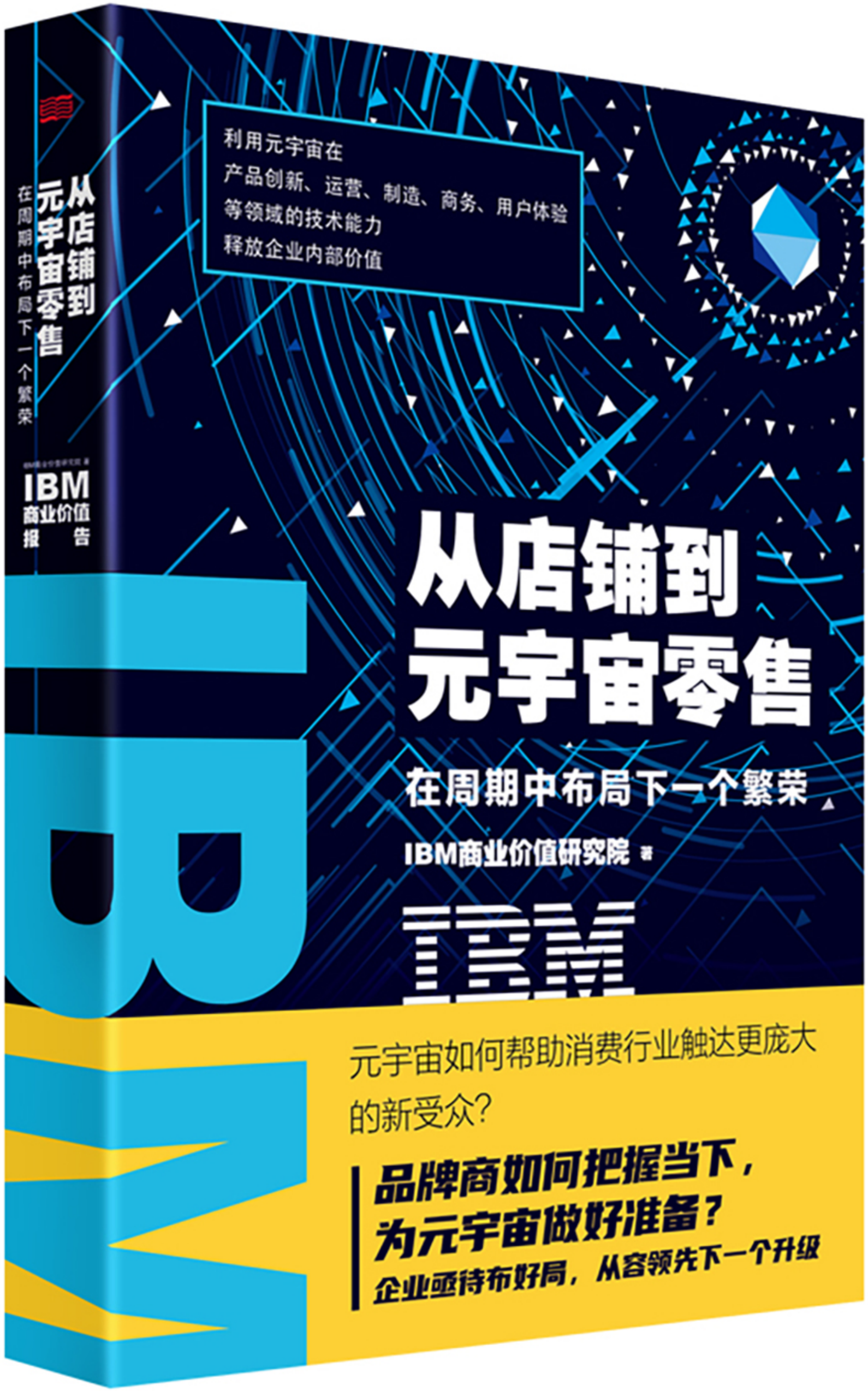

利用元宇宙在
产品创新、运营、制造、商务、用户体验
等领域的技术能力
释放企业内部价值
从店铺到
元宇宙零售
在周期中布局下一个繁荣
IBM商业价值研究院 著
IBM
元宇宙如何帮助消费行业触达更庞大的新受众?
品牌商如何把握当下，
为元宇宙做好准备?
企业亟待布好局，从容领先下一个升级
从店铺到
元宇宙零售
在周期中布局下一个繁荣
IBM
商业价值
报告

序

实现“消费元宇宙”愿景

“元宇宙”闯入公众视野是与2020年突如其来的疫情分不开的。过去三年，全球上网时长大幅增长，因此，“宅经济”快速发展，线上生活渐成常态。我们似乎在不经意间进入了数字与现实交织的新时代，社会的发展也逐渐走向了虚拟化的临界点。2021年被很多人称为元宇宙元年。这一年，我们目睹了一系列科技巨头和企业对于元宇宙的探索。Soul App在行业内提出构建“社交元宇宙”；海尔发布制造行业首个智造元宇宙平台；百度发布首个国产元宇宙产品“希壤”等。这些企业的积极践行，让元宇宙的概念开始引起广泛关注和讨论。

随着时间的推移，元宇宙的观念愈发普及，元宇宙场景愈发广泛。2022年，元宇宙概念已经遍地开花，掀起了一股前所未有的热潮。在2022年9月，全国科学技术名词审定委员会就“元宇宙”的名称和释义达成了共识：“元

宇宙”英文定义为“metaverse”，其释义为“人类运用数字技术构建的，由现实世界映射或超越现实世界，可与现实世界交互的虚拟世界”。这一定义为元宇宙打下了坚实的基础，它不仅仅是一个概念，而是正在逐渐实现的一种数字化的未来。

“元宇宙”本身其实并非新技术，而是汇聚了 5G、云计算、人工智能、虚拟现实、区块链、数字货币、物联网、人机交互等多项技术的集大成者。它将现实世界虚拟化、数字化，让我们的想象超越电影和科幻小说的虚拟世界，成为现实。元宇宙将无处不在，其所蕴含的商机预计将达到数万亿美元，这为企业和消费者带来了前所未有的发展机遇。

我们看到在行业应用中，尤其在消费品和零售行业，元宇宙有助于进一步扩展传统零售和改善消费者体验。通过元宇宙，我们可以为消费者和企业构建一个理想的未来世界，例如：3D 沉浸式体验、社区协作、去中心化所有权以及虚拟/数字商品、服务和货币等方面的创新。尽管要实现完全的“消费元宇宙”可能还需要数年的时间，但我们发现在消费品和零售企业的整个价值链中，元宇宙都蕴含着巨大的发展潜力——从产品创新、运营、制造、商务

到用户体验，元宇宙为企业带来了无处不在的机遇。这得益于技术的日益成熟、客户和员工在期望和心态上的转变，以及企业对降本增效的关注与追求。

元宇宙愿景极其美妙。然而，企业向元宇宙迈进的路线图并未明朗。IBM 认为，要成功弥合现实世界与数字世界之间的鸿沟，企业当前的优先任务是大力投资发展各项新技术，比如：生成式 AI 技术。本书将着眼于消费品和零售行业，通过总结该行业近两年的创新发展实践，探讨元宇宙如何帮助行业实现虚实融合，帮助企业释放更大价值，在周期中布局下一个繁荣。让我们一同踏上这场引人瞩目的数字化之旅，实现“消费元宇宙”的美好蓝图。

祝您阅读愉快。

IBM 咨询大中华区总裁　陈科典

专家推荐一

引领消费新格局，创造零售新未来

推动消费品和零售行业不断发展的核心驱动力是“以消费者为中心”。根据 IBM 商业价值研究院（IBV）与美国零售联合会（NRF）的联合调研，我们发现，疫情改变了消费者的消费方式（怎么买）、消费选择（买什么）和消费动机（为什么买）：

第一，“混合购物”成为新的购物方式。疫情以来，消费者更喜欢混合购物方式，他们在线上平台、线下门店、小程序等购物方式之间不断切换频道，并组合使用不同的购物方式。混合购物方式下，实体店仍然必不可少，而且消费者对实体店的数字化体验和店员的要求都比以前更高了。面对消费者的新期望，零售商和品牌商必须与时俱进，打造线上和线下全面融合的消费渠道，提升门店数字化能力和店员能力，为消费者打造自由方便、轻松直观、舒适惬意的消费体验。

第二，“可持续性”成为新的购物选择。根据调研，2022年全球约80%的消费者表示在选择品牌时，更看重可持续性以及健康，而这个数字在中国更高（90%）。而且在中国，Z世代消费者支持可持续发展的积极性更高。调研同时发现，消费者的意愿与行动之间还存在着巨大的差距：虽然80%的全球消费者表示在选择品牌时更看重可持续性，但只有31%的人表示最近购买的商品中大部分或全部是可持续产品。这为零售商和消费品企业带来了新的挑战和机遇，如何才能让消费者更多地购买可持续产品？答案是：同等的价格、更高的质量和更多的了解。

第三，“理念驱动”成为新的购物动机。越来越多的消费者根据产品和品牌与自身价值观的契合程度做出选择，我们称之为“理念驱动型消费者”。目前在全球和中国主要的四类消费者群体中，此类消费者均成为人数最多的群体。在此类消费者心中，真实性是关键，他们希望品牌能够以清晰、坦诚、可信和开放的方式提供信息。为了获得信任，品牌企业必须了解理念驱动型消费者的关注点，在从产品开发、设计到售后支持的整个生命周期中，努力符合他们的价值观。

以上消费新格局既为消费品企业和零售商带来了全新

的挑战，更提供了难得的进化机遇。他们需要将企业内部、企业外部的参与者紧密连接起来，举生态系统之力，共同为消费者创造线上和线下全平台、公域和私域全渠道、现在和未来可持续的极致消费体验，真正实现“以消费者为中心”，引领消费新格局。

本书旨在为消费品企业和零售商提供一些前沿思想、丰富经验、正确方法，帮助企业少走弯路，将企业的发展潜力提升至全新水平，携手企业打造未来竞争力，实现零售行业新愿景。

祝您阅读愉快。

龙如军

IBM 咨询大中华区高级合伙人
中国区消费流通行业群总经理

专家推荐二

超越想象力，重塑品牌价值

我们生活在一个充满挑战和变革的时代。我们必须应对冲击和破坏，建立韧性，并押注高概率趋势，以保持领先地位。

IBM 商业价值研究院与 IBM 高管密切合作，识别出组织的高概率发展趋势，以帮助组织做出押注决策，更好地超越竞争、取悦客户、应对气候变化等全球挑战。我们将其总结为“押注未来的七大投资决策”。

消费品和零售行业是由不断变化的消费者需求驱动，由飞速发展的指数级技术赋能，由合作伙伴和生态系统提供支持。为了建立企业韧性，并保持竞争力，消费品和零售企业需要知道在哪里下注，以发展内部能力、与合适的合作伙伴合作，并利用技术提供满足消费者期望的产品、服务和体验。

本书将为消费品和零售企业生动地呈现七大投资决策

中的技术、可持续性、运营、生态系统、体验，深入解读那些已经在这些领域做出决策的领先企业，是如何布局这些重要事项和运营，以提升客户和品牌体验的。

IBM 与全球消费品论坛（CGF）联合进行的新研究“重塑品牌价值”表明，消费品和零售行业的高管正在通过将可持续发展整合到产品设计、制造和供应链运营中，来改变他们实现可持续发展目标的方法。这项研究还确定了组织现在和近期可以采取的机会、行动。品牌和零售商需要知道在实现利润和目标的过程中，如何通过将可持续发展运营化，在可持续发展和运营领域投资押注。

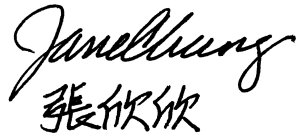
“消费者需求多样化”研究揭示了不断增长的混合式购物和不断崛起的理念驱动型消费者。疫情加快了实体和数字零售渠道中客户习惯和偏好的变化。“颠覆消费品企业发展定律”研究揭示疫情如何加速了创新，并用在疫情前是不可行的新方式扩大接触消费者的机会。

实体店的作用不断发展，“下一代零售门店”为零售企业如何利用技术提升门店体验以满足消费者的期望提供了指南。“把握订阅业务模式”和“消费无限，零售无界”探索新的零售商业模式，作为消费品和零售企业传统商业模式的延伸。

“零售元宇宙体验”探索了零售商和品牌商在企业元宇宙中的实际用例，他们必须抓住机遇，利用 AR/VR 技术保持领先地位，创造价值。

消费品和零售企业在构建更高水平的客户和品牌体验，以及在构建新的商业模式、确保未来成功时，必须思考何时何地将赌注押在技术和生态系统合作伙伴身上。

我希望，您能发现本书提供的见解和战略投资决策既有用又实用——不仅可以帮助您驾驭当前动荡的经济环境，还可以建立韧性，从容应对未来的巨变。



Jane Cheung（张欣欣）

IBM 商业价值研究院

消费品行业全球研究领导者

目　录

CONTENTS

第一章　押注未来的七大投资决策

一场突如其来的疫情之后，气候变化、经济动荡、地缘政治冲突与以 GPT 为代表的生成式人工智能技术等复杂交织在一起。我们生活在一个充满挑战和变革的时代。依据实际经验和深入研究，我们确定了有望在未来三年内改变世界的七大商业趋势，并提出了值得押注的七大投资决策。

元宇宙的热潮掩盖了扩展现实（XR）的发展势头。扩展现实利用增强现实（AR）、人工智能（AI）和虚拟现实（VR）来连接虚拟世界和现实世界。元宇宙将成为主流，只是其发展形式将超越大众的传统认知。随着空间和显示技术的成熟，虚拟世界和现实世界将以

前所未有的方式融合在一起。扩展现实（XR）将打造出更安全、更高效的增强型员工队伍。

趋势 1：生成式 AI 加速技术驱动的企业变革 // 003

投资决策：从员工培训到董事会全面嵌入 AI 和网络安全能力 // 007

趋势 2：平衡可持续发展与经济效益 // 012

投资决策：可持续发展与经济效益，两手抓，两手都要硬 // 016

趋势 3：所有产品都将成为数字产品 // 022

投资决策：像投资实体供应链一样，去投资软件供应链 // 025

趋势 4：体验的重要性将远超想象 // 031

投资决策：通过设计领导力全面重塑企业 // 035

趋势5：实用型元宇宙将增强现实世界而非取而代之 // 041

投资决策：投资可实现明确效益的扩展现实（XR）解决方案 // 044

趋势6：再全球化、再培训和新型合作伙伴关系正在重塑价值链 // 050

投资决策：通过简化、数字化和生态协作打造弹性企业// 053
趋势7：技能短缺和生成式 AI 正在重新定义社会契约 // 059
投资决策：在技术赋能的混合式工作场所推动工作生活融合 // 063

第二章 零售元宇宙体验

企业元宇宙是一个“当下”的机会——唯有在当下创造切实、可衡量且可持续的业务成效，才能为未来的“虚实融合”奠定基础。随着消费元宇宙的技术成熟度不断提升，零售商和品牌商应当把握这一历史机遇，利用关键元宇宙能力（沉浸式体验、去中心化、虚拟经济和社区协作）来助力释放企业内部的价值。

据估计，元宇宙的市场机会将达到数万亿美元。许多人认为元宇宙将颠覆从游戏、音乐、时尚、汽车到房地产等众多行业。元宇宙有望进一步扩展传统零售和消费者体验，超越店铺、网站和应用的限制，打造身临其境的商业空间，并全面打通数字世界与物理世界。元宇宙有望为消费者和企业创造一个理想的未来世界，包括 3D 增强型体验、社区协作、去中心化的所有权以及虚拟/数字商品、服务和货币。零售商和品

牌商可以把握五个关键机会来实现“元宇宙的愿景”，即突破二维世界的限制，创造超越想象力的切实价值：新产品开发；制造和供应链运营；门店与空间设计；员工培训、服务和支持；增强客户体验。

摘　要 // 070
引　言 // 071
新产品开发 // 075
制造和供应链运营 // 077
门店与空间设计 // 081
员工培训、服务和支持 // 085
增强客户体验 // 089

第三章　重塑品牌价值

过去，消费品企业的侧重点是降低运营成本。而在新冠肺炎疫情暴发一年后，消费品企业高管的思维发生了全新的转变。如今，他们要改善产品质量、提升客户体验、提高生产力、加速创新、促进增长，还要应对各种不断变化的问题，包括法规、供应链中断、新竞争对手以及通货膨胀等。而在众多目标中，可持续发展脱颖而出，成为全球和中国消费品企业发展议程中的五大优先任务之一。企业领导者开始意识到可

持续发展投资将加速业务增长，可持续发展计划能够为其品牌创造价值。这一价值从何而来？我们认为，品牌可以利用可持续发展计划，在竞争激烈的市场中打造差异化的产品和服务。

赢在当下、益在千秋：在企业运营中融入可持续发展// 100

推动整个生态系统的可持续性 // 115

利用技术驱动的洞察指引成功 // 124

第四章 消费者主导购物体验

消费者需求多样化——混合购物、可持续发展以及理念驱动型品牌

购物不再分为线上或线下体验。许多消费者现在更喜欢兼收并蓄，交替使用店内购物、在线购物以及移动应用。他们希望能够随时自由地使用最方便的购物方式。“混合购物”用来表示消费者如何结合使用实体和数字渠道来进行购物。全球27%和中国32%的受访消费者使用混合购物，全球36%和中国34%的Z世代受访者以此为主要购物方式。

要　点 // 138

全新购物之旅 // 139

消费者主导购物体验 // 143

针对可持续产品尚未满足的需求 // 153

实现可持续购物 // 157

理念驱动型消费者引领方向 // 163

期望更高，体验升级 // 168

调研方法 // 170

第五章　线上线下购物体验无缝同步

颠覆消费品企业发展定律——后疫情时期的竞争优势竞赛

新冠肺炎疫情期间，面对异乎寻常的巨大需求波动，快速转变能力成为一项核心要求，品牌企业与零售商对供应链提出新要求，不仅要提高效率，还要改进敏捷性，以增强消费品企业在客户互动、产品创新和开发及运营等方面的竞争优势。

现在，消费品企业必须实现这种能力——换言之，通过应用 AI、智能化工作流程和自动化、IoT 和云，扩展数字化转型，从而实现“大规模转变”。

要　点 // 176
接受新现实 // 177
满足“多重要求” // 180
确定“必需” // 187
定义：工业 4.0 // 195

第六章　认知型门店

下一代零售门店——借助 AI 和云计算，加速混合购物之旅

为了应对不断变化的消费者行为，确保门店与时俱进，许多零售商正在对自己的实体店加速实施数字化转型。谈到混合购物体验，所有年龄段的消费者都希望通过与实体店员工和数字店员的互动，获得个性化、无摩擦的服务。零售商必须在门店运营平台上建设这些能力，再通过这一平台，将能力扩展到数以千计的店面，实现更强大的安全功能，并且灵活整合各种点解决方案和不同的数据源。

摘　要 // 200
新常态下，商店仍然非常重要 // 201
为什么我们需要认知型商店? // 204

过去、现在和将来 // 207

认知型商店之旅预览 // 211

到达成功彼岸！过去→现在→将来 // 216

第七章　订阅业务模式

把握订阅业务模式——从一次性销售到终身客户

订阅模式对于企业的吸引力显而易见。企业可以从订阅模式中获得许多潜在回报，包括客户增长和经常性收入。订阅模式的本质是培养终身客户关系，而不再是销售一次性产品或服务。为便于发展长期订阅用户，企业可能需要转变其运营模式以及衡量成功的方式。企业需要利用适当的人员、流程与技术来持续建立和增强客户关系。

摘　要 // 220

订阅市场：您准备好了吗? // 221

全然不同的心态 // 226

客户体验引领行业发展 // 231

重新思考企业的运营方式 // 235

设计相关性和终身关系 // 240

第八章 无边界零售

消费无限，零售无界——构建无边界零售，领先消费新格局

无边界零售企业用“全域经营”这条无边界的“金线”将企业内部、企业外部、企业外部之外的参与者紧密连接起来，共同为消费者创造线上线下全平台、公域私域全渠道、现在未来可持续的极致消费体验，真正实现“以消费者为中心”，将零售企业的发展潜力提升至全新水平，引领消费新格局。无边界零售企业由零售生态、全域经营、科技与数据、可持续发展、最强零售人、混合云底座六大要素构成，它们分别是无边界零售企业的战略核心、价值金线、加速引擎、使命宗旨、组织能力、基础设施。

摘 要 // 250

第一部分：全球及中国消费新格局 // 252

第二部分：构建无边界零售，领先消费新格局 // 260

第三部分：行动建议 // 312