



# 引领发展潮流

零售业的数字化重塑



---

## 重新思考零售企业

几个世纪以来，零售业一直处于创新潮流的中心位置。19 世纪中期，伦敦的哈洛德百货 (Harrods)、纽约的梅西百货 (Macy's) 和巴黎的乐蓬马歇百货 (Le Bon Marché) 等百货公司或商业中心的出现重新定义了购物体验，并且激发了其他行业的创新灵感。消费者对诸如虚拟技术、增强或混合现实、个人设备、开源平台和应用等前沿创新成果的需求，再次确立了零售业在数字化潮流中的前沿地位。技术颠覆扑面而来，等待零售业的既有挑战，也有机遇。参与调研的最成功零售商并没有采用传统转型方式，而是选择拥抱以客户为中心的全新业务战略。我们将这种新方法称为数字化重塑™。

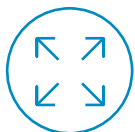
---

## 着眼于成功

数字技术和社会经济趋势正在改变客户与企业互动的方式。端到端的消费价值链正在发生彻底的变化，而零售业正是这场革命的先锋。设备数量激增，数据和分析日益复杂，人工智能和认知计算技术迅速发展成熟，这些都加快了技术变革的步伐。

如今的零售商面对的局面是，各年龄段的消费者变得更加精明，相关技术越来越先进，消费者的期望也在不断变化。消费者渴望共同创造的机会；他们对个性化互动的期望使得零售价值链愈加复杂。与此同时，过去十年，全球经济危机的影响持续存在，导致零售商的业务环境充满挑战，难以驾驭。

相应地，零售业经历了戏剧性的变化。随着进入门槛的降低，零售行业的竞争局面愈演愈烈。除了线上和线下零售环境方面的显著影响之外，互联互通程度不断加深，意味着竞争可能会来自任何行业，出现在世界上任何一个角落。中国的阿里巴巴和美国的亚马逊等全球数字巨头，以前所未有的广度和深度，迅速创造了新的业务模式和市场机遇，并将其融入平台之中。



**58% 的全球零售业高管**  
认为传统价值链正逐渐被取代<sup>1</sup>



**44% 的全球零售业高管**  
表示零售业与其他行业之间的界限越来越模糊<sup>2</sup>



**58% 的全球零售业高管**  
表示新兴的、意料之外的竞争已经开始影响他们的业务发展<sup>3</sup>

印度的 FlipKart、日本的 Rakuten 和德国的 Zalando 等地区数字新势力与全球零售行业领导力量积极竞争，创造了价格战和服务战的机会，同时也为其他更脆弱的竞争对手带来不可预测的影响。新加坡的 Honestbee、美国的 Instacart 或 Freshdirect 甚至 Google Express 等利基市场数字化企业都在不断挑战传统零售商的地位，包括老牌连锁超市。

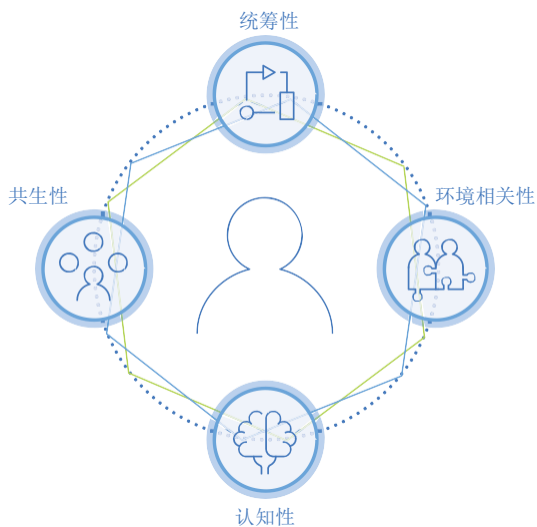
随着竞争的加剧和技术的不断进步，零售的性质也在不断演变。20 世纪 90 年代末的渠道定位已经转向以客户为中心的模式，注重深度个性化。长久以来以产品为导向的零售战略，如今已经演变为以解决方案和服务为导向，即零售业开始注重支持和满足消费者的基本需求和期望。专注于结算途径的交易导向型战略，已经转变为注重在不断深化的关系中开展互动参与的过程。

---

能否成功实现这种转变，将取决于零售商拥抱全新功能、技术和架构的程度。支持情境化实时客户洞察、体验和互动的系统成为了必不可少的核心资产。产品、服务、体验和业务模式创新成为核心业务功能。如果能够跨多个不同来源收集和分析结构化和非结构化数据，那么这将会成为帮助零售商突出重围的竞争优势。

经过“数字化重塑”的零售商将致力于在后渠道时代实现生存与发展，在这个时代中，顶尖企业将会提供以客户为中心的无摩擦、无缝式购物体验，无论是数字体验、实际体验还是二者兼而有之。领先的零售商将根据背景信息来定制个性化的沟通方式和营销措施，从而吸引客户。互动将超越交易本身，涉及人们所期望的共同创造和相互协作，延伸到客户的日常生活、生活方式和不同人生阶段当中。领先的零售商将会在新的生态系统中重新定义和重塑其价值链，开展新技术创新并进行试验，充分利用从无处不在的物联网 (IoT) 中收集到的数据的价值。

图 1  
人人对人人经济具有四大特征



来源：IBM 商业价值研究院分析

## 人人对人人

今天，新兴的后渠道零售环境以我们所说的人人对人人（E2E）经济为主要特征。E2E 经济拥有四大与众不同的特征：该模式根据业务生态系统进行统筹协调，可以立即实现无缝协作；该模式与环境相关，其中客户及合作伙伴的体验与其特定的行动和需求息息相关；该模式具有共生性，在这种经济模式中，所有人和事物（包括客户与企业）都相互依存；该模式具备认知性，其特点是依靠数据实现自我学习和预测能力（见图 1）。

零售行业是 E2E 经济模式的最早采用者之一，与此同时，汽车行业向着“随时随地的移动”转变，消费电子产品行业带来了个人设备的全面普及，E2E 经济模式正逐渐渗透到经济的各个角落。医疗保健、政府、工业产品等行业的企业现在都在实施“消费化”流程，效仿零售业的运营模式。3D 打印、物联网和机器人等数字技术不断改变消费者与工业企业互动的方式。

面对这样的消费化进程，所有企业都必须重视的一点，即无论接触点如何，世界各地的消费者都希望获得极具吸引力、互动式的购物体验。无论是在实体店，还是在消费者习惯使用的设备上，零售商都必须提供用户能动的体验。否则将会面临可怕的风险——从 E2E 经济价值链中彻底消失。

## 颠覆与零售业

最近一项 IBM 商业价值研究院与经济学人智库联合开展的全球生态系统调研结果显示，58% 的全球零售行业高管表示新的价值模式正逐渐替代传统的零售价值链。54% 的受访高管表示零售业与其他行业之间的界限越来越模糊。另外有 58% 的受访高管表示新兴的、意料之外的竞争已经开始影响他们的业务发展。<sup>4</sup> 随着技术创新的加速，零售业的全新业务模式已经开始取代传统价值链。这样的趋势将会继续发展（见图 2）。

图 2  
零售业态结构不断变化

传统消费价值链



新兴消费  
价值链



来源：IBM 商业价值研究院分析

---

传统的线性价值链正在转变为消费者驱动的广泛生态系统。因此，传统零售商必须改变经营方式。他们必须引进创新的数字技术，大大提升服务和互动水平，同时降低总体拥有成本。例如，位于美国科罗拉多州的物联网创业公司 **Twyst** 创建了智能联网的购物袋，以在零售商门店中实现无摩擦结账。这些购物袋会自动将放入其中的任何物品列出清单，然后在消费者离店之前根据消费情况自动从其信用卡上结账收费。<sup>5</sup> 同样，亚马逊也设计推出名为 **Amazon Go** 的无人零售便利店。它支持消费者使用移动应用，将准备购买的产品自动添加到数字购物车；消费者不需要在收银台排队等待结账就可以离开商店。<sup>6</sup>

美国高端家居零售商 **Pirch**<sup>7</sup> 和国际品牌宜家 (**IKEA**) 等个体零售商都在进行自我重塑，将其卖场打造成为带有咖啡厅和其他娱乐设施的购物和娱乐中心，几十年来这一直是购物中心采取的战略。<sup>8</sup> **Zara**、**H&M** 和优衣库 (**Uniqlo**) 也是“砖块加鼠标”（线上与线下销售相结合）零售商的范例，这些零售商已经成功地接受了数字化重塑的理念。此外，英国的 **Ocado** 等互联网零售商能够提供更高质量的服务和更低的价格，以此不断向竞争对手施压。<sup>9</sup>

要保持竞争优势，零售企业需要拥抱新兴技术，创造极具吸引力的客户体验，提升效率，带动新的机遇并推动创新。在推进数字化转型的过程中，领先的零售商将会形成新的战略重点，培养新的专业知识，设计新的工作方式。简而言之，*他们将会以数字方式重塑企业。*



## E2E 时代的数字化重塑

为了在颠覆大潮中求生，具有前瞻意识的零售商积极拥抱数字化重塑概念。数字化重塑需要综合利用多种数字技术，包括云计算、人工智能、认知、移动和物联网等，从概念上和实际中重新思考客户以及合作伙伴关系。它涉及到通过业务生态系统为客户和其他利益相关方创造或统筹独特的体验，并建立一个环境，互动平台可以在这个环境中形成并发展。在此类环境中，零售商可能会扮演卖方、支持者、联系渠道以及合作伙伴的角色。<sup>10</sup> 从概念上看，数字化重塑与个人能力或职能的数字化，以及主要业务流程或活动的数字化转型过程有所不同（见图 3）。

图 3

数字化重塑之路从数字化开始，并通过数字转型向前推进

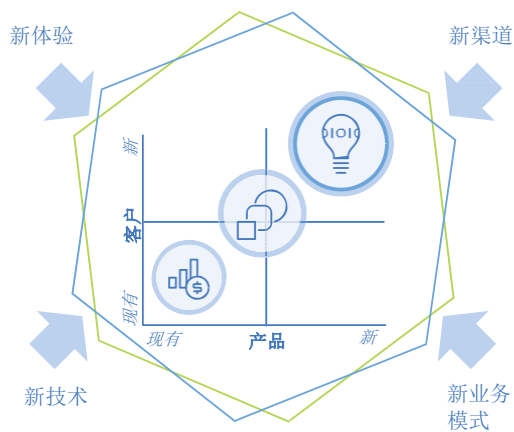


来源：IBM 商业价值研究院分析

在零售企业中，数字化重塑涉及彻底改变零售企业与客户和其他利益相关者的互动方式。这可能包括创造新的产品、服务或渠道，或者在合作伙伴生态系统中开展协作。例如，Lazada、优步 (Uber) 和 Netflix 携手在新加坡建立联盟，以促进在高度个性化的层面营造更高效、更贴合情境的客户互动（见图 4）。

图 4

创新和改善的良性循环



来源：IBM 商业价值研究院分析

## 数字优势

拥有数字化理念的零售商往往在数字化重塑中处于优势地位。由于不受传统组织和基础架构的束缚，诞生于数字时代的零售商已经具备了数字化重塑的属性。特别是在零售业，在所选择的市场中追求主导地位的过程中，数字初创企业具备强大起步优势，并为老牌传统领导者带来了巨大的竞争压力（参见 Warby-Parker 示例）。

创建于 2012 年的 Clique Media Group (CMG) 借助复杂精密的数据科学来改变消费者的购物方式。CMG 利用从其时尚网站和社交媒体账户上收集的数据，在目标连锁店中成功地推出了一个服装系列。每个月有超过 1300 万的独立访客浏览其网站，同时，CMG 还利用众包技术来激发新风格和系列服装的灵感，CMG 旗下的 Who What Wear 品牌已经成为目标市场中的出色服装品牌。<sup>12</sup>

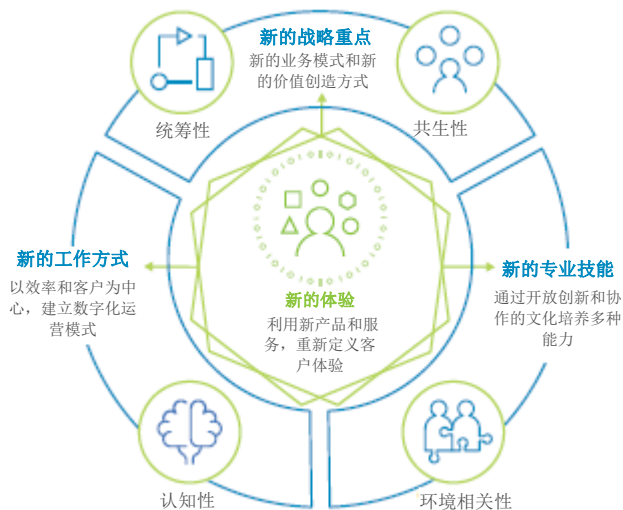
总部位于美国旧金山的 Starship Technologies 成立于 2014 年，该公司开发了先进的送货机器人，用于为三英里范围内的消费者递送包裹、日用品和食品。送货机器人经过精心设计，可以携带相当于两个购物袋容量的物品，并且可以在 30 分钟内往返。消费者可以通过移动应用实时跟踪机器人的行程，这也为送达后取得货物提供了独特的解锁途径。Starship 已经从戴姆勒等知名企业获得了超过 1700 万美元的种子融资。<sup>13</sup> 在零售业中，还有许多其他诞生于数字时代的初创企业，也在利用数字化重塑的核心要素。

老牌传统零售商也可以利用数字化重塑的力量，来帮助应对颠覆性新进入者所带来的挑战。但要想成功，传统企业需要迅速采取行动，充分利用它们所拥有的每一个优势，比如改造实体店。一些大品牌已经从零售市场中消失，传统企业必须避免遭遇类似的命运。

### Warby-Parker：以数字方式体验时尚眼镜

眼镜行业的领导者 Warby Parker 以低成本创造了丰富的时尚体验。在过去七年中，该公司迅速成为时尚眼镜的主要零售商。Warby Parker 将吸引人的网店、实体店展示以及便利的在家试戴过程相结合，成功营造了以客户关系为基础的共享式购物体验。Warby Parker 掀起的时尚风潮引起了国际顶尖杂志的注意，公司的商业估值已经超过十二亿美元，而成本只有原来模式的五分之一。<sup>11</sup>

**图 5**  
数字化重塑实施环境始终围绕新体验



来源：IBM 商业价值研究院分析

## 为重塑做好准备

为成功实现数字化重塑，零售商需要形成新的战略重点、新的品牌形象，培养新的专业知识，并建立新的工作方式（见图 5）。

### 打造新的体验

传统零售商将继续推进产品、服务和流程数字化，帮助重新定义客户体验，与数字型企业开展竞争。超越交易本身与客户互动，这一点至关重要：互动已经成为客户日常生活的必要部分，并且可以时刻开启销售商机。零售商需要通过预测性分析、认知计算、物联网和自动化技术丰富这些步骤，建立完全整合、灵活且敏捷的运营环境。

### 形成新的战略重点

零售商需要开发新的价值实现和获益方式。举措可能包括催生新的业务模式、利用新的融资方式以及对技术创新进行的投资。领导者还将需要制定战略和执行计划，营造符合情境的深入体验，持续提供创新动力。

### 培养新的专业技能

零售商比以前任何时候都需要发现、留住和培养所需人才，为创建和维持数字型企业积蓄力量。全球范围内普遍缺少具备相应技能的人才，无法为经过数字化重塑的企业在新流程、运营和技术方面提供足够的支持，这是一个公认的事实。客户是经过数字化重塑的企业的关注焦点。零售商的人才库应该反映出客户群的代际特征，这样就可以为零售商的目标客户提供贴切相关的、富有吸引力的体验。

## 建立新的工作方式

最成功的零售商将培养和保持创新文化，融合设计思维、敏捷工作和不怕失败等要素。未来的零售业领导者需要在业务生态系统中根据环境划分业务的优先级，并在整个互动系统中寻求新的合作方式和新的创收渠道。

## 采用自筹资金方法

零售企业需要部署相关技术，推动优化客户体验，支持业务增长，扩大市场份额。要做到这一点，领导者需要提高数字能力，并遵循基于体验的发展议程，以提供优质体验，提高收入，提升运营效率，从而降低总体拥有成本并增加收益。

## 利用数字化推动因素

零售业领导者需要成为评估、理解和部署数字技术的“专家”。技术是打造新型客户体验的基础。数字化重塑并非渐进模式，它会为富有远见的企业提供一种途径，采用“体验为要”的方法，运用生态系统合作伙伴的集体力量，营造独一无二的体验（见图 6）。

## 数字化重塑的途径

零售商可以通过不同的方式对企业进行数字化重塑：内部变革，外部收购，如沃尔玛和 Jet.com（见下文），以及生态系统构建，如 Woolworth Australia 和 Quantum。然而，对于特定零售商而言，必然存在一种战略性的高效重塑方法，这种方法围绕面向客户的互动模式。

图 6

数字化重塑框架集结生态系统合作伙伴的优势力量



来源：IBM 商业价值研究院分析

---

## 重塑零售企业

要开始数字化重塑之旅，零售行业领导者首先需要采取四个步骤：展望未来、建立试点、深化能力和统筹生态系统。

### 第一步：展望未来

开展展望对话，在设计思想的基础上，绘制明确的变革蓝图。例如，通过深层对话和深入营销分析，更好地了解客户需求、愿望和期望；开展头脑风暴，集思广益，提出新想法以增强互动；描绘出奇制胜的客户方案。可以邀请外部利益相关者（特别是客户）参与这些对话，鼓励各种非常规的奇思妙想。新的战略、技术创新和以客户为中心的全渠道运营模式可以帮助零售商以最有利的方式为每位客户提供最优的全渠道购物体验。<sup>14</sup>

### 第二步：建立试点

通过敏捷开发流程，建立原型，交由客户进行检验，快速投放市场，获得反馈，不断完善。建立兴趣社区，创建可以测试创新的安全环境，将其作为设计和开发流程的核心。零售商可以利用他们的客户群，接触千禧一代甚至更年轻的 Z 世代购物者，而这类购物者渴望互动、参与并真正与品牌建立联系。<sup>15</sup>

---

### 第三步：深化能力

通过战略规划扩充能力，持续构建和部署必要的应用，以符合数字化重塑运营模式和生态系统战略等方面的目标。随着试点的推进，开发过程中的障碍会不断浮出水面，反映出当前能力的缺陷。采取连续的迭代策略，培养新的能力或扩充现有能力，解决这些难题。对于零售商来说，这可能包括拥抱云计算等技术来支撑广泛的生态系统、人工智能、物联网和复杂分析，从而更深入地了解消费者，以及利用区块链来保护交易和供应链的安全。

### 第四步：统筹生态系统

采用整体重塑方法，而非一系列的关注特定领域的解决方案，明确关注消费者、客户（如合伙人）和同行（如服务提供商）的深层需求、愿望或期望。关注生态系统，扩充并整合更广泛的能力，帮助建立并兑现客户承诺。零售商应该利用数字技术，构建最为广阔的业务合作伙伴生态系统，从而营造卓越的品牌体验，推动购买行为并创建牢不可破的消费者关系。<sup>16</sup>

---

## 实现数字化重塑的零售企业

一些零售商正在引领行业转型发展。

*沃尔玛与千禧一代深入互动，提供更丰富的体验<sup>17</sup>*

沃尔玛已经成功将创新电子商务网站 **Jet.com** 整合到他们的运营当中，从而在实体零售店的基础上以敏捷的数字平台增添新力量。凭借独特、透明的客户购物体验，**Jet.com** 能够在智能购物篮的帮助下，提供富有竞争力的价格，并提供免费退货和借记卡支持服务。**Jet.com** 最近重新将关注重点放在千禧一代身上，通过沃尔玛的连锁店网络，加快订单履行速度，并获得支持店内提货的能力。通过一系列举措，**Jet.com** 成功打造了无摩擦的购物体验，可以帮助消费者节省时间，让他们买到更加经济实惠的商品。

*英国博姿公司通过针对性强的促销活动增加消费者支出<sup>18</sup>*

博姿 (**Boots**) 成功从交易数据中获得切实可行的洞察，并为其 1500 万忠实会员提供了具有高度针对性的延伸服务和产品。深度分析功能帮助博姿增加销售量，扩展客户互动并提升其满意度。博姿已经能够通过在线、店内和新的移动应用等渠道定制个性化营销活动，同时推送针对性信息的能力提高了 70%。



---

### *Elie Tahari 利用预测性分析更好地协调生产与需求*<sup>19</sup>

**Elie Tahari** 成功运用分析方法，可提前 4 个月预测客户订单，准确率高达 97%，同时可将原始数据源整合成单一、一致的系统。通过有关售出率的实时洞察以及对生产计划和库存的预测性管理，**Elie Tahari** 成功优化店铺级别的商品销售决策，确保能够在适当的时间以合适的价格提供最受欢迎的库存产品 (SKU)。数字化举措不仅提升了 **Elie Tahari** 的决策能力，还帮助该公司与客户需求保持同步，创建无缝实时报告。通过更敏锐的洞察力以及对时尚趋势变化的响应能力，**Elie Tahari** 的品牌影响不断加强，在实体店能够提供更理想的产品组合，从而销售量和利润率均有显著提升，同时其供应链和物流成本也减少了 30%。

### *Shop Direct 重新定义管理数百万产品的方式*<sup>20</sup>

总部位于英国的 **Shop Direct** 通过实现更快速、更便捷、更透明的产品管理、商品销售、定价和控制来改善购物体验。通过集中产品信息并引入标准化的方法来进行财务和分类规划，**Shop Direct** 确保能够在适当的时间以合适的价格提供正确的产品。通过集中产品数据，**Shop Direct** 团队可以快速、有效地在电子商务平台上加载和更新产品信息。通过大大降低产品管理的错误率以及提高效率和能力，**Shop Direct** 实现了更高的敏捷性和灵活性。

### 相关 IBM 商业价值研究院执行报告

Berman Saul J.、Peter J. Korsten 和 Anthony Marshall 合著。“数字化重塑进行时：重塑内容与重塑方式揭秘”，IBM 商业价值研究院。2016 年 5 月。<https://www.ibm.com/business/value/draction/>

Saul J. Berman、Nadia Leonelli 和 Anthony Marshall 合著。“数字化变革：为截然不同的未来做好准备”，IBM 商业价值研究院。2013 年 12 月。<https://www.ibm.com/business/value/digitalreinvention/>

Simon Glass、Mark S. Yourek 和 Sashank R. Yaragudipati 合著。“准备好迎接未来的购物者了吗？”IBM 商业价值研究院。2016 年 9 月。<https://www.ibm.com/business/value/tomorrowsshopper/>

Simon Glass 和 Karl Haller 合著。“IBM 2017 年客户体验指数 (CEI) 调研：品牌企业营造最佳购物体验的能力远远落后于客户期望”，IBM 商业价值研究院。2017 年 3 月。<https://www.ibm.com/business/value/cxindex2017/>

## 重要问题

- 您如何制定更加雄心勃勃的数字化战略，以满足不断变化的客户期望，更有效地与消费者进行互动，以及直面颠覆浪潮？
- 您的企业如何才能变得更加敏捷，从而更有力地应对意料之外的挑战和机遇？
- 您可以采取哪些措施来确定参与零售生态系统的潜在业务价值？
- 您如何确定潜在生态系统合作伙伴所需具备的不同专业能力？
- 如何帮助企业的领导层利用来自多个来源的数据变得更有远见，先于客户一步预测他们需要的服务、体验和产品？

---

## 作者

**Simon Glass** 是 IBM 商业价值研究院的全球零售业业务领导者。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。他的联系方式为 [glasss@uk.ibm.com](mailto:glasss@uk.ibm.com)

**Karl Haller** 负责领导 IBM 全球消费行业竞争力中心，这是一个由行业专家组成的团队，主要为全球领先的零售商和消费品企业制定转型解决方案和计划。**Karl** 拥有业务战略、客户体验与互动、分析和洞察、商品销售规划、全渠道以及电子商务等多个领域的专业知识。**Karl** 的联系方式为 [karl.haller@ibm.com](mailto:karl.haller@ibm.com)

**Anthony Marshall** 是 IBM 商业价值研究院的全球战略研究总监。**Anthony** 为美国和全球的多个客户提供过咨询服务，并在创新管理、数字化战略、转型和企业文化方面与众多顶级企业进行合作。**Anthony** 的联系方式为：LinkedIn [www.linkedin.com/in/anthonyejmarshall](http://www.linkedin.com/in/anthonyejmarshall)，Twitter 帐号 [@aejmarshall](https://twitter.com/aejmarshall)，电子邮件 [anthony2@us.ibm.com](mailto:anthony2@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。**Sashank** 已经在 IBM 工作 20 年之久。他的联系方式为 [ysashank@in.ibm.com](mailto:ysashank@in.ibm.com)

---

## 了解更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或订阅我们的每月新闻稿，请访问：

[ibm.com/iibv](http://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 (IBV) 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。

---

Pascal Gausсен 是 IBM 亚太地区消费品行业领导者，同时也是 IBM 行业研究院成员。Pascal 在 IBM 已工作 30 年时间，拥有丰富经验，曾与全球多个地区领先的零售行业客户开展合作。Pascal 的职业生涯经历丰富，在前端部门转型和智慧商务领域处于领导者地位。Pascal 曾在巴黎第一大学攻读经济与金融专业，并获得巴黎政治学院国际金融专业 MBA 学位。他的联系方式为 [gaussenp@sg.ibm.com](mailto:gaussenp@sg.ibm.com)。

#### 备注和参考资料

- 1 2016 Global Ecosystem Survey, IBM Institute for Business Value in collaboration the Economist Intelligence Unit.(Unpublished data.)
- 2 Ibid.
- 3 Ibid.
- 4 Ibid.
- 5 Seckel, Scott.“Twyst bag lets you skip checkout line.”Arizona State University Blog.February 21, 2017.<https://asunow.asu.edu/20170221-entrepreneurship-twyst-bag-lets-you-skip-checkout-line>; Ungerleider Neal.“In The Store Of The Future.Your Shopping Bag Connects To The Future.”*Fast Company*.March 22, 2016.<https://www.fastcompany.com/3057950/in-the-store-of-the-future-your-shopping-bag-connects-to-the-internet>; “Most Innovative Retail Tech Startups.”Star Cloud Services.<https://www.fastcompany.com/3057950/in-the-store-of-the-future-your-shopping-bag-connects-to-the-internet>
- 6 Rao, Leena.“Amazon Go Debuts as a New Grocery Store Without Checkout Lines.”*Fortune*.December 2016.<http://fortune.com/2016/12/05/amazon-go-store/>; Leswing Kif.“Amazon is buying Whole Foods - here’s Amazon’s vision for the grocery store of the future.”June 2017.*Business Insider*.<http://www.businessinsider.in/Amazon-is-buying-Whole-Foods-heres-Amazons-vision-for-the-grocery-store-of-the-future/articleshow/59181396.cms>; Neate, Rupert.“Amazon Go store lets shoppers pick up goods and walk out.”*The Guardian*.December 5, 2016.<https://www.theguardian.com/business/2016/dec/05/amazon-go-store-seattle-checkouts-account>

- 
- 7 Lifyandsky, Polina. "Retail Innovation Shout Out: PIRCH Creates a Meaningful In Store Shopping Experience." *Viewpoints on Innovation*. <http://viewpoints.io/entry/retail-innovation-shout-out-pirch-creates-a-meaningful-in-store-shopping-ex>; Gustafson, Krystina. "Pirch lets you take a shower, cook a meal in its stores." June 2015. *CNBC*. <http://www.cnbc.com/2015/06/18/pirch-lets-you-take-a-shower-cook-a-meal-in-its-stores.html>; Taylor, Glenn. "Pirch Enhances Showroom Experience With Multi-Function Tablets." September 2016. *Retail Touch Points*. <http://www.retailtouchpoints.com/features/retail-success-stories/pirch-enhances-showroom-experience-with-multi-function-tablets>
  - 8 "Here Are Some Secrets To IKEA's Amazing Store Design." *Business Insider*. January 2014. [http://www.http://www.businessinsider.in/Here-Are-Some-Secrets-To-IKEAs-Amazing-Store-Design/IKEA-food-is-cheap-and-good-too-/slideshow/28907331.cms](http://www.businessinsider.in/Here-Are-Some-Secrets-To-IKEAs-Amazing-Store-Design/IKEA-food-is-cheap-and-good-too-/slideshow/28907331.cms); Brandi, Seneca. "The Customer Experience Of IKEA." *Akendi*. May 2014. <https://www.akendi.com/blog/the-customer-experience-of-ikea/>; Macdonald, George. "Analysis: Four secrets of customer experience success." *Retail Week*. May 2017. <https://www.retail-week.com/analysis/analysis-four-secrets-of-customer-experience-success/7021358.article>
  - 9 Skeldon, Paul. "Ocado Android app allows mobile grocery shopping using voice." April 2010. *Internet Retailing*. <http://internetretailing.net/2010/04/ocado-android-app-allows-mobile-grocery-shopping-using-voice/>; Lawson, Catherine. "WIRED Retail: how Ocado wants to make grocery shopping 'pleasurable'." Nov 2015. *Wired*. <http://www.wired.co.uk/article/wired-retail-paul-clarke-ocado>; GC, Martina. "Placing my bets in fresh online grocery players; is a profitable business model a myth or a reality?" February 16, 2016. *Harvard Business School*. <https://onlineeconomy.hbs.org/submission/placing-my-bets-in-fresh-online-grocery-players-is-a-profitable-business-model-a-myth-or-a-reality/>
  - 10 Berman, Saul J., Peter J. Korsten and Anthony Marshall. "Digital Reinvention in action: What to do and how to make it happen." IBM Institute for Business Value. December 2016. <https://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/draction/>; Berman, Saul J., Nadia Leonelli and Anthony Marshall. "Digital Reinvention: Preparing for a very different tomorrow." IBM Institute for Business Value. December 2013. <https://www.ibm.com/business/value/digitalreinvention/>
  - 11 "The Most Innovative Companies of 2016." *Fast Company*. 2016. <https://www.fastcompany.com/company/warby-parker>; Diebel, Matthew. "Warby Parker: A visionary approach to selling eyewear." November 2014. *USA TODAY*. <https://www.usatoday.com/story/money/business/2014/11/30/warby-parker-selling-stylish-eyewear-cheaper/70060670/>; Sun, Leo. "Could Warby Parker Be Worth More Than Luxottica One Day?" July 2016. *The Motley Fool*. <https://www.fool.com/investing/2016/07/10/could-warby-parker-be-worth-more-than-luxottica-on.aspx>

- 12 The world's most innovative company 2017. *Fast Company*. 2017. <https://www.fastcompany.com/company/cliq-ue-media>; Maisch, Jerome. "How Clique Media Group uses Digimind Social Media Intelligence to Strategize Their Brand" July 2016. *Digimind*. <https://blog.digimind.com/en/insight-driven-marketing/build-strategy/how-cliq-ue-media-group-use-digimind/>; Fernandez, Chantal. "If You Don't Get 'Obsessee,' You Probably Aren't Its Target Audience." April 2016. *Fashionista*. <https://fashionista.com/2016/04/what-is-obsessee>
- 13 Hankewitz, Sten. "Starship voted the Startup of the Year by a German magazine." August 2016. *Estonian world*. <http://estonianworld.com/technology/starship-voted-startup-year-german-magazine/>; "Starship Technologies secures \$17.2m in seed funding." January 2017. *Post & Parcel*. <http://postandparcel.info/77462/news/starship-technologies-secures-17-2m-in-seed-funding/>; Demaitre, Eugene. "Starship Technologies Raises \$17.2M for Delivery Robots." *Robotics Trends*. January 2017. <http://www.roboticstrends.com/article/starship-technologies-raises-172m-for-delivery-robots>
- 14 Glass, Simon, Mark S. Yourek, Sashank R. Yaragudipati. "Ready to engage with tomorrow's shopper?" IBM Institute for Business Value. September 2016. <https://www.ibm.com/business/value/tomorrowsshopper/>
- 15 Cheung, Jane, Simon Glass, David McCarty, Christopher K. Wong. "Uniquely Generation Z: What brands should know about today's youngest shoppers." IBM Institute for Business Value. January 2017. <https://www.ibm.com/business/value/uniquelygenz/>; Glass, Simon, Karl Haller. "IBM 2017 Customer Experience Index (CEI) Study: Customer expectations outstrip brands' capabilities to deliver the optimal shopping experience." IBM Institute for Business Value. March 2017. <https://www.ibm.com/business/value/cxindex2017/>
- 16 Bigornia, Anthony, Jane Cheung, Trevor Davis. "Ready for prime time? New lessons on building the consumer products brand experience." IBM Institute for Business Value. January 2016. <https://www.ibm.com/business/value/primetimecp/>
- 17 Heller, Laura. "How Walmart And Jet.com Are Making Digital Personal." *Forbes*. April 2017. <https://www.forbes.com/sites/lauraheller/2017/04/30/how-walmart-and-jet-com-are-making-digital-personal/#3b3181b93cc7>; Hoboken, N.J. "Wal-Mart works to close gap between itself and Amazon." May 2017. *Chicago Tribune*. <http://www.chicagotribune.com/business/ct-wal-mart-amazon-20170530-story.html>; Moul, Melanie. "Jet.com Founder Helps Walmart Innovate." May 2017. *Hardware Retailing*. <http://www.hardwareetailing.com/walmart-discovering-fire-jet-com/>

- 18 “Significantly lifting incremental spend with tailored promotions for loyalty card customers.” IBM Business Case. <http://ecc.ibm.com/case-study/us-en/ECCF-UVC12513USEN>; “Beauty Retailer Boots UK Deploys IBM Analytics-Powered Mobile Sales App.” *Retail Touchpoints*. June 2016. <http://www.retailtouchpoints.com/features/news-briefs/beauty-retailer-boots-uk-deploys-ibm-analytics-powered-mobile-sales-app>; Baldwin, Caroline. “Boots deploys mobile app for sales assistants.” *Essential Retail*. June 2016. <http://www.essentialretail.com/news/article/576a9f4d577a3-boots-deploys-mobile-app-for-sales-assistants>
- 19 “Elie Tahari harnesses predictive technologies to match production with customer demand.” IBM Business Case. [https://www-935.ibm.com/industries/retail/case-studies/elie\\_tahari.html](https://www-935.ibm.com/industries/retail/case-studies/elie_tahari.html); “Elie Tahari benefits from Real-Time Analytics” IBM Business Case. <https://www.slideshare.net/IBMRetail/ibm-retail-case-study-elie-tahari-benefits-from-realtime-analytics>; “Elie Tahari combines fashion savvy with powerful analytics.” *Presidion*. <http://www.presidion.com/case-study-elie-tahari/>
- 20 “Shop Direct - Making good things easily accessible to more people.” <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=AB&infotype=PM&htmlfid=ORC12385USEN&attachment=ORC12385USEN.PDF> Sillitoe; Sillitoe, Ben. “Shop Direct and IBM to put retailer’s financial services in the cloud.” *Essential Retail*. January 2016. <http://www.essentialretail.com/supply-chain-logistics/article/56a89b81d3886-shop-direct-and-ibm-to-put-retailers-financial-services-in-the-cloud>; Hodgson, Neil. “Shop Direct signs cloud deal with IBM as part of £50m customer personalisation drive.” *Liverpool Echo*. January 2016. <http://www.liverpoolecho.co.uk/news/business/shop-direct-signs-cloud-deal-10791410>; Benjamin Cher “Lazada, Uber and Netflix forge an alliance against Amazon in Southeast Asia” *The Drum*. April 2017. <http://www.thedrum.com/news/2017/04/21/lazada-uber-and-netflix-forge-alliance-against-amazon-southeast-asia>

© Copyright IBM Corporation 2017

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

美国出品  
2017年9月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Watson 是 International Business Machines Corp. 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。Web 站点 [ibm.com/legal/copytrade](http://ibm.com/legal/copytrade) 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。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。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示还是默示）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的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。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何组织或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告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 不作任何明示或默示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司  
北京市朝阳区北四环中路 27 号  
盘古大观写字楼 25 层  
邮编：100101

**IBM**<sup>®</sup>