



准备好迎接未来的购物者了吗？

零售商如何标新立异

IBM 商业价值研究院

执行报告

零售业

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 提供全面的零售业解决方案组合，涉及商品销售规划、供应链管理、全渠道零售和高级分析，旨在帮助客户加快实现价值。我们的业务能力涵盖全球 170 多个国家或地区，可帮助零售商预测变化，抓住新的商机。要了解更多信息，请访问：ibm.com/industries/retail

零售业转型

在过去 15 年，零售业的变化可谓天翻地覆。技术创新不仅改变了消费者的生活方式，还促进了全球市场发展，催生了大量新的商机，但同时也带来了新的挑战。行业界线日益模糊，越来越多的新竞争对手进入零售行业，希望分得一杯羹。为了赢得竞争，零售商不仅要满足客户期望，还要能够预测和创造需求。将来的零售商需要能够运用技术打造创新型解决方案，拓展客户关系，不再局限于购物体验。在本报告中，我们分享了一些战略建议，帮助零售商重新设想企业的未来发展方向。

执行摘要

零售业是全球最活跃、竞争最激烈的行业之一。与许多行业一样，零售业也感受到了经济、人口和技术等因素的重大影响，由此而引发的变革席卷了整个行业。零售业的变革形式多样，新的市场竞争者带来颠覆性的冲击，他们利用初创企业成本较低的优势，试图抢走市场份额。另外，消费者非常乐于尝试各种新生事物，因此零售业也必须适应由此产生的购物环境的根本性变化。现在，消费者可以随时随地购物，无论是在家中窝在沙发里、在工作会议间歇还是乘坐地铁时，都能畅享购物乐趣。他们通过各种渠道购物，包括店铺、自动售货机、智能手机、平板电脑、计算机、电视、游戏平台等，很快还会看到虚拟现实设备和增强现实设备。

我们认为，零售商若要制胜未来，必须全面重新思考业务战略和运营能力。但是，他们还应将新式战略、技术创新和以客户为中心的全渠道运营模式与传统商业意识有机结合。挑战在于，零售商需要确定如何以最富有经济效益的方式为每一位客户提供最理想的全渠道购物体验。



主要零售商能够预测、塑造和超越客户期望，而不仅仅是满足客户需求。



在不久的将来，购物体验个性化必将成为主要的竞争优势。



未来的零售商不仅要敏捷地开展运营，还需要通过数字化整合的基础架构，在所有渠道营造无缝的体验。

在本报告中，我们将介绍一些重要的商业战略，旨在帮助零售商更出色地打造理想的客户体验，在竞争中脱颖而出。基于我们的行业经验以及对全渠道消费者购物期望的深入洞察，我们认为，零售商要在未来取得成功，必须在当下关注三大战略：

- 重新思考行业格局，着眼于在将来为日益精明的数字达人型消费者创造个性化的价值，借此对抗新的颠覆性竞争对手。
- 运用新技术提供的大规模辅助能力，帮助消费者做出明智的购物决策，提供与众不同的个性化购物体验。
- 建立数字化整合企业，灵活敏捷地应对不断变化的客户期望、业务优先任务和技术创新；同时以强大的能力支持当前和未来的运营。

零售商面临巨大压力

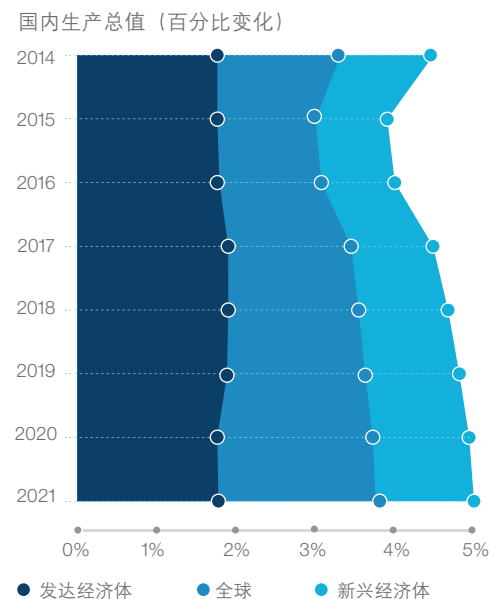
零售商为了适应不断变化的经济、人口、技术和行业趋势所带来的潜在影响而疲于奔命：

经济因素：持续的经济不确定性使某些成熟市场中的消费者没了安全感，因此在花钱方面显得更为谨慎。与之形成鲜明对比的是，在许多新兴市场，由于越来越多的人摆脱贫困步入中产阶级，消费支出表现得日益活跃。据预测，新兴市场的 GDP 增长率远远高于发达市场（见图 1）。

人口趋势：全球人口老龄化趋势日益明显。¹与此同时，美国千禧一代赶上了婴儿潮，成为美国现代人口的主力军。²对于数字原生代（千禧一代和 Z 世代）而言，使用移动和社交技术、要求数据随时可用以及即时沟通协作是他们的第二天性。为适应不断变化的新世代生活方式，数字消费者体验一直在与时俱进，因此零售商必须准备好随时作出相应的应对措施。

技术创新：最近的一份 GSMA 报告表明，2020 年将有超过 70% 的全球人口接受移动服务。³移动设备的激增必将持续增加零售商和消费者之间的移动互动。此外，数据科学、认知计算和物联网 (IoT) 技术的进步，使零售商能够运用从结构化和非结构化数据中挖掘出的深层洞察，这一点对实体店环境的影响尤为明显。这样，必然会在全渠道购物体验的个性化方面实现巨大飞跃。

图 1
预计新兴市场的 GDP 增长率将高出成熟市场两倍以上



来源：国际货币基金组织网站。世界经济展望数据库。
2016 年 4 月。

行业转变：其他行业中的消费者体验为所有零售领域树立了新的标准，客户的购物体验胃口因此越来越高。零售商与消费者之间的互动越来越呈现出协作化和个性化的趋势，由此不断改善消费者的体验以及和零售商之间的关系。此外，行业之间的界线日益模糊，零售商必须面对大量市场秩序颠覆者的冲击，亚马逊就是其中之一，它给零售业带来了疾风暴雨，却直到不久前才开设了第一家零售店铺。⁴

我们认为，要在未来市场中蓬勃发展，零售商必须重塑零售价值定位，利用新技术实现更为个性化和差异化的消费者购物体验，并且建立敏捷而又强大的数字基础架构。全行业解决方案时代一去不复返。尽管一些全行业概念（如数字转型和敏捷基础架构）仍旧存在，但不同的零售商实现这些概念的方式各不相同。某一解决方案可能在某个领域非常奏效，但在另一领域则可能毫无作用。敏捷而又强大的数字基础架构可以帮助零售商应对不断变化的需求，同时支持当前和未来的全渠道运营。

与此同时，零售商不能忽视业务的基本要素。例如，必须密切了解客户的期望和需求，满足客户以移动方式访问产品和库存数据的期望，确保商品库存充足，简化提货和退换流程，以及在所有渠道打造一致的购物体验。

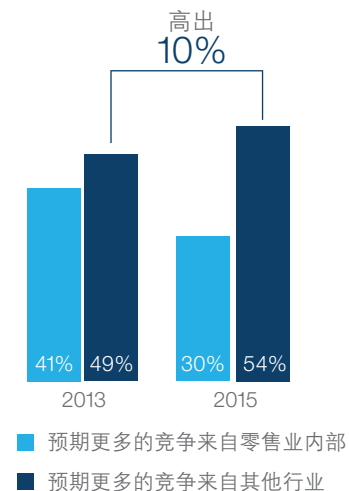
对抗行业颠覆者

随着数字化交易和在线商务的兴起，零售行业的进入门槛大大降低。由于零售企业随时随地都可能崛起，传统零售商日益感受到来自行业外部的竞争压力（见图2）。

目前，许多零售商的市场份额不断遭到一些小型的专业市场零售商或意想不到的新的市场入侵者的侵蚀，同时还必须不断适应消费者在价值和互动观念方面的变化。零售商面临的一大主要挑战在于，行业内外的许多情况和事件都可能会掀起颠覆大潮：

- 技术使零售真正成为全球性的业务，将世界各地的消费者与零售商有机联系起来。市场颠覆者利用技术创新打造全新的零售业务模式和收入流。
- 各行各业的客户体验期望持续融合。消费者发现，许多不同生活领域的购物和服务体验越来越好，因此他们对零售业也有同样的期待。
- 零售业态和领域之间的界线逐渐消失，传统的零售商扩展自身的产品服务组合、产品类别和服务范围，试图保持竞争优势，吸引竞争对手的客户。
- 整个价值链中的消费品企业均希望绕过零售商直接与消费者建立联系，侵占过去零售商的专属领地。

图2
相较于业内竞争，广大零售业主管更担心外来者入侵零售领域



来源：IBM 全球最高层主管调研 - 零售业数据。
IBM 商业价值研究院。2015 年 11 月。

为迅速发现和应对新的威胁和机遇，零售商必须提高企业的敏捷性和弹性。他们必须思考如何调整业务模式、技术和创新方法，从而提高客户满意度和自身竞争力。适应能力强的零售商能够及时发现哪些变革机遇具有最出色的 ROI 潜力并可以为目标客户实现最大效益，从而在新的行业入侵者的竞争中占得先机。

但是零售企业的成功秘诀的“保鲜期”很短。因此，零售商必须积极发挥创造力，持续重塑自我，满足不断变化的消费者期望，应对其他各种地缘政治、经济和技术因素。为帮助零售企业对抗所面临的各种颠覆力量，我们提出以下建议：

发挥社交媒体潜力

社交媒体是成功零售商的一项重要“武器”，它了解客户和潜在客户的想法、愿望和生活体验打开了大门。通过集成客户分析与行为数据挖掘功能，零售商可以利用社交媒体中丰富的非结构化数据，为每一位客户量身打造最理想的购物体验。另外，社交媒体还可以帮助零售商发现并有效规避市场颠覆因素，以及了解可能威胁自身市场地位的新竞争者。

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_38783

