

出國報告（出國類別：考察）

赴美國進行智慧零售物流服務應用 交流考察

服務機關：經濟部商業司

姓名職稱：蕭俊副參事、李勇毅科長

出國地點：美國

出國期間：105年8月31日至9月11日

報告日期：105年12月7日

目錄

	目次
摘要.....	4
壹、考察目的.....	5
貳、考察行程.....	6
參、考察人員名單.....	8
肆、考察具體成果與心得重點.....	9
一、Apex 海靈物流集團.....	9
二、Imperial CFS 物流公司.....	11
三、Google 整合型科技服務業者.....	13
四、Apple 零售業者／整合型科技服務業者.....	14
五、Macy's 百貨業者.....	15
六、Target 零售業者.....	17
七、Uniqlo 服飾零售業者.....	19
八、Public Storage 自助儲物公司.....	20
九、Best Buy 零售業者.....	22
十、Sephora 零售業者.....	24
十一、Walgreen 零售業者.....	25
十二、Nordstrom 百貨業者.....	26
十三、2016 Fall SSA 自助儲物研討會暨專家拜訪.....	28
十四、Cisco 整合型科技服務業者.....	31
伍、結論與建議.....	35
附件一、考察行程之廠商基本資料.....	38
一、Apex 海靈物流集團.....	38
二、Imperial CFS 物流公司.....	38
三、Google 整合型科技服務業者.....	39
四、Apple 零售業者／整合型科技服務業者.....	39
五、Macy's 百貨業者.....	40

六、Target 零售業者	41
七、Uniqlo 服飾零售業者.....	41
八、Public Storage 自助儲物公司	42
九、Best Buy 零售業者.....	42
十、Sephora 零售業者.....	43
十一、Walgreen 零售業者	43
十二、Nordstrom 百貨業者	44
十三、2016 Fall SSA 自助儲物研討會暨專家拜訪.....	44
十四、Cisco 整合型科技服務業者.....	45

表目錄

	頁次
表 1：考察行程	6
表 2：參訪團員名單	8
表 3：倉儲與自助儲物差異比較	30

圖目錄

	頁次
圖 1：零售業者應用智慧穿戴裝置進行揀貨	10
圖 2：Apex 物流集團所投資的倉儲中心 Midas Express 公司參訪	10
圖 3：Imperial CFS 全時高畫質的安全監控系統	11
圖 4：Imperial CFS 線上追蹤貨車及查看商品狀況	12
圖 5：Imperial CFS 公司參訪	12
圖 6：Google 行動支付服務 Hands Free	13
圖 7：Apple Mobile POS.....	14
圖 8：Apple Campus 參訪	15
圖 9：Macy's 百貨之 Shopkick 行動行銷體驗	16
圖 10：Target 舊金山分店的自助結帳機.....	17

圖 11：Target Point Inside APP 商品定位	18
圖 12：Uniqlo 虛擬試衣鏡（Magic Mirror）	19
圖 13：Uniqlo UMood 商品推薦技術.....	20
圖 14：Public Storage 自助儲物公司參訪.....	21
圖 15：Best Buy 虛實整合服務 App	22
圖 16：Best Buy 線上訂購、實體門市取貨專屬服務	22
圖 17：Best Buy Express 無人自助商店.....	23
圖 18：Sephora 互動式化妝鏡體驗服務.....	24
圖 19：Walgreen O2O 服務.....	25
圖 21：Nordstrom O2O 服務	27
圖 22：專人購物取貨點服務中心.....	27
圖 23：智慧螢幕廣告推播與資訊互動系統.....	27
圖 24：以 SMS 簡訊為基礎的客服管理平台	27
圖 25：2016 Fall SSA 研討會主講人暨專家－Ms. Anne Ballard.....	29
圖 26：2016 Fall SSA 研討會主講人暨專家－MR. David Blum	29
圖 27：Cisco WiFi 室內定位技術.....	31
圖 28：Cisco 商品存貨偵測技術	32
圖 29：Cisco Locker 智慧儲物櫃.....	32
圖 30：Cisco 車隊管理解決方案	33

摘 要

為因應全通路、物聯網及大數據分析等商業服務生產力 4.0 發展趨勢，推動商業服務生產力 4.0 之需要，特赴美考察，拜訪零售業者(如 Macy's、Target、Uniqlo、Best Buy、Sephora、Walgreen、Nordstrom)、物流業者(如 Apex、Midas Express、Imperial CFS)、整合型科技服務業者(如 Cisco、Google、Apple)，以及自助儲物業者(如 Public Storage)等知名商業服務業者觀摩與專家交流，據以瞭解國外智慧零售、物流與自助儲物服務的發展現況、趨勢與實績，從中學習最新零售與物流的科技應用，與自助儲物服務的營運規範，並且將美方成功科技及營運模式引入臺灣並催生國產化，以帶動產業導入商業服務生產力 4.0 相關科技應用，作為國內推動商業服務生產力 4.0 政策之重要借鏡。

關鍵詞：商業服務生產力 4.0、物流、零售、自助儲物、全通路、物聯網

壹、 考察目的

去(104)年 3 月 23 日行政院科會報辦公室邀集經濟部、科技部、教育部、農委會、衛福部、勞動部等，跨產業(製造業、商業服務業、農業)共同合作於 6 月 4-5 日召開「2015 年行政院生產力 4.0 科技發展策略會議」，凝聚產官學研的意見與結論共識，進而研擬「行政院生產力 4.0 發展方案」，並於 9 月 17 日經過行政院核定，作為行政院由上而下院推動科技發展計畫之依據。

其中，經濟部商業司主導「商業服務生產力 4.0」，期以新的思維，以零售業、物流業與整合型科技服務業為重點產業，結合物聯網技術、雲端服務、大數據分析、行動商務及智慧自動化等科技，推動以顧客為核心且串聯消費前、中、後的創新增值服務，提供顧客最便利且具競爭力的購物體驗。透過政策推動，零售業及物流業正式進入了智慧科技時代，企業的營運策略已不再侷限於內部營運效率或是上下游關係的強化，而是以顧客的立場出發，設計與提供符合顧客期待的服務或商品，提供個人化、可被信賴、無縫的消費體驗。

因此，為了解國際上有關智慧自動化等科技發展趨勢及產業在全通路零售及物流的應用推動經驗，提供本司推動相關科技計畫及產業發展類似應用科技的參考，爰安排此次赴美國交流考察活動，學習美國先進的案例，與美國零售、物流、自助儲物、整合型科技服務等企業與專家進行交流，從中汲取發展經驗及學習先進技術，作為經濟部商業司推動「商業服務生產力 4.0」之重要參考。

貳、 考察行程

105 年 9 月 1 日參與海運國際物流集團－戴治中執行長精心安排的行程，包括認識海運國際物流集團，瞭解國際級物流集團的發展現況、多國貨櫃物集併（簡稱 MCC）的作業模式，並且參訪該集團所投資的倉儲中心－Midas Express 公司，從中學習該公司的物流創新科技應用。接著，拜訪洛杉磯少數取得海關保稅倉庫證照公司之一的 Imperial CFS，了解其經營特點與優勢。

9 月 2 日觀摩 Google 今年 3 月推出的行動支付技術－Google Hands Free，此技術已實際應用在 Google 園區之智慧零售概念店。接著，拜訪 Apple 服務人員並體驗 Apple Show Room 裡所陳設的各種 Apple 最新科技產品，並且瞭解 Apple Mobile POS 金流技術。

9 月 3 日參觀 Macy's、Target 與 Uniqlo 零售業者，瞭解業者如何應用創新科技進行行動行銷、自助結帳、智慧試衣鏡與個人化服飾推薦等技術，企圖打造便利、安全與優質的消費體驗。此外，參訪 Public Storage 自助儲物公司，學習自助儲物的營運模式及管理內涵。

9 月 4 日參觀零售業者，包括 Best Buy、Sephora、Walgreen、Nordstorm 等，瞭解其他不同業態的零售業者如何應用創新科技，滿足消費者購物與增值服務的需求，如行動折價卷與紅利點數獎勵、行動購物、購物中心導購、互動式體驗等，進而提升服務品質與消費體驗。

9 月 6 日參加「自助儲物協會研討會」，學習自助儲物的營運模式及管理內涵。9 月 7 日拜訪「自助儲物專家」，諮詢國外自助儲物的現況、機會與挑戰、關鍵成功因素、法規等議題，作為我國自助儲物服務未來發展借鏡。

9 月 8 日及 9 月 9 日參訪「Cisco 資訊整合服務公司」，學習智慧零售與物流相關技術，例如 WiFi 室內定位、商品數量偵測之重量感知、車隊管理與 Locker 智取站等企業解決方案。

表 1：考察行程

日期	行程摘要	地點
105/8/31 (星期三)	【去程搭機】	洛杉磯
105/9/1 (星期四)	▸ 參訪「Apex 物流集團」 ▸ 參訪「Midas Express 物流公司」 ▸ 參訪「Imperial CFS 物流公司」	洛杉磯
105/9/2 (星期五)	▸ 參訪「Google 整合型科技服務公司」 ▸ 參訪「Apple 整合型科技服務公司」	舊金山

105/9/3 (星期六)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 參訪「Macy's 零售業者」 ▶ 參訪「Target 零售業者」 ▶ 參訪「Uniqlo 零售業者」 ▶ 參訪「Public Storage 自助儲物公司」 	舊金山
105/9/4 (星期日)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 參訪「Best Buy 零售業者」 ▶ 參訪「Sephora 零售業者」 ▶ 參訪「Walgreen 零售業者」 ▶ 參訪「Nordstrom 零售業者」 	舊金山
105/9/5 (星期一)	【轉程搭機】	拉斯維加斯
105/9/6 (星期二)	▶ 參加「自助儲物協會研討會」	拉斯維加斯
105/9/7 (星期三)	▶ 拜訪「自助儲物專家」	拉斯維加斯
105/9/8 (星期四)	▶ 參訪「Cisco 整合型科技服務公司」	聖荷西
105/9/9 (星期五)	▶ 參訪「Cisco 整合型科技服務公司」	聖荷西
105/9/10 (星期六)	【回程搭機】	舊金山
105/9/11 (星期日)	【回程搭機】	臺灣

參、考察人員名單

為強化考察交流效益，本次考察人員包括商業司人員及商業服務生產力 4.0 先導計畫執行團隊財團法人工業技術研究院、臺北市電腦商業同業公會派員參與，共同發掘值得借鏡之創新服務模式及科技應用。成員包括以下代表(如表 2)：

表 2：參訪團員名單

單位	No	姓名	職稱	備註
經濟部商業司	1	蕭俊	團長/副參事	全程參與
	2	李勇毅	科長	全程參與
財團法人工業技術研究院	3	蕭衛鴻	工程師	全程參與
	4	曾耀泰	管理師	全程參與
台北市電腦商業同業公會	5	張雅婷	總監	全程參與
	6	傅子嫣	副規劃師	全程參與

肆、考察具體成果與心得重點

一、Apex 海運物流集團

(一) 交流內容與具體成果

本次參訪的美國洛杉磯辦公室 Apex Maritime 海運公司，係該集團在 2004 年設立的重要營運據點。透過拜訪戴治中執行長、David Chou 與 Luo Vincent 當地經理人得知，瞭解 Apex 物流集團經營 MCC 服務的作業模式如下：

MCC 作業由出口國貨代開始，於貨物出口前先將轉口貨物艙單資訊（出口船掛、預定離港日、收單關別、轉至關別、轉運申請書、裝貨單號、起運地點、運往地點、原進口船掛、原艙單號碼、件數、單位、毛重、貨名、體積）提供給承攬商。在貨物抵達承攬商時，待船公司傳送完艙單資訊後，由承攬商登入 MCC 資訊平台傳輸分艙單、貨物進儲明細。承攬商依照中轉貨物目的國，安排船期及規劃集併作業，並將轉運申請書提供給 MCC 資訊平台，待取得 MCC 放行核准後，將 MCC 貨物送往 MCC 認證之貨櫃集散站進行貨物集併作業，並依照前往目的國之航班船期裝船出口和提供併櫃明細。貨物透過海運業者運送到指定目的港，由海外分公司協助完成清關，再運往客戶指定之收貨地點，便完成所有作業流程。舉例而言，MCC 業者能夠將香港、越南、中國大陸等鄰近港口之國外貨物運至臺灣港口，進儲臺灣海關核准之集散站轉口倉庫或轉口倉間，在未改變該貨物之原包裝型態，辦理併櫃作業及申報轉口之通關程序，讓來自不同地區但前往同一地點的中轉貨物與臺灣出口同一目的地的貨物進行集併作業，再裝櫃轉口到其他目的國家。

除此之外，本參訪團亦拜訪 Apex 物流集團所投資的倉儲中心—Midas Express 物流公司，其主要業務為提供倉儲場域給承租業者，如 Walmart 的供應商—A 服飾零售業者，其除了將商品儲放於 Midas Express 之外，承租業者亦能夠派駐自己的員工，進行商品揀貨與出貨作業。值得一提的是，該服飾零售業者採用行動裝置製造大廠 Motorola 的智慧倉儲解決方案，應用智慧穿戴裝置（WT4000 系列）於服飾商品揀貨作業，該智慧穿戴裝置具備條碼掃描讀取功能，揀貨人員可即時掌握庫存數量，依照揀貨單進行揀貨，實現揀貨智慧化。業者指出，與傳統紙張揀貨作業相比，揀貨效率可提高 50%，並實現揀貨正確率達 99%，進而減少出貨錯誤造成的顧客抱怨及退換貨處理成本。



圖 1：零售業者應用智慧穿戴裝置進行揀貨

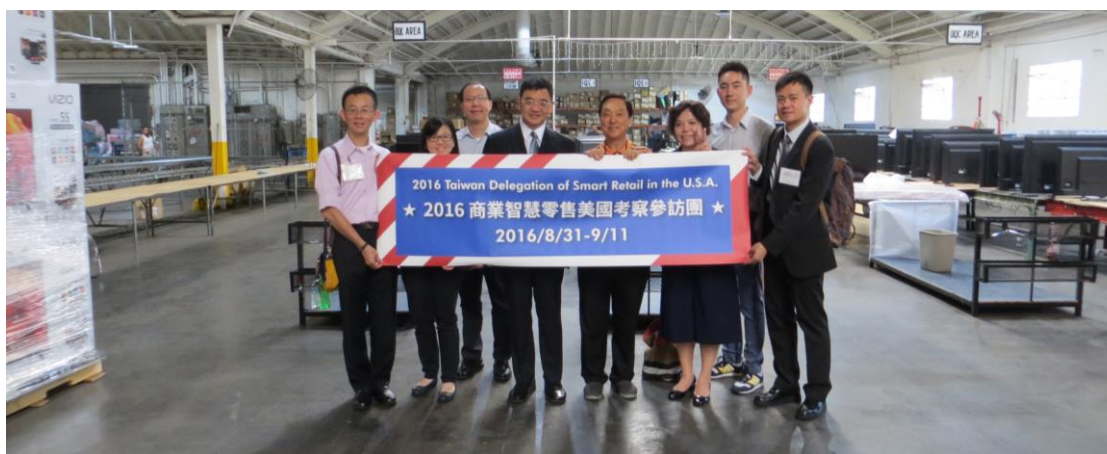


圖 2：Apex 物流集團所投資的倉儲中心 Midas Express 公司參訪

(二) 參訪心得重點

目前我國多國貨櫃物集併 (MCC) 服務業者面臨最大的挑戰在於「貨量未形成經濟規模，導致作業成本居高不下」。有鑑於此，為改善臺灣多國貨櫃物集併 (MCC) 服務競爭力，後續推動建議如下：

1. 提升我國 MCC 業者資質、貨源掌握與航線：鼓勵有興趣及有能力投入 MCC 中轉業務之業者，向主管機關申設 MCC 登記，掌握全球貨源、整合近洋與遠洋航線貨物，以及安排貨物運送的能力，自主集併進、出、轉口貨，並且長期與海運承攬同業合作，透過貨源轉移促進 MCC 中轉業務。同時與船公司、貨櫃場建立長期合作關係，能夠協調轉口貨移至 MCC 櫃場作業與降低中轉成本。
2. 擴大我國 MCC 營運服務規模：協助業者在現行 MCC 許可作業範圍下先行試作，建置專屬 MCC 業務使用的倉儲中心，並分別依轉口貨起運港的船公司與臺灣的指定結關櫃場、轉口貨目的港的船公司航線與結關櫃場之差異，重新安排

出口貨物於 MCC 櫃場結關，進行 MCC 操作，並透過座談會方式向客戶與海運承攬同業分享 MCC 案例，及邀請同業了解與投入開發 MCC 業務，進而一起合作，擴大 MCC 營運規模。

3. 改善我國 MCC 國際知名度：根據我國 MCC 業者反應，許多國外製造、零售與貿易進出口商等，不熟悉臺灣也有提供 MCC 服務。因此，業者應與政府相關單位（如交通部航港局、港務公司與駐外辦公室等）、公協會聯手合作，到國外進行 MCC 廣宣及媒合活動，改善「不是沒有量，而是量不來臺灣的問題」。

二、Imperial CFS 物流公司

(一) 交流內容與具體成果

Imperial CFS 物流公司擁有儲貨倉 30 萬平方呎，52 貨物碼頭與 2 個高坡道碼頭，以及為了減少交通所耗損的時間，建置獨立分開的進出口。值得一提的是，Imperial CFS 物流公司強調他們的車隊，只要 15 分鐘之內即可抵達洛杉磯長灘港口，並且能夠將清關貨物在最短時間內送到洛杉磯指定地址，探索其背後主要原因是 Imperial CFS 物流公司具備 C-TPAT 反恐審核認證，讓貨品可先進入 Imperial CFS 物流公司的倉庫，再進行查驗及清關，有利加快物流處理速度。

Imperial CFS 物流公司指出，資訊科技亦是幫助他們提升競爭優勢的利器。舉例而言，Imperial CFS 物流公司在他們的倉庫區域，布建全時高畫質的安全監控系統（如圖 3），搭配保安人員巡邏，以確保貨物安全。此外，透過車機實現線上追蹤貨車及查看商品狀況（如圖 4）。



圖 3：Imperial CFS 全時高畫質的安全監控系統

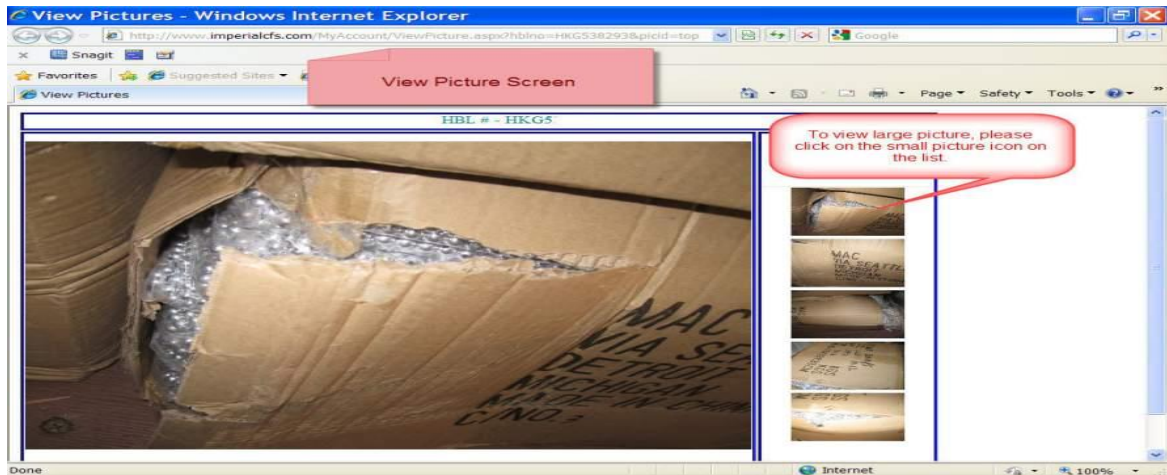


圖 4：Imperial CFS 線上追蹤貨車及查看商品狀況



圖 5：Imperial CFS 公司參訪

(二) 考察心得重點

根據參訪 Imperial CFS 公司得知，運用車機實現「線上追蹤貨車及查看商品狀況」，已成為國外物流業者優先投入的解決方案。反觀，我國電信業者及科技業者等，紛紛推出 4G 行動寬頻網路版本的車機與週邊設備（如：網路攝影機 IP Camera、車輛診斷系統 OBD、整合型條碼/RFID 手持掃描器等）。例如，中華電信與遠傳電信的車機產品提供四路影像（可裝設 4 支 D1 解析度的網路攝影機）並同步錄影，支援線上追蹤貨車及查看商品狀況，電信及科技業者表示，類似功能的車機，臺灣已經有愈來愈多的物流業者採用。

然而，目前國內外業者使用的車機，尚缺乏結合大數據（Big Data）的應用，即透過蒐集物流活動相關的大量資料，並進行分析獲得幫助物流企業經營決策的重要資

訊。例如：物流中心的位址選擇通常需要考量企業本身的服務特點（如快速到貨、常溫／冷鏈物流與跨境物流），以及交通狀況（如車流量、擁塞時段與道路限速）等眾多因素，因此可運用大數據分析出物流中心的最佳設廠地點及物流路徑，使物流成本最小化與物流效率最大化。

若能將車機與感測器所蒐集的資料與其他來源資料，包括公司內部系統（如 SCM、ERP、CRM 等）、合作業者（如零售業者、電商業者、製造業者等）、開放資料（如天候、路況、法規等），進一步整合及分析預測客戶需求，達到最佳物流路徑、主動產品推薦與提高回頭車利用率，並且降低物流營運成本，以及保障員工的生命財產安全等。總之，欲實現上述情境，應針對開放資料（Open Data）的多元化、使用權限及法規等，建議應列為我國下一波智慧物流發展重點。

三、Google 整合型科技服務業者

(一)交流內容與具體成果

Google 在今年 3 月推出行動支付服務 Hands Free，讓使用者不需要「動手」拿手機或錢包也能完成付款。首先，使用者下載安裝 Hands Free App 應用程式，接著將個人資料（如姓名、照片、信用卡、聯絡電話等）與 Hands Free 帳戶功能進行註冊及綁定，之後透過 WiFi、藍牙等無線網路，就能自動偵測使用者周邊是否有參支援此服務的店家，並且收到不同店家的優惠。當使用者欲進行結帳時，只要對店家（接收端）的 Hands Free 說出：「I'll pay with Google。」結帳服務人員就能夠從店家的 Hands Free 介面檢視消費者的姓名，以及先前上傳到 Hands Free 伺服器的顧客照片，待驗證通過後即能夠付款。最後，購物明細將自動傳送到消費者預先設定的載具。



圖 6：Google 行動支付服務 Hands Free

(二)考察心得重點

Google Hands Free 服務目前仍屬於試驗階段，僅限於美國洛杉磯南灣地區附近的居民，且使用範圍除了 Google 商店之外，也只有少數幾家餐廳支援該服務，例如麥當勞、Papa John's 和一些當地的小餐廳，應用範圍之小以至於影響程度仍未明朗。然而，

並非所有的行動支付服務都是成功的，例如 2011 年由 Square 公司所推出的行動支付，即消費者只要在結帳時使用 Square App，並且向收銀員講出自己的名字就能付款。然而，該服務在 2014 年就下架不再推廣，探究其背後的失敗原因，包括：沒有使用習慣、使用傳統的塑膠卡片（如信用卡、金融信用卡與禮物卡等）仍然可行且學習曲線低、商家不採用/升級新的金流設備與技術、消費者不放心/信任/財務隱私權（尤其要在店員面前講出自己的名字）等因素。因此，對於行動支付發展處於萌芽階段的臺灣而言，我國應多借鏡國外的案例，並且建議業者無論提供的是那一種行動支付服務，對於消費者而言，行動支付體驗是便利的、友善的，並同時能保護個人的財務資料安全才是重要的。

四、Apple 零售業者／整合型科技服務業者

(一)交流內容與具體成果

1. Apple 行動 POS

Apple 總部庫比蒂諾(Cupertino)的門市裡看不到傳統的 POS 收銀機，反而是每一位店員皆配戴著一部由 iPhone 與擴充座所組合而成的行動 POS 機。當消費者選擇要購買的商品之後，只需要將商品交給店員，店員接著直接用此行動 POS 機，掃描商品條碼帶出訂單資訊，然後用行動 POS 機內建讀卡機或 NFC（近距離通訊）讀取消費者的信用卡或行動支付載具，最後透過無線網路印表機輸出收據，完成整個結帳流程。



圖 7：Apple Mobile POS



圖 8：Apple Campus 參訪

(二)考察心得重點

國外調研機構 RIS 指出，電子資金轉帳支付終端將於 2016 年開始呈現爆炸性成長，並可望未來 2 年內，全球超過 69% 零售業將採用電子支付解決方案，其主要原因為行動裝置日益普及，並且成為交易和自我識別的工具。本次所參訪的 Apple 行動 POS 則屬於 mPOS 支付，而 Apple 自家發展的 iBeacon 支付則未在此店採用，其背後主要的原因在於 iBeacon 的普及度仍相當低，並且需要消費者使用特定 App 並綁定信用卡才能進行付款。反觀，臺灣信用卡發卡量達 3,700 萬張，相當於每人擁有 1.6 張信用卡，顯示信用卡普及率相當高，並且國人對於信用卡的使用習慣程度亦相當高，此對於零售業者與民眾對於新的行動支付科技的認識或接受度，仍有待持續觀察。

五、Macy's 百貨業者

(一)交流內容與具體成果

本次參訪的 Macy's 百貨舊金山聯合廣場店為全國性指標旗艦店。該店最著名的案例即是 Macy's 百貨與行動 App 開發商 Shopkick 合作打造的行動行銷 App。具體而言，Shopkick 主要的功能在讓使用者可以利用多種方式賺取 kick 紅利點數方式，以吸引消費者進入實體商店、掃描商品，進入試衣間試穿衣服、刷信用卡進行購買等過程。

在使用者進入商店前，可使用 Shopkick App 結合行動裝置的適地性服務（Location-Based Service, LBS）功能，即可得知離自己最近之零售商店以及提供 kick 紅利點數。此外，使用者也可點選 Instant Surprise 功能鍵，即可瀏覽該商店某特定商品之圖片、折扣與折扣有效期限等資訊。利用 Instant Surprise 讓使用者有特別的驚喜的功能。為誘使消費者進入實體店，Shopkick 與合作之零售商店入口處裝設音波裝置，使用者僅需開啟 Shopkick 進入零售商店，行動裝置麥克風即可感測到音波訊號，進而獲得

不同數目之 kick 點數。由於音波感測有距離限制，使用者必須真正走進商店，行動裝置才能接收到，可以確保消費者真正進入商店，就有機會購買商品，以此增加零售商店商品銷售機會。

在使用者進入商店後，Shopkick 的掃瞄功能鍵頁面會列出該零售商店可賺取 kick 點數之特定商品與相對應點數，使用者僅需利用行動裝置之鏡頭掃描該商品條碼，即可賺取點數，這將進一步誘發消費者接觸商品。例如：American Eagle 店內的試衣間即裝設 kick 點數掃描專區，使用者僅需進入試衣間試穿衣服，並利用 Shopkick 掃描專區螢幕上之條碼，即可獲得 kick 點數。Shopkick 也利用掃描不同商品的集點方式，增加趣味以及讓消費者接觸不同類別的商品。在使用者消費時，刷 Visa 或 MasterCard 信用卡/Debit 卡也可賺取 kick 點數。此外，Shopkick 具有朋友邀請功能，邀請朋友加入亦可賺取點數。Shopkick 使用者蒐集到的 kick 點數，可兌換多樣化免費禮品（如：2000 點可兌換 Starbucks 禮物卡），也可捐贈慈善機構。

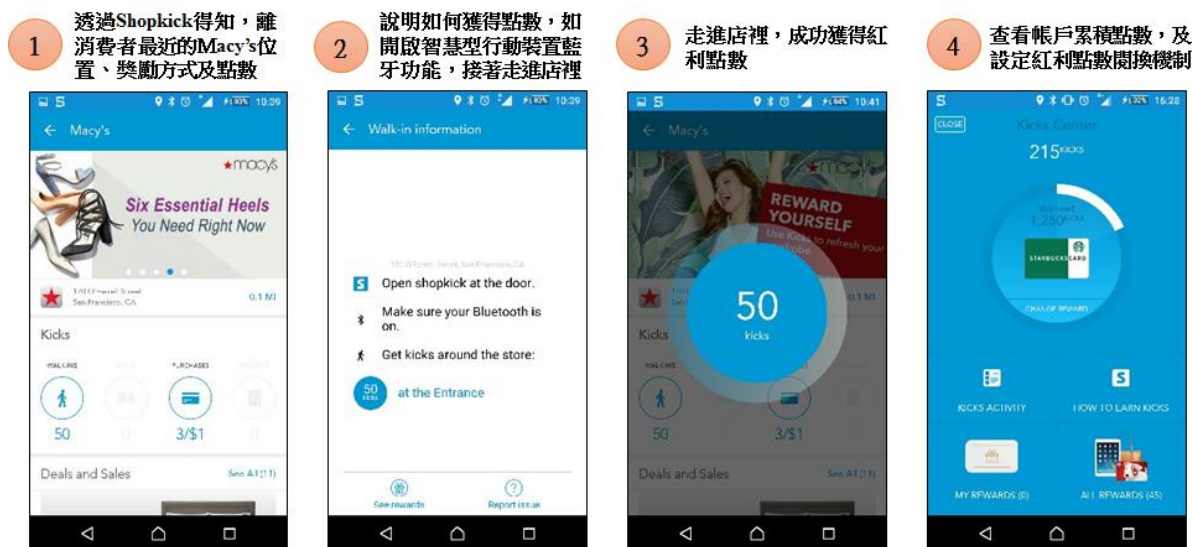


圖 9：Macy's 百貨之 Shopkick 行動行銷體驗

(二)考察心得重點

Shopkick 的目標市場即是對準實體零售商店，如何利用 Shopkick App 及各種促銷服務，吸引顧客到實體店面消費。因此，Macy's 百貨與 Shopkick 合作的行動行銷體驗，其專注在於如何利用行動設備的特性結合行銷手法，讓消費者能夠走進實體店、觸摸商品甚而購買商品。這對於被線上購物搶走生意的實體零售店來說，無疑是一項良好的行動行銷概念與應用。此外，Shopkick 的音波裝置及室內定位裝置 Beacon 更是一個創新的產品，解決了行動設備 GPS 偵測不夠精細的問題。其中，音波裝置每一個售價為 100 美元，而 Beacon 裝置每一個售價為 20 美元，既不會讓零售店佈建成本負擔太大。藉由這樣的行動行銷機制，進一步讓顧客能利用 Shopkick App 透過各種有趣的賺

取紅利點數方式，如掃描商品、試衣間掃描、信用卡優惠等，讓顧客因為受到上述誘因，而持續不斷的上門。因此，臺灣零售業者可以試著從本個案思考行動行銷服務機會，進而提升銷售業績。

六、Target 零售業者

(一)交流內容與具體成果

1. Target 自助結帳機 (Self-checkout)

Target 自助結帳機是一部讓顧客在零售商店結帳時，無需要經由店員操作的機器，是用來替代傳統的結帳員及銷售時點情報系統 (Point of Sale, 簡稱 POS)。使用自助結帳系統的顧客需要自行掃描要購買的產品的條碼，並且手動確定有條碼及無條碼產品 (如水果和蔬菜等)，並且將這些產品放在系統的量重器上，以自助結帳系統計算價錢。

自助結帳系統亦會在螢幕上顯示出價格、重量等產品資料，以便顧客核對。據店員告知，Target 部份的自助結帳系統擁有商品輸送帶，並且會將顧客放上輸送帶的產品自動傳送至掃描器。而這個輸送帶亦同時是量重器，會在顧客將蔬果放在輸送帶上後量度重量並計算價錢。通常情況下，放在一起的自助結帳系統附近都會有一位職員，以協助顧客使用系統及預防顧客偷竊產品。同時，這些職員亦會監察是否有未滿 18 歲的顧客，購買年齡限制的相關產品。此外，自助結帳系統可以接受的付款方式包括：信用卡、轉帳卡、現金、儲值卡、禮物卡等，機器會找零錢和列印收據，有助於加快結帳速度。



圖 10：Target 舊金山分店的自助結帳機

2. Target Point Inside :

Target Point Inside 是一種支援店內導覽與幫助顧客找尋商品的 App 應用程式，在全美 1,801 家門市提供這樣的店內服務功能。Point Inside 提供購物路線指引，透過地圖顯示賣場入口，以及消費者能夠建立購物清單功能，快速找到品牌商品名稱，同時顯

示購買的商品是否在架上，以及存貨數量。另一方面，消費者可透過 **Point Inside** 進行產品價格查詢，亦可知道該商品擺放於店內哪一排貨架上，可以省去顧客親自到店時，快速尋找所需商品。在賣場內，應用程式會根據目標商品之範圍自動轉換導購模式。其中，顯示的地圖會標示消費者購物清單上每樣物品的所在貨架。一旦消費者找到需要的商品，將可以在購物清單上手動刪除項目。本次參訪的接待人員 **Crystal** 特別提到，店內方向指引與架上存貨查詢是針對個別店家所設計的，並且 **Target** 線上及線下商品價格並不一致，會因為各店的地理位置不同，或各自的促銷活動，影響商品的售價。

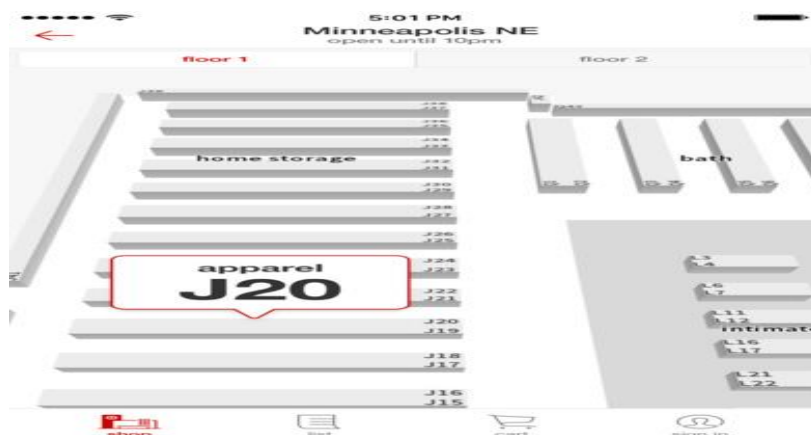


圖 11：Target Point Inside APP 商品定位

(二)考察心得重點

當旺季與尖峰時段，人力不足時，會產生結帳排隊等候的情況，導致顧客可能開始抱怨，甚至放棄購買直接離開。因此，自助結帳機能扮演結帳分流的角色，協助結帳人員，加快結帳速度、縮短等候時間，進而紓解排隊的人潮，減少顧客因等待而產生不悅。然而，本次考察仍發現 **Target** 的自助結帳機仍存在以下問題：

- (1) 自助結帳機支援語系與操作界面人性化不足，導致顧客無法順利操作自助結帳機：以 **Target** 為例，僅提供英文操作語系，並且當顧客按錯一個結帳選項時，則需要從開始結帳的第一步驟重新操作。此外，當購買蔬菜和水果商品時，要在電腦畫面上，百種商品以上的選項裡，快速及正確選自己所購買的品項，然後感應到重量算出價格。據觀察，消費者作業速度緩慢，尤其是在幾種農產品長得很像的時候，或者大量購買商品時，此時顧客則偏好以傳統服務人員的結帳櫃檯排隊，反而較省時省力。
- (2) 具有防盜裝置的商品，仍需透過傳統結帳櫃檯進行結帳：當消費者購買高單價商品時，如母嬰商品（揹帶、奶粉）或家電用品等，店家會採用 **RFID** 防盜裝置進行包裝防護。因此，消費者只能走傳統人工結帳通道進行結帳，而自助結帳機則無法發揮用途。

有鑑於此，我國未來發展該服務時，建議初期可先採用「半自助式」自助結帳機，意指將刷條碼與付款兩個動作分開，由櫃台人員刷條碼、系統計算總金額，顧客再到自助結帳機台付款、付款金額正確才可領取商品。簡言之，由機器輔助收款將可解決人工找錢錯誤的問題。中、後期可視情況採用全自助式，整個結帳流程皆由顧客自行完成；不過，結帳機台需要有完善的系統與配套措施相互搭配，如系統界面的友善程度、防盜裝置與全自助式結帳機整合等，便能發揮效用。

七、Uniqlo 服飾零售業者

(一)交流內容與具體成果

Uniqlo 虛擬變色穿衣鏡－魔鏡 (Magic Mirror)：位於舊金山鮑威爾街旗艦展示店 (達 29,000 平方英尺)，外表和普通的試衣鏡沒什麼兩樣，但當消費者穿上服裝，站在鏡子前，按下按鈕，就可以迅速的把試穿的服裝顏色更換成其他顏色，例如當消費者想要試穿一條褲子，但不能確定墨水紅或海軍藍是否會更滿足他們的膚色和體型，魔鏡可以讓顧客透過所有不同顏色的褲子切換並顯示選擇的色調反應。

此一虛擬穿衣鏡是由英國數位創意公司 Holition 開發的，它的設計概念類似紙娃娃系統，此一虛擬穿衣鏡使用微軟 Kinect 的體感辨識系統與半鏡面觸摸面板技術。技術執行層面並不複雜，但對顧客而言，是一個方便試衣的工具，即省去穿脫的麻煩與縮短試衣時間。同時對店家而言，展示區不再像以往需要大量置放同一款式的試穿衣服，省下的空間也能更有效的利用於展示不同的商品。此外，該技術可以提供顧客，將試穿過後的影像，直接發送電子郵件給朋友或家人，甚至可以上傳到臉書、推特等社交網站，並且還可以擷取 360 度的著裝角度，從不同面向看自己是否適合該件商品。



圖 12：Uniqlo 虛擬試衣鏡 (Magic Mirror)

此外，該門市店員補充說明，Uniqlo 在其他家分店提供 UMood 消費者推薦技術，解決消費者「喜歡有更多的選擇，但選擇太多也會讓人不知所措」的困境。UMood 是

一種腦波分析技術，幫助消費者縮小選擇範圍，消除購物決策造成的阻礙，創造一個更愉悅的消費體驗。舉例來說，消費者在一塊螢幕前坐下，戴上可以檢測腦波的頭戴式設備，前方的螢幕會顯示圖片，例如躺在吊床上的人、烏雲、狗等，這個設備會收集消費者在看到圖片後的腦波變化，主要包括五個因素：睡意、專注度、興趣、喜歡和壓力程度，最後系統會根據受測者的結果，將適配衣物呈現在畫面上，供消費者參考，藉此達到個人化體驗行銷的目標。



圖 13：Uniqlo UMood 商品推薦技術

(二)考察心得重點

虛擬穿衣鏡的使用上確實有它的方便之處，這新奇的裝置很適合愛嚐鮮消費者們。透過本次實地參訪得知，現在的功能似乎只有他們所主打擁有眾多顏色選擇羽絨衣和毛衣上做變化，或許未來能夠在更多服飾上使用。總之，虛擬穿衣鏡與 Umood 二者案例，皆是在打造優質的消費者體驗、增加品牌形象與滿意度，進而提升顧客對品牌的忠誠度與再購意圖。

八、Public Storage 自助儲物公司

(一)交流內容與具體成果

Public Storage 自助儲物公司的個人/家庭與企業（製造、零售者為主）客戶比例分別約佔 50%。其中，個人/家庭用戶的使用動機主要包括：（1）搬家或入學時，物品暫存空間，居家住所空間有限（尤其都會區），用以存放不常使用物品，創造居家可用空間，與（3）停放遊艇、汽機車等交通工具，作為另類停車位。而企業用戶的使用動機則是暫時存放製造、進貨與庫存商品。基本上，營運特性包括：（1）非 24 小時全天候營業，辦公時間外不得進出，（2）租金隨租賃空間大小、地區、租期而異，（3）業者（不動產租賃業）需要為自己的營運場域投保產險，（4）用戶租金不含保險費，需自行投保（若發生問題，須先報警，再由保險公司理賠），與（5）業者不會特別檢查顧客放置物品，但會詢問顧客放置物品是否為違禁品，屬基本的安全管理。



圖 14：Public Storage 自助儲物公司參訪

據業者表示，每一家自助儲物業者的租賃契約不盡相同，但內容重點則相去不遠。茲列舉如下：

1. 遵守使用之法規條款：用戶需遵守所有的法律法規，及政府單位制定的財產使用法令；由於個人財產的價值難以衡量，所以用戶需同意在任何情況下，儲存物品之價值不得超過 5,000 元美金，且不得存放收藏品、傳家寶、藝術品，或具有特殊情感價值的任何財產。另，不當包裝、食品、易腐物品、爆炸物、易燃物、違禁品、有毒物品、廢棄物等危險物品，亦不得儲放；櫃位僅限於儲物功能，不得應用於人類或動物居住，或於合約期間進行任何商業行為。
2. 業者免責聲明及承租人保險義務：承租人需自行承擔所有放在儲位之物品風險，且業者非倉儲管理員，因此毋需對承租人，及其家人、僱員等，承擔任何因竊盜、破壞、火災、水災、受潮發霉、地震、爆炸、蟲害或業者個人行為疏失導致之損失。
3. 承租人財產放棄聲明：在期滿或終止合約後，承租人放在櫃體的物品，則視同放棄；業者可出售、拍賣承租人的物品，並另外加收出售、拍賣之手續費。
4. 進入櫃體、檢查及維修權利：若承租人違反州或聯邦法律或法規，存放有害或有毒物質、材料或廢棄物，業主或業主代理人或政府機構(警察或消防員)，有權解除承租人的鎖，並針對承租人之櫃體進行檢查及維修、改建，所有費用需承租人支付。

(二)考察心得重點

自助儲物蓬勃發展，已成為各國極力發展之重要新興服務。然而，有關自助儲物的爭議仍尚未落幕，例如今年 5 月，新北市警方查獲有承租者在自助儲物櫃存放手槍、手榴彈及爆裂物，香港也曾發生迷你倉庫大火，引發外界對自助儲物的公安疑慮。北市商業處統計，全台共有 82 處迷你倉庫，北市就有 40 處，占了近 5 成。因此，為加強自助儲物的管理，茲建議作法如下：

1. 由於自助儲物本質迥異於倉儲業，且各國均歸屬於不動產租賃業。再者，各國迄未針對自助儲物設置專法管理，目前多以土地分區、建管、消防及產業自律，作為行業規範，此舉可作為我國參考。

2. 我國產業依目前公司法與商業登記法之規定，公司與商業經營之營業項目，除許可業務外，不以逐一登記為必要。因此，不動產租賃業和倉儲業均非屬許可業務，無論有無登記，皆可經營。
3. 行業管理宜由相關管理機關因地制宜，本於權責管理；業者自律及與承租人間之契約約束，亦至關重要。
4. 我國宜兼顧消費需求、地方產業發展及土地分區使用原則，健全產業發展。

九、Best Buy 零售業者

(一)交流內容與具體成果

1. Best Buy 虛實整合服務 App

使用者下載 Best Buy 的 App，用智慧型行動裝置的照相機功能，拍攝需要採購的商品，即便不用照到條碼、價格與完整的資訊。此服務就會運用影像辨識技術，比對公司商品及庫存資料，分析哪一項商品符合消費者所擷取的圖片，並且提供價格（網路與實體價格一致）、促銷、庫存（線上與實體各門市的庫存數量）與取貨方式（如可選擇線上購買，到店取貨）等資訊。其中，在本次參訪的舊金山門市，一進門口就看見線上購物的取貨區。其搭載 IBM 簡單易懂的 POS，讓店員很快的由原本傳統實體零售通路，變成可以提供 O2O 線下取貨的服務專員。

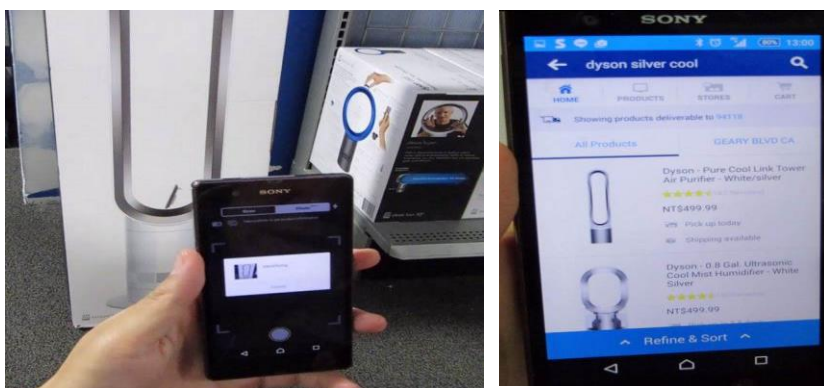


圖 15：Best Buy 虛實整合服務 App

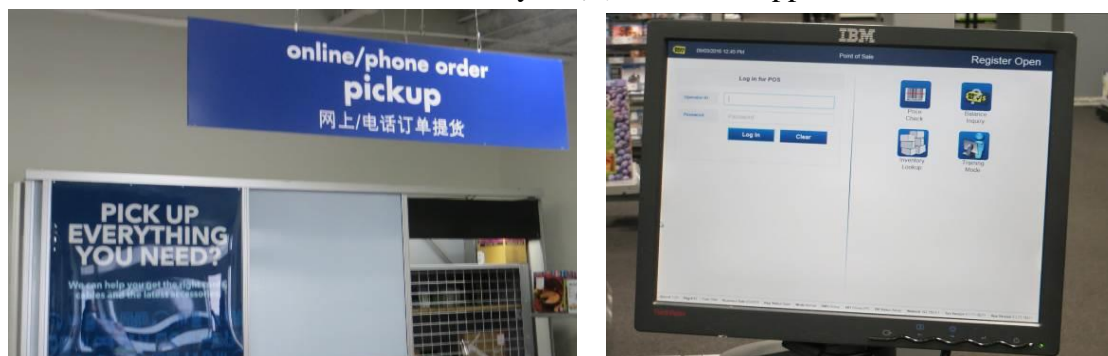


圖 16：Best Buy 線上訂購、實體門市取貨專屬服務

值得關注的是，Best Buy 於 2016 年 4 月起，開始測試一日到貨服務，只要在當日下午 3 點前線上訂貨及付款，即可於當日晚上 9 點前以配送方式收到購買商品，試圖切入不喜歡出門、沒有等貨耐心的美國消費者，以及國外短暫停留的遊客目標市場。

2. Best Buy Express 無人自助商店

Best Buy 與自動販賣機公司 Zoom Systems 合作，打造 Best Buy Express 無人自助商店，目前在亞特蘭大、波士頓、達拉斯、休士頓、拉斯維加斯、洛杉磯、明尼亞波利和舊金山等，共 8 個機場設置並提供服務。Best Buy 表示，此無人自助商店主要客群為旅客，其販售商品包括手機、記憶卡、平板電腦、數位相機、耳機、充電設備等常見旅遊 3C 商品，讓旅客在他們在旅途中，可以方便找到及快速購買需要的商品。Best Buy Express 交易價格與線上通路是一致的，免除旅客擔心價差的問題，並且提供現金（只收美金）與信用卡等便利支付方式，操作方式與一般自動販賣機相同，讓消費者付款取貨無障礙。業者表示，透過低佈建成本的自動販賣機，已成為 Best Buy 實現多元通路的重要策略。

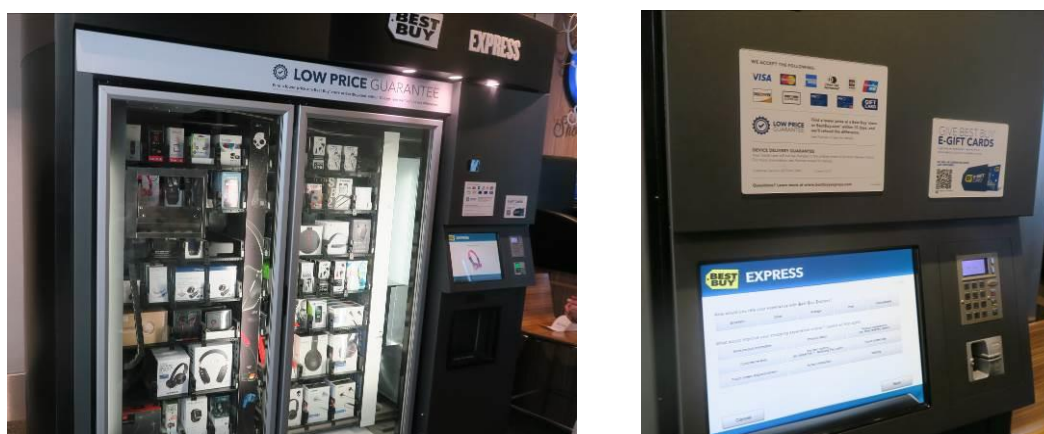


圖 17：Best Buy Express 無人自助商店

(二)考察心得重點

根據本次參訪團員們實際使用 Best Buy 虛實整合服務 App，在機場使用 Best Buy Express 無人自助商店，以及團員在實體門市購買某一商品，但要求指定配送到收件地址時，都能夠透過該公司 APP 查詢我們離開美國前的住宿飯店附近的販售點是否有庫存，並且在我們到達該飯店之前，貨物就提前送達了旅館。上述驗體，再次驗證 Best Buy 是一家積極應用資通訊科技，打造「虛實整合」服務的 3C 零售業者。反觀，臺灣已有業者從原來的實體店面，開拓到虛擬的線上來販售，如燦坤 3C、頂好超市。相對的，也有些業者從虛擬的網站，轉投資到實體店面來經營，如東京著衣。事實上，各家廠商的成功因素皆所差異，但其主要共通點即是將「虛實整合」作為企業創新升級的驅動力，進而帶來更多業績。

十、Sephora 零售業者

(一)交流內容與具體成果

互動式化妝鏡體驗服務：

Sephora 發現消費者經常購買彩妝商品後，會參考流行雜誌、電視等多種媒體來源或記憶，開始依樣畫葫蘆，但往往不得其效果。有鑑於此，Sephora 在舊金山鮑威爾街分店裡，提供了一項影片化妝鏡體驗服務。具體而言，在化妝台旁邊架設一台平板電腦，讓顧客可以同時邊看 Sephora 社群平台彩妝教學影片及自行試用各種化妝品，並且可以將化妝成果（照片或影片）及心得，上傳至 Sephora 社群平台，供大家模仿學習。同時，現場服務人員也會提供一些建議，讓顧客知道正確的彩妝程序，塑造出所要的美感及風格，進而提升顧客滿意度。根據服務人員表示：「本服務能夠為顧客帶來良好的彩妝體驗，同時讓每個人都成為 Sephora 的代言人，成功吸引更多顧客入門體驗，也為 Sephora 帶來更多的正向口碑及營收。」

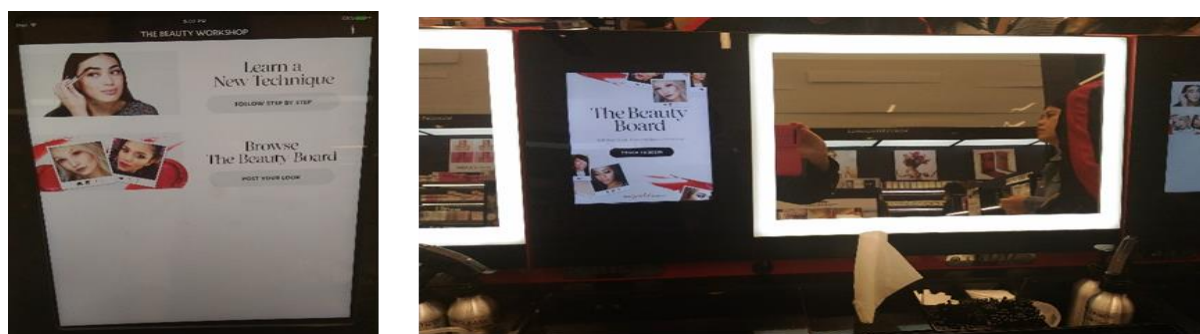


圖 18：Sephora 互動式化妝鏡體驗服務

(二)考察心得重點

自 YouTube 的成功和病毒式行銷一詞的旋風式升起之後，Sephora 也想要利用同樣的手法，開始觀察 YouTube 裡的各種影片，想要了解什麼樣的影片可以創造話題，又可深受女性喜愛，進而能夠帶來實質的業績成長。首先，Sephora 發現到女性消費者對於某些偶像的妝扮很感興趣，會主動在社群進行討論。此外，有些女性喜愛分享自己的化妝技巧給大家，教大家如何在上色、裝扮自己。Sephora 發現這是一個相當令女性閱覽者感興趣的影片。而且愈清楚教人化妝的影片和技巧，其點閱人數則愈多。甚至有些素人（業餘愛好者）在網路上成立了化妝教學影片粉絲專頁，並開始合作形成置入式行銷。

看到影片的商機後，Sephora 隨著不同世代的女性，搜集並分析當代熱門的女星和模特兒，作為公司的影片代言人。此外，公司也會根據不同膚色、種族文化的消費族群來找尋不同的代言人，同時讓每位來店裡體驗的消費者都成為 Sephora 的代言人，透過此行銷手法一步步地擴大 Sephora 的口碑，進而增加零售市場的銷售數量。由此可

見，Sephora 成功之處在於它善用社群行銷結合彩妝體驗之「網實合一」策略，創造企業的服務價值，打造良好消費體驗，吸引更多消費者。

十一、Walgreen 零售業者

(一)交流內容與具體成果

1. Walgreen O2O 服務

Walgreen 對於智慧零售的發展不遺餘力。其中，線上至線下 (Online to Offline，簡稱 O2O) 之虛實整合服務，只要透過 Walgreen App 即能讓消費者體驗購物的便利性。舉例來說，當消費者欲購買某一款商品時，可透過 Walgreen App 商品條碼掃描功能，帶出商品圖片供消費者確認，以及選擇購買數量及通路 (實體或線上)，接著提供離消費者所在地點之最近門市位置 (距離、地址、營業時間)、庫存資訊 (數量、樓層平面圖)，以及提供聯絡電話、路徑導航與街景圖。另外，Walgreen App 亦提供藥品處方籤線上預約、紀錄過去用藥情況、用藥提醒等服務。若原本處方籤由其它不同通路轉到 Walgreen 可以線上完成移轉，但須拍下原處方籤用藥照片，以確保用藥正確性。

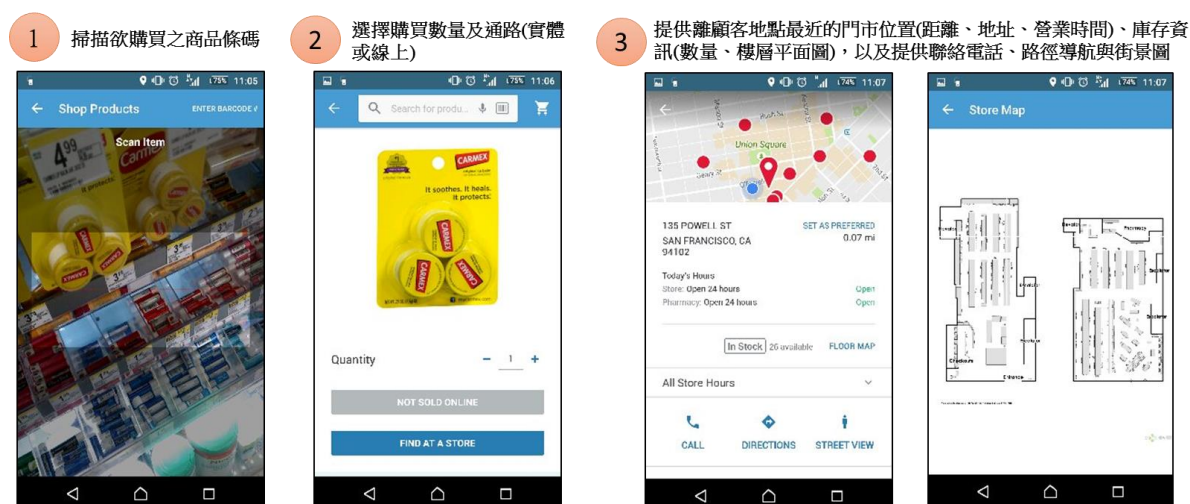


圖 19：Walgreen O2O 服務

(二)考察心得重點

「打造消費者便利的購物體驗」對於任何一家零售業者而言，都是不斷追求與精進的目標。Walgreen 是一家虛實整合程度相當高的業者，所有商品皆能夠進行線上查詢、下單、門市付款與取貨等。從 Walgreen App 可以看到，沒有太多功能複雜或太花俏的設計，而是簡單易用及實用的服務選項，包括：處方籤預約、線上購物、相片編輯與沖洗、每週廣告及折價券、商品條碼掃描、帳戶查詢、實體門市搜尋等功能。由此可見，每一種功能都與人們的生活消費需求息息相關，其背後意味著 Walgreen 是以消費者需求為核心作為出發點，建立各種智慧零售服務，此策略可作為我國發展智慧

零售之重要借鏡。

十二、Nordstrom 百貨業者

(一)交流內容與具體成果

Nordstrom 行銷部經理表示，他們和其他百貨零售業者的經營策略不同，例如：(1)無針對特定客群進行分類及促銷，其主要原因是 Nordstrom 所販售的商品種類多元，應要涵蓋所有的消費者。因此，目前促銷策略是以購物額度級距，提供紅利點數回饋機制給顧客，(2)店內所有商品皆為買斷，即屬 Nordstrom 業者所有，因此存貨管理與商品銷售訊息，可在公司內部獲得充分管控與自主權，降低商品供應商叫貨或短缺之時間落差，此部分與臺灣百貨通常係由品牌零售業者進駐決定販售商品的方式截然不同，與(3)百貨公司內所有的員工都是由 Nordstrom 聘任，與臺灣由專櫃派遣有很大不同，顯示所有店內管理方式與商品銷售皆由公司一條鞭管理，整體調性、促銷活動與人員服務品質可有效管控。

此外，Nordstrom 的西雅圖總公司專責一組團隊負責發展 O2O 服務 App，提供消費者以條碼方式查詢商品資訊，包括產品基本介紹、顏色、尺寸、價格、評價、付款方式與取貨方式等。其中，取貨方式頁面亦提供選擇購買數量及通路(實體或線上)，同時選擇取貨方式(門市自取或者郵寄運送方式)，以及顯示那些實體店面有庫存，並且支援線上訂貨、線下各門市可接受退貨服務。同時，為了讓消費者能夠方便取貨，特別設置集中到店取貨點，並在 1 個小時集中所有在店面消費的物品。待消費者離開實體店面之前，直接到取貨點取貨，或者向服務櫃檯辦理快遞到府，同時可以指定停車位置，由專人送到車道上，在本次參訪的舊金山中心店，約有 10 位員工負責此一服務。

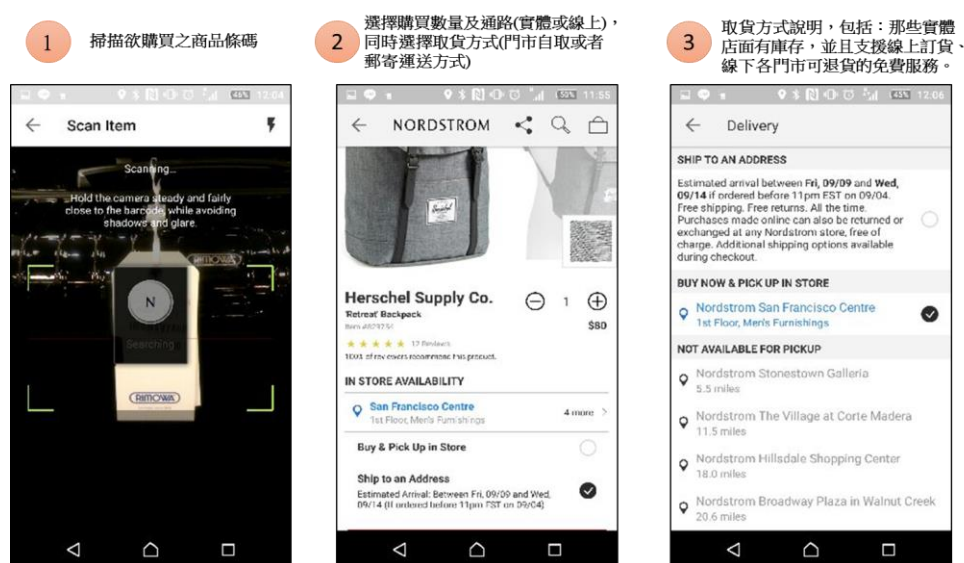


圖 20：Nordstrom O2O 服務



圖 21：專人購物取貨點服務中心

另一方面，Nordstrom 在實體店面佈建智慧螢幕廣告推播與資訊互動系統，讓消費者自行操作該系統，或者透過具有 NFC（近距離通訊）或攝影鏡頭功能的行動載具，與該系統進行連接，取得 Nordstrom 最新消息、場域介紹與廣告促銷訊息。



圖 22：智慧螢幕廣告推播與資訊互動系統

在顧客關係管理方面，Nordstrom 建立一套以 SMS 簡訊為基礎的客服管理平台，同時提供每位銷售員配置一個行動電話，讓消費者可以先發簡訊給服務人員，服務人員可以即時協助處理顧客問題，從中了解顧客需求與習慣，進而推薦適合的商品給顧客，創造購物機會。

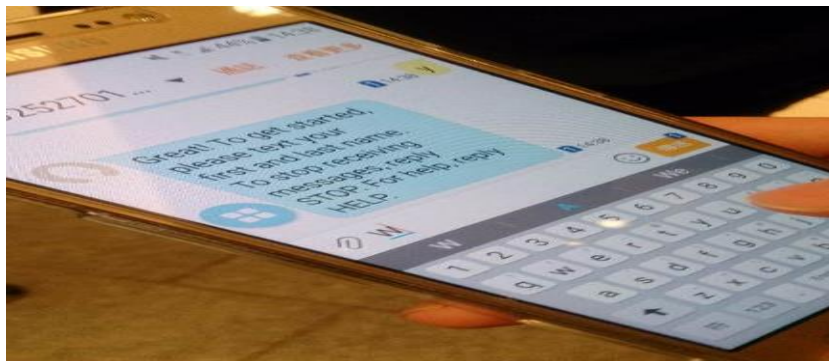


圖 23：以 SMS 簡訊為基礎的客服管理平台

(二)考察心得重點

國外百貨零售業同樣亦開始重視「虛實整合」的議題。透過虛實整合的服務，提供顧客購物前、購物中與購物後之消費旅程，皆享有便利的購物體驗。以 Nordstrom SMS 簡訊為基礎的客服管理平台為例，背後所需要的技術，以當今的時空背景來看，業者僅需投入入門款/功能型（Functional）的行動電話及 SMS 簡訊傳送費用等少量成本，同時不需請求顧客另外透過社群通訊軟體，如 Line、Twitter 等才能進行溝通，同樣能提升顧客到實體店面或線上購買的機會。由此得知，此解決方案的亮點在於業者僅需採用成熟、低成本的資通訊科技，即能創造一個有用、易用的顧客關係管理平台。對於沒有智慧型行動電話，得以安裝各種 App 應用程式的消費者而言，反而是一個能與零售業者溝通的便利管道。反觀，臺灣商業服務業 2015 年約 87 萬家，其中中小企業約 98%；多數業者對於任何投資，仍以成本降低為首要考量，因此企業創新動能往往不足，例如 2014 年商業服務業投入的研發經費，僅占整體研發經費的 0.24%，而研發人力僅占整體研發人力的 0.44%。因此，推動商業服務生產力 4.0 過程中，除了善用各種前瞻資通訊科技進行升級轉型之外，同時也應該學習 Nordstrom 考量如何運用成熟型及低成本的科技，讓多數的中小型企業，都有能力創造良好的消費者體驗。

十三、2016 Fall SSA 自助儲物研討會暨專家拜訪

(一)交流內容與具體成果

透過主講人 Anne 從她任職 Universal Storage Group 的經驗中，分享自助儲物經營的技巧，包括激勵團隊、建立獎勵制度、編列預算、設定目標與導入科技應用等。其中，Anne 特別指出美國自助儲物業有待升級與改進的地方，主要有 3 點：(1)科技面：透過科技如 Kiosk，提供自助式租賃及付款，(2)環境面：打造優質的服務環境，如室內裝潢、咖啡機、電視等，(3)服務面：增加商品（如包材）展示、銷售的服務功能，以及提供到府搬運服務，提高使用者的便利性。

會後訪談 Anne 表示，美國人很喜歡購物，非常需要空間置物，而且通常一放就是 5-6 年的時間，所以如果儲物業者能夠提供優良的儲存空間給顧客，顧客往往就不會再將物品搬離，長期依賴此服務，為此行業相當發達的主要原因。自助儲物開放時間通常為一般上班時間，例如上午 9 點到下午 5 點，不提供 24 小時的服務，僅會給予顧客密碼或鑰匙，於上班時間進出。在門禁方面，以輸入密碼解鎖最為普遍，多數業者並未導入高科技監控，例如虹膜辨識、指紋辨識、聲控等等，這些科技在美國的自助儲物業尚不普及。而自助儲物營運的關鍵成功因素包括：(1)環境體驗：提供顧客乾淨整齊的儲物環境，如良好的粉刷、裝潢等，(2)加值服務：提供額外的服務，如商品展示、

販售儲物品之包材、打包服務等，(3)科技應用：運用科技進行安全控管，例如：系統連線的密碼鎖，有緊急狀況時可以立即關閉所有倉門，不讓人開啟，與(4)信賴感：讓顧客對業者產生高度信賴與安全感，讓他們願意把東西留在倉庫裡。



圖 24：2016 Fall SSA 研討會主講人暨專家－Ms. Anne Ballard

Mr. David Blum 一開始給我們很重要的一個觀念是，美國的自助儲物業(Self Storage)及一般倉儲業者(Warehouse)的主要差異在於：自助儲物業通常擁有多家客戶，少量物品；而倉儲業者則屬少量客戶，大量物品型的特徵。自助儲物業在美國已有 50 年歷史，為發展成熟的產業，故該產業相關法規內容相當完備，雖然不同州別之倉儲法令不盡相同，但大致上來說相去不遠。自助儲物業者通常不會開箱檢查客戶儲存物品為何，一方面基於信任客戶，另一方面是因為美國人民相當重視隱私權。為確保倉庫安全及避免法律糾紛，自助儲物業者會與客戶簽訂租賃契約，請客戶於契約中說明未儲存非法物品或是易燃物品，以劃清責任歸屬。此外，2015 年全美自助儲物營收已突破 316 億美元(約 1 兆元新臺幣)，同時全美自助儲物設施數目達 41,443 座 (2015 年 Q2 全球約有 60,000 座)，每座自助儲物設施的平均儲存單元數 482 個，全美儲存單元數 2 千萬個 (全部可租借面積：21.6 億平方英尺)，平均每人可租借面積：6.77 平方英尺，以及美國自助儲物行業的就業人員超過 17 萬人，出租率在 2015 年 Q2 達到 90%。由此可見，美國的自助儲物蓬勃發展，已成為各國極力發展之重要新興服務。



圖 25：2016 Fall SSA 研討會主講人暨專家－MR. David Blum

Mr. Tron Jordheim 訪談重點如下：(1) NAICS 北美產業分類系統，並不是法規系統，(2)自助儲物屬於不動產租賃業，廣泛包括任何公司租借空間給承租人，並且自助儲物不屬於倉儲業，因為在倉儲環境下，倉儲業者需擔保物品(Care, Custody and Control of the Goods)，而自助儲物則否，(3)自助儲物業者可限制承租人儲放特定商品，如昂貴的珠寶、具紀念價值的物品等，(4)行動裝置普遍，消費者偏好透過網路搜集資訊，故儲物業者開始重視網路行銷，優化搜尋結果排名，亦建置友善的行動版網站使用介面，方便顧客於網站上預訂儲物空間及付款，(5)在倉庫安全管理方面，David 和 Tron 均表示在美國，安全機制簡單好用即可，例如瞳孔辨識、指紋辨識、聲控，雖然這些科技可更加提升安全性，但是對使用者來說太麻煩，而且像是被監控一般，多數人反而無法接受，與(6)美國以契約禁止承租人將易燃或危險物品進行儲存。儘管難以控制，但租約明訂管理者，若聞到汽油味或警覺有異狀，則有權直接進入儲櫃進行調查。如果發現有承租人儲放汽油的話，則有權將承租人解約。

(二)考察心得重點

1. 倉儲與自助儲物差異比較

儘管國外稱自助儲物(Self Storage)或私人倉儲(Private Storage)，香港、新加坡和臺灣則稱為迷你倉庫(Mini Storage)，其中文意思容易造成混淆，並誤以為迷你倉庫(Mini Storage)即等於倉儲。因此，透過本次研討會與專家拜訪，能夠幫助自助倉儲發展處萌芽期的臺灣，對倉儲與自助儲物二者的觀念與特徵能明確分辨。具體而言，我們可以從契約類型、客戶型態、收費基礎、貨品存取權、危險品儲放、賠償責任、貨品保管與增值服務等重要構面分析得知，倉儲與自助儲物有著截然不同的特徵屬性。

表 3：倉儲與自助儲物差異比較

	倉儲	自助儲物
契約類型	寄託契約 (Consignment Agreement)	空間租賃契約 (Space Lease Agreement)
客戶型態	少量客戶，大量物品	大量客戶，少量物品
收費基礎	貨品量	租借空間
貨品存取權	管理員	承租人
危險品儲放	可	不可
賠償責任	是	否
貨品保管	須點收貨品，並開立倉單	承租人自主管理
增值服務	有 (分揀、包裝、貼標、分裝等流通加工)	無

此外，從行業分類的角度來看，國際上的自助儲物服務，皆歸屬於不動產租賃業。由此可證，自助儲物本質迥異於倉儲業，且各國均歸屬於不動產租賃業。在行業規範

的部分，國外係依據當地土地分區使用規定(Local Zone Code)，排除自助儲物設施設立於住宅區，各國迄未針對自助儲物設置專法管理，目前多以土地分區、建管、消防及產業自律。

因此，依我國依據行業標準分類檢視自助儲物業，則建議原營業項目代碼 H703100 不動產租賃業，其定義內容「從事老人住宅以外之不動產之出租業務。如土地、住宅、廠房、倉庫、辦公大樓、攤位、會議室、錄音室或其他不動產之出租。」修改為「從事老人住宅以外之不動產之出租業務。如土地、住宅、廠房、倉庫、辦公大樓、自助儲物空間、攤位、會議室、錄音室或其他不動產之出租。」其中，自助儲物空間若屬於非使用者自行儲存者，應歸入 G801010 倉儲業細類。

十四、Cisco 整合型科技服務業者

(一)交流內容與具體成果

1. Cisco WiFi 室內定位技術

此為 Cisco 公司智慧零售解決方案之一項關鍵技術。根據 Cisco 公司創新體驗中心工程師指出，在美國有超過 5 分之 1 的零售顧客，在零售店內無法找到他們所需要的商品。此外，約 3 分之 1 的客人在購物中，沒有辦法在遇到困難或疑問時，找到店內專業人員進行諮詢。因此，Cisco 發展 WiFi 室內定位技術，能夠分析個別客戶（註冊使用 WiFi 帳戶）或不具名客戶（只要有開啓 WiFi 功能的使用者），的即時位置或停留在特定櫃位的時間，以及室內行走路線等，藉此提供零售業者掌握顧客習慣及偏好，調整產品、櫃位、動線與行銷策略之參考。以 Cisco 公司創新體驗展示中心 1 樓為例，室內總共佈建 34 個無線網路基地台，即可偵測到 460 個人員的移動路徑。

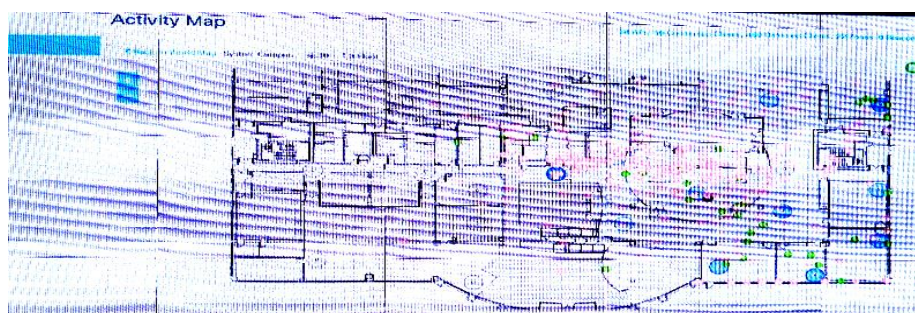


圖 26：Cisco WiFi 室內定位技術

2. Cisco 商品存貨偵測技術

Cisco 研發以貨品重量為基礎的商品存貨偵測技術，透過重量感知器精確量測商品在庫存貨架或陳列架上的總重量，將量測資料（重量數值）以 RJ-45 有線通訊技術，回傳至中控台，進行計算獲得目前貨架上的數量。此技術可應用於零售門市管理，例

如分析某一商品被拿起來的次數與時間、整體商品銷售情形，補貨即時通知等，藉此連動業者內部庫存管理系統，方便進行進貨作業。



圖 27：Cisco 商品存貨偵測技術

3. Cisco Locker 智慧儲物櫃

Cisco 指出未來 3 年美國線上銷售將會成長將近 60%，因此在人力工資高漲的趨勢下，如何藉由自動化技術，實現物流最後一哩路的課題，是零售與物流業未來發展之重要課題。Cisco 智慧儲物櫃是一種無人包裹遞送(Unattended Package Delivery, UPD) 解決方案，如同多媒體公用資訊站(KIOSK)的形式，專為全通路服務所設計，除了提供商品遞送功能之外，還可作為商品託管服務與雲端平台之軟體即服務(Software as-a-Service)，如電子商務、廣告行銷推播等。

Cisco 強調他們所研發的智慧儲物櫃具備特色如下：(1)可重新配置(Reconfigurable)：可快速重新配置其大小和形狀，最大化地利用它們既有機構設計，並且提高投資報酬率。如果有大型或特殊形狀的包裹，販售商店人員可每天調整儲物櫃的大小，並更新 Cisco 智慧儲物櫃控管軟體，以符合市場需求；(2)可靈活運用(Agile)：用模組化的概念打造每一座智慧儲物櫃，即一座主控台可連結多個儲物櫃，因此可以在隨意移動到任何佈建地點，並且可依需求擴充 n 個儲物櫃；(3)高安全性(Secure)，客戶只需掃描授權代碼或簽名，即可自動打開儲物櫃完成貨品取貨。

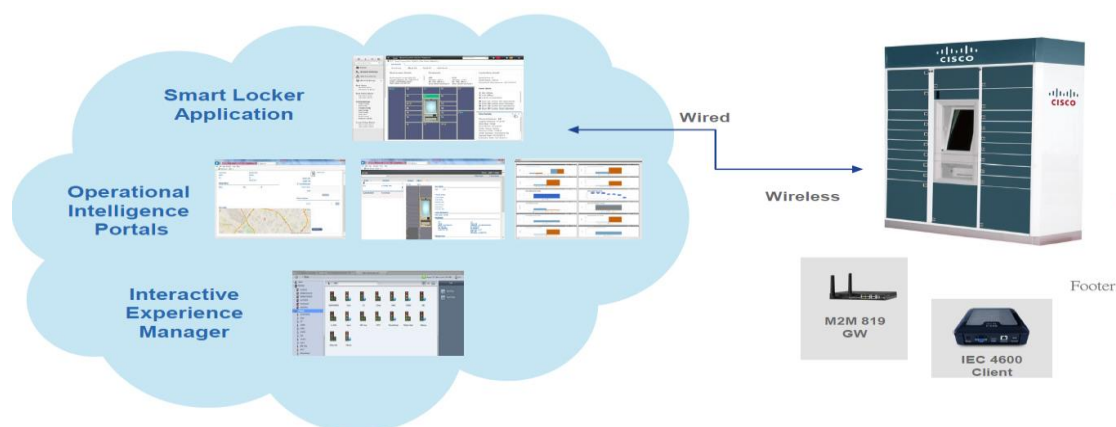


圖 28：Cisco Locker 智慧儲物櫃

4. Cisco 車隊管理解決方案

Cisco 車隊管理運用 2014 年他們所提出的霧運算(Fog Computing)概念，是一種雲端運算的延伸。簡言之，比雲端運算更分散，將運算需求分層次、分區域處理，以化解可能出現的網路塞車現象。Cisco 車隊管理主要由四個層面組成：車隊、資料、應用流程與管理人員。車隊即物聯網當中之「物」的集合組成；資料是由 Cisco 所建構的基礎無線聯網裝置與車上電腦之網路；應用流程係為透過資料庫所產生之報告、分析結果與預設控制機制；管理人員則是透過遠端網路可以完全掌控這一整套系統。因此，Cisco 車隊管理可以透過電子地圖方式，視覺監控車隊每一台車輛的現在位置，以及每一台車輛的行駛歷程、待機與行駛時間、引擎轉速、網路流量使用率等，甚至於可以做到預估車輛到達目的地時間的功能。

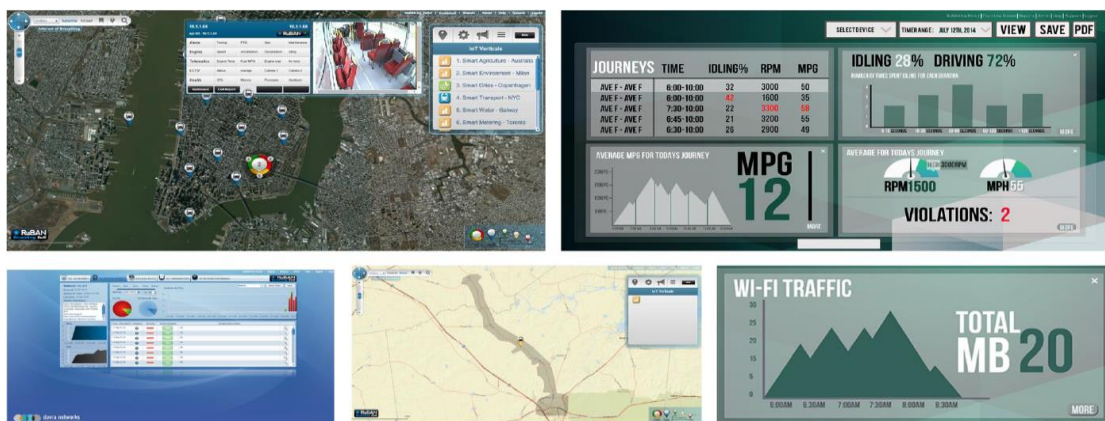


圖 29：Cisco 車隊管理解決方案

(二)考察心得重點

Cisco 公司近 2 年針對物聯網的概念，積極發展各種解決方案，例如智慧零售、智慧物流、行動辦公室等。從 Cisco 的 WiFi 室內定位技術、商品存貨偵測技術、Locker 智慧儲物櫃、車隊管理解決方案等參訪成果得知，Cisco 所研發的各種解決方案，並不是單獨閉門造車，而是尋求各領域業者一起合作。以 Locker 智慧儲物櫃為例，Cisco 公司僅負責提供網路設備，如路由器，而其他業者則提供智慧儲物櫃的櫃體、中控台軟體等，以及配合零售物流業者進行場域驗證，建構一個完整的生態體系，帶動智慧零售與物流發展。

上述 Cisco 的每一項技術，看似都是個自獨立的技術，但可以發現這背後其實是 Cisco 所提倡的 Internet of Everything 的概念，即實際需求將所有事物（含技術）進行串接，發揮更大的綜效。舉例而言，零售業者可以依實際營運需求，應用 WiFi 室內定位技術、商品存貨偵測技術、Locker 智慧儲物櫃、車隊管理解決方案等，進而建構及擴大更完整的智慧零售服務。此作法好處，對於零售業者而言，可以彈性導入需要的

科技設備，而不用一開始投入一筆大量經費，逐步提升業者對於科技接受程度。

此外，我國軟硬體研發能力有一定水準，未來可參考國外業者的技術，改良與發展各種國產化解決方案。以 Cisco Locker 智慧儲物櫃為例，目前僅應用於常溫環境下包裹配送服務，能發揮的效益應相當有限。因此，臺灣未來應突破國際上現有自助式取貨站均為常溫型態，而在全溫層物流配送技術之基礎上，研發如可外掛型態的無動力蓄冷模組，針對各區域市場的消費特性，以創新智慧站配服務的模式，提供全方位的生活物流服務。以上，可作為我國未來推動智慧商業服務之重要參考。

伍、結論與建議

商業服務生產力 4.0 政策的願景，係以科技驅動商業服務業升級轉型，透過智慧科技，打造優質消費體驗環境，提升商業服務生產力與競爭力。商業服務生產力 4.0 優先選擇與民眾生活息息相關的通路物流業，作為推動協助業者建構以消費者為核心的服務基礎，形塑通路物流業走向全通路服務。本次拜訪美國零售業者(如 Macy's、Target、Uniqlo、Best Buy、Sephora、Walgreen、Nordstrom)、物流業者(如 Apex、Midas Express、Imperial CFS)、整合型科技服務業者(如 Google、Apple、Cisco)等知名商業服務業者，實地觀察並體驗全球先進業者如何以消費者為核心，透過智慧化資通訊科技，如物聯網、大數據與雲端運算等，打造智慧零售與智慧物流，並且實現全通路之服務情境，提供精緻的個人化消費服務，滿足顧客隨時隨地隨意的無縫零售購物、娛樂和社交的綜合體驗需求。

經由本次美國智慧零售與智慧物流考察行程，除逐一提出參訪心得外，並綜合提出以下項建議：

一、持續改善港區多國貨櫃集併作業環境

多國貨櫃（物）集併作業（MCC）係應全球船舶大型化、3PL 與 4PL 發展致轉口港、轉運中心需求增加而生。我國位居亞太樞紐位置，具有優質通關環境，然由於我國管制相較於新加坡、香港等自由貿易港嚴格，致未能取得此波市場先機。為重新獲取亞太轉運、發貨中心的有利位置，我國突破法規、作業、硬體、軟體等各方面限制，已於 2015 年 10 月間正式開通 MCC 業務，目前承攬業者已能夠將多國的貨物進行集併，也能夠將出口貨物加裝於轉口貨物中，轉口貨物進口時能將進口貨物卸出進行進口申報，同時也能夠將多個承攬業者的貨物集併在同一批貨櫃中進行轉口，大幅度提升操作彈性且降低成本。

我國 MCC 業務目前尚在起步階段，目前問題主要在運量上的不足，此點亟需要政府與產業界先手合作，齊力爭取東南(北)亞及中國大陸等地區貨物來台中轉，同時應改善目前營運環境，協助業者降低操作成本，藉由 MCC 來吸引中轉貨物在台灣進行簡易加工或深層加值作業，帶動國內經濟成長。目前經濟部商業司持續協助物流業者推動國際物流業務，其中即包括推動中轉物流服務模式，並加強與港務管理機構合作，齊力推動我國 MCC 業務發展。

二、以土地分區管制規範自助倉儲業者設置

我國近年盛行之迷你倉庫（Mini Warehouse）或稱為自助倉儲（Self Storage）源自於美國，近 10 年間在亞洲成為新興產業，全台目前約有 80 處以上的迷你倉庫，主要

分布在大台北地區之都會區，今年 6 月香港發生迷你倉庫大火延燒數日，隨後國內迷你倉庫發生查獲存放爆裂物與毒品，因部份倉庫地點在商辦大樓，甚至住宅區或是學校附近，引發當地居民疑慮及爭議。由於縣市政府土地分區使用管制規範內容對迷你倉庫之規範尚欠完備，在管理作為上產生爭議。台北市政府刻正透過對土地分區法令及相關管理機制的調整研擬，希望達到對此產業在合法管理與輔導發展上，並行不悖。

本次藉參加美國自助倉儲協會（Self Storage Association）年會機會，瞭解並蒐集美國產業發展現況及規範，並實地參訪當地業者經營情形。目前，據瞭解美國各州對自助倉儲管理作法不同，惟均係以都市土地使用分區管制規定（Zoning Ordinance）為依歸，限制自助倉儲或迷你倉庫設置地點，原則上是不允許於住宅區設置。我國地狹人稠，住商辦往往不易區分，如從嚴限制恐扼殺新興產業發展，但就公安考量，亦應適度規範，故除須釐清迷你倉庫之業務屬性外，尚有土地使用分區之劃分認定及如何管理。爰此，我國相關機關應先就土地使用分區、建築物使用管理之議題進行檢討，以求產業發展與居民權益間求取平衡。

三、加速推動全通路服務提升商業服務競爭力

美國零售業界普遍提供之全通路服務，對我國零售與物流產業已有一定程度的影響，並逐漸將傳統以產品為導向的行銷策略，例如著重於降低產品存貨量、產品種類與通路等，轉向以消費者為導向的行銷策略，透過資料分析與預測消費者行為，進而打造個人化的產品與服務，並且隨時隨地滿足消費者需求。總而言之，在全通路的世界，零售商不再僅著眼於減少勞動力、營運成本與風險等，反而需要把重點放在如何提升或保持最佳的客戶體驗與服務。這對許多零售企業而言，都還是新的思維，並且值得借鏡學習。

有鑑於此，我國商業服務生產力 4.0 發展重點應包括：（一）重視消費者旅程，打造一致性與精緻的購物體驗，（二）實體店成為客戶重要體驗場所，帶動虛實消費，（三）串聯和整合各平台資訊，如會員、購買記錄、支付、物流等，預測分析消費者需求，並進行精準行銷推播、導購與價格動態調整，與（四）消費者擁有極大的購物選擇權，透過多個線上線下通路頻繁切換，實現 A 地購買、B 地取貨與 C 地退貨，並且搭配多元結帳與支付服務。未來將透過輔導補助、教育訓練及觀念傳播，逐步推動臺灣商業服務邁入全通路時代。在全通路的時代，企業的營運策略已不再僅侷限於內部管理與作業效率提升，以及強化上下游夥伴關係，而是以消費者的立場出發，設計與提供符合消費者期待的產品與服務，並且擴張與消費者的行銷機會。

四、積極發展物聯網科技應用落實亞洲・矽谷方案

自 90 年代網際網路(Internet)科技興起已深切影響人類生活型態，隨科技發展，現

在物聯網(Internet of Things)技術又將推動人類文明進入新紀元。透過物聯網將人、生物、物件與機器相連，感測、識別、控制與交換所有資訊，可產生無窮盡的應用，使消費端與生產端能更緊密結合在一起，發展大規模客製化生產，並且能有效地分配現有的資源，來滿足更多樣化的需求，同時也有效地利用原物料，避免過多不必要的浪費，加快新產品上市步調，進而提升產品製造品質與生產力，物聯網科技即為「亞洲·矽谷方案」之主要內涵，我國商業服務生產力 4.0 亦著重推動物聯網於消費端及供應鏈的應用。

行政院會已通過「亞洲·矽谷推動方案」，以推動連網產業創新研發、強化創新創業生態系為主軸，將分 7 年期程推動，策略包含體現矽谷精神、強化鏈結亞洲、連結矽谷等國際研發能量、提升軟實力、建構物聯網完整供應鏈、以及提供創新創業與智慧化多元示範場域。其中，「順暢智慧物流運行」措施，意指選擇實驗場域持續推動「智慧物流」，輔導業者善用智慧管理與調度機制，進行庫存與資源的最適化管理，並針對物流中心的高人力作業，導入智動化相關物流系統與設備。為遵循政府產業政策，商業服務生產力 4.0 將於民國 106 年起調整為「亞洲矽谷智慧商業服務應用推動計畫」，進一步擴大物聯網應用及發展創新創業生態系，以落實亞洲·矽谷的政策目標。

經本次實地觀察美國零售業科技應用現況，檢討我國零售業的科技應用經過多年努力發展，使得產業在此方面發展相較先進國家差距並不明顯；我國產業與政府對於全球流通業科技發展趨勢亦能掌握，惟主要難解問題在於台灣企業及市場規模較小，與美國相較對比懸殊，以致美國零售產業的相關發展始終保有一定領先趨勢。未來，我國宜繼續推動現有商業流通及物流業轉導之升級轉型計畫，並針對我國產業特性，發展出結合我國 5+2 產業之商業應用科技能量及知識，以協助我國業者提升競爭力，厚實我國商業服務業實力，以達福國利民之最高目標。

附件一、考察行程之廠商基本資料

一、Apex 海運物流集團

成立時間	1984 年
員工人數	約 1,100 人
執行長	戴治中
主要產品/服務	物流、貨運代理
參訪地址	565 Brea Canyon Road, Suite D Walnut, CA 91789, USA
網址	http://www.apexshipping.com/
簡介	<p>Apex 物流集團(臺灣稱為海運國際物流集團),成立於 1984 年,代理商及分公司遍及五大洲世界各國,擁有各國物流最高認證 C-TPAT(海關-商貿反恐怖聯盟)與 AEO(認證優質企業)等,以及被 NCMSDC(美少數族裔供應商發展委員會)認定為菁英企業,並且在 2014 年獲選為美國第三大物流企業。</p> <p>Apex 物流集團旗下分成五大事業部門/子公司,包括:海運公司 Apex Maritime、空運公司 Starlink Freight System、陸運公司 AFS Cargo Express/AMC Cargo Express、物流解決方案公司 United Logistic Solutions/United Software Applications/Monster IT、報關公司 EWI Customs Broker。Apex 物流集團在全球設有 37 個辦公室,亞洲總部設立在臺灣。</p>

二、Imperial CFS 物流公司

成立時間	2007 年
員工人數	約 50 人
執行長	Mr. Tong Hsu
主要產品/服務	散貨拆併櫃,海關保稅倉
參訪地址	1000 Francisco St, Torrance, CA 90502-1216, USA
網址	http://www.imperialcfs.com/
簡介	<p>Imperial CFS 物流公司,是一家專業於處理美國境內海關保稅集裝箱貨運站與倉庫服務的企業,年營收約 5 千 8 百萬美元。其中,保稅倉庫是指由美國海關核准的,通過美國海關嚴格審核業主的個人背景、公司資格、安全指數、高</p>

	額保證金等認證。目前洛杉磯僅有三家業者取得該執照，而 Imperial CFS 物流公司則是其中一家。
--	---

三、Google 整合型科技服務業者

成立時間	1998 年
員工人數	約 57,148 人
執行長	Sundar Pichai
主要產品/服務	網路、多媒體及資訊整合服務
參訪地址	1600 Amphitheatre Pkwy, Mountain View, CA 94043, USA
網址	www.google.com
簡介	<p>Google 公司，業務範圍涵蓋網際網路搜尋、雲端運算、廣告技術等領域，開發並提供大量基於網際網路的產品與服務，其主要利潤來自於 AdWords 等廣告服務。Google 當年由史丹佛大學攻讀理工博士的賴利·佩吉和謝爾蓋·布林共同建立，目的是設計並管理網際網路搜尋引擎「Google 搜尋」。Google 的宗旨是「整合全球範圍的資訊，使人人皆可存取並從中受益」。Google 公司的總部位於美國加州聖塔克拉拉縣的山景城，在 2015 年 8 月，Google 進行宣布資產重組，將 Google 旗下的核心搜尋和廣告業務與 Google 無人車等新興業務繼續擴大。</p>

四、Apple 零售業者／整合型科技服務業者

成立時間	1976 年
員工人數	約 98,000 人
執行長	Tim Cook
主要產品/服務	智慧型行動裝置、電腦及平板電腦、智慧手錶與多媒體娛樂產品
參訪地址	1 infinite Loop, Cupertino CA, USA
網址	http://www.apple.com/
簡介	<p>Apple 是一家美國跨國公司，總部位於美國加利福尼亞庫比蒂諾(Cupertino)，致力於設計、開發和銷售消費電子、電腦軟體、線上服務和個人電腦。按營業收入計算為僅在三</p>

	<p>星電子之後世界第二大資訊科技公司，是美國《財富》雜誌 2015 年評選的全球最大 500 家公司的排行榜中的第 15 名。也是三星電子之後世界第二大行動電話製造商。</p> <p>根據《福布斯》發布的全球品牌價值榜，蘋果公司連續第五年雄踞榜首，其價值是全球其他任何品牌的兩倍以上。至 2014 年 6 月，蘋果公司擁有 14 個國家的 425 間零售商店，還有線上蘋果商店、iTunes 商店。iTunes 商店是世界最大音樂零售商。蘋果公司是市值最高的公共交易公司，到 2014 年 6 月大約擁有市值 6000 億美元，到同年 11 月更是歷史上首家突破 7,000 億美元的公司。</p>
--	--

五、Macy's 百貨業者

成立時間	1858 年
員工人數	約 157,900 人
執行長	Terry J Lundgren
主要產品/服務	各種百貨商品
參訪地址	170 O'Farrell St., San Francisco, CA 94102, USA
網址	http://www.macys.com/
簡介	<p>Macy's 為美國知名連鎖百貨公司，根據 Fortune 指出，Macy's 為美國 2016 年 500 大企業排名第 103 名，綜合商業類排名第 3 名，僅次於 Wal-Mart 及 Target。因應電商及消費環境改變，CEO Terry J Lundgren 表示「顧客在進化，正改變他們的購物方式。零售業者必須跟隨顧客改變，沒有回頭路可走!」，於是 Macy's 除了上述事業群，亦成立電商零售，2015 年營業額達 54 億美元，成長率高達 30.1%。</p> <p>近年來以 MOM 策略持續打造 Macy's 品牌。其中，M 指 My Macy's，透過本地化實現因地制宜、當日送達服務；O 指 Omni-channel，透過全通路進行線上線下資源整合；另一個 M 指 MAGIC Selling，代表打造更好的服務品質，包括：面對面(Meet)互動、提問(Ask)和傾聽、給予建議(Give)、激發(Inspire)購買、讚頌(Celebrate)購買等。</p>

六、Target 零售業者

成立時間	2000 年
員工人數	約 355,000 人
執行長	Brian Cornell
主要產品/服務	綜合性商品零售量販店、大賣場
參訪地址	2675 Geary Blvd, San Francisco, CA 94118, USA
網址	http://intl.target.com/
簡介	<p>Target 總部在美國明尼蘇達州的明尼阿波利斯，是美國僅次於沃爾瑪(Wal-Mart)的第二大零售百貨集團。根據 Fortune 指出，Target 為美國 2016 年前 500 大企業排名第 38 名，綜合商類排名第 2 名，亦是標準普爾 500 指數成份股。Target 在美國 47 州設有 1,330 家商店，為客戶提供當今時尚前沿的零售服務，物美價廉。不管是在 Target 實體商店還是線上 Target.com，客戶都能從數千件商品中作出選擇，享受簡單方便的購物體驗。Target 將自己的顧客群定位於 80% 是女性，年齡平均為 40 歲左右，年收入平均為 5.1 萬美元，略高於沃爾瑪的 4 萬美元。</p>

七、Uniqlo 服飾零售業者

成立時間	1974 年
員工人數	約 25,910 人
執行長	柳井正
主要產品/服務	休閒服裝設計、製造和零售
參訪地址	111 Powell Street San Francisco CA 94102, USA
網址	http://www.uniqlo.com/jp/
簡介	<p>1991 年 9 月，Uniqlo 母公司 Fast Retailing（迅銷）創立該品牌。創業初期，Uniqlo 在日本開設了多間大型店面，外觀為美國倉庫風格的建築，內部展示電影海報和明星的圖片作為裝飾，以中國大陸工廠生產的低價服飾作為主力商品。1997 年，Uniqlo 參考美國零售集團 GAP 的商業策略，開始設計及獨家銷售自己設計的成衣產品，目標改為提供低價格、高品質的產品，並請廣告公司對品牌進行宣傳，這樣</p>

	<p>的品牌形象轉換獲得成功。1999 年 2 月該公司股票在東京證券交易所第一部上市。定位為「快時尚」的 Uniqlo 目前為全球知名服裝品牌之一，除了日本之外目前在全球十七個地區展開業務。</p>
--	--

八、Public Storage 自助儲物公司

成立時間	1972 年
員工人數	約 5,300 人
執行長	Ronald L. Havner, Jr.
主要產品/服務	主要產品/服務：收購、開發與經營自助儲物設備
參訪地址	2690 Geary Blvd San Francisco, CA 94118, USA
網址	https://www.publicstorage.com/self-storage-starting.aspx
簡介	<p>Public Storage 是目前美國第一大的自助儲物服務業者，總部位於美國加州 Glendale，主要從事自助儲物設備收購、開發與經營，該公司在美國擁有超過 2,200 個自助儲物服務據點，總共超過 1.42 億淨租賃面積。主要營收來自於自助儲物設施提供儲存空間之出租費用，按月為基礎提供個人和企業用戶使用。Public Storage 已成為標準普爾 500 (S&P 500) 和 FT 全球 500 (FT Global 500) 的成員，也是紐約證券交易所 (New York Stock Exchange) 的普通股和績優股首選名單。</p>

九、Best Buy 零售業者

成立時間	1966 年
員工人數	約 125,000 人
執行長	Hubert Joly
主要產品/服務	3C 產品
參訪地址	2675 Geary Blvd #300, San Francisco, CA 94118, USA
網址	http://www.bestbuy.com/
簡介	<p>Best Buy 為美國規模最大的 3C 零售業者，販售全球各大知名品牌商品。Best Buy 在墨西哥、加拿大、土耳其、中國大陸和英國也設有分公司，全球超過 1,150 間實體門市，</p>

	並且在美國的機場、購物中心內設有超過 100 座以上的「Best Buy Express」無人自助商店（自動販賣機）。根據 Fortune 指出，Best Buy 在 2016 年前 500 大企業排名第 71 名，專業零售商類排名第 4 名。Best Buy 的發展宗旨是以提供物美價廉、易於使用的高科技 3C 產品。
--	--

十、Sephora 零售業者

成立時間	1970 年
員工人數	約 30,000 人
執行長	Calvin McDonald
主要產品/服務	女性化妝品、保養品與彩妝工具
參訪地址	33 Powell St, San Francisco, CA 94102, USA
網址	http://www.sephora.com/
簡介	<p>Sephora 為一家法國知名零售化妝品牌業者。公司成立於 1970 年，由於公司推廣各種美妝保養產品，深受歐洲和美國地區的輕熟女們所喜愛。1997 年被法國路易·威登集團（法語：LVMH - Louis Vuitton Moët Hennessy）所併購。富比士（Forbes）報導，Sephora 於 2013 年時，跨國經營達到 30 個國家。Sephora 更於 2015 年全球突破 2,000 家以上的零售門市與及全球 40 億美元的總營收。其中，美國為 Sephora 的最大零售市場。自 1998 年在美國 New York 成立第一家門市之後，目前已達到 706 家零售門市，占 Sephora 全球門市的一半。</p>

十一、Walgreen 零售業者

成立時間	1901 年
員工人數	約 176,000 人
執行長	Alex Gourlay
主要產品/服務	藥局、藥妝店、日常用品與雜貨
參訪地址	135 Powell St, San Francisco, CA 94102, USA
網址	https://www.walgreens.com/
簡介	Walgreen 在 1901 年創立於伊利諾伊州芝加哥，目前總

	<p>部位於芝加哥郊區的迪爾菲爾德。截至 2014 年 5 月 31 日止，Walgreen 共有 8,217 間店舖分布於美國各地，已成為美國最大規模之連鎖零售藥局。Walgreen 在美國各地的藥局店面中提供消費者商品銷售，以及多項服務如藥局、相片沖洗、健康與體適能檢測等。同時，Walgreen 也經營網路商店，包括 Beauty.com、Drugstore.com 和 VisionDirect.com。Walgreens 不在價錢上和 Wal-Mart 打低價策略，反而從上述各種服務進行創新。</p>
--	--

十二、Nordstrom 百貨業者

成立時間	1901 年
員工人數	約 52,000 人
執行長	Bruce Nordstrom
主要產品/服務	各種百貨通路商品
參訪地址	Westfield San Francisco Centre, 865 Market St, San Francisco, CA 94103, USA
網址	http://shop.nordstrom.com/
簡介	<p>Nordstrom 百貨公司是為美國著名的百貨公司。根據 Fortune 指出，該公司在 2016 年獲選為美國前 500 大企業排名第 197 名，綜合商業類排名第 7 名。公司最初是一家鞋類零售公司，後期將業務擴展至服飾、飾品、包包、珠寶、化妝品和香水。部分 Nordstrom 百貨公司還有婚禮與家居部門。公司共在 34 個州擁有 252 家分店。本次參訪的分店面積達 350,000 平方英尺，是 Nordstrom 百貨公司營業面積第 2 大的店舖。</p>

十三、2016 Fall SSA 自助儲物研討會暨專家拜訪

活動地址	3570 South Las Vegas Blvd. Las Vegas, NV 89109, USA
活動網址	http://www.selfstorage.org/Events-Education/Events/National-Fall-Conference
簡介	<p>2016 Fall SSA 研討會是美國自助儲物協會 (Self-Storage Association, SSA) 所舉辦的國際大型會議。SSA 自助儲物協會是一個美國的非營利組織，總部設在維吉尼亞州亞歷山大，在全美各地目前有 32</p>

	<p>個分支協會，另外在澳洲、新加坡、香港、日本、巴西、加拿大、英國各地，均設有分會。成立至今已有 40 多年的時間，該協會扮演美國和國際自助儲物業者的交流平台。</p> <p>2016 Fall SSA 研討會聚集自助儲物專家、自助儲物業界高階主管，以及相關業者參與如保險、保全、營建、營運顧問、運輸、包材、軟體系統、硬體設施等生態體系業者，共同分享與交流自助儲物的發展現況、產品服務與未來展望。其中，訪談 3 位專家暨主講人包括：(1) Ms. M. Anne Ballard (President ,Marketing, Training & Developmental Services, Universal Storage Group) , (2) Mr. David Blum, President of Better Management Systems 與 (3) Mr. Tron Jordheim , Business Development Manager of Store Here RHW Capital Management Group，藉以深入瞭解美國自助儲物的發況現況、營運模式、管理法規等重要議題。</p>
--	---

十四、Cisco 整合型科技服務業者

成立時間	1984 年
員工人數	約 73,460 人
執行長	Chuck Robbins
主要產品/服務	有線及無線網路設備、系統整合、智慧零售與物流解決方案
參訪地址	170 West Tasman Dr. San Jose, CA 95134, USA
網址	http://www.cisco.com/
簡介	<p>Cisco 企業總部位於美國加州聖荷西，在全球 67 個國家已有超過 400 個的分支據點。其中，亞太地區方面，Cisco 於 1994 年分別在臺灣、中國、香港、韓國、新加坡與澳洲等地相繼成立分公司，至今已在亞太地區主要的 13 個國家中設有辦公室，全球市場皆持續成為 Cisco 擴展目標地區。隨著市場的變遷和物聯網 (IoT) 發展，Cisco 持續創新協助企業掌握先機。Cisco 是最早提出 IoT 物聯網概念的前驅業者，近來 Cisco 以約 400 億美元的價格收購加州 Jasper Technology 公司，積極建構物聯網應用平台，打造各種智慧解決方案，揮別過去只單純賣網路設備的核心業務。</p>