



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

执行报告

零售和消费品行业

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 提供全面的解决方案组合，涉及产品开发、商品销售规划、供应链管理、全渠道零售和营销以及高级分析，旨在帮助客户加快实现价值。我们的全球交付能力遍及 170 个国家或地区，这令我们能够帮助零售商和消费品企业预测市场变化并从新机遇中获利。如欲了解更多信息，敬请访问

ibm.com/industries/retail 和 ibm.com/industries/consumerproducts

零售商处于守势

IBM 2017 年客户体验指数 (CEI) 调研表明, 品牌企业需要更加努力才能满足消费者的期望。为了避免自己的商品被边缘化, 或者更糟糕的是, 从市场中完全消失, 品牌企业必须适应并充分利用影响消费行业的颠覆性力量。具体来说, 他们应该集中精力满足消费者期望开展互动的领域和方式, 适应新的商业模式, 制约新的市场竞争者带来的颠覆性影响, 并采用新技术来支持体验创新。领先的 brand 企业会超越过时的“快速追随者”心态, 在当今的“优胜劣汰”环境中生存下去。

执行摘要

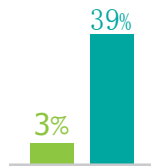
2017 年 IBM 客户体验指数 (CEI) 调研已经是这个系列调研的第五个年头, 我们发现了一些引领购物体验的企业, 并深入研究了他们是如何是如何做到的。为此, 我们在全球范围采用一套通用标准和通用评分系统, 从客户的角度出发, 对零售和消费品企业在店内、在线和移动购物过程中营造客户体验 (CX) 的能力进行评估。

本次调研获得了全球 25 个国家或地区 500 多个品牌企业的近 30,000 个单独的数据点, 并形成了广泛的领先实践资料库, 这使我们能够分析地区、国家、领域和/或个别企业层面的客户体验实现能力。此外, 我们可以利用这些信息以及我们广泛的行业经验, 帮助希望改善客户体验实现能力的品牌企业制定相应的战略。

2017 年 CEI 调研结果表明, 品牌企业在满足客户期望方面尚有很大的改进空间: 如果采用 100 分制, 目前企业的平均 CEI 得分为 33 分。仅以数字方式开展业务的品牌企业的得分要高于同时经营实体和数字业务的竞争对手, 两者的指数得分分别为 39 和 32, 但这并不能说明整体情况。如果以一组通用的数字化标准来对比仅以数字方式开展业务的企业与同时经营实体和数字业务的企业, CEI 得分的差距就不那么明显了: 仅仅是 39 比 37。然而, 同时经营实体和数字业务的品牌企业还必须管理他们的店内体验, 而根据这些实体标准来评分, 总体指数得分只有 22, 这也就是存在最大挑战的领域。



如果采用 100 分制，企业的平均 CEI 得分为 33 分。



仅有 3% 的品牌企业可归入“领先者”行列，而 39% 属于“落后者”或“严重滞后者”。

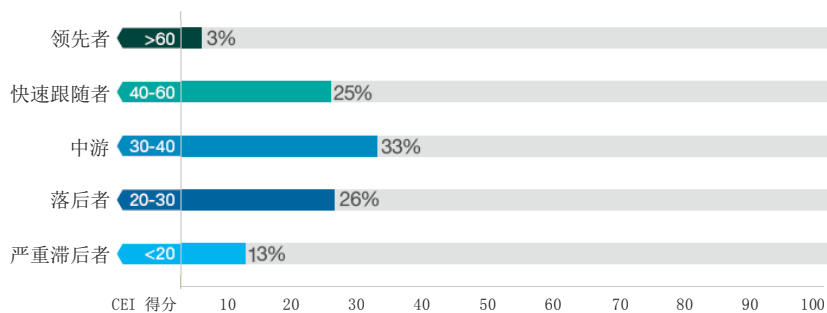


CEI 得分从 4 分到 85 分不等，这 81 分的跨度将表现最佳者和表现最差者区别开来。

我们根据企业的 CEI 表现创建了五个分组，得分最高的企业为“领先者”，而得分最低的为“严重滞后者”（见图 1）。只有 3% 的零售商可以划入“领先者”行列；大多数零售商要么划入“快速跟随者”类别（25%），要么划入“中游”（33%）类别。39% 归入“落后者”或“严重滞后者”的行列。由于很少有品牌企业注重提升客户体验，因此大部分零售商都面临一个真正危险的局面，那就是逐渐落后于消费者的期望，而这样的期望正越来越多地由零售业以外的行业所设定。

图 1

CEI 表现出钟形曲线



大多数品牌所面临的挑战在于，自己所欠缺的能力正好是那些最能够带来差异化竞争优势的能力（见图 2）。这些能力包括店内体验（指数得分为 20）、个性化（30）和移动体验（31）。而供应链（53）和数字化体验（44）尽管仍然十分重要，但它们发挥较为基础的作用。零售商不太可能通过提高供应链能力真正取悦客户。话虽如此，但这些领域令人失望的表现可能会对整体品牌形象（和财务业绩）产生非常大的影响。提升店内体验，特别是在店内整合数字化功能，应该成为零售商改善客户体验的首要任务。

图 2

不同类别体验得分



全球客户体验能力水平更趋于一致

英国是表现最好的国家，与其他国家或地区的得分相比独树一帜，平均 CEI 评分达到 44。美国位列第二，得分为 36 分，第三是巴西 35 分。而在接下来的十个表现最出色的国家或地区（它们拥有调研中所涉及的超过 15 个品牌企业）中，高分与低分之间只有 7 分的差距。

北美地区评分最高，CEI 指数为 35。欧洲和拉丁美洲并列第二，均为 33 分，而亚太地区则为 31 分。

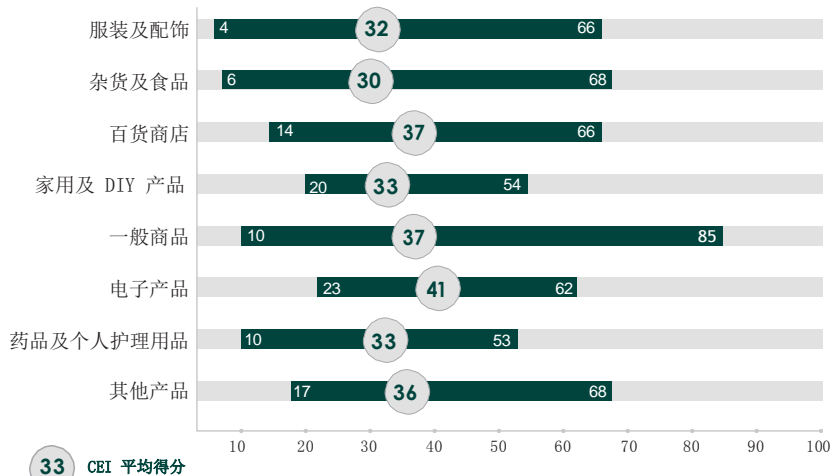
成熟市场的平均 CEI 得分为 34 分，而新兴市场则为 33 分，这表明全球竞争格局趋于平衡。在数字时代，随着客户体验创新层出不穷，并迅速传播到全球各个行业和地区，成熟市场先前的领先优势已经消失殆尽。

调研中涉及的所有八个市场领域的平均 CEI 得分基本一致，范围在 30 到 41 分之间（见图 3）。然而，无论是在 CEI 整体调研还是在个别行业中，高低分之间的差距相当大；34 到 75 分之间的巨大差距将行业中表现最佳和表现最差的企业区分开来。

创新型领先企业将继续提升体验标准，进一步领先于市场，落后者将更难追赶他们的脚步。CEI 调研得出一个真知，那就是不领先就要被淘汰。

图 3

按照市场领域分类的平均 CEI 得分和得分区间



衡量关键时刻

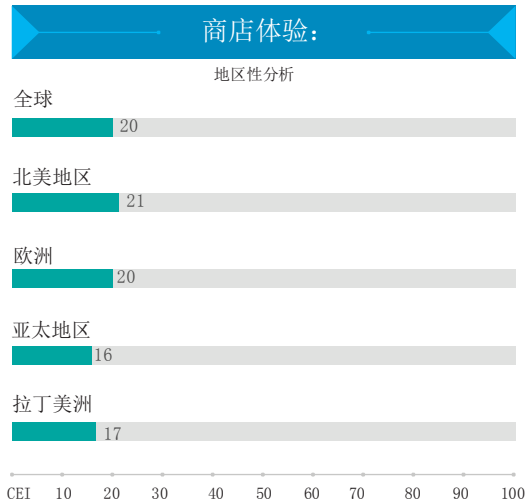
本次 CEI 调研重点关注七大类别领域，这是根据先前一项 IBV 调研“被颠覆的购物者：穿越喧嚣的零售业”中超过 35,000 位受访客户的反馈而确定的。¹ 我们向受访客户提出问题，用于确定他们在选择一个品牌而非另一个品牌时，哪些客户体验因素会产生最大影响。以下是每个类别领域中的主要发现。

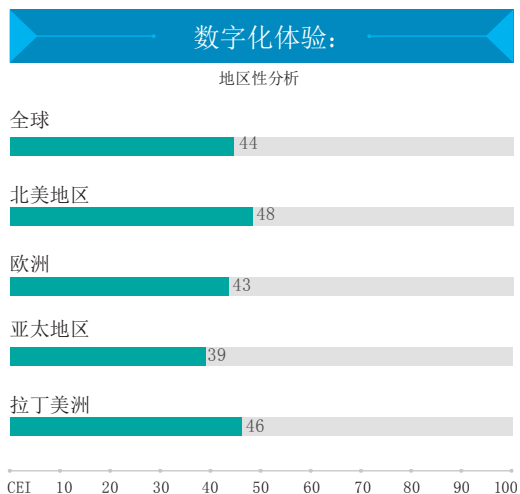
商店体验

随着越来越多的品牌企业希望实现差异化的客户体验，数字化整合的商店将成为主要“战场”。

绝大多数（91%）品牌企业的数字化整合店内体验的成熟度都差强人意甚至很糟糕。仅有 2% 的品牌企业通过运用增强现实和机器人等前沿技术，在这方面表现良好或优秀。很多品牌企业无法满足客户对于众多店内服务的期望。例如，88% 的品牌企业对于刚迈入店门的客户的情况基本是一无所知。在所售商品方面，67% 的企业不支持产品比较，而 49% 的企业不支持访问更多产品数据。79% 的品牌企业没有为店员配备移动设备，也不支持店员以移动方式访问客户信息。

消费者的时间非常宝贵，他们希望获得高效而且能够及时付款的流程。遗憾的是，我们发现，84% 的品牌企业仅仅依靠开设更多的结账通道来解决排队时间过长问题，而 67% 的品牌企业仅支持以传统支付方式结账。这些结果表明品牌企业缺乏创新的解决方案来加快客户的付款流程。进一步的证据表明，只有 11% 的品牌企业提供移动支付解决方案。





53% 的品牌企业提供“在线购物，店内取货”体验，得到了良好或优秀的评价 - 他们通过使用定位设备，在客户进店时提醒店员，或使用自动化储物柜，以加快“在线购物、店内取货” (BOPIS) 流程。69% 的品牌企业在退货和换货方面得到了良好或优秀的评价。

每个品牌企业都具有独特的机遇和解决方案，可用于改善客户的店内购物体验。而贯穿其中的一根共同主线就是使用新的工具和技术，捕获有关人员、产品和商店设施的数据，并利用这些信息提供比消费者在家中使用自己的设备购物更广泛、更个性化而且更高效的体验。

数字化体验

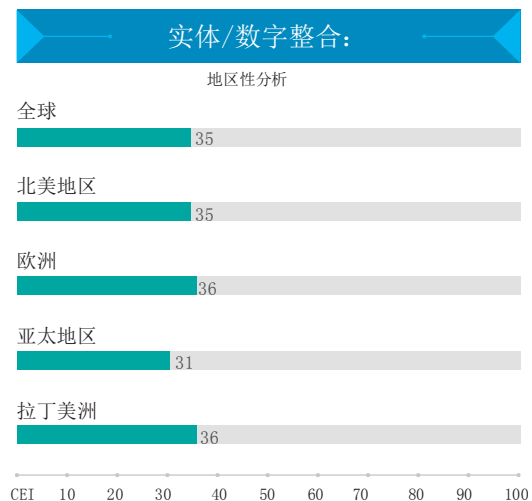
数字渠道中的客户体验（尤其是在线商店体验）的成熟度至关重要。

随着消费者越来越习惯以在线方式开展与购物有关的活动，数字化体验需要提供的将不再仅仅是高效的购买渠道。它应该成为品牌企业客户体验工作的核心要素，同时也是“线上到线下”的无缝购物体验的关键支持因素。

虽然 50% 的品牌企业提供非常优秀或卓越的在线购物功能，并且通过增强的功能来管理订单，创建愿望清单以及访问评论和视频，但消费者所获得的数字化体验不一致，特别是在搜索和产品比较功能方面。89% 的品牌企业不提供产品比较功能，客户不得不在屏幕之间频繁切换。只有 53% 的企业提供具有先进自动补全和过滤功能的搜索工具，而 42% 的企业对含有拼写错误的问题不提供与内容相关的回复。

客户服务能力方面也存在着类似的不一致之处。客户期望快速准确地解决问题，但 61% 的品牌企业不提供在线交谈选项。这可能会令客户感到失望，并增加运营成本，因为必须通过电话或电子邮件系统进行查询沟通。

由于客户在其他客户的意见和品牌企业所提供的信息之间，仍然更信任前者，因此访问客户评论对于推动客户转化和实现增量销售至关重要。然而，35% 的品牌企业不通过任何渠道提供客户评价，而不到一半 (47%) 的品牌企业在两个或更多渠道中提供客户评价。一个积极的方面是，60% 的品牌企业支持客户轻松地在社交媒体上分享产品信息，甚至支持客户创建自己的社交媒体销售渠道，通过向家人和朋友销售来赚取佣金。



实体和数字整合

消费者希望每个渠道（包括实体店和联系中心）都能获得无缝数字化整合的购物体验。

尽管 BOPIS 受欢迎程度急剧上升，但 39% 的品牌企业无法提供“线上购买，线下提货”服务，只有 26% 的品牌企业能够在购买后半天内提供 BOPIS 服务。

52% 的零售商能够提供良好或出色的送货上门服务体验。领先的品牌企业利用物联网 (IoT) 技术，促进基于消费价格的自动化交货。然而，还有 64% 的品牌企业不支持客户选择送货日期或时间段。另外，44% 的品牌企业不提供快递送货上门服务，31% 的品牌企业无法保证在客户提交在线订单的次日交付商品。我们还发现，63% 的品牌企业并不为客户提供在线预约上门或店内服务的选项。为客户提供这样的便利，对于像家居用品和 DIY 产品这样的市场领域来说至关重要，虚拟现实工具可以帮助提高设计规划过程的准确性，提高在客户家中进行最终安装的效率。

62% 的品牌企业了解全面的订单状态信息可以提高客户便利度和满意度，因此他们通过两三种不同渠道提供订单状态信息。仅有 12% 的品牌企业不通过任何渠道提供送货信息。

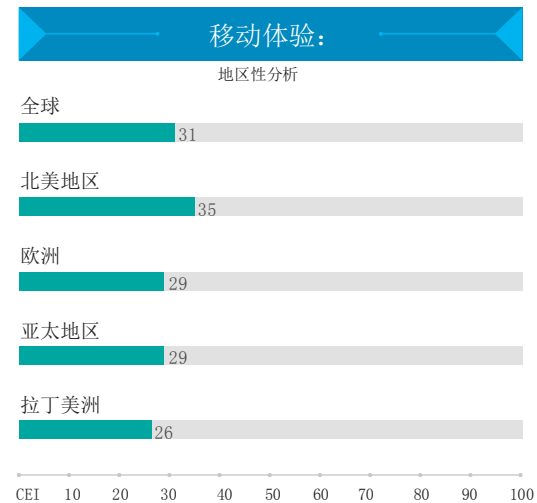
品牌企业只为消费者提供有限的线上到线下整合支持能力。只有 28% 的企业提供 24/7 式快速响应帮助选项，而支持客户就同一服务请求进行渠道切换的企业数量则更少（23%）。他们还有很多机会让联系中心员工成为经验丰富的销售/服务人员，为不在店内的购物者提供服务。39% 的联系中心服务人员不会接受订单或者尝试针对未曾谋面的购物者进行追加销售，21% 的联系中心服务人员无法访问客户帐户详细信息，这就限制了为消费者营造个性化体验的能力。

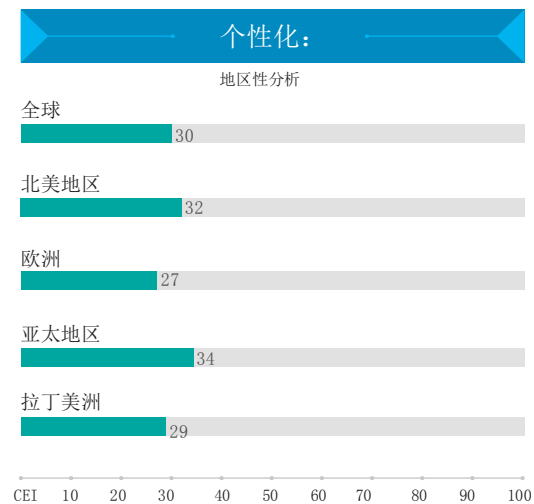
移动体验

移动正在成为客户与品牌企业互动的首要工具。移动设备将线上和线下的世界连接在一起。

预计到 2019 年，全球手机使用者数量将达到 50 亿，对于许多品牌企业来说，移动渠道可能成为消费者接触品牌企业的“第一”渠道。² 然而，CEI 调研中有 37% 的受访品牌企业要么为消费者提供的移动体验不尽人意，要么根本不提供任何移动解决方案。

除了自身可以成为一个渠道之外，移动能力还是增强店内体验的关键要素，能够为消费者提供本地化的定价、产品和库存信息，以及贴合个人特点的个性化营销信息。然而，品牌企业采用这种能力的速度却很慢。只有 21% 的企业提供基于位置的服务，提供与情境和所处位置周边相关的资讯。





品牌企业应当进一步利用特定移动能力，如摄像头或 GPS，随时随地为客户提供服务。例如，客户可以使用摄像头拍摄他们想要购买的商品，然后通过移动应用直接链接到产品页面。品牌企业还可以利用 GPS 功能，帮助客户找到离他们最近的商店。然而，58% 的品牌企业既不提供具备 GPS 功能的商店查找工具，也不帮助客户自己寻找前往商店的路线。许多品牌企业才刚开始试验手机以外的其他移动设备（例如，眼镜和数字监视器）；只有 9% 的企业提供面向智能手表或其他可穿戴设备的功能。

个性化

以高度个性化的方式大规模地了解个体客户并与他们开展互动。

CEI 调研发现，品牌企业在跨渠道个性化或自助服务自定义方面未能满足消费者的期望。仅有 4% 的品牌企业支持消费者自定义在线数字化体验，而 71% 的企业只向客户提供通用的营销信息，无法满足客户对具体情境的期望。在提供客户忠诚度计划的 brand 企业中，70% 不允许客户选择他们喜欢的奖励形式。

品牌企业已经做出了巨大努力，通过许多不同的接触环节与消费者互动，但是他们却很难利用从互动中获得的信息，以客户期望的方式为其营造个性化的体验。近 40% 的品牌企业 (39%) 未实施任何有意义的线上个性化功能，74% 的企业未提供移动应用个性化功能。

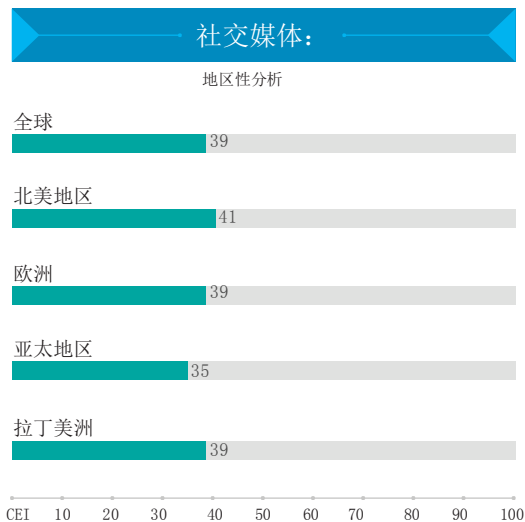
大多数客户希望获得回报更丰厚的个性化购物体验。然而，70% 的 CEI 受访品牌企业会限制客户管理个人数据的能力。与此类似，个性化的建议有助于提升客户转化率和消费支出，但只有 17% 的品牌企业在提出建议时会参考客户喜好数据。44% 的品牌企业仅根据以前的购买历史记录或其他购物者的行为来提供建议。另外还有 26% 的品牌企业根本不提供任何个人建议。

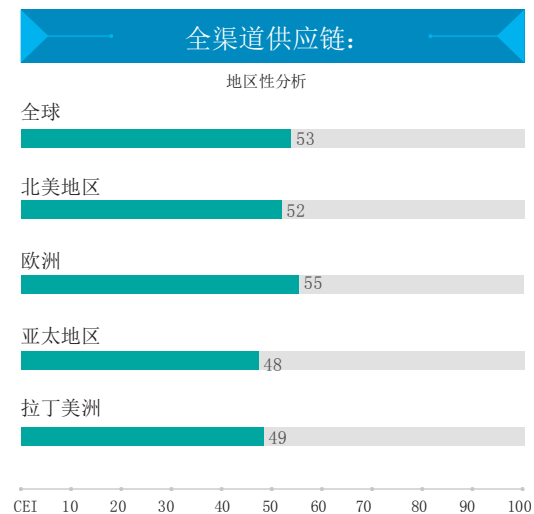
社交媒体

社交媒体使品牌企业能够在客户的生活中发挥更大的作用，超越交易本身，提供更为个性化的价值。

社交媒体有助于提升品牌知名度，促进客户拥护度和忠诚度。品牌企业认识到了这一点：CEI 调研结果表明，77% 的品牌企业能够营造良好或优秀的社交媒体体验，同时提供游戏化和共同创造等功能。73% 的品牌企业活跃在四个以上的社交媒体渠道中。然而，社交媒体的响应能力是一项比较大的挑战。18% 的品牌企业不会对客户通过社交媒体渠道提出的问题给予回应，或者回应所用的时间往往超过 48 小时。

社交购物（即通过社交媒体渠道购买商品或服务）现象越来越普遍。据估计，2016 年通过社交网络产生的销售额高达 500 亿美元，比上年增长 200 亿美元。³ 然而，38% 的品牌企业无法为客户提供通过社交媒体购物的机会，另有 53% 的企业只是将客户重新定向至在线产品页面。





使创业型客户有机会提供意见和贡献想法，这是将他们转变为品牌拥护者的绝佳方法。然而，只有 32% 的品牌企业为客户提供共同创造和携手共进的机会，例如，通过提供关于新产品的意见和反馈，或者通过使用 3D 打印或模块化设计实现一流的产品个性化。

全渠道供应链

要在所有渠道中提供一致、可靠的库存数据，并且满足全渠道履行要求，就需要实现高水平的透明度、速度和灵活性。

许多品牌企业通过剔除冗余和精简成本来优化供应链效率。然而，跨渠道购物的增长需要一种全新的供应链优化方法。这包括使用新兴技术（超本地需求规划和预测、IoT 技术和 RFID 支持的产品跟踪），更好地预测需求模式，并提供更加一致的库存数据。

消费者希望能够随时随地购物，获得快速便利的体验。在网上购物时，如果商品信息显示“有现货”，那么客户就希望下单后可以及时收到送货上门的商品。然而我们发现，19% 的品牌企业无法兑现自己承诺的交货时间/时间窗口。

另外，CEI 调研结果表明，消费者并未或无法依赖跨渠道的库存数据来帮助做出购买决策。30% 的品牌企业的供应链数据不一致，或者根本不提供任何数据。另有 17% 的品牌企业无法保证可以通过任何渠道提供库存数据。而 36% 的品牌企业能够为消费者提供一致的库存数据，尽管只是些基本数据。这些基本能力的差距都是满足客户对全渠道供应链期望的巨大障碍。

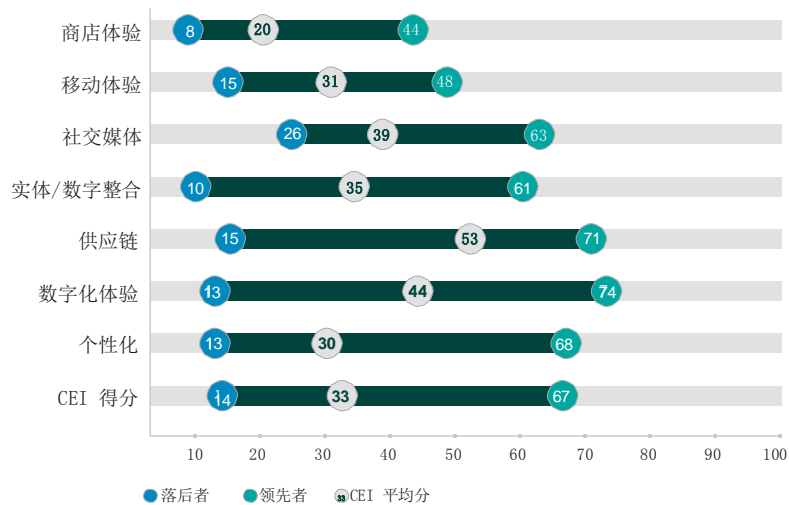
领先者的做法有何不同之处？

我们通过分析各个品牌企业的 CEI 能力，确定了领先者（CEI 得分不低于 60）在哪些方面比落后者（CEI 得分不高于 20）更有效。

不出所料，在最能够在客户面前体现出差异化优势的绝大多数领域，领导者都大幅超过落后者（见图 4）：商店体验（5.5 倍）、个性化（5.2 倍）、实体/数字整合（6.1 倍）以及数字化体验（5.7 倍）。领先者与落后者在社交领域的差距最为接近，领先者高出 2.4 倍。

图 4

CEI 得分分析：领先者和落后者



客户互动：领先者在了解客户方面做得更出色，能够为他们提供真正的数字化整合购物体验。领先者能够更有效地收集、分析和应用从消费者数据中挖掘的洞察，帮助提升客户的购物体验。领先者在提供相关及时内容，从而形成有意义的品牌互动方面，平均分数是落后者的 3.8 倍。领先者根据先前购买的产品以及客户之前的行为和喜好提出产品推荐，平均得分为 75 分，而落后者只有 9 分。80% 的领先者会通过三个以上的渠道为客户提供推荐，而 83% 的落后者不提供任何客户推荐。

可定制的体验：76% 的领先者支持客户对品牌企业的移动应用进行个性化定制，以此反映自己的个人喜好，而只有 6% 的落后者会这样做。96% 领先者支持客户通过移动应用访问和管理自己的个人数据和喜好，而提供此类功能的落后者只有 11%。领先者支持客户利用应用管理范围广泛的信息，在这种功能方面的得分为 84 分。领先者还支持客户在客户喜好中心保持大范围数据的完整性和准确性。领先者的得分比落后者要高出 6.6 倍。

实现灵活性和便利性：领先者能够在线上商店中提供更准确的库存数据，得分比落后者要高出 5.1 倍。在通过各种渠道提供准确的库存数据方面，领先者的得分比落后者要高出 8.2 倍。综合来看，这种更高水平的库存透明度使消费者对企业更有信心，相信自己能够随时随地购买到自己所要的产品。

送货上门是领先者表现突出的另一个领域，96% 的领先者能够获得卓越或优秀的评价，而落后者中的这个比例只有 9%。形成这种差异的原因是，领先者支持客户选择自己期望的交货日期和时间段，为工作生活忙碌的客户提供了更多便利。此外，84% 的领先者至少通过三种渠道提供订单状态信息，表现优于落后者 - 后者中只有 25% 通过单一渠道显示订单状态信息。

*客户对客户 (C2C) 社区：*消费者往往信任其他客户。64% 的领先者支持客户通过三个渠道查看评分、评论和/或其他消费者产生的内容，而只有 4% 的落后者通过两个渠道提供信息访问。92% 的领先者支持客户通过社交媒体渠道直接与家人和朋友分享产品详细信息，这方面的得分高于落后者 5.4 倍。

*在基本能力方面打好基础：*全渠道供应链和社交媒体是领先者所擅长的两项基本能力，分数分别是落后者的 4.9 倍和 2.5 倍。在这些方面犯错误可能会对品牌形象产生非常不利的影响。96% 的领先者能够保证根据公布的送货上门时间表向客户发货，而只有 19% 落后者可以做到这一点。同样，96% 的领先者在提供针对移动优化的社交媒体体验方面，获得了卓越或优秀的评价，他们建立了 24/7 方式的实时支持中心服务，并展示新产品和计划，不怕货比三家，而且将社交作为一种销售渠道。仅有 21% 的落后者达到了这样的标准。

这意味着什么？对品牌企业的建议

CEI 调研揭示了关于客户体验的三大基本要务。第一个要务是 与客户开展互动。在“上一次最佳体验形成每次未来体验的最低期望”的世界中，品牌企业必须采用“客户至上”的战略，将工作重点放在发现目标客户并与之互动，确定客户最希望从品牌关系中获得什么。

- 利用认知分析工具发现新出现的购物趋势和不断变化的消费者需求、期望及愿景。将整个组织的工作重心放在满足目标客户最优先的期望方面。
- 支持消费者正式或即兴地分享和共同提出关于新产品和服务的想法。在社交媒体上保持活跃，在交易之外与消费者互动，与其他消费者和业务合作伙伴在新的生态系统中开展合作。
- 提供针对客户年龄和生活方式进行调优的情境式购物体验，并使用云计算和客户关系管理工具，利用从所有接触环节收集到的洞察，为他们营造个性化体验，影响他们的购物方式。

第二个要务是在所有接触环节营造一致的体验。消费者并不认识渠道；他们只认识品牌。不一致、令人沮丧的体验可能会把客户“赶跑”，导致销售额和利润大幅下降。

- 设计数字化体验，满足无处不在（任意渠道、随时在线）的客户不断提高的期望。全渠道购物者比单一渠道购物者的花费要多出 50% 到 300%。⁴ 移动是跨渠道无缝整合购物体验的关键，应该成为增强未来客户体验能力的核心。
- 通过增强的数字化能力（如增强现实、数字标牌和店内基于位置的解决方案），提升店内体验。在重新塑造的数字化商店环境中提供个性化的移动体验。
- 通过支持客户自主进行互动，促进实现卓越的品牌体验。一线店员扮演着全新的品牌企业宣传大使的角色；因此必须使他们能够通过移动方式访问可靠的数据，利用高级分析能力（例如，通过使用互动顾问程序功能）来提高与客户的互动水平。

第三个要务是通过 *创新的增值技术*，使购物之旅更轻松，收获更大。

- 成为这些解决方案的 *佼佼者*，对客户和店员产生最显著的影响。客户想要在购物之旅中掌握更多的主动权；品牌企业应提供易于使用的工具和自助式自定义功能，以便优化用户的个人体验。
- 重新设计供应链，提高敏捷性、响应速度和透明度，更好地预测和应对不断变化的客户和市场动态。利用天气和位置数据来优化订单的履行过程。通过应用高级分析来减少库存冗余，从而提升销售量和利润。
- 采用认知计算技术，在整个企业范围内营造一对一的体验。探索（并准备好快速采用）新兴技术，如机器人和可穿戴设备，以保持品牌竞争优势，超越客户的期望。

2017 年 CEI 调研可以为您提供哪些帮助？

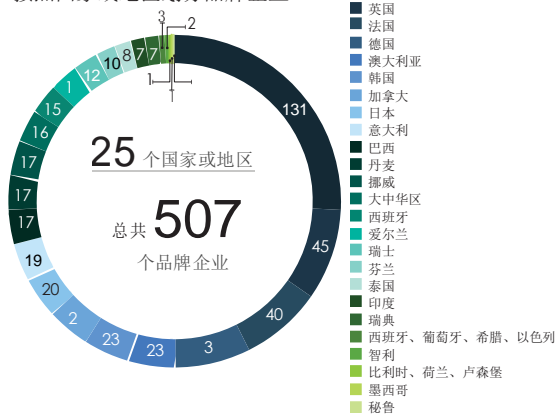
2017 年 IBM CEI 调研可以帮助您评估和回答下列问题：

- 贵公司在客户体验以及七大体验类别领域的表现如何？
- 与竞争对手和/或客户体验领先者相比，贵公司的表现如何？
- 贵公司如何提升自身能力？贵公司如何提高敏捷性，更有效地应对市场和竞争格局的变化以及颠覆大潮的来临？
- 贵公司采用怎样的 CEI 转型路线图？贵公司是否制定了雄心勃勃的战略，足以应对市场颠覆大潮即将来临的现实？

图 4

CEI 得分

按照国家或地区划分品牌企业



按照市场领域划分品牌企业



分析方法

CEI 调研旨在评估品牌企业的客户体验能力。我们一共在全球 25 个国家或地区的八个零售领域中采访了 507 家品牌企业。我们以消费者视角从七个方面对企业营造客户体验的能力进行评估，这七个领域分别是：商店体验、数字化体验、实体/数字整合、移动体验、全渠道供应链、个性化和社交媒体。

2017 年已成为 CEI 调研的一个分水岭。利用辅助研究以及来自零售业主题专家的意见，我们重新审视并更新了所有标准，以反映消费者不断变化的期望。我们还开发了一个新的评分系统，以便于分析调研结果。

世界各地的 IBM 员工使用经过修订的 59 项标准以及开放式的定性回答，对每个品牌企业的客户体验交付能力进行衡量。为了确保 CEI 结果的可靠性和一致性，我们在受访企业不知情的情况下，让 IBM 员工组成的调研团队乔装成实际的客户，进行实际购物，以这种方式开展调研。

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”系列调研。他的联系方式为 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

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、Patricia Waldron、Benjamin C. Baker、Chris Wong、Kathy Cloyd 和 April Harris。

了解更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，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。

备注和参考资料

- 1 Klena, Kali, and Danny Edsall. “Shoppers disrupted:Retailing through the noise.” IBM Institute for Business Value.May 2015. ibm.com/business/value/shoppersdisrupted
- 2 “Mobile phone user penetration as percentage of the population worldwide from 2013 to 2019.” Statista (accessed March 9, 2017). <https://www.statista.com/statistics/470018/mobile-phone-user-penetration-worldwide/>
- 3 “The future of e-commerce is social; here’s why.” The Financial Express.March 7, 2017. <http://www.financialexpress.com/industry/banking-finance/the-future-of-ecommerce-is-social-heres-why/577632/>
- 4 “The Store of the Future and the Role of Omni-channel Payments in Driving Business Growth.” Worldpay.2015. <https://www.worldpay.com/sites/default/files/WPUK-Omni-channel-payments-store-of-the-future.pdf>

© Copyright IBM Corporation 2017

IBM Corporation
Route 100
Somers, NY 10589

美国出品
2017 年 3 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.shtml 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、适用于某种特定目和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为“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

