



引领发展潮流

零售业的数字化重塑

重新思考零售企业

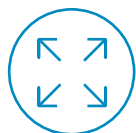
几个世纪以来，零售业一直处于创新潮流的中心位置。19 世纪中期，伦敦的哈洛德百货 (Harrods)、纽约的梅西百货 (Macy's) 和巴黎的乐蓬马歇百货 (Le Bon Marché) 等百货公司或商业中心的出现重新定义了购物体验，并且激发了其他行业的创新灵感。消费者对诸如虚拟技术、增强或混合现实、个人设备、开源平台和应用等前沿创新成果的需求，再次确立了零售业在数字化潮流中的前沿地位。技术颠覆扑面而来，等待零售业的既有挑战，也有机遇。参与调研的最成功零售商并没有采用传统转型方式，而是选择拥抱以客户为中心的全新业务战略。我们将这种新方法称为数字化重塑™。

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¹



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²



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³

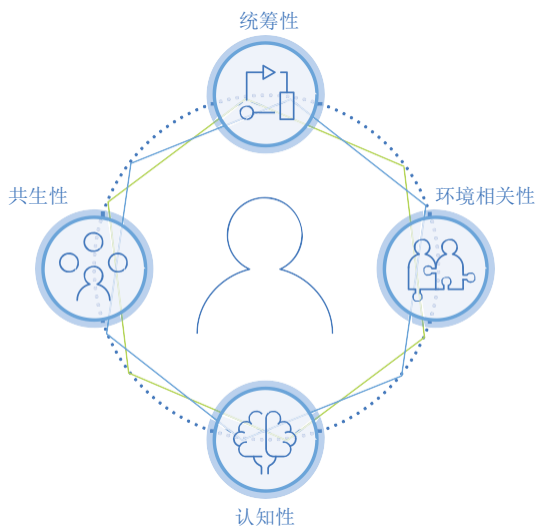
印度的 FlipKart、日本的 Rakuten 和德国的 Zalando 等地区数字新势力与全球零售行业领导力量积极竞争，创造了价格战和服务战的机会，同时也为其他更脆弱的竞争对手带来不可预测的影响。新加坡的 Honestbee、美国的 Instacart 或 Freshdirect 甚至 Google Express 等利基市场数字化企业都在不断挑战传统零售商的地位，包括老牌连锁超市。

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。⁴ 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。⁵ 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。⁶

美国高端家居零售商 **Pirch**⁷ 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。⁸ **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。⁹

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38781

