



准备好迎接未来的购物者了吗？

零售商如何标新立异

IBM 商业价值研究院

执行报告

零售业

IBM 如何提供帮助

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。通过集成的业务设计和执行方法，我们可帮助客户将战略转化为实际行动。IBM 提供全面的零售业解决方案组合，涉及商品销售规划、供应链管理、全渠道零售和高级分析，旨在帮助客户加快实现价值。我们的业务能力涵盖全球 170 多个国家或地区，可帮助零售商预测变化，抓住新的商机。要了解更多信息，请访问：ibm.com/industries/retail

零售业转型

在过去 15 年，零售业的变化可谓天翻地覆。技术创新不仅改变了消费者的生活方式，还促进了全球市场发展，催生了大量新的商机，但同时也带来了新的挑战。行业界线日益模糊，越来越多的新竞争对手进入零售行业，希望分得一杯羹。为了赢得竞争，零售商不仅要满足客户期望，还要能够预测和创造需求。将来的零售商需要能够运用技术打造创新型解决方案，拓展客户关系，不再局限于购物体验。在本报告中，我们分享了一些战略建议，帮助零售商重新设想企业的未来发展方向。

执行摘要

零售业是全球最活跃、竞争最激烈的行业之一。与许多行业一样，零售业也感受到了经济、人口和技术等因素的重大影响，由此而引发的变革席卷了整个行业。零售业的变革形式多样，新的市场竞争者带来颠覆性的冲击，他们利用初创企业成本较低的优势，试图抢走市场份额。另外，消费者非常乐于尝试各种新生事物，因此零售业也必须适应由此产生的购物环境的根本性变化。现在，消费者可以随时随地购物，无论是在家中窝在沙发里、在工作会议间歇还是乘坐地铁时，都能畅享购物乐趣。他们通过各种渠道购物，包括店铺、自动售货机、智能手机、平板电脑、计算机、电视、游戏平台等，很快还会看到虚拟现实设备和增强现实设备。

我们认为，零售商若要制胜未来，必须全面重新思考业务战略和运营能力。但是，他们还应将新式战略、技术创新和以客户为中心的全渠道运营模式与传统商业意识有机结合。挑战在于，零售商需要确定如何以最富有经济效益的方式为每一位客户提供理想的全渠道购物体验。



主要零售商能够预测、塑造和超越客户期望，而不仅仅是满足客户需求。



在不久的将来，购物体验个性化必将成为主要的竞争优势。



未来的零售商不仅要敏捷地开展运营，还需要通过数字化整合的基础架构，在所有渠道营造无缝的体验。

在本报告中，我们将介绍一些重要的商业战略，旨在帮助零售商更出色地打造理想的客户体验，在竞争中脱颖而出。基于我们的行业经验以及对全渠道消费者购物期望的深入洞察，我们认为，零售商要在未来取得成功，必须在当下关注三大战略：

- 重新思考行业格局，着眼于在将来为日益精明的数字达人型消费者创造个性化的价值，借此对抗新的颠覆性竞争对手。
- 运用新技术提供的大规模辅助能力，帮助消费者做出明智的购物决策，提供与众不同的个性化购物体验。
- 建立数字化整合企业，灵活敏捷地应对不断变化的客户期望、业务优先任务和技术创新；同时以强大的能力支持当前和未来的运营。

零售商面临巨大压力

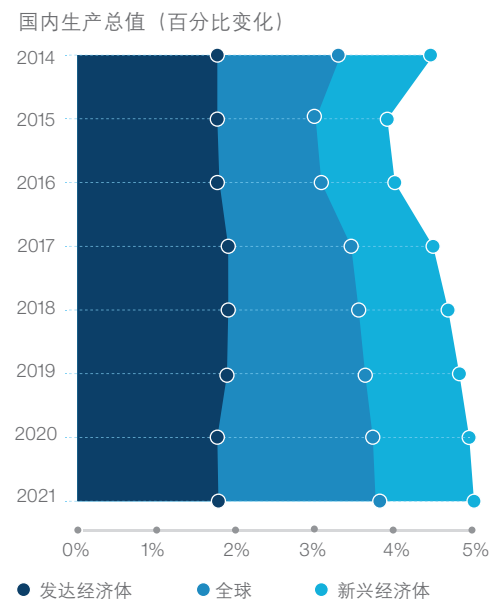
零售商为了适应不断变化的经济、人口、技术和行业趋势所带来的潜在影响而疲于奔命：

经济因素：持续的经济不确定性使某些成熟市场中的消费者没了安全感，因此在花钱方面显得更为谨慎。与之形成鲜明对比的是，在许多新兴市场，由于越来越多的人摆脱贫困步入中产阶级，消费支出表现得日益活跃。据预测，新兴市场的 GDP 增长率远远高于发达市场（见图 1）。

人口趋势：全球人口老龄化趋势日益明显。¹与此同时，美国千禧一代赶上了婴儿潮，成为美国现代人口的主力军。²对于数字原生代（千禧一代和 Z 世代）而言，使用移动和社交技术、要求数据随时可用以及即时沟通协作是他们的第二天性。为适应不断变化的新世代生活方式，数字消费者体验一直在与时俱进，因此零售商必须准备好随时作出相应的应对措施。

技术创新：最近的一份 GSMA 报告表明，2020 年将有超过 70% 的全球人口接受移动服务。³移动设备的激增必将持续增加零售商和消费者之间的移动互动。此外，数据科学、认知计算和物联网 (IoT) 技术的进步，使零售商能够运用从结构化和非结构化数据中挖掘出的深层洞察，这一点对实体店环境的影响尤为明显。这样，必然会在全渠道购物体验的个性化方面实现巨大飞跃。

图 1
预计新兴市场的 GDP 增长率将高出成熟市场两倍以上



来源：国际货币基金组织网站。世界经济展望数据库。2016 年 4 月。

行业转变：其他行业中的消费者体验为所有零售领域树立了新的标准，客户的购物体验胃口因此越来越高。零售商与消费者之间的互动越来越呈现出协作化和个性化的趋势，由此不断改善消费者的体验以及和零售商之间的关系。此外，行业之间的界线日益模糊，零售商必须面对大量市场秩序颠覆者的冲击，亚马逊就是其中之一，它给零售业带来了疾风暴雨，却直到不久前才开设了第一家零售店铺。⁴

我们认为，要在未来市场中蓬勃发展，零售商必须重塑零售价值定位，利用新技术实现更为个性化和差异化的消费者购物体验，并且建立敏捷而又强大的数字基础架构。全行业解决方案时代一去不复返。尽管一些全行业概念（如数字转型和敏捷基础架构）仍旧存在，但不同的零售商实现这些概念的方式各不相同。某一解决方案可能在某个领域非常奏效，但在另一领域则可能毫无作用。敏捷而又强大的数字基础架构可以帮助零售商应对不断变化的需求，同时支持当前和未来的全渠道运营。

与此同时，零售商不能忽视业务的基本要素。例如，必须密切了解客户的期望和需求，满足客户以移动方式访问产品和库存数据的期望，确保商品库存充足，简化提货和退换流程，以及在所有渠道打造一致的购物体验。

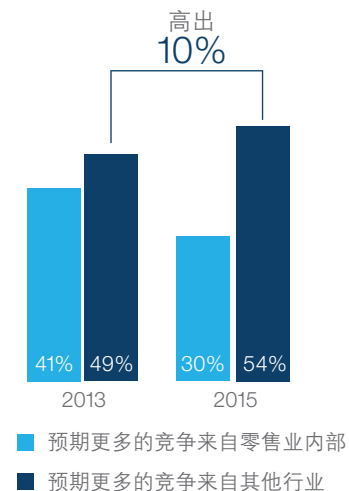
对抗行业颠覆者

随着数字化交易和在线商务的兴起，零售行业的进入门槛大大降低。由于零售企业随时随地都可能崛起，传统零售商日益感受到来自行业外部的竞争压力（见图 2）。

目前，许多零售商的市场份额不断遭到一些小型的专业市场零售商或意想不到的新的市场入侵者的侵蚀，同时还必须不断适应消费者在价值和互动观念方面的变化。零售商面临的一大主要挑战在于，行业内外的许多情况和事件都可能掀起颠覆大潮：

- 技术使零售真正成为全球性的业务，将世界各地的消费者与零售商有机联系起来。市场颠覆者利用技术创新打造全新的零售业务模式和收入流。
- 各行各业的客户体验期望持续融合。消费者发现，许多不同生活领域的购物和服务体验越来越好，因此他们对零售业也有同样的期待。
- 零售业态和领域之间的界线逐渐消失，传统的零售商扩展自身的产品服务组合、产品类别和服务范围，试图保持竞争优势，吸引竞争对手的客户。
- 整个价值链中的消费品企业均希望绕过零售商直接与消费者建立联系，侵占过去零售商的专属领地。

图 2
相较于业内竞争，广大零售业主管更担心外来者入侵零售领域



来源：IBM 全球最高层主管调研 - 零售业数据。
IBM 商业价值研究院。2015 年 11 月。

为迅速发现和应对新的威胁和机遇，零售商必须提高企业的敏捷性和弹性。他们必须思考如何调整业务模式、技术和创新方法，从而提高客户满意度和自身竞争力。适应能力强的零售商能够及时发现哪些变革机遇具有最出色的 ROI 潜力并可以为目标客户实现最大效益，从而在和新的行业入侵者的竞争中占得先机。

但是零售企业的成功秘诀的“保鲜期”很短。因此，零售商必须积极发挥创造力，持续重塑自我，满足不断变化的消费者期望，应对其他各种地缘政治、经济和技术因素。为帮助零售企业对抗所面临的各种颠覆力量，我们提出以下建议：

发挥社交媒体潜力

社交媒体是成功零售商的一项重要“武器”，它为了解客户和潜在客户的想法、愿望和生活体验打开了大门。通过集成客户分析与行为数据挖掘功能，零售商可以利用社交媒体中丰富的非结构化数据，为每一位客户量身打造最理想的购物体验。另外，社交媒体还可以帮助零售商发现并有效规避市场颠覆因素，以及了解可能威胁自身市场地位的新竞争者。

不断试验，努力创新

开发和实施新型业务模式离不开创新和创意。变革必须和未来的体验愿景相符，也就是必须以客户期望和生活方式为中心。但是，只有极少数零售商能够有效地让客户参与进来，共同发现新趋势、新喜好和创新技术。我们建议广大零售商采用试验性的方法和“设计思想”原则实施业务转型。

这就需要培育创新文化，鼓励成功，宽容失败。某些零售商以创新实验室的形式开展以客户为中心的试验，结果表明，这有助于更迅速地将新解决方案投放市场。例如，John Lewis Partnership 启动了 JLAB 创业加速器计划，收获了丰硕的创新成果。⁵

开展协作式零售

零售业 CEO 必须重新思考自身与客户、供应商乃至竞争对手之间的合作与互动方式。新型合作伙伴生态系统注重协作，运用彼此的系统、流程和数据解决问题，推动实现新的业务模式。在生态系统中，零售商可以分担原本一家企业难以承受的成本和风险。事实证明，加入零售商生态系统至关重要，因为零售商、制造商、第三方物流公司及其他服务提供商可实时调整业务流程和数据，从而缩短产品和服务的上市时间，提供最理想的全渠道客户体验。

2016 年客户体验指数调研

IBM 2016 年全球客户体验指数 (CEI) 调研评估了 550 家传统实体零售商和纯电商，涉及 8 个不同的零售领域和全球 23 个国家或地区。本次调研运用一组常见的标准，确定这些零售商在满足客户的全渠道购物体验期望方面的有效性。本次调查基于智慧消费者的视角，还有“神秘”的购物者在各个渠道开展真实的交易。要了解更多信息，请访问：

ibm.com/industries/retail/customer-experience

塑造客户期望

由于消费者体验到各行各业提供的创新型客户服务解决方案，因此他们对零售购物体验的期望值也在迅速提升。零售商必须迅速敏捷地了解并适应不断变化的客户期望。而最成功的零售商始终能够领先一步，主动塑造客户体验期望，而不仅仅是被动作出反应。

遗憾的是，最近的一项 IBM 消费者体验指数 (CEI) 调研（请参阅侧边栏：2016 年客户体验指数调研）表明，对于大多数零售商而言，打造真正的整合的全渠道购物体验依然遥不可及。⁶ 从历史角度而言，零售成败主要取决于 4P：产品 (Product)、价格 (Price)、定位 (Placement) 和推广 (promotion)。但是，在大量因素的影响下，这一焦点正在悄然变化，这些因素包括零售价值主张的不断变化、零售商尝试根据客户需求调整业务模式，以及认知计算等技术的兴起。展望未来，随着零售商努力满足客户的跨渠道期望，他们将围绕 4C 提高自身能力：

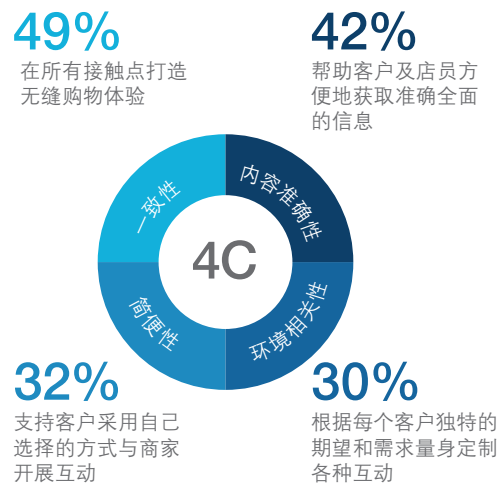
- 一致性 (Consistency)：在所有渠道提供无缝购物体验。
- 内容 (Content)：帮助客户及店员方便地获取准确全面的信息。
- 简便性 (Convenience)：支持客户采用自己选择的方式与商家开展互动。
- 环境相关性 (Contextual)：根据每个客户独特的期望和需求量身定制各种互动。

CEI 调研结果表明，零售商需要培养相关能力（见图 3）。本次调研分析了神秘的购物者对和 4C 有关的特定能力的体验评价，确定每个领域的百分比分数。零售商 4C 中每项的平均分数都低于 50%，其中“一致性”平均分数最高，“环境相关性”平均分数最低。

为了培养这些新能力，必须转移工作重心和战略。这主要包括加强消费者与品牌之间的关系。深入了解每一位消费者的喜好、行为和预期，帮助零售商提供更丰富、更适合的体验。购物体验个性化在某种程度上由购物体验以外的知识推动，是一项重要竞争优势。

零售领域的客户购物期望会不断变化。由于客户完成一项交易可能会用到多个设备和多个渠道，因此线上和线下渠道之间的界线变得日益模糊。协作和个性化程度更高的互动有助于改善品牌体验，加强零售商与消费者之间的关系。新型认知技术有助于挖掘更广泛的消费者数据，使零售商能够通过高度个性化的方式开展互动。

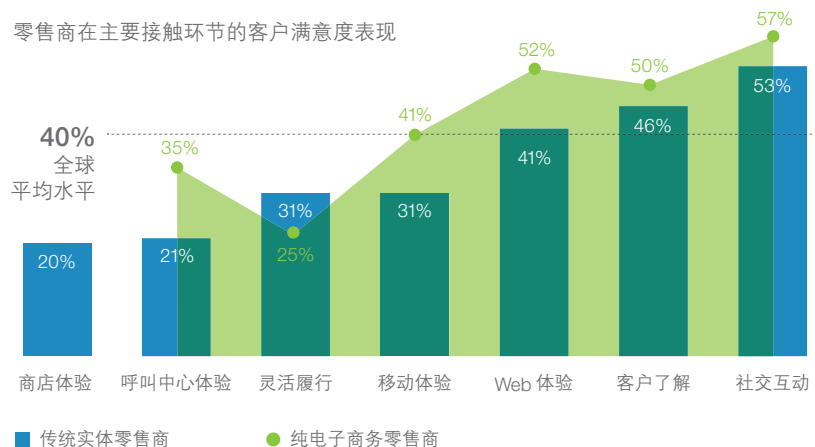
图 3
零售商必须加强自身能力，提高一致性、简便性和环境相关性并改进内容



来源：“IBM 2016 年全球客户体验指数。” IBM 消费行业。IBM 2016 年 <http://www-935.ibm.com/industries/retail/customer-experience/>
注：零售商能否塑造客户期望主要取决于一致性和环境相关性能力。能否打造数字化整合企业则更多取决于内容和简便性能力。

客户希望零售商能够支持数字化服务。这包括以全新方式为消费者提供必要的数
据，帮助他们做出明智的购物决策，而不用受渠道的限制。无论是在线上还是线下，零
售商都必须大规模提供量身定制的个性化客户体验。CEI 调研数据表明，客户对实体商
店的服务标准比较失望（见图 4）。⁷ 传统实体零售商必须改进经营规则，否则势必会
败给网络竞争对手。

图 4
客户对传统实体零售商提供的服务体验比较失望



来源：“IBM 2016 年全球客户体验指数。” IBM 消费行业。IBM 2016 年
<http://www-935.ibm.com/industries/retail/customer-experience/>

零售商还可以通过另外一种方式主动塑造客户期望：融入消费者的生活方式，获取独特而深入的洞察，在客户自己意识到之前就发现他们的需求。但是，要取得成功，必须分析消费者的数据，而这又需要消费者对于品牌的信任。没有信任，零售商就无法确保客户忠诚度和支持度。

为有效塑造客户期望，我们建议零售商围绕以下一些理念制定业务战略：

了解客户期望

了解目标客户的共同愿望，以此作为战略决策和业务执行的指路明灯。利用认知计算能力加深对客户期望的理解，形成统一认识。开展战略投资，了解并满足消费者的个性化需求，从而在竞争激烈的市场中立于不败之地。

预测客户需求

在体验经济环境下，消费者运用消费力的目的越来越多地是为了获得体验，而非单纯是为了拥有商品。可供客户选择的商品日趋定制化。3D 打印等技术的诞生进一步扩大了个性化商品和服务的选择范围，丰富了拥有体验。

越来越多的消费者希望将购物本身作为一种活动体验。零售商必须为客户提供“亮眼”的绝招，走在客户期望的前面，使自身脱颖而出。目前有一种趋势日益流行：邀请消费者或俱乐部到店内集中参与运动健身或烹饪活动等。借此机会可以和其他消费者互动，丰富购物体验，使零售商成为客户生活方式的一部分，超越基本的交易关系。消费者希望加强互动，参与网络和实体零售环境，这意味着商店环境和增强现实将起到关键作用。

以客户为中心

所有消费者忠实遵循的通用的线性购物旅程这一传统概念已然跟不上时代的发展脚步。零售商的系统必须能够适应各种（有时甚至是相互矛盾的）购物体验要求。通过先进的个性化功能和实时认知数据分析，零售商将不再仅仅关注于根据有限的世代及其他社会人口因素所划分的客户群，而是着力打造量身定制的个性化客户体验。

全渠道零售已经发展成为一种模式，最终将成为客户的唯一渠道。日益精明的客户推动着购物方式的发展。零售商面临的挑战在于，必须关注消费者不断变化的购物习惯，及时发现因个人喜好和需求原因而发生的品牌忠诚度变化。

打造数字化整合企业

无论现在还是将来，零售业唯一不变的一点就是会不断变化，以便适应环境的发展，持续为消费者提供个性化的价值。尽管我们相信，未来的零售仍将作为单独的行业存在，但其状态将会发生根本性转变。

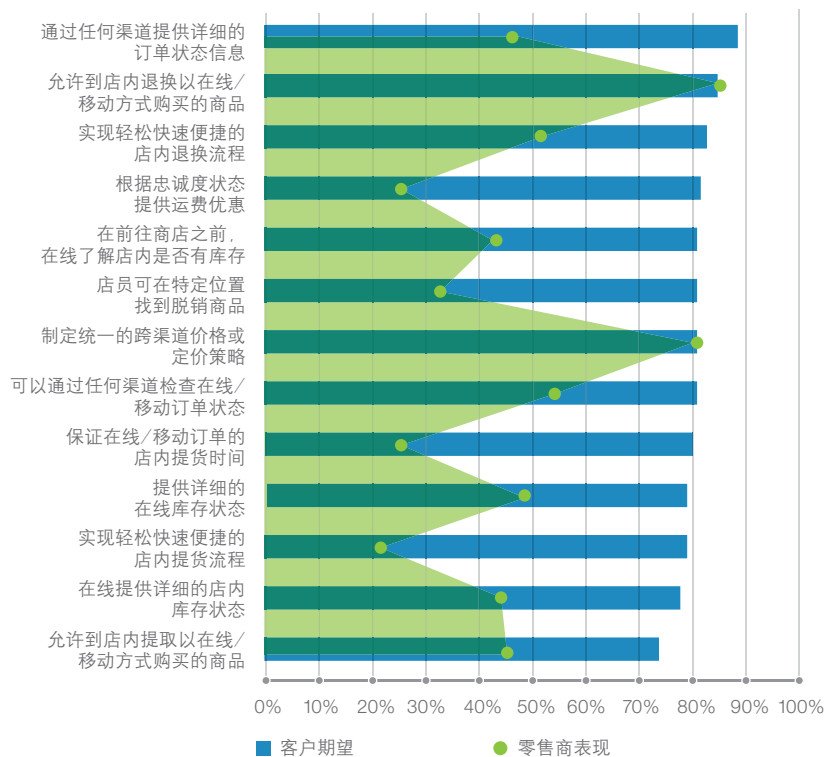
目前，零售商可以借此良机思考一下新的业务模式。他们需要确定如何重新设计供销网络，以及如何创建能够不断扩展的敏捷基础架构。另外，他们还必须转变业务指标和关键绩效指标 (KPI)，摆脱基于交易/商店的模式，进一步朝着以客户为中心的方向发展。

零售商应从“企业内部的数字企业”思维转变为“数字化无处不在”理念，使数字化涵盖产品、商品销售规划、市场营销、销售/商店、供应链、财务和 IT 战略等方面。他们必须建立数字化的员工队伍，配备移动技术装备（智能手机、平板电脑和可穿戴设备），以便能够轻松访问客户和产品数据。通过利用大数据、分析和认知能力，零售商还能够更深入地洞察特定客户的购物目标，使店员与客户的互动能够带来更高的价值。

为做好准备迎接将来，零售商必须立即开展明智的投资。平心而论，零售商并不愿意为没有经过检验的解决方案投资。2016 年 CEI 调研清楚地表明，零售业并非“先驱”行业；近 70% 的受访者均被归类为“快速追随者”。⁹ 零售商需要的是经过检验的增值解决方案，能够实现理想的投资回报，而不是代价不菲、华而不实的点缀。

零售商应根据相关性和回报确定解决方案的优先级。最近的一份 IBM 消费者期望调研表明，购物体验是消费者最为看重的零售企业能力。将上述信息与 CEI 调研数据对比，充分体现出零售商的表现与消费者期望之间的差距（见图 5）。¹⁰

图 5
零售商必须弥合消费者期望与零售商表现之间的差距



来源：“IBM 2016 年全球客户体验指数。” IBM 消费行业。IBM 2016 年 <http://www-935.ibm.com/industries/retail/customer-experience/>；2016 年 IBM 消费者期望调研数据。2015 年 6 月。

为弥合这一差距，零售商必须利用自己对目标客户需求的了解，优化投资，从而满足相关需求，比如促进实现无缝而又一致的全渠道购物体验。应当对相应的后端系统划分优先级，确保在所有接触环节实现无缝的最终用户体验。

在创建数字化整合企业的过程中，零售商必须充分考虑技术在商店未来发展中所起的作用，以及如何更有效地利用技术改进营销和供应链运营：

重新发挥实体商店的作用

实体商店的哪些职能证明其较高的运营成本是合理的？据估算，2016年实体商店的销售额占到总零售销量的91%。¹¹但是，全球零售业电子商务销量的增长速度远超预期，而且预计一直到2019年，都将实现两位数的年增长率。¹²鉴于这种增长开始侵蚀实体商店销量，而实体商店不断增加的运营成本也会影响未来收益，因此实体商店可能成为某些传统实体零售商的“燃烧平台”。

人们不得不重新思考实体商店概念，希望为客户带来非凡的体验，而不仅仅是开展简单的交易。随着弹出信息、移动商店以及其他灵活的形式成为零售平台组合中的重要组成部分，实体商店必须与时俱进。我们认为，不同实体商店可以承担不同的角色：实体商店可以成为样品间、品牌营销工具、仓库或上述角色的任意组合。为帮助实现这一目标，必须在实体店复制在线功能（比如监控实体环境中的客户行为），以便促进建立客户体验能力方面的标准。

英国某零售商推出移动工具，改善客户服务⁸

英国博姿（英国主要的药物健康美容零售商）推出新工具 Sales Assist，用于改善客户服务。这款独特的移动应用集成了数字和实体店环境，旨在帮助博姿同事更轻松地查询产品信息、访问在线库存以及提供更出色的购物体验。

Sales Assist 根据在线分析，帮助博姿同事快速访问产品信息、评级和评论，并根据热门搜索、其他客户购买的产品及最新网络报价，向客户提供推荐。如果某个店铺中某种商品断货，那么店员只需使用该应用查找附近的博姿零售店是否有该商品，或者在线订购这款商品，以便第二天到所选的店铺提取商品。

必须部署成熟的增值技术，更有效地为客户服务，为店员提供更出色的支持，并且改善运营状况。例如，嵌入货架的信标和数字标牌可用于跟踪购物者的移动设备，生成位置跟踪数据，帮助零售商深入洞察客户的逛店模式。借助这些信息，可以改进店内商品的摆放布局，实现更出色的客户体验。商店信标信息可以帮助商家了解实体环境中的客户行为，如果再和客户的在线购物习惯相联系，势必能够为实现新一代客户体验铺平道路。

店员将履行前台迎宾导购职能，提供与众不同的优势。零售商需要人才管理系统，帮助发现、吸引及留住适当的应聘者，以便提供客户所需的高水平服务。

配备移动设备的店员可完成多种任务（例如，运营工作、产品研究/比较和付款等），从而可以提高工作效率，优化客户服务时间。此外，许多零售商还在尝试采用机器人，希望提高客户体验的新奇性，或者完成较为基础的任务，使店员能够腾出更多时间开展客户互动。机器人可接受编程，以便协助客户和员工，执行常规检查（例如，货架合规性和库存/补货优先级），收集商店层面的数据或履行现场安保职能。

零售商应当在传统实体环境中优化最满意的在线购物特色和个性化功能。这包括部署交互式数字触控显示屏（用于玩游戏或者与社交媒体社区互动）；创造性地使用虚拟现实和增强现实技术，丰富实体商店体验；以及支持智能手机功能，使客户能够检查库存状态和履行选项。

重新思考认知世界的商品销售规划活动

消费者希望在风格、设计和价值方面不断获得零售商的指导，帮助他们定义独特的品味和愿望以及个人身份。不过，这只是硬币的一面：在另一方面，零售商必须设法提供与众不同的体验和产品推荐。未来零售商必须强化商品销售规划能力，从而提供杰出的品牌体验，提升客户忠诚度和支持度，智胜竞争对手。

商品销售规划一直是零售业的核心“艺术”。将来，精明的商家将从“设计者”转变为“编辑者”，收集、解释和挑选非结构化数据，尽早发现趋势，更深入地了解消费者购物行为变化的原因。另外，他们还会与客户合作，结合使用社交媒体工具和认知型销售规划能力，开发新产品以及高度本地化和定制化的商品门类。这样，零售商可以通过丰富的个性化方式大规模与个体消费者开展互动。

通过技术优化供应链

正如参加我们调研的消费者所指出的那样，供应链（库存监控和履行能力）对于全渠道体验的诸多要素而言至关重要。但是，许多零售商只是希望“翻新”一下全渠道购物出现很久以前所设计的供应链。库存控制力度不足会导致严重问题，比如员工工作效率降低、客户不满以及丧失销售商机等，因而成为许多企业面临的一个重大问题。

未来的供应链必须融合新技术和认知分析能力。包含传感器、RFID 和智能货架等设备的物联网 (IoT) 与高级分析技术相结合，必将在零售商供应链战略中占据至关重要的地位。IoT 技术和分析解决方案有助于将供应链的各个组成部分连接成业务网络，使企业能够更为深入准确地了解库存的动态变化，并运用生成的新式数据进一步发展业务和提升效率。将实时库存数据输入强大的分析工具后，零售商不仅可以保持最理想的库存水平，还能更准确地预测未来产品需求。此外，解决方案可以运用气候及其他数据预测当地的情况、事件和趋势，帮助零售商在最后关头调整库存水平，推出促销活动。

此外，云计算也将在未来的零售业中发挥重要作用，为提高运营灵活性和降低系统成本打下坚实的基础。采用云技术和高级开发平台还有助于加快新功能和新应用的试验、试运行和部署进度。

您准备好应对零售业面临的各种挑战了吗？

尽管无法确切了解零售业的未来发展趋势，但我们坚信该行业必将经历一场范式的转变，从而改变零售的本质。思维模式将从“我卖什么”（主要关注实际的产品）转变为“如何更好地提供客户服务”（在全球服务经济格局下提供更多数字内容）。在思考组织的未来时，请问问自己以下几个问题：

- 您了解自己的客户吗？您具备实现个性化品牌体验的能力吗？您能否转变业务运营方式，以便为客户提供更出色的服务？
- 您能引领期望趋势吗？您真的了解客户期望和需求吗？您有能力塑造客户期望吗？
- 您是否会将 4C 融入未来数字化整合企业（包括商店、营销和供应链）的全渠道战略？
- 您能领先一步发现颠覆性的威胁和机遇吗？您为企业部署了哪些保护措施？
- 您能否调整业务模式，在新的零售生态系统中与客户和同行开展合作？

更多信息

要了解有关本次 IBM 商业价值研究院调研的更多信息，请联系我们：iibv@us.ibm.com。可在 Twitter 上关注 @IBMIBV；要获取完整的研究目录，或者要订阅我们的时事通讯月刊，请访问：ibm.com/iibv。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在手机或平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：<http://www-935.ibm.com/services/cn/gbs/ibv/>

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院隶属于 IBM 全球企业咨询服务部，致力于为全球高级业务主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

高管支持

Stephen Laughlin (IBM 全球企业咨询服务部全球消费行业总经理)

合作者

Eric Lesser、Cynthia Coulbourne、Greg Tolman、Colm O'Brien、Karl Haller、Patricia Waldron、Benjamin C. Baker、Kathy Cloyd、Joni McDonald 和 Kristin Biron

关于作者

Simon Glass 是 IBM 商业价值研究院的全球零售业主管。他负责为 IBM 零售业事务开发思想领导力和战略业务洞察。Simon 拥有超过 25 年的工作经验，在业务战略、全渠道、转型变革和业务模式创新领域，与全球多家主要的零售业客户合作。在过去的五年里，Simon 帮助实施“IBM 客户体验指数”调研。他的联系方式为

glasss@uk.ibm.com

Mark Yourek 目前担任 IBM 零售和消费品行业全球解决方案主管。他负责管理 IBM 解决方案组合，致力于开发能够有效满足零售企业客户业务需求的解决方案。他目前主要关注的领域包括全渠道零售、数字化、面向移动/IoT 的转型、运用分析和大数据了解客户并以个性化方式保持客户关系，以及数字安全问题。Mark 拥有 20 多年的零售/分销行业经验，为全球大量零售客户提供过咨询服务。他的联系方式为 mark.s.yourek@us.ibm.com

Sashank Rao Yaragudipati 目前担任 IBM 全球服务执行中心零售业主管。他负责为全球零售客户开发和交付解决方案，涉及客户渠道、数字化转型、认知增强、社会科学、供应链和技术运营等领域。在 20 多年的从业经历中，Sashank 曾与全球多家零售商合作，应对各种挑战，实施解决方案以及提供面向未来的咨询服务。他的联系方式为 ysashank@in.ibm.com

备注和参考资料

- 1 “World Population Ageing: 2015.” Department of Economic and Social Affairs, Population Division. United Nations. 2015. http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2015_Report.pdf
- 2 Fry, Richard. “Millennials overtake Baby Boomers as America’s largest Generation.” FactTank: News in the Numbers. Pew Research Center. April 25, 2016. <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/04/25/millennials-overtake-baby-boomers/>
- 3 “The Mobile Economy 2016.” GSMA. 2016. <https://www.gsmaintelligence.com/research/?file=97928efe09cdba2864cdcf1ad1a2f58c&download>
- 4 “The difference between Amazon and Alibaba’s business models.” Investopedia. August 2, 2016. <http://www.investopedia.com/articles/investing/061215/difference-between-amazon-and-alibabas-business-models.asp>
- 5 “What happened to John Lewis’s favorite startups?” The Guardian. July 7, 2016. <https://www.theguardian.com/small-business-network/2016/jul/07/whatever-happened-john-lewis-favourite-startups>
- 6 “IBM 2016 Global Customer Experience Index.” IBM Consumer Industry. IBM 2016. <http://www-935.ibm.com/industries/retail/customer-experience/>
- 7 Ibid.
- 9 “IBM 2016 Global Customer Experience Index.” IBM Consumer Industry. IBM 2016. <http://www-935.ibm.com/industries/retail/customer-experience/>
- 10 “IBM 2016 Global Customer Experience Index.” IBM Consumer Industry. IBM 2016. <http://www-935.ibm.com/industries/retail/customer-experience/>; 2016 IBM Consumer Expectations Study data. June 2016.
- 11 “Worldwide retail e-commerce sales: eMarketer’s updated estimates and forecast through 2019.” eMarketer. December 2015. http://www.emarketer.com/public_media/docs/eMarketer_eTailWest2016_Worldwide_ECommerce_Report.pdf
- 12 Ibid.

© Copyright IBM Corporation 2016

Route 100
Somers, NY 10589
美国出品
2016年9月

IBM、IBM 徽标和 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在全球许多司法管辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 地址 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行修改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不试图代替详尽的研究或专业判断依据。IBM 对于组织或个人因使用本档而导致的任何损失不承担任何责任。

本档中使用的数据可能源自第三方。IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据的使用结果均“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。



请回收利用

GBE03769-CNZH-01

IBM[®]