

# 全聯買進美好新生活！ 數位轉型三部曲打造最強虛實整合購物體驗

全聯實業股份有限公司

在臺灣深耕超過 20 年的全聯實業股份有限公司（以下簡稱全聯），始終以本土企業自許，抱持著全心照顧臺灣消費者的精神，提供各種服務。因此，對於數位轉型議題，董事長林敏雄始終抱著樂觀其成的態度。如他在 2019 年 PX Pay 行動支付上線記者會時曾表示：雖然他不熟悉數位科技，但是他結合市場趨勢及年輕人使用情形，非常願意在公司內部扮演積極鼓勵的角色，讓 PX Pay 行動支付在公司全力支持下，能夠為顧客帶來更好的服務體驗。



全聯抱持著全心照顧臺灣消費者的精神，於超過1,000家門市提供各種服務。

全聯在第一個 20 年，因應臺灣消費者生活水準提升，從乾貨經營逐步增加生鮮商品類別，並設置北、中、南的物流中心及生鮮處理廠，希望提供消費者更多樣化、更新鮮的產品；同時也透過門市改裝、招牌整新、設置停車位等方式，讓消費者能充分感受到全聯對於提升購物環境、及服務品質的重視。一路走來，全聯注意到家庭結構的轉變與年輕客群的需求，也發現年輕人在購物過程中，非常注重「有趣」與「便利」的特性。因此，當數位服務的浪潮趨勢湧現時，便成為全聯在經營上不得不面對的課題。

在 2018 年底，全聯邁向第二個 20 年時，前執行長謝健南（現為副董事長）公開宣示：全聯將提供 e-service 的服務，規劃「實體電商」的經營模式，並採取與供應商

「共同經營」、「共享情報」、「共享成果」的基本方針。目的就是發揮全聯 1,000 家門市的社區鄰里超市優勢，讓消費者在享受便宜與良好的購物環境外，也能獲得更好的服務；並協助供應商取得銷售情報、參與經營成果，具體扮演「實體電商」角色。



全聯力求打造明亮、有特色的門市形象。

前述方向確立後，在構思全聯數位轉型議題的過程中，各部門對全聯應該做的事情，還

是有不同的見解。此時，前執行長謝健南一再提醒：企業轉型失敗案例不勝枚舉，個別企業的資源、能力不同，做事方法與步驟也應該不同；企業規模愈大，決策應該愈審慎，我們不需要什麼事都做，才能避免發生「規模不經濟」<sup>1</sup>的狀況。

當時在針對數位轉型議題討論的過程中，全聯內部在盤點企業的資源、能力後，一致同意聚焦在「如何發揮 1000 門市的優勢」面向上，構思如何解決顧客痛點，如何提供顧客更好的服務，及如何帶來其他綜效。事實上，全聯在第一個 20 年的發展中，門市雖然變得特色、明亮，並擁有停車更方便、商品多樣實惠等優點；但消費者等待結帳時間過長，常聽到「請支援收銀」廣播，抱怨時有所聞。所以透過「行動支付」加快門市結帳速度，正好彌補消費者購物等待結帳的痛點，也就成為全聯推動數位轉型第一步的重要工程。尤其是針對現有痛點的改革，更能得到各部門的認同與支持，凝聚內部的向心力。

當時在推動全聯數位轉型「二代 APP 專案」過程中，前執行長謝健南考量數位轉型是年輕人熟悉的議題；同時為了要進行全聯內部跨部門的整合，推薦林弘斌副總經理（現為常務董事）負責主導專案推動；並由總經理室負責進行專案管理，每週召開專案會議追蹤進度與管理議題。在各部門同仁無私的努力與專注投入下，專案啟動後四個月，全聯的 PX Pay 行動支付就開始在門市提供服務，更在推出後兩週內，突破 200 萬的下載人數，當時給臺灣零售同業帶來不少壓力，並有同業四處詢問「全聯究竟是如何做到的？」。而在半年後，當突破 500 萬下載人數時，第一波觀望未加入合作的銀行，客戶壓力也隨之出現，紛紛表達想要與全聯合作的意願與態度，這都是當初始料未及的情形。

<sup>1</sup> 規模不經濟 (Diseconomies of Scale)，意指生產規模擴大時，長期平均成本遞增。

在 PX Pay 行動支付上線後六個月，全聯推出了「PX Go！全聯線上購」網路購物服務，提供消費者「箱購」、「預購」與「分批取貨」等服務。全聯 1,000 家門市有較大的賣場空間、較多商品品項、地點的近便性，與擁有全國最多低溫冰箱的優勢，其中「分批取貨」服務項目的測試，成果令人驚豔。全聯捕捉到消費者想以「批量價格購買商品」、「不想占用家裡儲存空間」與「有需要再去拿新鮮商品」的心理特性，全聯再結合好玩、有趣元素，讓消費者可以把「分批取貨」購買的商品，轉贈給同事、親友與外地的家人；同事間可以用類團購的方式取得優惠價格，再以轉贈功能分送給其他人，這些做法都提升了網路購物的人情味，更添加了社群之間的互動與凝聚。

有了「PX Pay」、「PX Go！」的經驗與初步成果，全聯針對資源投入、人力培養、營運流程等議題，逐步歸納出一些獲得成功的關鍵因素，可協助企業因應數位轉型議題的挑戰。初步分享這些因素如下：



全聯有超過1,000家的門市，豐富的商品品項，因而能提供消費者分批取貨的便利服務。

### 一、聚焦自身的優勢與條件，透過數位工具滿足顧客的服務需求

企業在面臨數位轉型議題時，往往會過於關注市場潮流變化、或是其他企業正在推動的事情，急於對應與模仿，進而忽略數位轉型的目的，以及想達到的預期成效。

### 二、制定數位發展議題，必須清楚步驟順序比發展目標重要

企業常常會受限於組織現有的人力及工作方式，以至於無法關注長期議題而失敗。數位發展議題需要有良好的發展步驟與順序，儘量先取得階段性成果，才能吸引目光、提振信心，獲得更多的組織支持與資源投入，達成終極發展目標。

### 三、取得公司高階經理人的支持

一般組織設計往往受限於日常工作，設計的思維與眼界較為線性，容易忽略對公司長遠發展有益的議題；若需要投入資源在部門業務以外事務，往往不易取得內部共識。此時若能取得公司高階經理人的支持，協助進行跨部門意見整合，則較能獲取額外的組織資源挹注。



由於公司高階經理人全力支持，全聯成功整合跨部門意見，為顧客帶來行動支付的美好體驗。左起總經理蔡篤昌、董事長林敏雄、副董事長謝健南。



全聯的PX Pay行動支付於2019年5月啟動，實現消費者只帶手機就能逛全聯的美夢。

#### 四、借助外部合作夥伴的經驗

傳統零售業在服務價值流程中，多專注於供應鏈相關系統的規劃，系統建構時間與生命週期都比較長；而數位服務則著重與消費者的連結，有發展快速、生命週期短的特性。因此，傳統零售業無論在人才養成、組織設計上，都無法因應外部市場變化，滿足數位服務議題的需求。此時若能借助有經驗的外部合作夥伴，不但可加速數位轉型的認知與協助，降低數位化初期企業內部的衝突；合作夥伴的寶貴經驗，更可降低企業自行摸索數位轉型所產生的風險。

近年來，零售業在探討數位轉型議題時，多聚焦在導入新技術與新議題，往往耗費不少時間與金錢，但實際成果有限，主要盲點就是過於聚焦技術議題，而忽略零售業根本的「顧客需求本質」。全聯林董事長雖然不熟悉數位科技，但是他卻能洞悉「顧客需求本質」，特別強調：「只要顧客有需求，全聯就應提供服務滿足顧客」的基本原則，判斷數位服務的推動時機，成為全聯不斷精進，又能避免失焦的重要掌舵推手。

時至今日，全聯聚焦在「顧客的需求到哪裡，全聯的服務就到那裡」。隨著全聯數位轉型的三部曲演化，現在已經推出了「PX Pay 行動支付服務」、「PX Go！分批取貨」的消費者到店領取與轉贈服務，未來將繼續推出「實體電商服務」。隨著顧客需求不斷轉變，全聯思考如何透過數位轉型服務，讓消費者可以在「全聯買進美好新生活」。全聯身為臺灣最大本土超市業者，未來會持續精進，扮演好全民超市應有的角色。🌀