



把握当下，成就未来

消费品行业的数字化重塑

IBM 商业价值研究院

执行报告

数字化战略

IBM 数字化战略和互动体验服务如何提供帮助

我们既是离经叛道者，也是现实主义者，我们融合战略、技术和创造力，帮助每个客户应对挑战。我们畅想企业如何塑造未来世界，帮助客户使其变为现实。我们能够从数据中发现他人未曾察觉的洞察，通过“IBM 设计思维”方法提供变革性的构想。我们的每一个战略都专注于为客户、员工和利益相关方营造终极体验。我们的所有努力都旨在带来规模化可衡量的影响。如欲了解更多信息，请访问 ibm.com/ibmix

重新思考企业

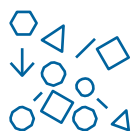
数字技术正在改变人员和企业的互动方式。数字力量不断对各行各业造成前所未有的颠覆性冲击，从根本上改变了企业经济模式。消费品企业是数字创新领域的先锋。面对采用新业务模式的市场新进入者所带来的威胁，面对亟需预测快速变化的客户期望和迅速提高供应链响应能力与效率的双重压力，消费品企业面临艰难的抉择：要么对企业进行数字化改造，要么“坐以待毙”。通过拥抱数字化重塑 (Digital Reinvention™)，企业可创造机遇，彻底重塑运营模式以及为消费者、供应商和其他利益相关方的互动方式。

“人人对人人”经济模式

消费品行业变革的步伐越来越快。市场经历了深刻的转变：由原来的以企业为中心，即制造商和服务供应商主导生产和市场；转变为以个人为中心的阶段，即越来越占主导地位的消费者要求获得由洞察推动的个性化体验。最后这些市场逐渐演变为全新的模式，其中消费者、客户以及合作伙伴扮演积极参与者的角色，而不只是作为被动接受者。

这也就是我们所说的“人人对人人”(E2E) 经济模式。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**，其中消费者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（包括消费者与企业）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）。

以消费者为中心的行业深受 E2E 变革的影响。不断变化的人口结构和全新的消费需求不断提高人们对个性化体验和良好客户关系的期望。数字原生代、多变的市场、直接面对消费者的营销模式以及共享经济和服务经济等全新的经济模式，正在通过深刻直接的消费者洞察，颠覆传统的消费者价值链，加速产品创新。3D 打印、物联网 (IoT) 和自适应型机器人等数字技术正在从根本上改变消费品企业的经济模式。



58% 的消费品企业高管报告称，由于受到颠覆性技术的影响，传统价值链土崩瓦解，不断被取代



46% 的消费品企业高管表示，其所在行业与其他行业之间的界限模糊不清

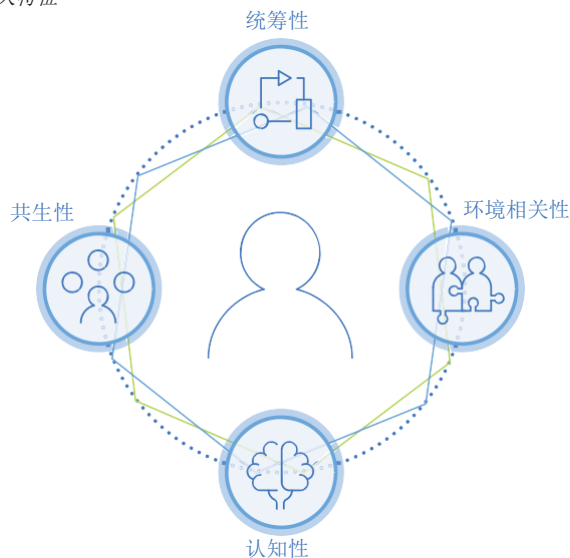


51% 的消费品企业高管表示，新兴的、意料之外的竞争已经开始影响他们的业务发展

随着企业纷纷采用更加敏捷高效的制造和供应链系统来满足瞬息万变的市场需求，互连设备不断对客户、员工、产品和供应链产生影响。采用新业务模式的新进入者正在投资新一代运营系统，加速过渡到即服务基础架构，打造可提高敏捷性和效率的应用。

图 1

E2E 经济具有四大特征



来源：IBM 商业价值研究院分析报告

技术革新和消费产品

数字技术的可靠性极佳且成本较低，正在改变消费品企业的运营方式。颠覆力量从四面八方不断涌现。譬如在人工智能 (AI) 领域，保洁旗下的玉兰油品牌推出了一款移动平台，利用人工智能分析用户的数字自拍，执行个性化的皮肤分析，用于提供个性化的产品推荐。¹

此外，先进的技术使越来越复杂的人机界面得以实现。例如，美国一家在线家具用品零售商 **Wayfair** 支持消费者使用增强现实 (AR) 应用，将 **Wayfair** 产品的全方位 3D 虚拟模型在实际环境中真实展现出来。² 消费品企业还积极采用相关技术，以实现超个性化和超本地化的目标。**Luxottica** 是意大利一家领先的眼镜设计、制造和零售商，该公司采用高级分析技术来识别具有最高价值的消费者，并开展个性化的营销活动。³ **Campbell Soup** 开发了一款支持语音的互动平台，可根据消费者的位置、周边天气情况、当天的时间点以及可用的食材，提供全新个性化的食谱。⁴

近年来，消费品行业的新进入者利用数字技术，通过构思和实现大胆新颖的创意和理念，消除了传统老牌企业的中间业务。许多新进入者已成功颠覆固有流程，创造性地衔接了线下与线上业务领域。诸如此类的颠覆只会继续不断上演。

举例而言，**Impossible Foods** 是加利福尼亚州的一家食品初创企业，该企业致力于利用植物性替代食品来复制肉类消费感官体验，以此来彻底改变工业食品体系。⁵ 此外，农业与农作物商业智能解决方案公司 **Arable Labs** 提供新兴的技术和工具，帮助农民和农业公司在农业和自然资源管理方面，更快速更准确地做出数据驱动的决策。⁶

除此之外，HowGood 是总部位于纽约的一家消费者数据公司，对食品、个人护理用品以及其他家居用品进行评估，并根据环境、健康和贸易影响给出评分。此类评分可以引导消费者关注更加可持续的产品，同时也帮助各个公司更清晰地了解自家产品与业内同类产品的可持续性比较情况。⁷ 总部位于多伦多的 Modiface 推出了面向化妆品品牌的 AR 技术，支持用户进行虚拟试妆，无需真实使用任何化妆品，便可尝试不同的化妆搭配和妆容风格。⁸

行业领导者意识到了所有这些颠覆性变革带来的惊人后果。2016 年的 IBM 商业价值研究院全球生态系统调研显示，多达 58% 的消费品企业高管表示颠覆性技术的影响持续增强，传统价值链土崩瓦解，不断被取代。同时，IBM 与经济学人智库联合开展的一项针对 2,000 多位全球企业领导人的调研显示，46% 的消费品企业高管认为其所在行业与其他行业的界限模糊不清。此外，超过一半的受访者表示，新兴的、意料之外的竞争已经开始影响他们的业务发展。⁹

E2E 时代的数字化重塑

最成功的消费品企业将会拥抱新兴技术，创造极具吸引力的消费体验，提升效率，带动新的机遇并推动创新。在推进数字化转型的过程中，这些企业将会形成新的战略重点，培养新的专业知识，设计新的工作方式。简而言之，他们将会以数字方式重塑企业。

定义数字化重塑

数字化重塑是多种数字技术共同作用的结果，其中包括云计算、认知、区块链、移动以及物联网，推动企业重新审视与消费者和合作伙伴关系。它涉及通过新兴的业务生态系统，为消费者和其他利益相关者营造或编排极具吸引力的独特体验。数字化重塑最成功的企业会为消费者建立互动平台，并充当推动者、沟通者与合伙人。¹⁰

从概念上看，数字化重塑与个人能力或职能的数字化，以及主要业务流程或活动数字化转型过程有所不同（见图 2）。

图 2

数字化重塑之路从数字化开始，并通过数字转型向前推进



来源：IBM 商业价值研究院分析报告

对于消费品企业来说，数字化可能会涉及到实现订单到支付等内部流程的自动化。但是，数字化转型最终会涉及到整合多个数字流程，比如将深层客户洞察整合到需求预测流程当中，为供应链流程和分销网络提供支持。

数字化重塑则走得更远。它从根本上重新定义了企业的经营方式，以及企业与其利益相关者之间的互动方式。它依赖于一系列数字应用和技术支持，通过全面整合的生态系统建立深层次的合作关系，消费者及合作伙伴可以随意参与其中。在这种情况下，数字化重塑不是碎片化的，也不是聚焦于特定方面的。它要求消费品企业重新思考自己的运作方式，以及与合作伙伴、消费者及整个市场开展互动的方式。

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_38797

