



准备迎接黄金时代

营造消费品品牌体验的新经验

IBM 商业价值研究院

执行报告

消费品

IBM 消费品

开发以消费者为中心的业务模式，打造经久不衰的品牌。一个多世纪以来，IBM 始终致力于为企业提供专业知识，帮助消费品企业在市场上取得成功。

我们的研究人员和顾问创建了创新的解决方案，旨在帮助客户成为以消费者为中心的企业，从而提供卓越的品牌体验，更有效地与渠道伙伴合作，并且以最赢利的方式协调需求和供应。

消费品企业要成为中心

消费品 (CP) 企业将要迎来“好莱坞黄金时代”？传统而言，摄影棚一直是消费者的梦工厂，在这个线性供应链中还包含影剧院和零售店。但是数字技术和千禧一代的到来从根本上改变了娱乐行业。为迎合越来越精明的消费者的口味，好莱坞逐渐成为数字化生态系统中心的内容创造者，其业务模式的涵盖范围从零售业延伸到直接面向消费者。同样，对于消费品企业而言，时间、技术、消费者不断变化的生活方式以及颠覆性的竞争对手为其带来了超越传统的新机遇。为抓住商机，他们必须利用数字技术，构建最为广阔的业务合作伙伴生态系统，从而营造卓越的品牌体验，推动购买行为并创建牢不可破的消费者关系。

执行摘要

消费品企业正在经历多种因素促成的变革时代，包括全新的消费者需求、快速的技术革新、提升价值的经济生态系统的到来。

过去十年见证了典型消费者在行为、态度和观念方面前所未有的变化。在简单易用的数字技术的推动下，当今的消费者能够访问比以往任何时候都多的信息，从根本上改变了与品牌企业的互动方式。消费者不再被动地等待企业提供的任意商品，而是主动地要求根据个人需求、价值观和偏好而量身定制产品、服务和沟通方式。

幸运的是，利用高级分析和消费者的反馈，消费品企业可以了解到大部分所需内容。而且许多行业已经采用了相关流程和技术，用于捕获、了解和响应不同的消费者需求。比如，八达通卡是一种非接触式智能卡，旨在为香港居民提供一种自动缴付公交费的方法。它的功能已经扩展到零售商品的支付、与自主服务机的交互，甚至可以在校园中使用。并且，它可用来访问越来越多的商业区和居民区。¹

74%

的企业高管将创造卓越的品牌体验视为首要任务。

仅

15%

的企业高管能够有效提供卓越的品牌体验。

仅

25%

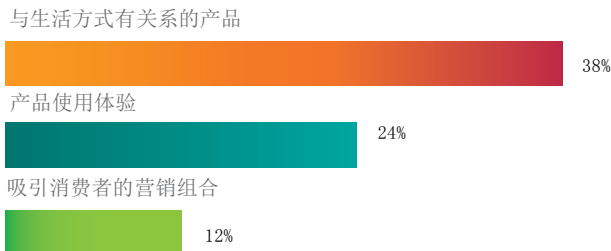
的企业高管已经准备好迎接数字技术变革的到来。

如今，消费者忠诚度的构建依赖于品牌体验。在 2015 年 IBM 商业价值研究院消费品行业调查中，74% 的受访高管表示，为提供卓越的消费者体验，企业需要与消费者进行互动，提供他们所期待的产品，并提供符合其生活方式的产品和服务（见图 1）。但是只有 15% 的高管表示，他们的公司可以做到这一点。

消费者的日常生活结构正在发生改变，了解这些变化将会决定企业的成败。一些行业已经率先采用数字技术并打造跨行业的生态系统，以期营造更广泛的品牌体验，吸引消费者参与到品牌交流、决策制定和产品的共同创造过程中。而在消费品行业，只有少数企业能够达到以上效果。这就为那些勇于创新的企业提供了潜在的竞争优势。

图 1

对于消费品企业而言，营造强而有力的品牌体验是至关重要的，其中了解消费者的生活方式是重中之重。



来源：2015 年 IBM 消费

创造惊喜

如果不断进步的消费品企业能够营造卓越的个性化品牌体验，进而能够为消费者创造惊喜 – 类似于在恰当的时候遇到了久违的朋友的体验，那么效果会如何？这类品牌体验可能会成为消费者日常生活中不可或缺的一部分，最终与消费者建立牢不可破的关系。万事俱备，只待为消费者制造惊喜。新技术 – 物联网（IoT）、预测性分析、认知计算和机器人 – 将改变人们体验产品和服务的方式。然而到目前为止，消费品行业之外的企业已经利用这些先进技术成功颠覆市场，赢得了消费者的芳心、抢占了钱包份额。消费品企业必须立即采取行动，效仿别人的成功经验，促进与不同合作伙伴的协作，从而创造价值并获得竞争优势。

IBM 最新研究表明，为借鉴其他公司的成功经验和为顾客创造惊喜，消费品企业必须采取以下三种措施：

- 根据不断变化的生活方式和偏好，重新满足消费者的期望
- 将技术的颠覆作用转变为企业发展的良机
- 利用生态系统的强大力量实现业务转型

本报告中，我们将会研究促进行业变革的所有因素：消费者、技术和生态系统。我们将会讨论这些因素所带来的启示并提供具体建议，帮助消费品企业增强与消费者进行互动的能力。

消费者

根据不断变化的生活方式和偏好，重新满足消费者的期望

如今，由于移动设备、社交媒体和其他协作式交流的普及，消费者互动变得越来越容易。但凡事皆有两面性，这当然也不例外。消费者促使企业不断加强责任感，同时他们需要响应能力更强的服务。例如，81% 的消费者要求企业加快业务响应速度，76% 的消费者期望公司可以满足个性化需求，68% 的消费者希望企业能够提供始终如一消费体验。²

随着消费者数字生活方式的扩展，他们可以实现随时随地的互连互通。一个简单的任务，比如看电影，可以在任何时间、任何地点和任何设备上分解为多个屏幕。据估计，2015 年每人会同时使用 3.5 个设备。到 2020 年，这一数字会上升为 6.7 个设备。³ 要想持续获得成功，消费品企业必须通过在合适的时间提供合适的内容，提升品牌体验。正如零食生产商 Mondelez International 市场营销部的信息系统经理 Jan Van Kets 所说，“由于始终互联互通，消费者期望获得多渠道整合体验。”

例如，HBO 发现了一种未满足的客户需求 - 随时随地观看影视。⁴ 于是 HBO 现在通过在线流媒体营造了与众不同的客户体验。到 2017 年，电影流媒体服务的收入预计会超过美国票房的收入，达到 120 亿美元。⁵ 消费品公司为提供最佳消费者体验而相互竞争，不仅如此，最终的最佳体验 - 它不分行业并且通常与数字技术相关 - 才是消费品公司的指引。消费者现在希望在洗衣用品方面，获得与银行产品相同的服务和关注。在线品牌体验比以往任何时候都更容易实现。比如，45% 的联合利华客户在购买产品之前会在 Amazon 上查看产品信息。⁶ 80% 的新车客户现在已经开始了网购之旅。⁷

但是在与消费者进行互动的过程中，需要了解正在发生的变化，因为客户群中出现了年轻一代。因此，一些公司开始采取设计思维，这种理念强调在整个体验过程中将消费者视为中心 - 从构思到产品，再到售后服务。这会从根本上改变企业与消费者的互动方式。例如，PepsiCo 正在努力践行这种理念，设立了首席设计官一职，监管公司所有品牌进行由设计引导的创新。⁸ “改变来自年轻一代，” Food & Drink Innovation Network 董事长 Jeffrey Hyman 这样说道。这些年轻消费者依然需要企业的透明度、责任感和可持续性。IBM 研究表明，千禧一代更加支持符合其价值观的品牌（见图 2）。⁹

图 2

由于消费者越来越了解产品信息，因此他们对购买的产品就会越来越挑剔。



来源：IBM 商业价值研究院根据 Nielsen、Fortune 和 earth17.com 所提供信息进行的分析。

Dollar Shave Club 和 Blue Apron 成功颠覆传统市场¹³

传统上，剃须刀和食材只在实体店中销售。但是 Dollar Shave Club 和 Blue Apron 这两家新型公司改变了这一模式。

Dollar Shave Club 通过发掘了需求市场空白，推翻了持续近百年的剃须刀业务模式，比如市场上的剃须刀比较昂贵，而在实体店的购买体验经常不尽人意，此外店内的刀片常常锁在玻璃柜后边，这给顾客带来极大的不便。该公司在 YouTube 的视频中用风趣幽默的语言讲述了它的品牌故事，起到了良好的效果，一经推出就吸引了 12,000 名订户。目前其订购人数已经达到 2 百万。

Blue Apron 是一家提供新鲜食材和美味食谱配送服务的公司，每个月为“家庭厨师”提供的配餐总量达到了一百多万份。通过创新从农场到餐桌的食材供应链，Blue Apron 能够提供更

利用消费者创造的内容才是制胜之道

当今的消费者能够创造出更多的内容，远远超过他们所关注的品牌。2014 年，Snapchat 平均每天处理 4 亿张快照，YouTube 每天上传 440,630 个小时的视频，Instagram 每天更新 7 千万个照片和视频。¹⁰ 少数精明的企业已经成功地使用了用户所生成的内容。比如，Pepsi 设计了一场营销活动，鼓励用户在 Instagram 和其他社交网络中分享他们喜欢 Pepsi MAX 胜过其他饮料的原因及相关图片。¹¹ 消费品企业的高管开始认识到数字内容的重要性。大多数高管 - 64% - 认为公司的营销组合需要从模拟方式转向数字营销。66% 的高管认为，直接面向消费者的营销渠道将会促使公司的运营模式发生巨大变革。¹²

重点在于，消费者掌控着品牌信息的交流。加入这种交流过程的最佳方法是培养开放与协作意识。

颠覆性新品牌的吸引力

“来自非传统行业的颠覆性业务模式的竞争压力，经常令我彻夜难眠，” SC Johnson 公司消费者洞察和业务分析副总裁 Jaime Guthrie 表示

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_38800

