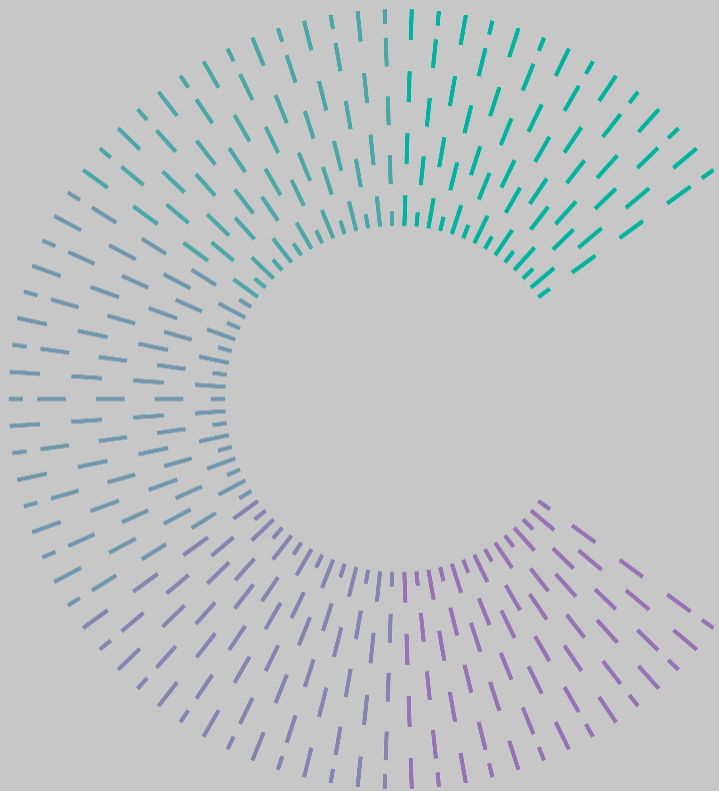


零售行业 传统企业逆袭



全球最高管理层调研
(第 19 期)

IBM 商业价值研究院



未来该选哪条路？

市场所传递出的信号让人非常困惑。随着数字化技术转变整个世界，垄断企业迎来黄金时代。但合作生态系统也在不断蓬勃发展，即使在行业集中度提高而竞争程度趋降的某些行业，创造力依然非常旺盛。难怪最高层主管们对此深感不解。

零售业的最高层主管也不例外。对于是重点关注新兴市场还是既有市场，他们明显分成两个阵营（48% 对 38%）。对于是开放创新占据主导还是回归企业内部的专利式创新，他们各执一词。然而，以下关键点获得了广泛认同：价值主张正在发生显著变化。足有 71% 的零售业最高层主管表示在未来几年对客户体验的关注度会超过产品。

零售业的最高层主管还表示，在未来几年，最有可能影响企业的外部力量将发生变化。市场力量继续在工作日程中占据主导，80% 的零售业最高层主管预计这个因素会产生重大影响，因为市场竞争仍旧激烈，而且数字化世界与实体零售渠道将实现融合。但是自我们 2015 年的调研之后，人员技能因素的重要性已显著提升：62% 的受访者表示，未来几年人才将成为影响企业的第二大因素 — 他们或许已经认识到在越来越强调体验的行业中，零售员工的作用将不断提高。

IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对零售行业的 1,013 名最高层主管开展了调研。这些调研对话既包括定量回答，也包括定性回答。本零售行业调研报告从收集的全部数据样本中选出 994 项有效回答作为分析基础。

来自 112 个国家或地区 20 个行业的 12,800 多名最高层主管参与了我们的本次最新调研，涵盖 6 种最高管理层职位。我们使用 IBM Watson Natural Language Classifier 对高管身处各自环境所作的回答进行分析，并确定总体主题。我们还运用聚类分析和判别分析等各种统计方法，仔细研究所收集到的数百万个数据点。

重塑者遥遥领先

在研究过程中，我们确定了三种截然不同的组织“原型”，分别代表数字化重塑之旅的不同阶段（请参阅图 1）。

重塑者专注于开发突破性的产品、服务和业务模式；擅长从生态系统中获得价值；并积极开展各种试验性活动。他们的 IT 战略与商业目标保持一致，在应对变革方面也游刃有余 — 所有这些都帮助他们在财务绩效和创新成果方面独树一帜。

实践者雄心勃勃，但尚未拥有实现抱负所需的足够能力。他们缺乏重塑者所具备的专注力和敏捷性。

渴望者则任重道远。他们还需制定清晰的战略，部署适当的流程和资源，并培养把握新机遇所需的敏捷性。

解读发展阶段的标志

那么我们到底处于哪个阶段呢？我们与最高管理层的对话以及与学术界的合作凸显四大主题：

颠覆潮头自信起舞

通向个性化的道路

拉动平台业务模式

积极创新与时俱进

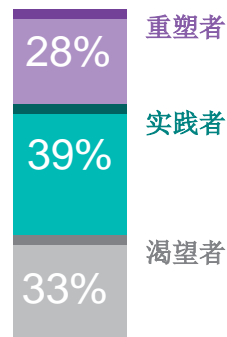
“没有创新，任何企业的竞争优势迟早都将消失殆尽。”

越南某零售业首席人力资源官

图 1

零售行业企业归入不同的原型类别

行业原型具有不同的特征，导致他们处于不同的位置。



颠覆潮头，自信起舞

两年前，我们采访的大多数最高层主管都颇为担心数字巨头和其他行业的初创企业闯入自己的传统领地。零售业最高层主管仍然认为，“游戏规则改变者”会夺走他们的大量业务：42% 的受访者表示，他们的行业正经历重大颠覆，这个比例远超我们调研的任何其他行业。零售业最高层主管仍然对那些数字巨头十分警惕，尤其是在阿里巴巴和亚马逊加紧收购的当下。但是他们不再那么担心行业外部的企业；相反，许多传统企业正在收购或投资新生的颠覆者。足有 65% 的受访者表示，真正的颠覆来自于锐意创新的业内同行。

奇怪的是，只有不到三分之一（30%）的人表示，他们迫切需要实现企业转型以应对颠覆。他们的潜在投资也显露出另外一些端倪：未来几年，70% 的零售企业将会增加在渠道和商店数据化方面的投资，71% 的零售企业打算对供应链划分优先级。重塑实体店的竞争已经展开，我们调研的零售业重塑者已走在前列。绝大多数重塑者（83%）非常清楚零售行业的未来发展方向，相比之下实践者的比例为 62%，渴望者为 44%。他们擅长鼓励在整个企业范围分享知识，给予快速失败和成功创新同等的奖励。他们为迎接颠覆大潮所做的准备也更充分：80% 的重塑者已制定应对策略，抵御颠覆性力量（而实践者和渴望者的比例分别为 51% 和 33%）。

通向个性化的道路

如今，在个人层面与客户建立关系至关重要，但是，要设计富有吸引力的个性化体验极为困难，这需要深刻了解不同人群的特点。在讲求高度个性化互动的“售后渠道”领域，零售业最高层主管比起许多其他行业的同行要更加关注客户体验。打算投资人工智能（AI）的零售业最高层主管中，有 60% 准备利用生成的洞察打造个性化的客户体验。对能够弥合数字与现实世界差距的技术投资，也在零售业最高层主管的行动计划中排名前列：75% 的受访者打算增加对移动技术的投资，72% 的受访者打算增加在社交媒体方面的投资。

零售业重塑者再次一马当先。与实践者或渴望者相比，他们能够更有效地在各个接触环节提供一致无缝的体验，从而赢得客户青睐（请参阅图 2）。作为真正的设计思维方法践行者，他们认识到直接与客户互动的重要性，更愿意与客户共创新产品和服务。此外，他们还擅长将客户反馈整合到自己的规划和设计流程中（这样做的重塑者有 73%，相比之下实践者为 54%，渴望者仅为 32%）。

“不热情迎客，也就永远不会有客户之旅。”

加拿大某零售业首席信息官

拉动平台业务模式

平台业务模式的出现是近期最令人兴奋的趋势之一，这种模式将生产者与消费者直接对接起来，确保企业更快地实现增长，获得更高的利润。随着零售商从服务供应者向平台协调者转变，他们逐渐从销售产品转向建立销售产品的生态系统。举例来说，Poshmark 作为平台协调者，已经创建了数字化环境，支持个体在该环境中人买卖服装和饰品。通过经常在实地举办社交活动，积极联络用户感情，弥合数字鸿沟，Poshmark 借助社交化市场，有效地模糊了消费者与供应商之间的界线。¹

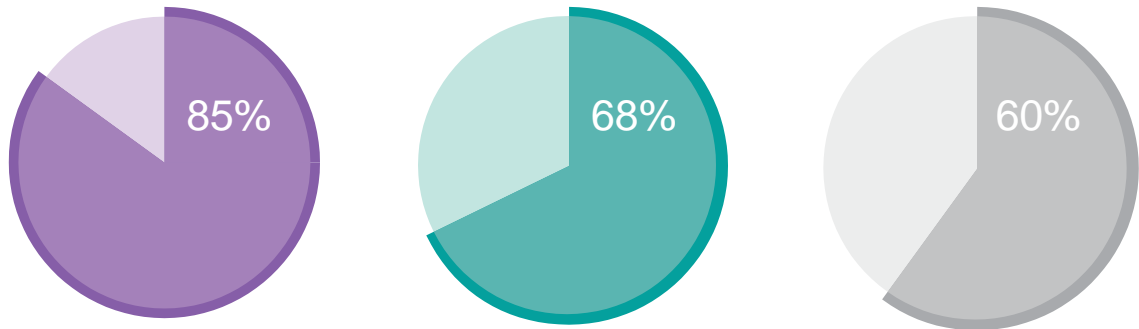
尽管只有 6% 的零售业最高层主管已经采用平台模式，但是 26% 的主管准备参与平台，另有 22% 的人正在积极考虑。那么，平台模式的运作原理是什么呢？我们确定了三项成功“法则”：借助互惠关系创造价值，从数据中获得效益以及致力于创新。零售业的重塑者符合这些特征。他们更有可能建立生态系统，将竞争对手和客户转变为合作伙伴。他们还擅长从数据和分析中提取价值，推动产品创新，满足客户需求。

图 2

赢得客户

零售业重塑者擅长开展无缝的客户互动

重塑者
实践者
渴望者



问. 您如何评价自己通过各个渠道和接触环节提供无缝体验，影响客户决定在您的商店购物的能力？（选择“高”的受访者比例。）

积极创新，与时俱进

随着企业通过合作开展创新，并以生态系统取代单打独斗模式，他们的工作组织架构发生了巨大变化。最明智的最高层主管总能高屋建瓴，建立能够不断学习的团队。随着零售格局从重视商品逐渐转向重视服务和成果，零售业最高层主管正在寻求新的方法，为员工提供支持，与合作伙伴开展合作。

在我们的零售业调研样本中，大多数重塑者和实践者已经在积极推动合作，不断提高组织敏捷性。而重塑者则走得更远：**74%** 的重塑者积极征求员工的意见，不断推动创新；而表达相同观点的实践者和渴望者企业的比例分别为 **55%** 和 **37%**。相较于实践者和渴望者高管，零售业重塑者的最高层主管在支持团队做出最佳行动方案决策方面的表现一直更优异（请参阅图 3）。

“我们一直努力为客户和商店员工营造一流的商店体验。创造卓越体验，对于员工和对于客户一样重要。”

法国某零售业首席执行官

图 3

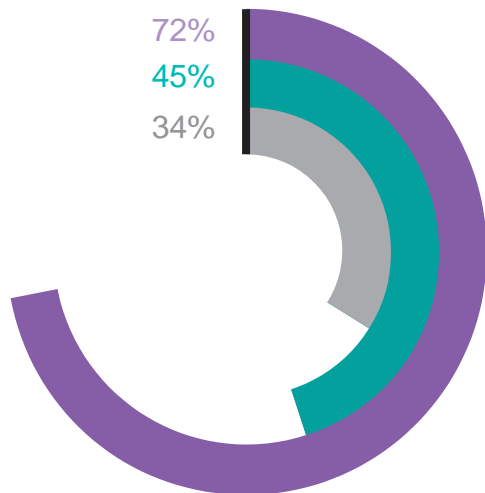
重塑者

实践者

渴望者

自主型团队

重塑者为团队提供有力支持，帮助他们做出最佳行动方案决策



问题：贵公司在多大程度上为团队提供有力支持，帮助他们做出最佳行动方案决策？
（选择“很大程度”的受访者的比例）

与实践者或渴望者相比，重塑者还更加努力地优化供应链，力争实现更高的效率和敏捷性。换句话说，他们将充满活力的愿景与开放的文化和敏捷的运营有机结合起来，而正如我们的调研结果所示，这三者正是企业灵活性的基石。

强化优势：立即行动

落实以客户为中心。实现数字交易个性化已远远不够。必须根据消费者个人特点，对商店和交易进行个性化设置，销售在当地受欢迎的商品，并开展有针对性的促销。利用数据和洞察了解客户个人背景，决定下一步最佳行动计划。共同创建创新产品，将客户转变为合作伙伴。突破传统买卖模式，利用消费者互动推动战略和运营。

重塑商店体验。不仅要缩小数字购物与实体购物的差距，更要消除差距。不仅仅在交易环节，而是在整个购物生命周期中实现统一的体验。拥有平台模式并不一定意味着实体店关门。

支持员工成为专家。设计员工体验，培养品牌传播文化，甚至打破商店局限。通过员工支持和协作，实现创新。打造公开透明、值得信赖的合作网络。利用合作伙伴快速提升能力和扩充专业知识。

相关 IBM IBV 最高管理层调研计划执行报告

如欲阅读完整的“传统企业逆袭”IBM 全球最高层主管报告，请访问：ibm.com/services/cn/gbs/ibv/c-suite/global_reports。通过以上链接，还可以找到我们的每月洞察和相关的最高管理层执行报告，内容涉及物联网、人工智能和区块链。

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。

© Copyright IBM Corporation 2018

New Orchard Road
Armonk, NY 10504
美国出品
2018 年 4 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在全球许多司法管辖区域的注册商标。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 www.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。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

备注和参考资料

1 Poshmark website. <https://poshmark.com/>. Accessed on March 19, 2018.

29014629CNZH-00

