



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%

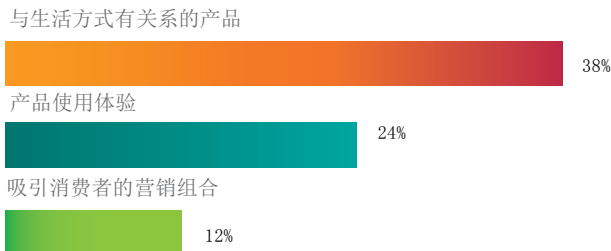
的企业高管已经准备好迎接数字技术变革的到来。

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 brand 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的消费体验。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 能够提供更加优质新鲜的时令食材，并且价格比顾客从当地超市购买的食材更便宜。通过利用社交媒体进行宣传推广，Blue Apron 逐渐发展成为市场估值高达 20 亿美元的公司。

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。新型企业已经促使整个行业发生了翻天覆地的变化。“老牌”消费品企业可以学习新型企业与消费者互动的创新方式，从而增加收入、提高营销效率与品牌活力。

面向消费品企业的消费者方面的启示

消费者的消费习惯和期望已然发生改变

消费者可以随时随地在任何设备上评价内容，并且可以直接掌控自身的购买体验。消费者最低期望是随时随地获得的最佳数字体验，而这一点是放之四海皆准的道理。

渠道碎片既带来了挑战，也带来了机遇

消费者媒体消费和购物习惯的变化在线上 and 线下的购物活动之间创造了更为复杂的渠道。不断增多的非传统通信渠道为新型企业带来了更多机会。业已存在的品牌企业需要在合适的时间通过合适的渠道为消费者提供合适的体验。

真实可靠的、目标明确的企业将会继续实现快速发展

消费品企业需要发现、锁定目标消费者，并与之进行互动，从而使消费者支持自身的使命和目标。然而，单独交流发展使命和业务目标并不足以证明企业的真实可靠性；品牌企业需要报告相关成果，以彰显企业的社会责任感。

建议

了解消费者生活方式和习惯的变化

- 增强社交媒体的监测功能，综合利用高级分析能力，发掘为消费者创造惊喜的良机
- 寻求非传统的合作伙伴，从而为消费者提供全新的、与众不同的产品和服务体验
- 学习其他行业的经验，探索相似模式，从而营造全新的品牌体验（例如，HBO NOW）。

通过与消费者生活方式息息相关的全新灵活方式，与之进行互动

- 重新审视品牌包装之外的设计作用；关注消费者的需求和愿望，从品牌构思到售后服务，全程重塑产品、服务和体验。
- 构建企业自己的互动平台，与消费者进行互动和协作
- 将设计理念视为企业战略功能，重视消费者体验和情感共鸣，有助于企业获取更加丰富的洞察，从而将品牌打造成为消费者所喜爱的产品。

在每个接触点都注重与消费者建立信任关系

- 认真查阅各个社交网络，以便发现、锁定目标消费者，并使之与您的使命和目标保持一致
- 联系您的品牌拥护者，利用他们的帮助在各个互动环节拥护品牌的形象
- 清晰阐述品牌所传达的企业责任、使命和目标，并通过企业做出的贡献成果来证明信息的真实性。

技术

将技术的颠覆作用转变为企业发展的良机

技术会改变人们体验消费品企业的产品和服务的方式。然而，消费品企业往往在技术投资方面落后于其他企业。不过消费品行业的主管了解，颠覆性技术会为提供卓越的品牌体验创造更多机会（见图 3）。

虽然 70% 的受访者表示颠覆技术具有巨大影响力，但是只有 25% 的受访者表示已经做好了迎接这一变革的准备。

物联网与移动技术

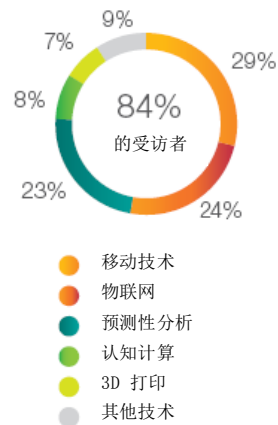
物联网和移动技术将会对消费者的购物体验产生最为深刻的影响。到 2020 年，全球智能手机用户预计将达到 61 亿，其中 99% 的人会接入互联网。¹⁴

消费品公司已经使用物联网来预测维护和提高效率，有时还会通过特定地点的活动、互连包装和其他设备来扩展品牌体验。例如，一家美国饮料公司利用传感器数据、预测模型和文本分析来识别和预测自动售货机中的意外设备故障。¹⁵ Blizzard Sport GmbH 公司利用传感器来捕获在制产品的数据，从而找到制造缺陷。¹⁶ 分析可以揭示生产洞察，例如了解哪种滑雪板模型易于出现产品缺陷，以便近乎实时地解决相关问题。

在未来，由于更多的设备会嵌入日常生活中，物联网会改变人们的居住空间，这可以帮助消费品企业找到全新的互动方式。从改善健康状况，到家庭安全措施，再到智能互连车辆，网络设备将会使人们未来的生活发生巨大变化。

图 3

调研受访者表示，移动、物联网、预测性分析和认知计算等技术对其提供卓越体验的能力产生了最大的影响



来源：2015 年 IBM 消费品行业调查

案例研究：消费饮料公司 Diageo 使用物联网以创新方式实现品牌体验扩展¹⁷

Diageo 在“智能酒瓶”中装入传感器，用于跟踪酒瓶的位置，从供应链、商店一直到消费者手中。例如，在商店中，传感器可以向智能设备中上传促销信息。当传感器显示瓶子已经打开时，用户可以查看鸡尾酒的配方信息。

“移动技术正在改变我们的生活方式，作为消费品公司，我们希望在未来使用移动技术来提供令人惊喜的消费者体验，”该公司的全球创新总监 Helen Michels 表示。

预测性分析

对各种结构化和非结构化数据进行预测分析，可以帮助消费品企业将基于已知消费者偏好的洞察转变为由实际消费者行为创建的洞察。具有前瞻性思维的企业会在消费品价值链中采用预测性分析和以行动为导向的分析。例如，为满足日新月异的客户需求，酸奶公司 Dannon 必须精确预测产品需求量，同时要记录产品的保质期。¹⁸ 通过使用基于云的预测性分析，Dannon 可以更加准确地预测产品的需求量，从而在合适的时间为客户提供合适的产品组合，满足客户的需求。护发产品制造商 Pantene 使用气象数据来预测“头发变脏”的周期，并为消费者提供距离最近商店的优惠券和路线说明。因此，Pantene 的销售额增加了 28%，用户数量增加了 60 万。¹⁹

认知计算

消费者互动方面的许多挑战，例如如何与数十亿的用户进行沟通交流，可以通过认知计算技术来解决。认知计算是一个全新的领域，可以通过先进的机器学习算法来拓展人类的专业知识范围。例如，“认知厨师”可以利用前所未有的食材搭配发掘不同寻常的味道。²⁰

另外，认知计算可以从社交媒体中获取个性化洞察，并根据面部表情、姿势、手势、语言、敲击键盘的力度或节奏、鼠标上手的温度变化等因素来解读人类情感。认知计算也用来创建交互式机器人，进一步扩展以客户为中心的互动功能，并提升品牌体验。

面向消费品企业的技术方面的启示

无论您是否已经做好准备，物联网都将对品牌的塑造和管理方式产生巨大影响

互连设备将会提供一个用于交付全新品牌体验的平台。这些设备在整个价值链中的数量不断增加，使消费者可以接收新的洞察、体验和服务，并会显著影响品牌的塑造和管理方式。

预测性和以行动为导向的分析是主流趋势

除预防性维护等熟悉领域外，预测性分析对创建和维护丰富的可扩展式品牌体验的影响力越来越大 – 即之前提到的“创造惊喜”类的体验。规范性分析将有助于消费品企业预测和应对更多影响关键流程的业务场景。近期内，它会对消费品企业的超本地市场运营模式产生巨大影响。各种不同的本地数据可以帮助公司获取区域或街道级别的洞察，例如超本地市场的广告需求管理。

认知计算将会创造全新的价值来源

由于传感器的大量使用以及语音、视频和图像数据的简单易得，认知计算对于分析数量更多、复杂性更高的内容具有十分重要的作用。认知计算和机器人技术将会相互结合，从而提供机器驱动的个性化品牌和购物体验。消费品企业能够在消费者互动中利用认知计算获得更大价值。

案例研究：机器人与消费者

其他行业在利用前沿技术改善消费者体验方面，已经超越了消费品企业。机器人技术是各个行业取悦客户的创新方式之一，例如银行业和零售业。

Nao 是一个全自动、程序控制的仿真机器人，由法国公司 Aldebaran Robotics 研制而成。Nao 在一家日本银行工作，会讲 19 种语言，能够承担客户欢迎工作以及询问客户所需要的服务。²¹ Pepper 是 Aldebaran 的另一发明 – 专门用于在日常生活中为人类提供服务 – 它能够识别消费者、接近他们，发起对话，并以销售产品为目的向消费者询问问题。²² 美国 Lowe 公司研发的机器人 OSHbot 正在商场做销售员。它可以问候消费者，询问消费者的购物需求，并且会讲多种语言。²³

建议

以全新的思维方式评估和部署颠覆性技术

- 探索能够扩展和重塑品牌体验和运营流程的新技术
- 利用颠覆性技术探究“尝试与学习”的方法
- 要勇于尝试；部署边际改善方案以实现业务转型。

询问适当的问题，以开放的态度接纳新观点和全新的运行方式

- 找出三个最艰巨的难题，测试如何使用预测性分析和规范性分析来提高这些领域的绩效
- 利用更广泛的数据集，例如消费者情感、天气状况和本地活动数据，来获取有关消费者行为模式的更有意义的洞察。接纳与直觉相反的观点
- 扩展分析的使用范围，大规模地支持诸如“下一个最佳行动”等自动化过程，不仅仅作为更好的决策支持工具。

为迎接认知计算和机器人等变革技术做好准备

- 探索和评估认知计算和机器人技术是否适合您的企业愿景和使命
- 使企业员工、贸易合作伙伴和消费者参与认知计算用例的创建，例如，在关怀专线或内部服务台运行等领域提升品牌体验并降低成本
- 为迎接未来的认知计算打造多种业务平台（云、动态基础架构、数据湖等）。

生态系统

利用生态系统的强大力量实现业务转型

生态系统是互相依赖的企业和关系为创造并分配业务价值而组成的复杂网络。生态系统具有广泛性，可能跨多个地区和行业，包括公共和私有机构及消费者。一些消费品企业已经开始通过与相邻行业合作来寻求商机（例如，洗衣粉品牌与洗衣机制造商的联合）。然而，通过利用其他更多先进行业的技术和分销合作伙伴生态系统，例如汽车业与电子业，消费品企业可以创建全新、更丰富的消费者体验和业务模式。

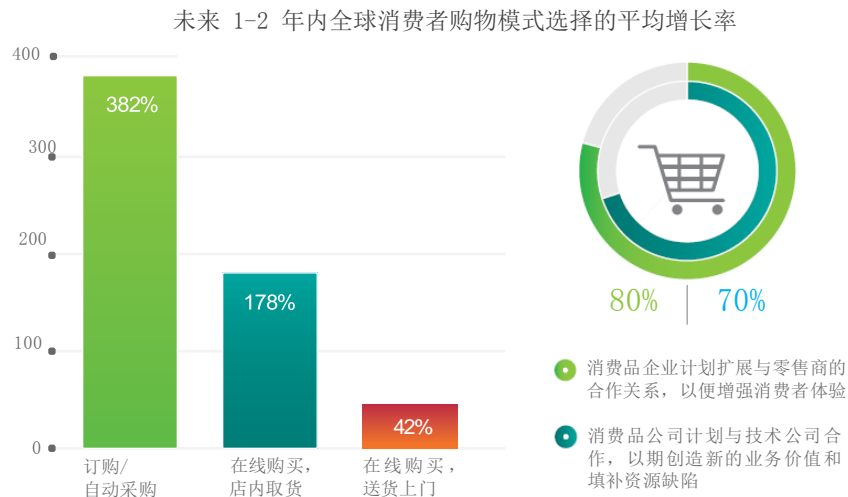
为不断变化的消费群体创造更完整和卓越的品牌体验，消费品企业需要与陌生的合作伙伴进行协作。例如，在我们的调查参与者中，58% 的受访者认为服务供应商是重要合作伙伴，而 53% 的受访者将汽车制造商看作重要合作伙伴。企业需要了解合作关系对行业纵向市场、新的产品服务系统和业务模式产生的影响。在我们的研究中，71% 的企业高管认为消费者需要更完整的产品与服务混合型体验，64% 的高管认为新的业务模式会对行业产生巨大影响。

生态系统对于直接面向消费者的新型业务模式和体验至关重要。IBM 的最新调查证实了这个观点，受访消费者表示在未来的 1-2 年内其购物方式会越来越多样化（见图 4）。²⁴ 在我们的调查中，80% 的消费品企业表示计划扩展与零售商的合作关系，以便提升消费者体验；

70% 的消费品企业计划与技术公司开展合作，以期创造新的业务价值和填补资源缺陷。

图 4

消费品企业可以利用其生态系统来满足不断增长的直接面向消费者的需求



来源: 2015 年 IBM 消费品行业调查。

其他行业及其生态系统会与贵企业争相吸引消费者

生态系统可以帮助消费品企业扩展业务, 更广泛的生态系统可以加速新业务模式的商业化。其他行业已经开始实施这样的措施。尤其是, 电子行业与汽车行业相互联合, 以便了解消费者的出行状态 - 根据 GPS 定位来提供一些零售的促销活动。IBM 最新调查表明, 73% 的汽车行业高管认为, 在未来的十年中与其他行业的合作是促进行业发展的最佳方式。²⁵

面向消费品企业的生态系统方面的启示

消费品企业可以学习其他行业构建生态系统的方式

其他行业使用生态系统打造新奇的、卓越的客户体验之旅和理想化的生活环境，抢占消费者的心理占有率。消费品企业需要扩大潜在合作伙伴的范围和多样性，探索全新的方式来与传统消费品/零售行业之外的消费者进行互动，并为其创造更多价值。这就意味着，新的业务模式和收入流会打破其原来的生态系统。

全新生态系统的出现会提升企业的竞争力

如今，传统的进入壁垒变得无足轻重，比如制造、销售和分销能力的资本支出规模，而越来越多的威胁是来自市场新进入者。消费品企业通过将初创公司和其他市场新入者纳入其生态系统，并为其提供资源和专业技能，可以从这些企业中获益。

生态系统可以使消费品企业长期保持领头羊的地位

横跨企业、政府和 NGO 合作伙伴的生态系统可以有效地促进企业实现可持续的业务发展。可持续性品牌体验的核心组成部分。实现可持续性可以帮助公司实现业务发展、提升成本效率并构建未来风险的抵御能力。消费品企业可以访问准备就绪的生态系统，以更低的投资成本、更快的速度实现可持续性目标。

电子行业与汽车行业的企业利用生态系统创造商业价值²⁸

电子公司与汽车公司之间的合作关系为生态系统如何通过跨行业的合作关系来创建新的消费者价值来源提供了杰出的范例。为了维持业务增长，这些行业的领先企业正与不同行业构建合作伙伴关系，从而形成动态价值链，为消费者提供新颖的购物体验。电子企业与城市和相关机构相互合作，共同为市民和消费者创建最先进的互连公共空间，通过社交媒体和内容营销在已知位置与消费者进行实时互动。与汽车企业的捆绑式销售意味着任何购物体验均可实现无缝化，从首次查询和预订，到离开停车场和开车回家。

汽车企业已经与电子企业进行合作，以便提供智能导航、实时交通警报以及在拥挤的城市定位停车空间等强大应用。反过来，这些创新也为新的收入流创建了相关平台，例如个性化保险覆盖范围的计算。随着与车辆与个人设备的连接越来越紧密，更多的其他应用和服务也可能用于医疗卫生、娱乐和赛事策划。消费品企业为何不相继效仿呢？

建议

了解生态系统的当前状态

- 评估您当前的业务合作伙伴，以及您需要在哪些领域构建新的合作关系，从而打造与众不同的品牌体验
- 发掘颠覆您所在行业/其他行业的价值链的机会
- 评估与非传统合作伙伴创造价值的可能性。

使用生态系统同时转变品牌体验和业务模式

- 通过利用跨越传统行业界限的“网络中的网络”，扩展您的生态系统
- 借助贵企业的能力和 investment 来帮助生态系统进行创新并实现发展
- 寻找可以为您的品牌体验带来颠覆性技术的合作伙伴。

保持敏捷，衡量取得的成效并采取下一步行动

- 与生态系统合作伙伴共同制定指标；协调所有力量促进生态系统的整体发展
- 使用高级分析和物联网技术来预测生态系统的状况并确定要采取的行动
- 快速学习生态系统中的原型和试验，创造更卓越的品牌体验。

准备好了吗？

消费品企业准备好进入“好莱坞黄金时代”了吗？随着消费品企业逐渐适应了消费者期望的不断变化和数字技术与生态系统的颠覆力量，它们在价值链中的角色可能面临新型业务模式的挑战。正如好莱坞一样，品牌将创造更多身临其境的消费者体验之旅，旅程中包括诸多接触点和分享收入的合作伙伴。新能力对于成功至关重要。

重要问题

- 消费群体结构和消费行为的改变将会对如何为您的品牌消费者体验之旅带来何种影响？
- 技术如何帮助您通过各种媒体渠道来吸引消费者的注意力，并与之建立联系？
- 您计划如何利用物联网、预测性分析和认知计算等变革技术来使您的品牌体验与众不同？
- 哪些拥有现成生态系统的战略合作伙伴将可以为您和您的客户创造新的价值？
- 在重大转型时代，您需要掌握哪些技能和能力？

更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：ibm.com/iibv。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察力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。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院隶属于 IBM 全球企业咨询服务部，致力于为全球高级商业主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。本文是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是 IBM 全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司实现价值。

作者

Anthony Bigornia 是 IBM 消费品行业解决方案系列产品的全球领导者，也是 IBM 行业研究院的成员。他在服务全球消费品客户方面拥有近 20 年的经验，负责制定 IBM 的跨品牌行业战略，为满足消费品客户的特定需求而定义 IBM 跨品牌的解决方案。Anthony 拥有美国西北大学的法学博士学位，经常在行业活动中发表演讲，阐述新型智慧消费者推动的消费品行业中的动态变化。他的联系方式是：anthony.bigornia@us.ibm.com。

Trevor Davis 博士是 IBM 杰出工程师，消费品行业未来学家，也是 IBM 行业研究院的成员。他拥有 20 余年的国际商务经验，与多个领先的客户合作制定跨多年的转型计划，共同利用新技术创造价值。Trevor 拥有伯明翰阿斯顿大学颁发的冶金学博士学位，目前正在研究如何充分使用 Watson 研发更多可持续材料。他的联系方式是：trevor.davis@uk.ibm.com。

Jane Cheung 是 IBM 商业价值研究院的全球消费品业务领导者。她在零售行业与消费品行业拥有 20 余年的工作经验。Jane 曾在 Macys、Disney、Nike 和 Hallmark Cards 公司供职，担任过 IBM 和 Accenture 公司咨询部门值得信赖的客户顾问。Jane 拥有加州州立大学长滩分校颁发的工商管理硕士学位。她的联系方式是：jane.cheung@us.ibm.com。

注释和参考资料

- 1 “2014 Milestones.” Octopus.com. 2014. http://www.octopus.com.hk/about-us/milestones/en/index.html#_yr2014
- 2 “Connected generation: Perspectives from tomorrow’s leaders in a digital world – Insights from the 2012 IBM Global Student Study.” IBM Institute for Business Value. November 2012. http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&apname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE0350USEN&attachment=GBE03530USEN.PDF
- 3 Evans, David. “The Internet of Things: How the Next Evolution of the Internet Is Changing Everything.” cisco.com. April 2011. https://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/innov/IoT_IBSG_0411FINAL.pdf
- 4 Laporte, Nicole. “HBO to Netflix: Bring it On.” FastCompany.com. May 2015. <http://www.fastcompany.com/3044284/bring-it-on>
- 5 Snyder, Benjamin. “Streaming is about to beat DVD sales for the first time.” *Fortune*. June 2015. <http://fortune.com/2015/06/03/streaming-movies-revenue/>
- 6 Lenius, Pat. “Unilever Fine-Tunes Digital Strategies for Omnichannel Success.” CPGMatters.com. October 2015. <http://www.cpgmatters.com/DigitalSolutions101915.html>
- 7 “Innovating automotive retail.” McKinsey & Company.” February 2014. http://www.mckinsey.com/client_service/automotive_and_assembly
- 8 de Vries, James. “PepsiCo’s Chief Design Officer on Creating an Organization Where Design Can Thrive.” *Harvard Business Review* August 11, 2015. <https://hbr.org/2015/08/pepsicos-chief-design-officer-on-creating-an-organization-where-design-can-thrive>
- 9 “Global consumers are willing to put their money where their heart is when it comes to goods and services from companies committed to social responsibility.” *Nielsen*. June 20, 2014. <http://www.nielsen.com/us/en/press-room/2014/global-consumers-are-willing-to-put-their-money-where-their-heart-is.html>
- 10 Morrison, Kimberlee. “Snapchat Is the Fastest Growing Social Network.” *Adweek*. July 28, 2015. <http://www.adweek.com/socialtimes/snapchat-is-the-fastest-growing-social-network-infographic/624116>; Bennett Shea. “What Happens in an Internet Minute?.” *Adweek*. January 9, 2015. <http://www.adweek.com/socialtimes/internet-minute-2013-2014/504301>

-
- 11 Siu, Eric. "10 User Generated Content Campaigns That Actually Worked." *Social Times*. March 12, 2015. <http://blog.hubspot.com/marketing/examples-of-user-generated-content>
 - 12 Berman, Saul and Anthony Marshall. "How consumer products companies are preparing for a very different tomorrow." IBM Institute for Business Value. April 2014. http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&apname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE03599USEN&attachment=GBE03599USEN.PDF
 - 13 Tepper, Fitz. "Dollar Shave Club Raises \$75M To Fend Off Gillette And Harry' s." TechCrunch.com. June 22, 2015. <http://techcrunch.com/2015/06/22/dollar-shave-club-raises-75mm-to-fend-off-gillette-and-harrys/>; Crook, Jordan. "Blue Apron Blows Past 1 Million Meals Sold Each Month, Looks To eCommerce." TechCrunch.com. November 12, 2014. <http://techcrunch.com/2014/11/12/blue-apron-blows-past-1-million-meals-sold-each-month-looks-to-ecommerce/>
 - 14 "Ericsson Mobility Report." Ericsson.com. June 2015. <http://www.ericsson.com/res/docs/2015/ericsson-mobility-report-june-2015.pdf>; "Global Internet Report 2015." 2015. Internet Society. http://www.internet-society.org/globalinternetreport/assets/download/IS_web.pdf
 - 15 IBM Institute for Business Value analysis based on internal client interviews and studies.
 - 16 Ibid.
 - 17 "Diageo and Thinfilm Unveil the Connected 'Smart Bottle.'" *Diageo*. <http://www.diageo.com/en-row/ourbrands/infocus/Pages/diageo-and-thinfilm-unveil-the-connected-smart-bottle.aspx>
 - 18 Daniells, Stephen. "Growing yogurt market share: Dannon uses IBM analytics to boost forecasting and focus on promotions." Food Navigator-USA.com. May 2013. <http://www.foodnavigator-usa.com/Manufacturers/Growing-yogurt-market-share-Dannon-uses-IBM-analytics-to-boost-forecasting-and-focus-on-promotions>
 - 19 "5 Scarily Effective Weather-Trigger Ad Campaigns." *Weather Unlocked*. November 2014. <http://www.weatherunlocked.com/blog/2014/november/5-scarily-effective-weather-triggered-ad-campaigns>
 - 20 "Chef Watson." *Bon Appetite*. <http://www.bonappetit.com/tag/chef-watson>

- 21 McCurry, Justin. “Japanese bank introduces robot workers to deal with customers in branches.”
The Guardian. February 4, 2015. <http://www.theguardian.com/world/2015/feb/04/japanese-bank-introduces-robot-workers-to-deal-with-customers-in-branches>
- 22 Hornyak Tim. “Armed with Watson smarts, Pepper aspires to be a robot salesman.”
PC World. July 30. 2015. <http://www.pcworld.com/article/2954932/armed-with-watson-smarts-pepper-aspires-to-be-a-robot-salesman.html>
- 23 Rodriguez, Ashley. “Meet Lowe’ s Newest Sales Associate - OSHbot, the Robot.”
Advertising Age. October 28, 2014. <http://adage.com/article/cmo-strategy/meet-lowe-s-newest-sales-associate-oshbot-robot/295591/>
- 24 Davis, Trevor and Anthony Bigornia. “Brand enthusiasm:More than loyalty - How today’ s consumers want to engage with your brand.” IBM Institute for Business Value. November 2014. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/brandenthusiasm/>
- 25 Ben Stanley 与 Kal Gyimesi 合著：“2025 汽车展望：大业无疆。” IBM 商业价值研究院 2015 年 1 月。 <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/auto2025/>
- 26 IBM Institute for Business Value analysis based on primary and secondary research of ecosystems in the electronics and automotive industries.

© Copyright IBM Corporation 2016
IBM 全球企业咨询服务部
Route 100, Somers, NY 10589
2016 年 1 月
美国出品

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://www.ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所所有这些产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不试图代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何组织或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方。IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编：100101

