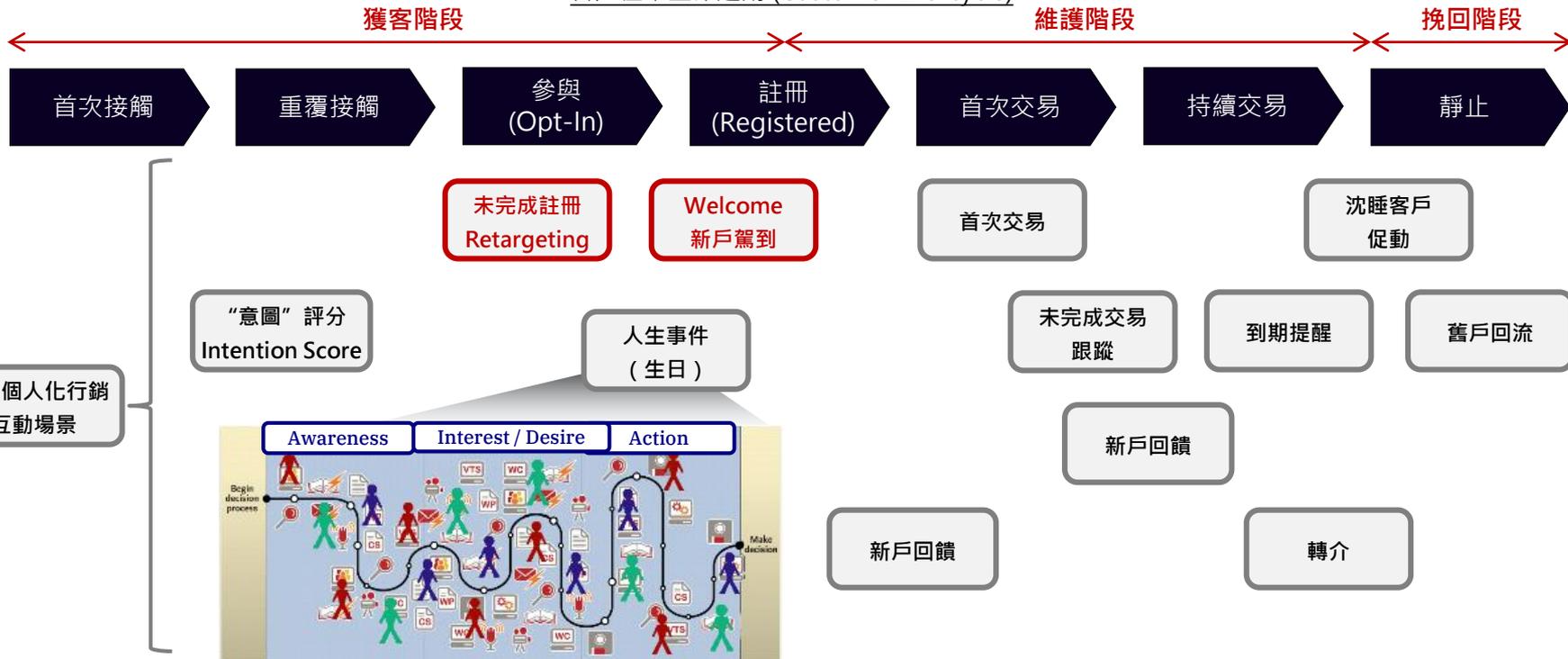
透過設計思考流程與四個核心能力迭代地改善行銷體驗

如何深化



每個人物誌中與企業品牌的互動體驗過程，在往來生命週期中，有各種各種大大小小的旅程，都可以經由行銷來引導客戶

客戶往來生命週期 (Customer Life-cycle)

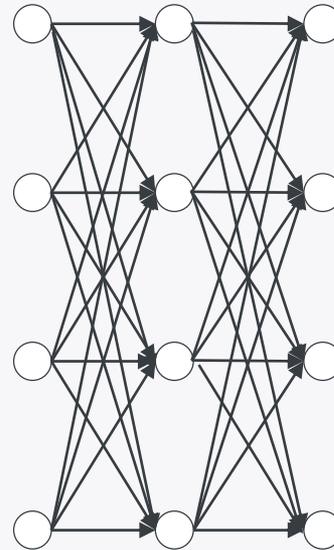


最後再透過AI對粉絲/會員深入洞察，以提供一些場景化的能力
 如提供高購買潛力粉絲、跨品牌購買會員、預復購會員、數位重度戶等人群；
 另於，通路中透過演算法，提供投放時機算法和人群權益匹配算法

Data Inputs:

- | | | | |
|-------------|-------------------|--|---|
| Gap
data | 3rd party
data | <ul style="list-style-type: none"> • Share of total population • Share of total volume • Value: annual revenue • Frequency (transactions/yr.) • Revenue per transaction • Breadth (products purchased) | <ul style="list-style-type: none"> • Customer reviews • Social media posts • Photos • News articles • Fashion trends |
| | | IBM
Data |  |
- Loyalty program membership
 - Reward redemption rate
 - Tenure
 - Churn rare
 - Duration/web session

AI Capabilities

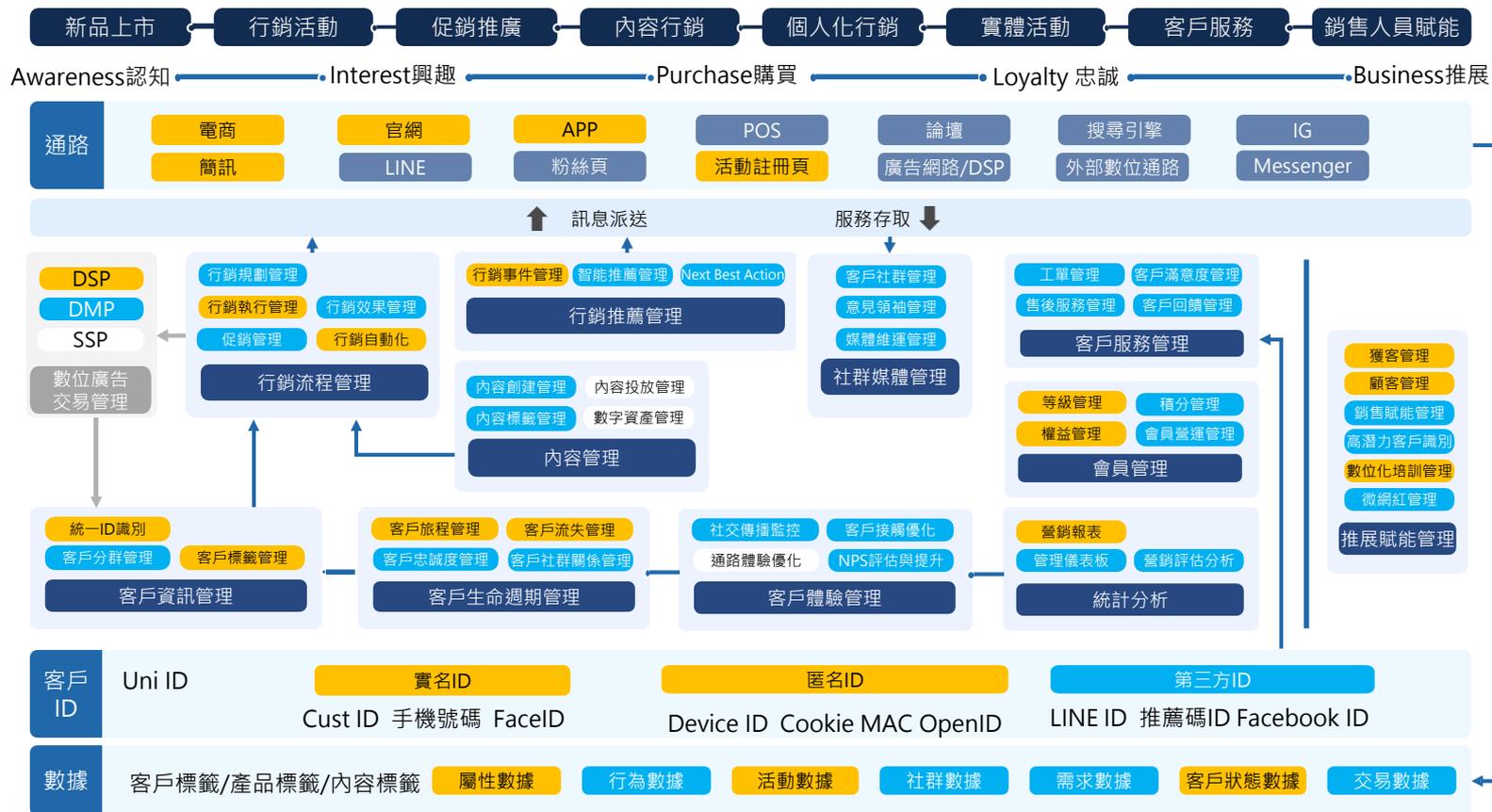


Customer Segmentation

-  Infrequent Shoppers
-  Multi-brand Shoppers
-  Single Brand Loyalists
-  Digital Enthusiasts
-  Discovery Seekers
-  Value Shoppers

(Illustrative)

數位行銷藍圖平台框架 (初期導入->黃色, 中期導入->藍色)





設計漸進式數位化策略

- Digital reinvention
- Business model transformation
- New market capture
- Responsive operating models



創造未來的體驗

- Human-centered design
- Connected customer experiences
- Building brand belonging
- Driving commerce
- Harnessing the power of data



發揮體驗平台的作用

- Customer platforms
- Enterprise mobility
- Cognitive innovation
- Internet of Things

以數據打造 生活場景價值鏈

謝明志

台灣 IBM 公司

首席資料科學家



消費生活數據中台 以顧客為核心

消費者高度資訊武裝

企業資訊孤島林立

數據難以發揮價值

背景與挑戰

消費產業價值鏈改變，消費者可跳過企業直接觸及上下游

企業難以自碎片化行為中深度掌握消費意圖

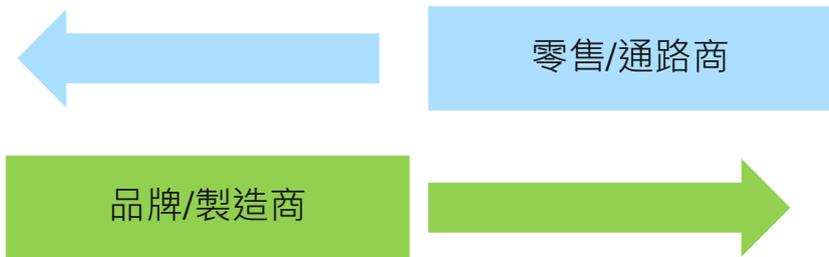
現行數據平台短板難以讓數據快速匯流運用



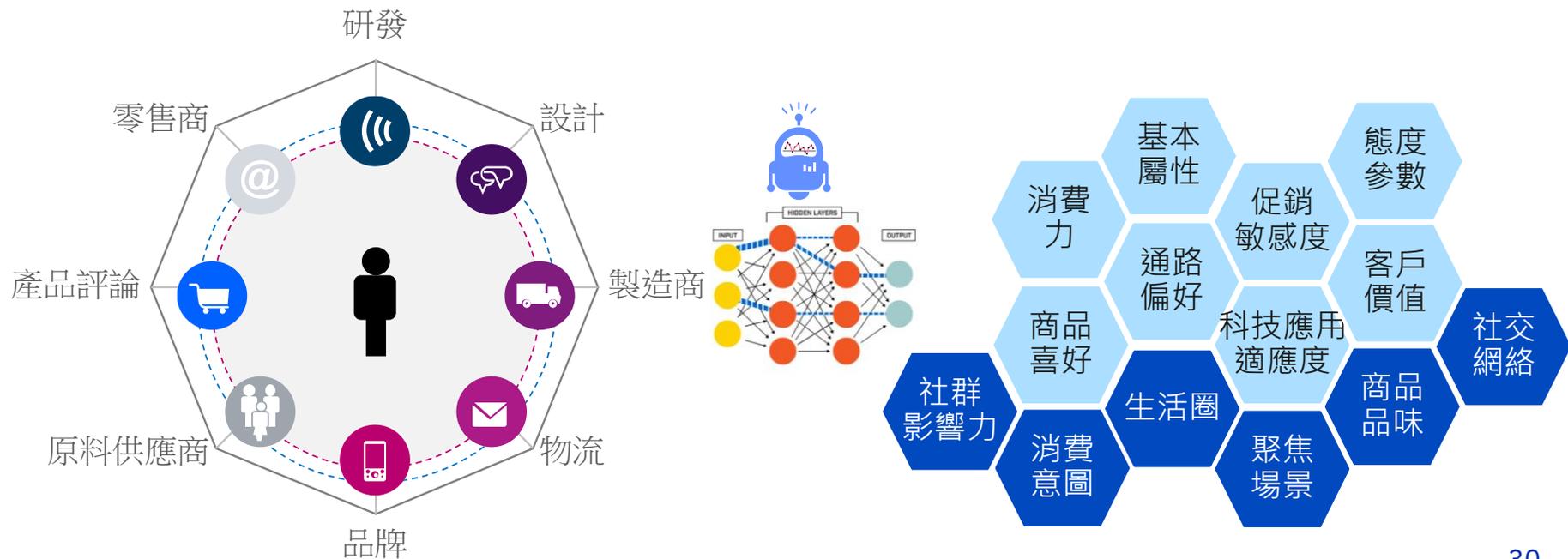
專案成果

1. 結合訂單與店內Beacon系統，大幅縮短商品整備時間，極致優化到店取貨客戶體驗
2. 挖掘客群消費大數據，分析區域商圈消費特色，分店行銷活動設計區隔化
3. 即時結合客戶短中長期消費意圖數據，從互動中感測購物商機，打造「真」智能購物助理

今日的消費性產業價值鏈，已轉變為消費者可直接觸及鏈間各環節，高度資訊武裝，比企業更懂得獲取高性價商品



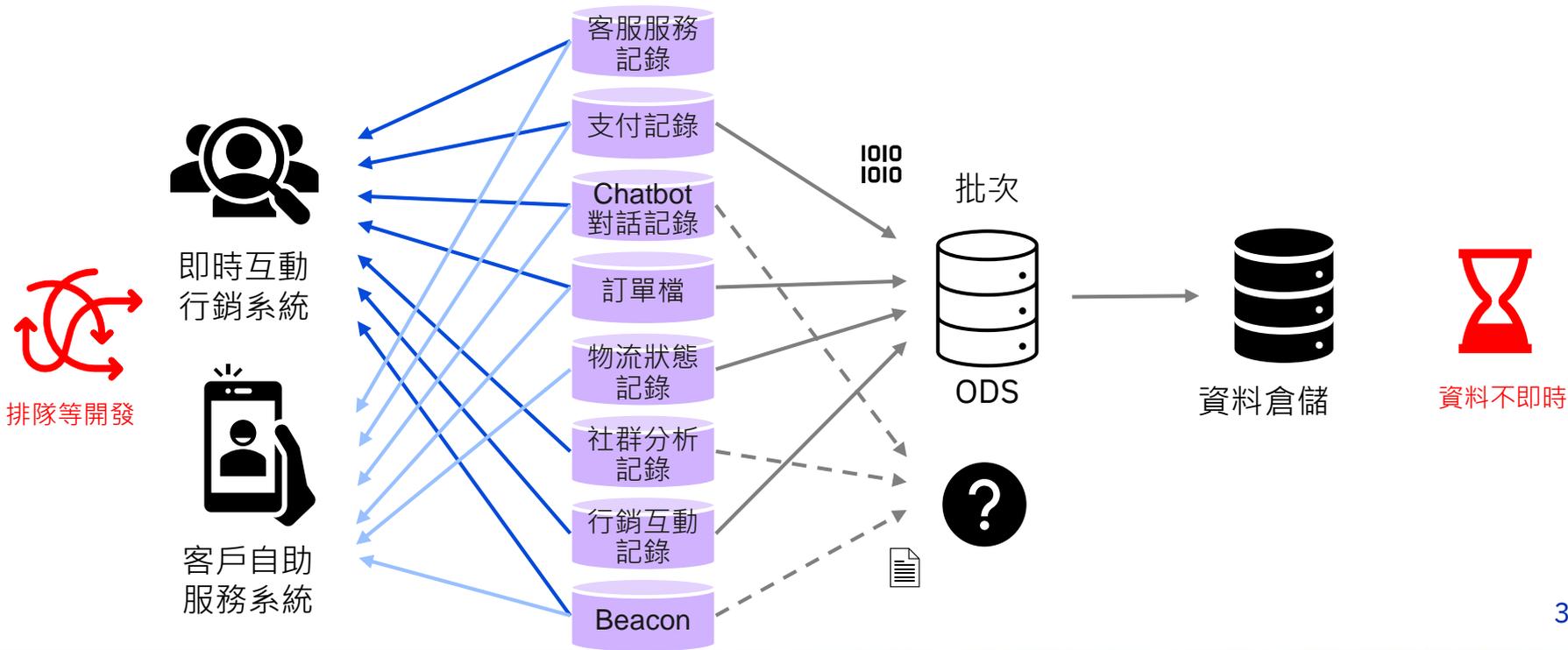
科技與多裝置造成客戶互動的軌跡高度碎片化，藉由深度的數據應用，還原消費者生活場景的來龍去脈與購物需求



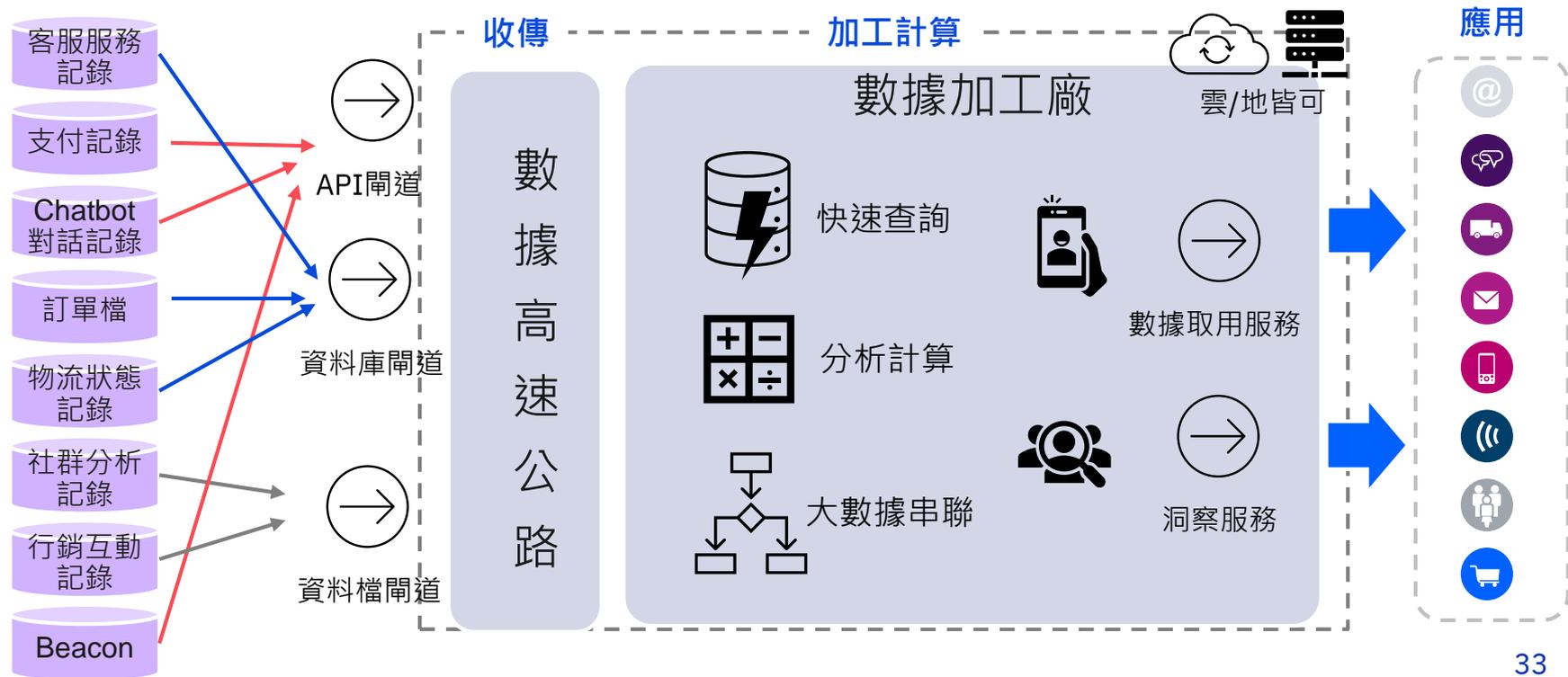
多數企業的數據循系統區隔，形成大量數據孤島，也造成數據驅動營運的最大阻力



當企業嘗試串聯大量數據以進行即時業務應用，發現仰賴系統點對點數據連線或資料倉儲的能力尚有不小落差



新一代的數據建設，強調在互動發生的當下，快速匯流來龍去脈至數據中台，以達數據應用綜效





智己知彼

全數位轉型 創新沙龍

若您想進一步當天議程中所提及的IBM服務與解決方案，
歡迎直接與IBM業務代表 Maggie Chou 聯繫。

Email: maggietch@tw.ibm.com

電話: 02-87222177。

