

消费无限 零售无界

构建无边界零售, 领先消费新格局

联合出品



主题专家



龙如军

IBM Consulting 大中华区高级合伙人
中国区消费流通行业群总经理

陈菲

腾讯智慧零售副总裁
腾讯云副总裁

朱翊

IBM Consulting 大中华区合伙人
混合云转型事业部总经理

陈平

腾讯云副总裁

杨帆

IBM Consulting 大中华区合伙人
消费流通行业群华东及华北区总经理

王墨

腾讯智慧零售垂直行业总经理

周海玲

IBM Consulting 大中华区合伙人
混合云转型事业部云生态负责人

程伟

腾讯智慧零售技术架构与交付总经理

罗光杰

IBM Consulting 大中华区副合伙人
企业战略咨询事业部

吴幼梅

腾讯智慧零售垂直行业解决方案总监

石晓刚

IBM Consulting 大中华区高级咨询经理
混合云转型事业部

李有祥

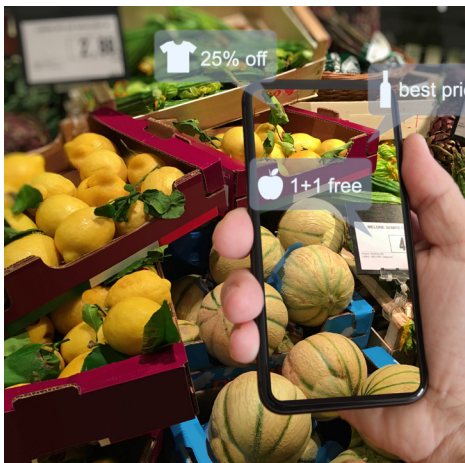
腾讯智慧零售垂直行业解决方案总监

石延霞

IBM 商业价值研究院
高级咨询经理
shiyx@cn.ibm.com

杜梦溪

腾讯云战略拓展总监
mengxidu@tencent.com



摘要

“无边界零售企业”是新一代的零售模式，将会加速成为未来零售的愿景，引领零售行业的未来发展。

■ 全球及中国消费新格局

对于全球和中国的许多消费者而言，疫情改变了他们的消费方式、消费选择和消费动机。“混合购物、拥抱私域”成为新的购物方式；“可持续性、环保健康”深入人心，但仍存在知行差距；“理念驱动、价值观契合”型消费者成为数量最多的群体。这些消费新格局既为零售企业带来了全新的挑战，更为零售企业的进化提供了难得的契机。零售企业必须把握这一千载难逢的机遇，超越消费者不断升级的期望，积极转型为无边界零售企业。

■ 构建无边界零售企业

“无边界零售企业”将会加速成为未来零售的愿景，是新一代的零售模式，引领零售行业的未来发展。无边界零售企业将是一个开放的生态系统。在这个生态系统中，零售企业用“全域经营”这条无边界的“金线”将企业内部、企业外部、企业外部之外的参与者紧密连接起来，共同为消费者创造线上线下全平台、公域私域全渠道、现在未来可持续的极致消费体验，真正实现“以消费者为中心”，将零售企业的发展潜力提升至全新水平，引领消费新格局。无边界零售企业由六大要素构成，分别为零售生态、全域经营、科技与数据、可持续发展、最强零售人、混合云底座，它们分别是无边界零售企业的战略核心、价值金线、加速引擎、使命宗旨、组织能力、基础设施。

■ 行动建议

零售企业要向无边界零售全面转型，首先，需要积极地与合作伙伴联手，借鉴他们的前沿思想、丰富经验、正确方法，少走弯路，缩短进入市场时间，共同打造未来的核心优势。其次，需要在企业范围内，从认知和行动两个层面都达成充分共识：统一认知、转变思维；统一行动、推动变革。最后，转型过程需要快速迭代，不断验证新想法，探索新商机，使灵感成型落地，加速成果转化，IBM 车库转型加速器 (Garage)TM 可以帮助企业以业务价值为目的、以用户为中心，用初创企业的速度，实现成熟企业的创新。

第一部分：全球及中国消费新格局

2022年3月，IBM商业价值研究院 (IBV) 与美国零售联合会 (NRF) 合作发布的《消费者需求多样化》研究洞察，调研了 19,103 位来自全球 28 个国家的消费者，其中 2,051 位来自中国。同时，腾讯智慧零售团队也做了智慧零售行业和案例的调研。通过这些调研，我们发现，对于全球和中国的许多消费者而言，疫情改变了他们的消费方式（怎么买）、消费选择（买什么）和消费动机（为什么买）。具体而言，出现了以下三个新格局：

新格局 1: 消费者怎么买 —— “混合购物、拥抱私域” 成为新的购物方式

疫情以来，消费者不断寻找新的消费方式应对充满不确定性的世界。在 2022 年，消费者不再将线上和线下购物视为两种截然不同的购物方式，他们现在更喜欢混合购物方式，即：在线上平台、线下门店、小程序等购物方式之间不断切换频道，并组合使用不同的购物方式，例如：店内购物+送货到家，线上购物+路边取货等方式。同时，根据腾讯智慧零售案例调研发现：过去两年中，在所有的购物方式中，中国消费者越来越多地使用私域购物——“打开小程序下个单”逐渐成为日常。如果说 2020 年是私域元年，2021 年是私域基建关键年，2022 年则是以微信生态为代表的私域业态全面爆发年。

从行业发展角度看，根据 2022 年微信公开课 PRO 数据，2021 年小程序日活突破 4.5 亿（腾讯 2022 年 Q1 财报显示，这一数字又突破了 5 亿）；商家自营实物交易额同比增速达 100%。据腾讯智慧零售团队合作商家数据统计，2021 年，其合作的商超便利、服饰时尚和美妆领域商家小程序 GMV 分别实现超过 50%、90% 和 100% 的增长，其中除了百亿级别的小程序展露头角，小程序 GMV 超过 10 亿的企业已达到数十家，GMV 破亿的企业也已经超过百家。近八成的重点品牌已经布局私域，一成表示未来预计布署。¹

从消费者角度看，根据《腾讯 2021 智慧零售私域增长指南》数据，私域之所以成为主要的购物方式，主要有五方面因素：第一，渗透高，私域触点在中国的渗透率已经高达 96%。第二，粘性强，中国消费者平均每天在私域触点上花近 1.5 小时。第三，易习惯，42% 的消费者已养成使用私域触点的习惯，96% 的用户曾在私域搜集信息。第四，影响大，74% 的消费者表示其消费决策受到私域内容的影响。第五，交易频，79% 的消费者过去 1 年中在私域进行过购买，70% 消费者愿意在私域进行复购。²

根据 IBV 调研结果，全球 27% 和中国 32% 的受访消费者表示，混合购物是他们的购物方式。并且，Z 世代（95 后）是所有年龄段中使用混合购物方式最多的年龄群（36%）。³ 而腾讯智慧零售的调研显示了相似的发现：全渠道客户消费频次远高于纯零售客户（高出 253%），其中 20% 销售来自门店的闭店时间，10-20% 的销售属于跨城市购买行为。⁴

混合购物方式下，虽然实体店不再是消费者首选的购物渠道，但是实体店仍然必不可少。调研发现，全球 72% 和中国 56% 的消费者依然将实体店作为他们主要购物方式的一部分。超过一半（57%）的中国 Z 世代和千禧一代（80 后）消费者仍保持每周至少去实体店一次的习惯。但是，他们对实体店的数字化体验要求提升了，例如：全球消费者希望使用或继续使用的数字化服务依次为自助结账、餐馆外卖、无接触支付、线上购物+店内取货，而中国消费者则是无接触支付、自助结账、超市到家、餐馆外卖。另外，43% 的中国消费者希望门店能够提升商品多样性，34% 希望门店的位置更方便，环境更舒适。最后，消费者对门店店员的要求也提升了，25% 左右的全球和中国消费者希望店员增加对产品的了解程度和知识储备。⁵ 腾讯智慧零售的分析数据也显示了相似的发现：利用微信的数字化工具赋能零售门店，可突破实体的经营时间、空间、商品陈列等限制，帮助门店面向顾客提供全时、全域的更优质的服务，从而提升活跃与复购，其中销售贡献可达品牌 20-30% 销售，复购频次提升 50-400%，ARPU（每用户平均收入）提升 50-200%，闭店时间订单占比 7.5-20%，非同城订单 10-20%。⁶

面对以上消费新格局，零售商和品牌商必须使自身能力与时俱进，打造线上和线下全面融合的消费渠道，并提升门店数字化能力和店员能力，简化店内购物，为消费者打造自由方便、轻松直观、舒适惬意的消费体验。

新格局 2: 消费者买什么 —— “可持续性、环保健康” 深入人心, 但仍存在知行差距

其次，疫情还改变了消费者的消费选择。2022 年，在全球，约 80% 的消费者表示在选择品牌时，更看重可持续性以及健康，而这个数字在中国更高（90%）。而且，在中国，Z 世代消费者支持可持续发展的积极性更高，他们中有 70% 的人使用更环保的交通方式，61% 的人通过改变日常购物习惯来减少对环境的影响。⁷

然而，调研发现，许多消费者的表述只不过是他们的美好愿望，消费者的意愿与行动之间还存在着巨大的差距：虽然 80% 的全球消费者表示在选择品牌时更看重可持续性，但是只有 31% 的人表示，最近购买的商品中大部分或全部是可持续产品；在中国，这个差距略小（90% vs 50%）。⁸

这为零售商和消费品企业带来了新的挑战和机遇，如何才能让消费者更多地购买可持续产品？答案是：同等的价格、更高的质量和更多的了解。35% 的全球消费者和 23% 的中国消费者表示，在同等的价格下，他们会购买更加可持续的产品。约 30% 的全球和中国消费者表示希望购买更高质量的产品。大约 1/5 的全球和中国消费者希望了解自己的购物选择能够对环境带来哪些积极的影响。⁹ 这些都要求零售商和消费品企业将可持续发展与数字化转型更深度、更有机地结合起来，为消费者提供更具竞争力的可持续产品；并将企业的可持续性工作与客户体验更紧密地联系起来，明确地向消费者说明产品的可持续属性以及他们的购买行为如何造福人类和地球，以更积极地影响消费者观点及其购买决策。

新格局 3: 消费者为何买 —— “理念驱动、价值观契合”型消费者成为数量最多的群体

最后，疫情改变了消费者的消费动机。越来越多的消费者根据产品和品牌与自身价值观的契合程度做出选择，我们称之为“理念驱动型消费者”。目前在全球和中国的主要四类消费者群体中，这类型消费者均成为人数最多的消费者群体，分别为 44% 和 55% (如图 1)。¹⁰

理念驱动型消费者的消费特征主要有：购物欲望更强烈，紧跟潮流，关注社交媒体上具有影响力的人，心动就马上行动（购物）。他们还会更频繁地向朋友和家人推荐产品或品牌，更愿意成为拥有广泛关系网络的“宣传大使”。81% 的中国理念驱动型消费者更喜欢购买可持续产品。¹¹

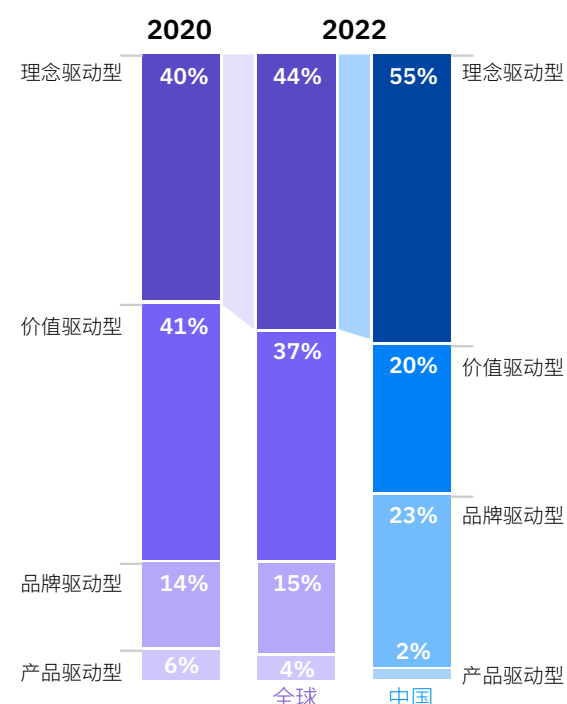
在理念驱动型消费者心中，真实性是关键，他们希望品牌企业能够以清晰、坦诚、可信和开放的方式提供信息。为了获得信任，品牌企业必须了解理念驱动型消费者的关注点，在产品开发、设计到售后支持的整个生命周期中，努力符合他们的价值观。

这个调研发现和腾讯营销洞察 (TMI) 与波士顿咨询公司 (BCG) 所作的《抢滩私域新战场——2021 中国私域营销白皮书》的发现是一致的。该调研按照活跃程度以及价格敏感度两个维度评估，发现消费者基本属于五种类型：品质生活家 (22%)、活跃分享家 (10%)、深粉种草党 (22%)、精明消费者 (29%)、潜水追随者 (17%)。前三类消费者的消费动机和消费行为基本与理念驱动型消费者一致，人数总数占到了 54%。¹²

图 1

理念驱动型消费者的崛起

理念驱动型消费者数量已超过价值驱动型消费者，成为最庞大的消费者群体



注：由于四舍五入，相加后的总数可能不等于 100%。

理念驱动型消费者 (44%) (55%)

期望产品和品牌符合自己的价值观以及提供健康优势。他们愿意改变自己的购物习惯以减少对环境的影响，并且非常关注可持续发展和回收利用。

价值驱动型消费者 (37%) (20%)

追求价值、便利性以及有助于简化生活的产品和服务。他们不太愿意改变自身习惯以减少对环境的负面影响。

品牌驱动型消费者 (15%) (23%)

信任品牌，并在做出购买决策时优先考虑他们。与其他消费者群体相比，他们的平均收入最高，并且热衷于赶时髦。

产品驱动型消费者 (4%) (2%)

重点关注产品功能和价格。他们没有任何品牌或产品属性的倾向，是最不积极的购物者。

第二部分：构建无边界零售，领先消费新格局

疫情带来的消费新格局既为零售企业带来了全新的挑战，更为零售企业的进化提供了难得的契机。零售企业必须把握这一千载难逢的机遇，超越消费者不断升级的期望，积极转型为无边界零售企业。IBM 和腾讯共同认为，“无边界零售企业”是新一代的零售模式，将会加速成为未来零售的愿景，引领零售行业的未来发展。

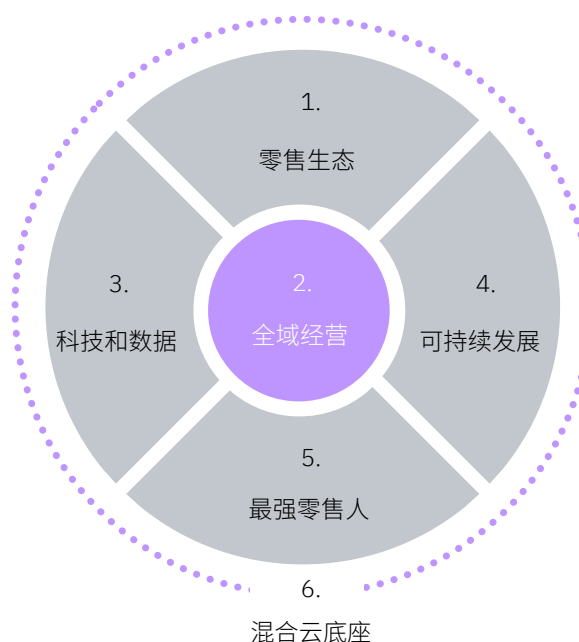
那么，什么是无边界零售企业呢？

无边界零售企业将是一个开放的生态系统。在这个生态系统中，零售企业用“全域经营”这条无边界的“金线”将企业内部、企业外部、企业外部之外的参与者紧密连接起来，共同为消费者创造线上线下全平台、公域私域全渠道、现在未来可持续的极致消费体验，真正实现“以消费者为中心”，将零售企业的发展潜力提升至全新水平，引领消费新格局。

具体来说，无边界零售企业由六大要素构成，分别是（如图 2）：

图 2

无边界零售企业框架



构成要素 1: 零售生态。

零售企业需要不断在三个层面突破自身边界: 在企业内部层面, 打破职能部门孤岛, 无缝链接企业核心流程; 在企业外部层面, 打通上下游, 与各类供应商、各级经销商、各类物流外卖快递商、各类公域及私域平台、各类线下门店建立高效协同; 在企业外部之外, 打造全面生态系统, 和咨询服务、数据服务、代运营服务以及数字化工具服务等各类生态伙伴全面融合。通过打造全新的零售生态系统, 颠覆零售行业的增长方式、运营效率、品牌影响。零售生态是无边界零售的战略核心。

构成要素 2: 全域经营。

零售生态作为复杂的系统, 要有一条“金线”将其贯穿起来, 撬动零售生态的价值增长; 同时, 这条“金线”还能够让这个零售生态保持智能、敏捷、灵活, 在降低成本的同时, 不断满足快速变化的消费者需求和个性化的消费者体验。这条“金线”就是全域经营。全域经营以消费者体验作为出发点和目标, 不断将工作流程优化为智能 workflow, 统筹运营公域和私域、线上和线下。全域经营是无边界零售的价值金线。

构成要素 3: 科技和数据。

零售企业要实现全域经营, 需要有两个加速器的动能支撑: 一个是 AI、物联网、区块链、云计算等数字科技, 加速企业业务模式、运营模式、产品服务等的创新。另一个是数据能力, 加速对消费者、业务目标、企业运营等更准确、更深入、全视角地理解和洞察, 并应用到产品研发、业务预测、业务创新领域。这两个加速器的结合, 可以帮助零售商实现全方位的创新升级, 挖掘更大的价值池。

构成要素 4: 可持续发展。

零售企业在向无边界企业发展的过程中, 需要有强烈的社会责任感, 比过往任何时期都关注可持续发展、绿色环保, 向全球和中国日益深入人心的可持续发展消费理念靠拢, 确保产品和品牌符合他们的价值观, 赢得“理念型消费者”的信任。这是无边界零售的使命宗旨。

构成要素 5: 超强零售人。

零售企业要向无边界转型, 需要有数量和质量充足的新型零售人才保障。零售企业需要一方面借助 AI 技术赋能, 打造“数字零售人才”; 另一方面, 企业在向全域经营快速转型的过程中, 需要招聘、培养一大批新兴的实体人才——私域人才, 平衡好私域快速发展与人才短缺的掣肘。通过数字零售人才和实体零售人才的完美融合, 形成“超强零售人”。这是无边界零售的组织能力, 也是企业转型工作中非常关键的组织保障。

构成要素 6: 混合云底座。

以上所有无边界零售的要素都需要建立在一个坚实的底座上, 这个底座以开放、弹性、安全、稳定的混合云和网络架构为支撑, 可将业务扩展到数以千计的门店以及更多的生态平台, 支持零售企业构建零售生态、实现全域经营。这是无边界零售的基础设施。

那么，如何建设这六大构成要素，成为无边界零售企业？下面将分别对每个要素详述最关键的、具有前瞻性和引领价值的两项举措。

构成要素 1: 零售生态——无边界零售的战略核心

关键举措 1: 无缝整合全渠道平台，利用每个渠道的优势，打造理想的混合购物体验。

全渠道运营不仅是品牌增长的重要驱动力，而且通过线上线下场景的打通，实现用户线上和线下一体化的服务体验，进而打造更深入的、基于用户服务的经营模式。而在构建全渠道运营的过程中，零售商不仅要借势各大公域平台，更要建立自己的私域，并与其他私域互通。私域是零售商家极为重要的自营阵地和增长支点。零售商不应将私域作为单一的销售渠道、触客渠道，而应该将私域平台作为为消费者提供全渠道、全场景服务的“连接器”，将消费者在不同渠道认知的品牌、服务衔接起来，打造线上和线下全面融合、品牌和渠道全面联合、公域和私域全面共享的开放透明的生态联盟。

例如，当用户前往安踏线下门店结账时，即可通过扫描收银台外屏显示的付款葵花码在小程序上进行支付。在支付页面，用户还能直接付款购买储值卡进行优惠减免，

而该储值卡后续还可通用于小程序商城和门店。安踏此举全面打通了线上线下，为消费者带来便捷的消费体验，也为商家自身带来了用户沉淀和拉动复购的红利。¹³

关键举措 2: 与各类零售服务商进行全面融合，实现业务增长，共同繁荣生态。

零售商在构建无边界零售生态的过程中，需要打破自身企业边界，与行业外部的各类零售服务商构建合作伙伴关系，进行全面融合。零售服务商主要包括四大类：咨询服务、数据服务、代运营服务以及数字化工具服务。在选择这些服务商时，可以从六大维度对其进行评估：运营服务能力、产品能力、技术能力、组织能力、行业影响力、创新力。

而在这方面，零售企业可以借助腾讯智慧零售的“千域计划”。该计划 1.0 从“政策助力、商业助力、市场助力和培育助力”四大维度，为零售商的生态合作伙伴打造了全面的生态成长体系。并在 2.0 中以“能力开放”为核心，将更多平台能力（工具、流量、数据能力、服务等）开放给零售服务商伙伴，并通过全新的能力评估体系，帮助服务商更好地服务广大商家，促进生态共赢和繁荣。¹⁴

乳品行业领先集团： 全领域数字化转型， 助力实现战略目标

经过 30 余年的发展，该集团立足乳业核心业务，实施多品类布局，加速成为健康食品行业的引领者，目前稳居全球及中国乳业第一阵营。该集团的战略目标是 2025 年挺进“全球乳业三强”，2030 年稳健迈向“全球乳业第一”，向“让世界共享健康”的梦想不断前行。因此，数字化转型对于该集团来说是必经之路，对该集团的品类多元化和规模国际化发展来说意义深远，全面的运营转型迫在眉睫。

IBM 咨询与该集团长期以来建立了良好的生态合作关系，服务的内容贯穿集团业务的整个价值链，在渠道、人力、财务、供应链、营销等多个业务领域持续帮助该集团全面转型赋能，并形成大量的数据资产。同时，IBM 帮助该集团通过渠道赋能平台的构建，支持 6 大事业部 6 万业务用户、30 多万经销商用户使用，实现对 3 万家经销商和百余万家终端门店的管理。最后，IBM 帮助客户以新技术与智能化场景设计为抓手，大力推动流程自动化，赋能数字化业务员创新，支撑集团从百亿到千亿的规模增长的同时，不断降低运营成本，提升员工效率，成为行业内乃至全球的顶尖数字化标杆。

IBM 与客户在信息化、数字化的建设道路上一路同行，通过长期合作帮助他们不断规划转型道路。双方携手前行逐步落地推进，并取得了来之不易的成果，共同为集团发展保驾护航。

中国头部珠宝企业： 搭建珠宝产业互联网平 台，助力业务新增长

随着我国居民人均可支配收入持续提高，以及消费意识转变，珠宝配饰行业进入品牌红利释放期。但是，在行业发展的同时，中国某头部珠宝品牌商也面临着企业内外部的诸多挑战：对内，传统珠宝品牌缺乏人才和相应数字化的组织结构，同时传统模式与数字化经营也存在一定差距；对外，来自二级批发代理商的业务竞争压力逐渐加大，品牌方的要求日益增加，产品抄袭的现象较为严重。

自 2022 年初开始，腾讯智慧零售与该企业开启全面合作。双方从战略咨询切入，重新梳理平台化战略，验证产业互联网平台的价值，共同构建珠宝产业互联网商业模式。此平台成为连接生产、消费端的 B2B 产业链的桥梁，重构存量竞争商业模式，拓展新业态和新增长曲线。同时，该平台还聚拢珠宝产业资源和资金，集中发力扩大业务规模和盈利模式，用数据连接珠宝产业各个环节，拓展增值服务，吸引具有数字化能力的人才。

双方共同打造的行业领先的珠宝全产业链 B2B 交易平台，基于该品牌强大的珠宝供应链及资源整合优势，既帮助上游工厂充分利用产能持续稳定经营，又为批发商、零售商等下游提供了安全便捷的珠宝批发生流通服务。

构成要素 2: 全域经营——无边界零售的价值金线

零售企业围绕无缝式客户体验提升, 需要从前端的产品研发、商品管理、门店营销、客户服务的创新重塑, 到后端的定制化生产、全渠道供应链协同管控、财务和人力资源共享协作, 打造智能 workflow, 全面提升企业敏捷的运营能力。

关键举措 1: 建设智慧营销及智能客服, 打造服务营销一体化运营体系, 激发企业持续增长新动能。

首先, 腾讯推出的全域智能营销平台企点营销, 通过营销一体化和智能化两大维度, 帮助商家基于消费者全生命周期做精细化运营。

一体化方面: 企点营销支持连接各个场域的用户, 并基于用户画像、用户生命周期、渠道特征达成“运营一体化”, 以及在营销触达到最终消费转化环节, 实现“从营到销的一体化”, 协助企业打造全链路运营机制, 联动公私域资源引流到店, 并沉淀私域流量、推动精细化运营。例如, 针对零售企业如何升级企业小程序商城、提升私域交易承接转化力的痛点, 腾讯云 Mall 解决方案可以支持 O2O、线上商城、直播、客服等全场景, 实现全渠道用户通、商品通、促销通。并基于公有云, 结合腾讯海量服务经验沉淀, 云 Mall 可以稳定支持秒杀、大促等突发流量场景。

智能化方面: 企点营销提供 AI 营销大脑能力——海量基础数据可快速完成 AI 深度洞察, 更精准地了解用户需求和用户圈层的划分; 支持分析消费者生命周期运营, 包括预测触达人群效果和客户流失风险, 从而为运营提供精准预判。同时企点营销基于洞察和分析来帮助营销决策和优化, 为每一次营销快速提供 AI “指路”。例如, 针对零售企业如何有效提升和消费者的深度沟通、激活社群运营效率、提高消费者复购和裂变的痛点, 腾讯企

点营销的社群 SCRM 解决方案可以提供全渠道获客、全渠道运营、全链路转化、全方位管理。

其次, 随着 web3.0 带来了元宇宙营销新场景, 品牌商纷纷开始探索元宇宙营销。但是面对优质设计物料易被仿造、版权无法保护、以及数字藏品发行需要合规合法的难题, 腾讯数字藏品营销平台为企业提供了安全、高效的一站式数字藏品发行解决方案。该方案主要具备以下特性: 联动私域运营, 助力私域增长; 产品可组件模块化, 落地方式灵活; 营销场景丰富, 促进产品销售; 有专业区块链技术保障, 构建从底层引擎到上层应用的全业务产品能力; 用户全流程实名, 内容全链路审查, 杜绝用户间藏品转移, 严格合规合法。例如: 农夫山泉借助腾讯数字藏品营销平台提供的 2D 数字藏品自动组合能力, 发行了 1000 款设计均不完全相同的数字藏品, 并打通公域平台, 面向天猫和抖音官方旗舰店数字藏品会员活动的中奖用户, 定向空投了独一无二的数字藏品, 吸引消费者入会并提高了线上平台会员活跃度。戴森基于产品设计手稿于“戴森 Dyson”小程序开展超级会员日活动, 可通过签到或注册机器人的方式获得数字藏品, 有效回馈了戴森忠实用户。

最后, 零售企业的客户服务工作通常会面临三大痛点: 客服忙碌或下班易漏客, 造成客户体验差; 大量咨询简单重复, 客服接待低效且流动性大; 客群分析耗时耗力, 且维护转化少。针对以上痛点, 腾讯企点客服解决方案可以确保 7×24 小时全通路秒级响应, 聪明稳定; 机器人解决 85% 简单咨询, 降低运营成本; 精准分析智能洞察, 助力业务增长。智能客服通过接待独立、回复准确、成交转化、人机协作四大优势, 可以覆盖全链路业务场景, 打造服务营销一体化客户运营体系, 激发企业持续增长新动能。

关键举措 2: 重塑智能供应链, 从容应对市场动荡, 提升企业运营确定性。

在疫情影响下, 叠加俄乌战争、地缘政治等不确定因素, 全球和中国都出现了前所未有的市场动荡, 给零售行业的供应链带来了两方面巨大的挑战: 库存和敏捷性。

首先, 在库存方面, 根据 IBM 商业价值研究院的调研, 54% 的消费品行业高管表示, 需要重新分配库存以应对危机。¹⁵ 例如, 对于食品、口罩等需求量极大的市场, 供应商不得不让生产线连轴转, 才能避免出现商品短缺问题。而服装市场则面临截然相反的危机: 疫情导致大量非必要库存滞留在门店中, 滞销的库存数量如此之多, 占用了大量资金, 令现金流无法支撑业务运营, 致使部分企业破产。

其次, 在敏捷性方面, 即供应链适应和应对市场波动的能力。很多零售商展现出了灵活的物流、生产、销售能力, 例如快递柜/路边取货、直达消费者 (DTC)、直播卖货等新方式加速兴起。这种加速趋势甚至变成了经济效益的拉动力, 很多采用此模式的消费品牌企业实现了业务增长。

疫情常态化下, 零售企业需要持续关注供应链的核心要素——库存、敏捷性和成本。以下四项关键任务可帮助企业打造新一代的智能供应链:

- 用 AI 技术赋能供应链规划, 优化库存和成本。

目前, 供应链规划决策通常是基于 IT 系统生成的预测和计划, 然后再通过多层人类假设和领域知识进行完善。虽然这些假设有利于弥补系统的局限性, 但也会导致人为偏见长期存在, 甚至在市场波动加剧的时期演变成投机行为。为了提升确定性和准确性, 这些决策必须逐渐由 AI 驱动, 以便有效地重新平衡成本和库存。

例如, 某全球消费品企业一直使用企业规划系统进行四周一次的基线预测, 规划人员从系统中提取基线后, 再根据外部合作伙伴提供的信息, 进行人工调整, 虽然参考了下游信息, 但基本是依靠推断。为了提高供应链规划的可靠性, 他们采用机器学习技术来预测变化, 使用天气和事件等外部驱动因素来感知变化, 并使用定价和促销等内部杠杆来塑造变化。最终, 他们的预测准确率提高了 11%, 从而提高了库存生产力。¹⁶

- 打造敏捷供应链, 提高灵活性和响应能力。

面对市场动荡、消费者行为持续改变、缺勤影响工厂产能、工作量挤压物流能力等不确定因素, 零售企业在生产和物流执行方面的灵活性和响应能力变得前所未有的重要。敏捷供应链不仅有助于在短期内优化库存, 而且还能优化工厂、货车、配送中心和门店的利用率, 以最低的成本实现更高的资产效率。

例如，某食品和饮料制造商在隔离期内收到意外需求，导致生产线切换过于频繁。为了解决这个波动性问题，工厂调整了详细的生产计划，逐个班次地运行基于约束的算法。通过实时了解设备传感器数据、原材料属性以及特定于 SKU 的运行规则，他们能够敏捷地响应需求变化。由于能够针对每个工作班次来优化执行方案，这家制造商的工作效率提高了 13%，加班时间减少了 75%。¹⁷

– 提升供应链可视性，实现生态系统供需同步。

随着供应链持续不断地受到意外的冲击，零售商需要提升供应链的可视性，实现供需网络同步，减小各方之间对库存和产能的了解差异，降低断货风险。更重要的是，这还有助于平衡整个网络的吞吐量，最终在从零售商到供应商之间的所有环节中，缓解需求逐层放大的“牛鞭”效应。

例如，某主要家居装饰品零售商订购的产品、装运的产品和收到的产品之间存在严重的数量差异问题。供应商配送中心、转运码头、零售商配送中心和零售商店之间缺乏可视性，导致有些地方库存过剩、有些地方库存不足。由于订购单、预先发货清单 (ASN)、货物收据和发票的核对流程非常复杂，许多问题最长需要

90 天才能解决。为了同步供应网络，各方连同相关数据一起加入了一个安全的区块链平台。最终，用于缓解供应风险的前置时间缩短了 90% 以上。虽然这家零售商一开始只有单一供应商，但现在已经新加入了另外五家供应商，目标是在年底前拥有 30 家供应商。¹⁸

– 开启端到端的数字化供应链转型，主动出击。

近年来，端到端数字化供应链转型从起初的运营改进的推动力量，逐渐升级为企业战略的支持力量。很多消费品和零售企业制定了长期的供应链战略，旨在预测和指引未来发展。同时，为了在新常态下有效开展竞争，企业必须加速执行这些战略，增强供应链敏捷性和弹性。

例如，某主要体育用品零售商面对不断提高的全渠道期望值，整合各个配送中心和数百家门店的订单和库存，支持新的交付方式，如“门店发货”以及“线上购买，门店提货”等。虽然迎合消费者需求是关键，但他们很快就认识到，物流必须能够适应需求变化，同时还要在利润、物流费用和网络产能之间实现平衡。因此，他们增加了新的敏捷性要求，以便能够在整个网络中进行情境规划并优化交付方式。最终，他们超越了消费者的期望，同时降低了 7% 的运营成本。¹⁹

鞋服行业领导者： 全面业务变革， 助力“中国首选”

作为国内鞋服行业的领导者，站在下一个十年的开端，如何抓住历史机遇，在企业内部明确和共识战略方向，构建科学的管理平台，成为集团当前最为重要而紧迫的问题。

在此背景下，IBM 与该集团携手启动公司全面业务变革，采用 All in One 的全新管理咨询解决方案，纵向深入研发创新、商品管理、供应链、渠道营销、零售运营等业务域，横向拉通战略、业务、运营、职能四大层面，开展全方位诊断和优化。此变革项目以实现公司 2025 战略为目标，开展各业务单元战略解码，设计组织变革，建立业务指标分析体系，梳理并优化核心业务流程，构建未来 IT 及数字化蓝图，规划 ESG 可持续发展战略及碳中和实现路径。与此同时，IBM 还帮助该集团对 ERP 系统进行升级，进一步提升公司在销售、财务、供应链等领域的信息化水平和经营效率。

在渠道营销和零售运营领域，该集团同时携手腾讯智慧零售团队，打造全域经营，提升品牌资产。为了提高用户体验，腾讯帮助该集团在 2021 年对小程序基建做了升级。经过升级，在 2021 年双 11 当天，订单总量达到了 9 万多，GMV 超过几千万，整体下单峰值的 QPS (每秒查询率) 对比升级之前有近 10 倍的提升。另外，针对让人深恶痛绝的羊毛党，该集团借助腾讯智慧零售的数据和数字化能力，有效识别并阻挡羊毛党，仅仅在 2021 年 12 月 4 日新品发布当天，就累计拦截羊毛党的恶意请求 191 万次，大大提升了会员和消费者的体验。

三方团队紧密合作，以敏捷迭代的方式，规划即落地，共同推动和管理变革行动，为集团未来成为“源自中国并被世界认可的，具有时尚性的国际一流专业运动品牌企业”奠定了坚实的管理基础。

中国领先零售企业： 数字化供应链中枢 系统，支持业务快速 扩张

中国某领先零售企业以区域一体化物流为支撑，发展多业态、多渠道模式。经过快速发展，门店总数逾千家，网络覆盖华北区域多个省市。零售多业态并举的格局以及业务的快速扩张，迫切需要提高供应链运行效率，以及加强门店陈列的标准化。

该零售企业为提升供应链运行效率，携手 IBM 共同打造具有业务前瞻性的柔性供应链，支撑多地域、多业态的业务快速发展模式。首先，IBM 带领客户的供应链商品中心、订单中心团队，以数据为驱动，分析该企业多地域、多业态的市场特性，完成需求预测模型建模。通过应用需求预测模型，将商品销售预测准确率提高约 20%。并从常规销售与档期促销两大业务场景，预测门店未来的商品需求。另外，通过使用自动补货模型，并结合供应链网络及效能，直接产生供应商订货、多级仓转运、仓配到店的全链路作业，实现精准补货，有效降低平均库存周转 15%。最后，通过分析指定门店的终端陈列标准，应用工具支持商品中心应对市场变化，快速完成陈列图的设计、调整与绘制，提升在复杂业务模型下的门店陈列管理。

2022 年，该客户与 IBM 进一步在商品品类管理解决方案进行探索，巩固需求预测与陈列管理在业务上达成的效果，使模型更适应公司业务战略的发展，建立具有业务前瞻的、高效率的端到端供应链体系和信息化平台，支持多地域、多业态的业务高速发展。

某大型国有食品集团： 依财务数字转 型，促集团管控提升

某大型国有食品集团承接国内特大城市主副食供应，其成员单位众多、覆盖行业广。根据国资委“对标世界一流管理，提升国有企业的管控能力”的要求，集团财务信息化面临管控手段不足、财务数据“看不清”、业务财务“不连通”、财务信息化“支撑弱”的挑战，为集团财务带来了“管控难”的问题，与财务价值创造转型仍有较大差距。

IBM 咨询团队与该集团共建财务转型管理办公室(TMO)，共同制定整个集团财务数字化规划，并确定转型目标与路径。其中第一阶段的目标是构建财务标准化为基础的业财融合系统、夯实财务核算基础；第二阶段的目标是深化业财融合、建立以 ERP 为数据依托的闭环管理与多层次决策体系、赋能集团业务发展。经过历时五年的财务数字化转型，实现了整个集团经营信息可信、重大风险可控、资源整合可调、管理信息可视。

2022 年，该集团与 IBM 进一步扩大合作，在集团层面成功推进主数据体系、标准化体系的建设，并成功落地企业试点项目，初步实现以标准化为核心的财务系统。同时，双方将持续推进二级板块 ERP 建设，旨在降本增效、促进协同、风险防范，形成数智化的管控决策平台。

构成要素 3: 科技与数据——无边界零售的加速引擎

关键举措 1: 运用智能化科技, 实现数字化运营, 加速业务创新和增长。

零售企业正在加速进入科技创新的新阶段, 而 AI 驱动的智能自动化是这个阶段的核心科技。智能自动化由四个要素组成: 接触, 学习, 推理, 执行。其中前三个要素由 AI 驱动, 第四个要素由自动化驱动。通过将 AI 融入智能自动化, 使机器能够不断学习, 提出建议, 做出自主决策并持续进行自我纠正。

智能自动化提供了以前想象不到的能力, 比如: 通过分析客户面部表情提供个性化店内服务等。根据 IBM 商业价值研究院调研, 到 2021 年, 超过 70% 的零售企业在整个价值链中实施智能自动化。这些企业的受访高管预计, 智能自动化能力通过改变企业运营方式, 提高效率, 实现数字化运营和创新, 可以帮助企业降低平均 7% 的运营成本, 将年收入增长率提高 10%。²⁰

根据 IBM 商业价值研究院调研发现, 零售企业在过去三年, 智能自动化在供应链规划和门店运营领域采用率增长非常快。

在供应链规划领域, 智能自动化能够对库存生产力和运营敏捷性产生最大影响, 这两个因素对于业务发展至关重要。

首先, 库存生产力, 是指实现供需匹配, 也就是在合适的时间将产品交付到合适的地点, 以满足客户的需求和期望。积压会导致降价, 而库存不足则意味着丧失销售商机。这两种情况都会对库存生产力和利润产生负面影响。为了提高库存生产力, 零售企业可以利用人工智能和机器学习算法, 优化需求预测和供应链规划。然后, 自动化引擎可以引导工作流程, 自动更新和调整计划, 解决由于意外和计划内的事件 (例如新产品推出或季节性变化) 导致的需求上涨和下降。

其次, 运营敏捷性, 是指能够在运营中快速轻松地适应变化。越来越多的企业使用物联网和其他智能设备来监控车队和仓库运营, 跟踪整个供应链中货物的流动。人工智能和机器学习可以将学习和推理能力用于监控和跟踪数据。然后, 他们可从这些数据中挖掘洞察, 并提出下一步最佳行动建议, 以消除可能代价高昂的瓶颈和损失。例如, 在恶劣天气或路况不佳的情况下, 配备有智能自动化的系统可以动态地重新安排货运路线, 以免延误; 还可以根据需要重新平衡库存。

在门店运营领域, 智能自动化最主要的影响是改善客户体验, 直接地促进销售收入增长。

首先, 利用智能自动化, 零售商可以根据当地商圈特征和可用信息, 自动选择特定门店的商品种类。AI 技术还可以应用所学到的知识, 定制店内产品和服务, 满足每个客户的需求。比如, 当您走进一家体育用品门店, 寻找户外装备时, 门店的 AI 应用会获取有关您的购买模式、兴趣和偏好的数据, 自动为您指定一名熟悉户外运动的销售店员。同时, 该应用会将您的信息提供给该店员, 便于她了解相关背景。她亲自迎接您, 在引导您前往门店户外区域时, 进行相关谈话, 并根据她的户外专业知识, 帮您推荐和找到中意的装备。

其次, 通过增强现实 (AR) 和虚拟技术 (VR) 技术创建的沉浸式环境, 正在改变客户的购物体验。IBM 商业价值研究院调研显示, 全球近 1.9 万名受访消费者中, 近半数 Z 世代、千禧一代和 X 世代消费者表示: 希望有机会尝试 AR 购物。²¹ 举例来说, 通过 AR/VR 技术自动诊断购物者的皮肤状况、上妆效果并推荐适合的产品。

关键举措 2: 强化数据能力, 透视人货场和精准网点选址, 加速零售转型。

零售企业在构建零售生态和实现全域经营的过程中, 需要对零售核心三要素——“人、货、场”有更多元、更深入、更丰富的数据洞察, 并通过全域数据的集中管理, 驱动企业优化营销效果和经营决策。

首先, 更多元的“人”的理解。品牌需要不断从多个内外来源收集消费者数据, 例如: 邻里社区、商业竞争、天气和活动等, 并汇总、整理、分析、提炼这些数据, 从宏观揭示微观, 从粗略分析细化到个性化数据点, 增强对消费者的洞察。并在此基础上, 协同 AI 等数字化技术, 构建品牌的用户数字化资产, 倍增业务价值, 加速零售转型。在这方面, 腾讯全面升级的数据平台——腾讯有数针对不同的消费者行为, 可以提供丰富的消费者分析维度。商家通过这些数据维度, 可以更清晰地掌握不同消费场景、消费行为下的消费者画像。商家更“懂”消费者, 更有思路推进精准的消费者营销, 从而提升营销 ROI。

其次, 更深入地“货”找人。商家需要从以前的“人找货”, 升级为“货找人”, 快速、实时掌握分类商品具备爆款潜力还是处于滞销状态, 更合理跟进处理货品情况。对消费者而言, 喜欢的商品出现在推荐区, 更愿意主动点击了解, 最终提升站内点击率和转化率, 实现 GMV 大幅提升。腾讯有数则具备高阶分析与建模能力, 可以赋能商家拥有“千人千面”的推荐与搜索能力, 算法推荐商品的结果将大大优化商品经营管理。

最后, 更丰富的“场”数据。数据随着微信生态的加速发展, 可触达消费者的线上场域越来越丰富。企业掌握越

多的消费者在不同场域下的数据, 就能越精准地预测消费者行为。腾讯有数深耕这些线上线营销场景, 将场域动态转化为数据, 帮助企业掌握微信生态下包括企业微信、直播、公众号在内的超过 60 个数字化触点, 打通公域与私域全渠道数据。

除了“人、货、场”核心三要素之外, 零售企业的另外一个核心竞争力是门店选址。腾讯地图的魔方网点优选平台应用地理位置数据能力及商圈洞察, 可优化门店选址。具体来说, 根据居住和工作人口数量、天级和小时级客流到访趋势、新客流/流动客户/潜客/会员/顾客来访比例/趋势/次数和频率、周中和周末天级区域热力、常驻和流动客流热力对比、热门区域和热门商户等数据, 洞察商圈热力。根据这样的商圈活力, 腾讯地图的的魔方 DRTM (Digital Route to Market 数字化深度渠道分销) 平台以腾讯数据能力及地理位置服务为基础, 基于 C 端消费者和 B 端客户的地理分布及客户特征, 对不同细分市场, 如街道、商圈、社区、园区、景区、学校、网格等, 进行多图层管理快速准确的洞察。并利用机器学习、AI 等技术, 帮助企业打造数字化、网格化渠道分销及营销指引的能力, 快速实现线下业务数字化, 有效管理终端零售客户。例如: 某汽车后市场连锁品牌未来 1-2 年要实现门店数量翻倍的计划, 但是目前只有直营+加盟 2 种形式, 传统的开店模式已经无法支持品牌快速扩张。该品牌使用腾讯数据能力的人口分析、用车人群分析、业态分析之后, 品牌门店数已经从 1000 多家拓展到 2500 家, 实现了大规模开店计划, 大幅提升了开店效率, 快速占领了汽车后市场的线下黄金位置。²²

医药行业领军者： AI 肌肤管理中心， 百年品牌科技创新

作为中国现代企业发展史上基业长青的百年品牌代表之一，某集团坚持内生性增长与外延式扩展并举的发展思路，加速推进“数字为先”的战略转型，全面探索医疗健康领域中大数据、人工智能、深度学习等新一代数字技术的应用及创新，助推百年医药品牌成为全球性企业的新征程。

该集团从 2018 年和 IBM 建立长期合作，致力于打造 AI 智能应用的肌肤管理中心。通过应用 IBM 的 AI 图像分析技术和 AI 知识对话技术，双方在探索实现符合不同年龄段、不同肌肤动态变化的精准护肤体验中，实现了众多技术积累和突破。比如，通过深度学习的能力，找到肌肤每一个毛孔、每一个部位，精微到几十层，每层会分析出近百种肌肤问题，对一个人面部的关心“无微不至”；开发更具针对性、专业性、科学性和有效性的精准治疗方案；同时利用定制化的产品组合，系统会根据肌肤症状的演化进行分析和管管理，让服务和关怀一直延续下去。

2021 年，该集团发布首款 AI 肌肤个性化定制系统，将 AI 智能应用在肌肤管理中心。通过数字化技术，客户将医药领域和皮肤科领域的数据和知识进行有效结合，并为肌肤检测技术和系统带来更多个性化、专业化的保障，从而继续钻研专属东方的精准护肤解决方案，实现肌肤检测“精准护肤”。

该客户通过借助 IBM 先进的技术与方案，快速、深度、高效地挖掘多年积累下来的医学、药学、消费者等海量经验与数据，并与专家的智慧相结合，形成了有客户特色的智能解决方案，更好地服务于各类人群。未来，这样的模式也可以延续应用于渠道和服务模式的升级中。

乳品行业领先集团： 大数据平台促进企 业管理变革，支撑业 务快速发展

国内乳品行业某集团与 IBM 长期合作的信息化工作已进行多年，各业务系统持续完善。经过多年的应用，该集团积累了大量的业务数据，贯穿业务的整个价值链，形成了大量的数据资产，同时产生了大量的数据分析需求。企业亟需一个可以整合全集团各业务条线数据、并形成统一数据分析体系、集数据资产化与支撑业务数据分析于一身的大数据平台，促进传统企业管理变革。

IBM 帮助该集团利用大数据融合技术，集成人力、质量、原奶、供应链、云商、运输、仓储、预算、SRM、营销费用系统等十几个内部业务系统，并整合市场、重客等外部数据，形成企业级数据仓库。并进行数据清洗、筛选，形成高质量数据，供企业及时获取和查阅销售、原奶、库存、财务等企业核心经营信息。同时针对管理层，搭建各主题驾驶舱，为集团管理者提供多角度、多维度的数据展示与分析，提升管理决策的全面性、准确性。

通过打造统一的大数据平台，该集团整合了企业全域数据及外部市场数据，形成了覆盖企业运营全业务链条的数据分析指标及报表体系，全面支撑业务快速发展。具体体现在以下收益：第一，整合了内外部各类型、各渠道的数据，对数据资产进行有效的整理，保证快速、有效利用。第二，整合业务分析体系，梳理指标逻辑，建立数据分析指标体系，搭建数据仓库，夯实数据分析基础，实现了数据资产化。第三，基于数据仓库，丰富了数据分析场景，进一步挖掘数据价值。

太古可口可乐： 用户数据提升品牌 影响，地图魔方扩展 门店规模²³

太古可口可乐(中国)有限公司(以下简称“太古可口可乐”)是可口可乐全球系统中领先的装瓶集团，在生产、经销和数字化创新方面都有着非常雄厚的实力，亦是整个行业的领军者。

太古可口可乐一直以来都与腾讯保持着密切的合作关系。2021年3月，太古可口可乐与腾讯公司共同宣布正式结成深度战略合作关系，在商品与用户数字化、渠道数字化、私域运营、云技术与企业服务等领域展开深度合作，全方位助力太古可口可乐数字化战略深度实践，打造饮料行业数字化新标杆。

在商品与用户数字化方面，太古可口可乐借助腾讯在消费者端的广泛触点和腾讯优码数字化解决方案，在公域和私域流量联动、用户数据资产积累、扫码精细化运营三个方面提升能力。双方将通过打造数字化 UTC（开盖有奖）实现品牌和亿万消费者的直连和互动，同时基于消费者洞察分析，打通消费者互动与营销投放的数字化通路，长效提升广告营销 ROI，沉淀品牌自有私域流量池，从而实现新客拉新、忠客的粘性复购等核心目标。

在渠道数字化方面，双方共同开发 B2B 门店小程序等数字化工具，助力太古可口可乐提升现有门店资源实力，实现数字化订货管理，同时带动新店拓新，最终实现终端门店的规模化连接。此外，优码结合腾讯地图魔方大数据能力，助力太古可口可乐通过数字化的方式进行业务片区重构、售点挖掘、业务规划、外勤执行四大关键环节的创新应用升级。太古可口可乐将进一步合理规划业务片区，发现更多高潜售点，有的放矢制定运营策略。太古可口可乐的一线业务人员进行门店拜访、后台数字化管理将获得实时优化建议，实现“千店千策”。

构成要素 4: 可持续发展——无边界零售的使命宗旨

关键举措 1: 提供易理解的可持续性信息, 统一可持续性标准, 帮助消费者轻松做出购买决策。

正如第一部分中所述, 大约 1/5 的全球和中国消费者希望了解自己的购物选择能够对环境带来哪些积极的影响。具体而言, 他们希望获得以下产品信息: 产品的可持续属性; 产品的采购、生产和制造地; 如何重复使用、归还或回收; 健康方面的优点; 以及自己的购买行为如何为社会责任或环境可持续发展做出贡献。

那么, 企业就需要为消费者提供清晰可信的可持续性信息, 并将这些专业信息转化为消费者可以理解的语言。例如, 欧洲的一个快消品企业联盟正致力于为食品创建环境标签。他们制定了一项持续到 2022 年中期的计划, 探索结合了四个关键指标的颜色编码系统(碳足迹、用水量、水污染和生物多样性), 简单地用字母划分等级, 帮助消费者做出更明智的购物决定。²⁴

为消费者提供清晰的产品可持续信息仅仅是第一步, 接下来, 消费者会根据这些信息在不同的品牌之间进行比较, 这就需要有行业生态中统一的标准和术语, 明确表达产品可持续性评分的真正含义。同时, 这些标准还需要由信誉良好的第三方进行评估验证。

另外, 除了产品本身的可持续性信息之外, 企业还可以提供产品交付、运输和包装等环节对环境的影响, 从而进一步促进他们以可持续方式进行购物, 缩小他们言行之间的差距。

关键举措 2: 将可持续发展作为企业战略优先事项, 并以透明真诚的方式, 赢得消费者信任。

零售商和品牌企业必须向理念驱动型消费者靠拢, 确保品牌的方方面面符合他们的价值观, 这意味着价值主张不应仅仅局限于价格、选择和便利性, 而应通过可持续性的视角增强这些价值。例如, 由于此类消费者更重视产品的回收再利用, 因此品牌企业必须接受循环经济, 零售商必须支持转售、复用和/或回收他们所购买的产品。

在现实实践中, 全球已经有很多领先的零售商和品牌商, 将可持续发展作为战略优先事项和核心增长动力。例如: 联合利华 (Unilever) 从 2014 年推出“可持续生活品牌”理念和实践以来, “可持续生活”品牌的平均增长率一直优于产品组合中的其他品牌。根据 2021 年 8 月 IBV 的一项调研, 68% 的个人护理企业专注于提高产品的健康优势, 63% 的鞋服品牌正努力应对气候变化。雀巢 (Nestle) 和家乐福 (Carrefour) 与 IBM 合作, 使用区块链技术, 为全球食品供应链带来亟需的透明度和可溯性, 向消费者提供更全面、更准确的产品信息。²⁵

另外, 在理念驱动型消费者的心中, 真实性是关键。他们对泛泛的可持续性声明持怀疑态度, 会花时间调查品牌、企业和产品。他们希望品牌企业能够以清晰、坦诚、可信和开放的方式提供信息。腾讯优码正品通解决方案利用标识系统为每个商品建立无法篡改的唯一“身份证”, 并提供双重交叉验证, 提升造假门槛, 保证产品链路的数据真实性。并且对产品从生产、仓储、分销、物流运输、市场巡检及消费者环节进行数据采集跟踪, 实现生产环节、销售环节、流通环节、服务营销环节的全供应链周期管理。这个方案的底层是借助区块链平台, 采用联盟链技术, 将商品生产过程、流通过程、营销过程的信息进行整合并写入区块链, 利用区块链防篡改的属性, 实现一物一码全流程正品追溯。而对于品牌的真实性方面, 腾讯品牌安全保护解决方案基于网络数据感知、大数据分析、AI 等技术, 7x24 小时全方位帮助企业发现仿冒平台, 有效打击欺诈仿冒行为, 维护企业品牌形象。例如, 电商平台网站在窃取用户账号之后, 存在盗用信用支付、刷单等潜在风险。该品牌保护解决方案可以帮助电商平台全网监测、拦截、封停非法网站, 防止电商平台的经济损失和名誉损失。再例如, 腾讯云每日可检测到千万量级国内外知名品牌的仿冒网站及虚假验证网站, 该品牌保护解决方案可有效防止钓鱼网站骗取个人信息、影响品牌声誉、带来经济损失, 帮助品牌维护自身影响力, 并为消费者保驾护航。

IBM 食品供应链网络 (Food Trust)， 打造透明安全的食品生态系统²⁶

每年全球 1/10 的人会因为食品污染而生病，其中 400,000 人因此而丧生。由于无法访问并追踪食品来源，很多影响食品安全的重要问题日益恶化，比如交叉污染、食物传染疾病的传播、不必要的浪费，以及食品召回的经济负担。识别准确的污染位置可能需要几周时间，这会导致病情、收入损失和产品浪费进一步加剧。例如，在 2017 年发生的木瓜沙门氏菌事件中，找污染源农场花了两个多月时间。

作为以区块链为基础的云网络，IBM Food Trust 为零售商、供应商、种植者和食品行业供应商提供来自整个食品生态系统的数据库，以实现更高的食品可追溯性、增加透明度并提高效率。Food Trust 使用区块链进行可信交易，只需短短几秒即可快速追溯食物来源，而不需花费几天甚至几周时间。与传统记录系统不同，区块链的属性和授权数据的能力使网络成员能够获得更高级别的可信信息。交易得到多方的认可之后，将得到唯一的真实版本，不可再进行篡改。

许多公司与 IBM 合作，使用区块链技术来支持食品领域的相关工作，包括家乐福、沃尔玛、都乐、雀巢、联合利华等。例如，家乐福于 2018 年宣布，将使用 IBM Food Trust 商用区块链网络，以加强家乐福的食品卓越行动。家乐福计划首先将该解决方案用于部分自有品牌的产品，并在 2022 年扩展至全球家乐福所有品牌。沃尔玛在中国和美国的平行测试中证明，可使用区块链技术追踪产品从农场到供应链的每个阶段，再到零售货架的整个转移过程。整个追踪过程只需几秒，而不是几天或几周。

运动鞋服行业领导者： ESG战略规划，助力实 现碳中和目标

作为国内运动鞋服行业的领导者，该公司从 2014 年起就开始向外界披露和发布 ESG 相关的报告。他们的价值观和企业文化从 DNA 上就要求在保持业务发展的同时，始终要关注企业的可持续发展议题。近几年，在全球范围内，ESG 和碳中和话题越来越受到广泛的关注。由于某地区原材料问题和某国家劳工使用问题等突发事件，对该公司的业绩和声誉也带来了潜在的影响和风险。投资者们对企业合规、环境治理、社会责任的关注程度也日益提高。

在此背景下，IBM 与该公司合作，重新梳理公司的 ESG 战略方向和管理模式，推动绿色产品、双碳减排、企业治理等关键议题与主营业的融合与发展。首先，IBM 基于鞋服行业的可持续发展管理框架，运用可持续发展成熟度模型，对该公司的 ESG 现状进行差距分析，并结合该公司的战略愿景和业务发展方向，制定了 2030 年达到 ESG 水平行业领先的积极目标。然后，IBM 根据当前的国际标准和合规要求，结合业务影响程度与投资者关注程度，筛选并确定该公司可持续发展的优先议题，并制定目标达成路径。其次，IBM 帮助该公司优化 ESG 管理组织和运作机制，提出 IT 系统和数字化的支撑要求，保障未来可持续发展议题与公司业务模式的融合与落地。最后，在对 ESG 进行规划的同时，IBM 帮助该公司对其中的核心议题 - “双碳减排”的现状进行了盘查和分析，从建设绿色工厂、打造绿色供应链、推出绿色友好产品等角度，对该公司未来的业务模式和策略提出建议，明确 2050 实现碳中和的目标。

ESG 和碳中和的规划，帮助该公司明确了长中短期的目标和落地举措。接下来，IBM 会继续从可持续发展数字化系统建设方面与其展开合作，实现原材料溯源、碳足迹追踪等可持续管理目标。

中国头部酒水企业： 全产业链溯源系统， 提升品牌价值

中国某头部酒水企业经过多年的业务发展，已建设成为中高端酒企中的头部企业，并且市场不断拓展。但是，随着市场的变化，该企业面临着三个比较突出的问题：缺少溯源管控能力，假冒产品伤害品牌；线下流通窜货行为扰乱市场，品牌仿冒问题严重；营销费用高，粉丝不活跃，无法精准触达。

自 2021 年开始，腾讯和该企业开启全面合作，助力该企业上线全产业链溯源系统，打造“防伪溯源+精准营销”平台，服务其合作伙伴 30 余家。该系统通过给每个商品赋予一个唯一的二维码，让商品的每个流通环节通过二维码进行商品数据的共建，并通过区块链技术来保障这些数据的不可篡改和隐私保护性。通过最终消费者的扫码，来确认产品数据的真实性，为每一件健康产品定制专属“身份证”，让全流程“来源可追、去向可查”，增益品牌价值，降低消费者鉴别、臻选商品的门槛。

在品牌安全建设层面，通过腾讯安心平台，该企业可以清晰掌控生产流通各环节信息，追溯流向，防止窜货；第一时间发现、感知、阻断、溯源恶意造假行为，杜绝内鬼恶意篡改；问题产品及时召回，避免假冒伪劣产品流向市场，影响品牌在消费者心目中的形象。

构成要素 5: 超强零售人——无边界零售的组织能力

关键举措 1: 人与技术完美融合, 打造数智零售人, 共创客户体验。

越来越多的消费者(尤其是 95 后)希望能够与品牌进行个性化的互动。而这个互动的过程,就是通过产品、门店、品牌让消费者找到共鸣、意义和认同感的过程。那么,企业如何与消费者共创新鲜的体验感?答案是通过人与技术的完美融合,共创个性化、人性化的客户体验。

人与技术的融合彻底改变了企业对自身能力的认知。许多岗位“雇佣”了机器人,不仅可以为客户提供在线自助服务,更可以帮助人们随时随地、更有效地解读客户需求,无论是门店的销售人员、呼叫中心的客服代表,所有一线人员都能实时做出更符合客户特点的决策。例如,腾讯云小微整合了语音交互、自然语言理解、图像识别等 AI 能力,融合 AI Lab 前沿 AI 技术以及搜狗数字人团队丰富的业务模式,打造了基于新一代多模态人机交互技术的全新数智人产品矩阵,实现了从“数字人”到“数智人”的智能化升级。

云小微数智人应用服务的两大场景是企业服务和生活服务。目前数智人已经为金融、文教传媒、公共服务等行业的体验型业务场景提供解决方案,以坐席客服、审核面签、理财顾问等形象为用户提供智能交互的新体验,帮助企业在提升服务体验的同时,实现降本增效的目的。以金融行业为例,腾讯云小微数智人助力平安普惠打造了首个金融行业数字员工——平安普惠金融 AI 数字员工,两年间已经为 500 万个用户提供 7x24 小时的、自然可视化的人机智能交互服务,在提升用户服务体验的同时,将审核成本降低 60%。²⁷

关键举措 2: 培养私域人才, 打造新兴零售人, 推动私域快速发展。

除了通过人技融合打造数智零售人才之外,零售企业在向全域经营快速转型的过程中,尤其是越来越多的品牌加入私域阵营,对一类新兴的实体人才——私域人才的需求在激增,主要包括小程序商城运营师、用户运营师、数字导购三大最为典型和热门的人才类型。

腾讯最新发布的《私域组织与人才发展白皮书》中指出,品牌头部企业已基本完成在微信生态中建设品牌官方私域。以 2021 年双 11 大促销售额前 25 的品牌为样本,已有 36% 的品牌完成了微信官方私域营销渠道的全覆盖。同时这份白皮书还指出,2020 年受疫情影响,在中国市场总体人才招聘 2020 年 1-11 月同比下降 9% 的情况下,品牌私域人才招聘需求却逆势同比增长高达 80%,在此基础上,2021 年 1-11 月,私域人才的招聘需求继续同比增长 43%,远高于总体人才招聘同比增长 13% 的数字。²⁸

为向行业持续输送作战能力过硬的“精锐部队”,解决人才缺口问题,腾讯智慧零售面向零售企业和个人,推出首个聚焦私域业态的零售数字化能力培训及认证服务——“智慧零售私域人才认证计划”。该计划深入私域经营的各个环节,针对小程序商城运营师、用户运营师及数字导购三大私域热门领域,根据人才能力模型,提供从初阶到进阶的培训课程及能力模型建设,帮助更多有志于私域事业的人才实现高质量就业,为企业的人才评估提供专业指导。对企业来说,平衡好私域快速发展与人才短缺的掣肘,短期可以使业态更加活跃,长期则会持续推动行业发展。

家居行业领导者： 技术赋能店员， 消费体验跃升

国内某家居行业领导者近 30 年来不断进行创新和探索，为消费者打造最极致的家居体验。近年来，该公司洞察到品质家居成为了一种未来的消费趋势，他们选择增加店铺内科技化的体验，用数字化手段帮助消费者进行互联网置家，用艺术实现高品质家居生活。

该公司和 IBM、Apple 共同推出基于面向 IOS 的 MobileFirst 解决方案的 APP，包括帮助设计顾问更好地为消费者服务的 Sales Consult、设计一体化呈现的 Home Visit、实现定制化推荐的 Dynamic Buy 等。通过这些 APP 带来的科技化体验，可以实现家居购物可视化、家居布置方案场景化、家居设计简单化、家居购物过程趣味化等四大方面的体验跃升，将大大简化购买家居的过程。

SalesConsult 可以让该公司的设计顾问利用数字技术，充分发挥数字终端的优势，进行产品的演示、家具的换装和搭配、下单，并围绕消费者进行个性化的分析和推荐。结合 Home Visit 应用，该公司还能实现功能的延伸和定制开发，比如，产品展示和 3D 试摆功能可以令消费者可以随时随地挑选心仪产品。

在导购引导客户浏览家居产品时，设计顾问的 iPad 收集并记录客户在选购过程中的家居喜好，并且根据这些重要的数据的后台分析，主动向顾客推荐产品，顾客只需作出选择。根据顾客的动线，数据库会根据房间陈列商品，随性推荐，让客户的意见和体验真正与产品融合，对产品产生影响，形成闭环。此外，该应用还能通过对历史客户的购买行为进行分析和归类，进而在销售过程帮助导购对同类型客户做进一步的产品精准推荐。

在客户选型过程中，利用大数据分析匹配的结果，为消费者进行个性化推荐，让购买过程不再盲目，更加具有针对性。在产品展示过程中，不再是完全靠凭空想象，而是借由设计顾问手上的移动终端将 3D 效果进行现场展示；甚至可以输入自己的房型信息，现场了解空间设计效果，降低了消费者置家方案设计时间。这些各种不同场景下的全新沟通方式，全面提升了消费者在数字化时代下的个性化家居生活体验。

服装行业领先品牌商： 财务外包及技能提升， 支撑业务快速发展

该品牌从服装行业起步，经过 20 多年在华业务发展，逐步成为一家涉及时装、餐饮、零售、旅游领域的多赛道企业。截止 2021 年底，该品牌的服装业务覆盖全国 250 多个城市，拥有 3000 多家门店，销售模式主要为联营、自营、电商三方结合，营销品牌包括自主设计、收购、代理。该品牌商在业务快速发展的过程中，面临财务管控难、门店人员流动快、纸质文件传递、付款方式大范围依赖手工的挑战。

IBM 和该客户的外包携手之旅始于 2013 年，IBM 主要为其提供财务数据处理服务，并在经营管理、财务合规推动方面给予数据洞察支持和人员技能支持。

在财务数据处理服务方面，IBM 帮助客户财务团队在 4 个月内完成从上海到大连的 100 多名员工的工作交接移管，完成近百本标准操作手册的制作，并在第一年完成应收账款专项梳理，缩减困扰客户多年的长账龄，金额占比 71.9%。

在经营管理方面，IBM 积极参与客户经营，包括新店开张的商品流转图设计、新支付平台上线的闭环建议、疫情动态交付提案。同时，IBM 积极施展专长，帮助客户展开流程优化，并落地 30 多项自动化改善项目，工作效率提升超过 50%，其中 IBM 公司级的 Kaizen 改善大赛本项目组荣获金奖。在日常工作中，使用敏捷方法，打破母子公司操作边界，将结账周期缩短一天，实现经费定制化案件追溯。另外，IBM 用数据洞察的方式，指出各职能部门存在的潜在问题，包括预付款合规性纰漏，应收账款管理，税务认证及记账分析，费用预提基准，门店注销流程等，帮助客户提升管理力度。在人员支持方面，IBM 为客户完成 370 多人次培训，大大提升了店长和区长技能，很好地完成了疫情闭店现金监管。

在 2020 年，IBM 外包团队卓越的服务成果，赢得了客户外包合同的再次续签。IBM 外包服务的客户满意度成绩多年保持 9 分，特别是在续签后的 2021 年，达到满分 10 分。

中国头部珠宝品牌： 导购以企业微信为枢 纽，盘活全渠道私域 流量

该集团是老字号珠宝品牌，其零售网络遍及大中华、日本、韩国、东南亚与美国，在线下有超过 4000 家实体店。在私域流量运营形成热流的当下，该品牌致力于把科技创新充分融入业务，为顾客提供无缝的全渠道消费者体验，并提升运营效率。

2020 年初，面对疫情导致的销售严重下跌的严峻局面，该品牌将之前基于企业微信开发的“小程序云店”平台迅速开放，发动全体导购将原本个人微信上的老客户加为企业微信好友，并快速组建社群，鼓励导购主动向顾客推介合适的商品，加强与顾客间的互动。短短四个月的时间，该品牌通过“小程序云店”与 46.3 万顾客互动，小程序云店每日平均浏览量高达 470 多万，占线上销售的 35%。在疫情期间，成功保住了店铺及导购的业绩。

目前该品牌已经拥有了近 400 万名企业微信好友，超过 10000 个顾客群，品牌会员的复购率高达 50%。实践证明：智慧零售的工具及运营的使用，无论对销售转化率，还是平均销售单价，都比传统电商更高，也更能赢得顾客的心。

构成要素 6: 混合云底座——无边界零售的基础设施

关键举措 1: 建设混合云底座架构, 支撑开放、全面、强大的生态系统, 构建生态平台能力。

随着数字化转型的深入, 零售企业面临的 IT 环境越来越复杂。开放的多云底座的架构是基于云原生的架构“底座”。在这个底座上, 各家厂商的技术和产品都可以灵活地接入, 包括 ISV (独立软件开发商)、系统集成商、分销商、物流企业, 外卖平台以及其他云厂商等在内的不同的技术和应用。这些技术和产品共同构建成整体的生态平台能力, 从而为客户交付整体价值。IBM 混合云生态系统以红帽 OpenShift 为核心, 为客户提供最好的混合云的功能。零售企业依靠混合云生态系统, 可以快速实现规模化创新。同时, 合作伙伴也可以依靠混合云生态系统, 利用 AI, 大数据, 5G、区块链和边缘计算等科技, 不断地将最好的技术和行业专长推向零售企业客户。

关键举措 2: 混合云底座架构在保障安全的基础上, 推动智能敏捷的全域经营, 加速业务创新并快速落地。

无边界零售企业赢得新消费者和留住现有消费者的关键因素是提供无缝的消费体验, 灵活的多云混合基础架构对提升消费者的混合购物体验至关重要。首先, 开放生态中的零售企业对快速部署 IT 能力、快速适应多平台多渠道的消费者需求、以及安全性都有极大的要求, 混合

云的运营模式能够帮助零售企业及时满足监管政策变化所需的安全性和灵活性。其次, 开放式的混合云平台不仅可以支持工作负载在内部环境、私有云和多云环境之间的迁移, 还支持在不同供应商的云环境之间按需迁移, 这样就可以让零售企业能够访问任何平台的物联网数据和设备, 实现数据的无缝衔接, 支持核心工作流变得更为智能。最后, 混合云平台还可以让企业随时随地扩展 AI, 借助边缘计算, 将云功能部署到数据在的任何位置, 实现 AI 规模化应用, 赋能数智零售人。

腾讯云通过 20 余年的技术锤炼, 构筑了坚实的云计算基础, 并与内外部生态整合力量, 以创新的解决方案、300 多个完善的云产品体系, 助力各行各业实现数字化升级。腾讯云的基础设施遍布全球 5 大洲、27 个地区, 运营 71 个可用区, 为客户提供强有力的技术支持。腾讯云提供的安全防护能力, 可有效抵御黑客和羊毛党, 为小程序商城的稳定、可靠保驾护航。腾讯云拥有国内最大规模的云原生实践, 助力零售企业技术升级。腾讯云获得了 400 多项国内外专业认证和合规证书, 并取得了国际权威机构的认可, 包括在《2022 全球云 AI 开发者服务魔力象限报告》中, 腾讯是唯一一家连续三年入围的中国云厂商, 在执行能力 (产品、服务、销售等) 维度上位居国内第一。²⁹

休闲食品先行者： 基于混合云架构建设 数字化企业中台，打 造全链路智慧零售

中国某休闲食品连锁行业的先行者专业经营自主品牌休闲食品的全渠道智慧化零售终端，门店覆盖上海、江苏、浙江等全国25个省（自治区、直辖市），拥有近 3000 家直营和加盟门店，以及超过 3000 万的全渠道会员。该公司致力于构建国内领先的专业化休闲食品连锁经营平台。

IBM 基于混合云架构，帮助该公司初步建成具有创新特色的、有别于传统中台的新一代数字化企业中台。该中台底座主要由业务中台——数据中台——财务中台组成，贯彻落实数字驱动理念，形成数字化控制塔，融合整体平台架构的数据能力。该平台通过不同中台之间的相互协助，快速支撑创新业务发展，并提供各业务场景的管理服务能力，真正构建起了业财一体化的数字管理能力。

其中，业务中台通过线上线下业务融合，以 APP 和云店为基础，推行公司的“万家灯火”战略，助力该公司实现了混合购物（门店业务，到家业务，社区团购业务，外卖业务）模式的高速增长。另外，财务中台实现了数智化工作效率的大幅提升。目前，企业订单交付周期缩短了 20%，供应商送货的及时率增加到 99%，库存周转提升了 40%，每年累计可以节约 10 万个小时的人工工时。

体育用品领先集团： 混合云技术中台，促 进业务和运营全面 转型

中国及世界领先的某体育用品集团，经过将近 30 年的发展，不断创新升级与积极探索，已成为本土鞋服行业的龙头企业，目前正朝着“创业新十年”迈进，致力于成为真正的“大国品牌”。该集团在经历了规模增长、品质增长阶段后，正在进入体验增长的全新阶段。而如果单纯从营销端转变，无法满足数字化消费者的需求，企业必须从业务和运营两方面全面转型，才能由内到外地成为真正的数字化企业。

IBM 帮助该集团通过数字化转型，建立起了直面消费者的业务模式，更精准地定义内容和场景，强化连接和互动，领跑市场，实现了集团线上直营占比提升的目标。同时，IBM 为该集团以平台化的方式，打造了一个覆盖全集团、多品牌、全价值链、打通线上线下并且支持国际化的技术中台。该平台的建设主要包括三个内容：第一，打造行业内世界一流的业务应用平台，输出专业的 IT 产品与解决方案；以消费者为导向，赋能集团持续高质量增长。第二，搭建行业内世界一流的数据中台，提供深度挖掘集团数据价值的 ability；数据驱动集团实现产品、服务和价值创新。第三，建设企业混合云底座，支持集团技术中台落地，满足多地、多中心管理要求，实现数据中心的可视化管理，并使基础设施的运维时间达到 99.95%，运维效率提升 90%。

领先超市： 混合云架构连接线上 线下零售全场景，实 现全渠道数字化转型

中国某领先超市自创办以来，持续高质量发展，已在全国发展超千家连锁超市，位居 2021 年中国超市百强前列。

该超市结合腾讯公有云和 TCE (专有云)，构建了一套同城双中心的高可用混合云架构。整个混合云承载了全部的 B 端业务(供应链和门店等)，以及 C 端业务 (APP 和小程序等)。同时，结合腾讯云 TKE\EKS 容器、DevOps 工具、TDSQL 数据库等云原生产品，通过对专有云与公有云的业务流量交互、网络安全、业务流量出入口、应用计算节点、中间件、数据库等方面进行一系列针对性的升级改造，该超市实现了多数据中心间的应用多活，确保即使出现不可控故障时，仍能正常为线上 APP 与线下门店系统提供服务。最后，该超市充分利用腾讯公有云的弹性伸缩计算能力、丰富的 PaaS 服务，极大提升了整个混合云基建的稳定性和弹性的能力，平稳应对 618 等大促场景。

该超市通过腾讯云 TCE 混合云架构，不仅缩减了基建成本开销，同时让业务链路可在同城闭环，保障了系统链路的响应质量，提升了数字化转型的效率与速度，加快实现全渠道数字化转型目标。

第三部分：行动建议

2022 年，零售企业必须全线出击，向无边界零售不断演进，满足不断升级的消费者期望。虽然每个零售商向无边界零售演进的道路都是独一无二的，但是，几乎所有零售商都有一个共同点——需要现在开始采取行动。而那些与时俱进的企业，必将会获得丰厚回报。

行动建议 1：选择伙伴，众行致远

零售商要向无边界零售全面转型，需要大量的时间、资源和专业知识。成功的企业富有远见，他们勇于开展跨界的合作创新，更善于借助智者的力量，站在巨人的肩上。这些企业深信，他们在保持自身的竞争优势的同时，还需要积极地与合作伙伴联手，借鉴他们的前沿思想、丰富经验和正确方法，少走弯路，缩短进入市场时间，共同打造未来的核心优势。

IBM 咨询是一个由 16 万名商业战略、行业和技术专家组成的全球团队，通过运用混合云和人工智能、开放技术和战略合作伙伴生态系统的力量，指导我们的客户进行数字化转型。针对零售行业，IBM 咨询在全球和中国积累了深厚的行业能力和平台，为客户提供从策略、体验、到技术、运营端到端的核心价值。其中策略指帮助客户重新评估其战略及工作方式，发掘潜力实现现代化和正增长；体验指帮助客户在每一个可能的细节为其客户和员工创造价值；技术指应用现代开放的技术帮助客户优化战略和流程，实现自动化、洞察和业务成果；运营指帮助客户运营人员、流程、数据、技术，跨越组织边界，高效交付成果。

腾讯智慧零售是腾讯助力整体零售行业发展提出的策略，并联动全行业企业与生态伙伴共同探索的发展方法论和解决方案。腾讯智慧零售部门是腾讯集团面向品牌商与零售企业在腾讯实现生意增长的全面解决方案提供者与合作伙伴，致力于推动腾讯智慧零售策略与规划形成，充分整合内部资源，不断完善交易的基础设施，联动行业生态伙伴，提供完整多元的数字化零售解决方案，以助力品牌与零售业务增长。

行动建议 2: 统一认知, 推动变革

零售商要向无边界零售全面转型, 第一步, 也是决定成败的关键一步, 是需要在企业范围内, 从认知和行动两个层面都达成充分共识: 统一认知、转变思维; 统一行动、推动变革。

IBM 咨询在帮助众多零售企业数字化转型的历程中, 总结出了“规划和训战相结合”的数字化转型方法。具体来说, 首先, 通过数字化规划, 使企业从上到下对无边界零售的愿景、目标、蓝图、路径形成共识, 统一认知。然后, 通过训战模式, 围绕数字化场景组建战队, 采用 IBM 辅导和客户全员参与的形式, 共创业务价值, 共同推动变革。这种创新的变革方法大大加快了从规划到落地的转型周期, 使零售企业在 6-12 个月内, 就能真切地看到无边界零售转型带来的价值。同时, 这个方法可以提早识别和卷入企业中的转型推动者, 极大地降低转型过程中的噪声和阻力, 并且在实践过程中不断校准目标和路径, 确保最终价值的实现。

行动建议 3: 快速迭代, 加速落地

零售商向无边界零售的转型其实是规模化创新的过程, 这个过程需要快速迭代, 不断验证新想法, 探索新商机, 使灵感成型落地, 加速成果转化。IBM 车库转型加速器 (Garage)TM 就是这样一个帮助企业以业务价值为目的、以用户为中心, 用初创企业的速度, 实现成熟企业的创新的独特方法。

IBM 车库转型加速器TM 集设计思维、敏捷开发以及 DevOps 技术为一体, 包括共同创造 (Co-create)、共同执行 (Co-execute)、共同运营 (Co-operate) 三个阶段。简单讲, 就是将 IBM 专家与客户团队、场地和方法论规范地结合到一个创造性的环境中, 以最佳实践为基础, 以技术为支撑, 和用户一起开展设计思维工坊, 从每个领域设计最小应用场景、开发最小可行产品 (MVP) 开始; 然后以敏捷开发、DevOps 等步骤去完成商机分析、开发构建, 快速从试点扩展为规模化部署, 实现快速创新和业务转型。

从 2016 年在美国旧金山开设第一家车库创新工作坊以来, 至今为止, IBM 在全球和中国已经与超过 4000 家客户共建车库转型加速项目。例如, 全球最大食品和饮料公司之一的卡夫亨氏 (Kraft Heinz) 携手 IBM 咨询, 并运用 IBM 车库转型加速器TM 提升产品配送方式, 实现了精确预测供给与需求。IBM 咨询还与全球最大的日用消费品公司之一联合利华 (Unilever) 合作, 帮助其在全球 85 个国家和地区进行业务标准化, 通过构建一个灵活的运营和财务模式, 提升了业绩表现以及成本控制。在国内, IBM 携手某头部白酒品牌进行客户营销和供应链创新。至今, 与 IBM 车库创新团队合作过的企业, 产品上市的速度提高了 67%, 创新构想提高了 10 倍, 孵化创新项目成功率提高了 2 倍, 投产项目数量增加了 6 倍, 同时也获得了高达 102% 的投资回报。³⁰

致谢

感谢以下专家对本报告内容的贡献：

丁伟, IBM 中国商业价值研究院院长

张信一, IBM Consulting 大中华区合伙人,
企业财务及供应链转型咨询

王亮, IBM Consulting 大中华区副合伙人,
消费流通行业群

王学珍, IBM Consulting 大中华区副合伙人,
消费流通行业群

陈勇, IBM Consulting 大中华区副合伙人,
云应用创新服务

曹丹, IBM Consulting 大中华区业务流程运营,
交付项目高级经理

常越, 腾讯智慧零售市场副总裁

梅婷, 腾讯智慧零售市场总经理

苏炎, 腾讯智慧零售行业技术总监

任曦, 腾讯云战略拓展咨询合作总监

张文健, 腾讯智慧零售垂直行业解决方案负责人

黄军富, 腾讯智慧零售垂直行业生态负责人

关于专家洞察

专家洞察代表了思想领袖对具有新闻价值的业务和相关技术主题的观点和看法。这些洞察是根据与全球主要的主题专家的对话总结得出。要了解更多信息, 请联系 IBM 商业价值研究院: iibv@us.ibm.com

选对合作伙伴, 驾驭多变的世界

IBM Consulting 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。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBV) 成立于 2002 年。凭借 IBM 在商业、技术和社会交叉领域的独特地位, IBV 每年都会针对成千上万高管、消费者和专家展开调研、访谈和互动, 从中分析提炼出可信赖的、振奋人心和切实可行的洞察, 帮助领导者做出更明智的业务决策。

需要 IBV 最新研究成果, 请在 ibm.com/ibv 上注册以接收 IBV 的电子邮件通讯。您可以在 Twitter 上关注 @IBMIBV, 或通过 <https://ibm.co/ibv-linkedin> 在 LinkedIn 上联系我们。

访问 IBM 商业价值研究院中国官网, 免费下载研究报告: <https://www.ibm.com/ibv/cn>

备注和参考资料

- 1 2022 微信公开课 PRO, 2022-01-06, <https://mp.weixin.qq.com/s/3ZLoSZCb3zSCBoThguFALg>; 腾讯智慧零售内部研究分析
- 2 《腾讯 2021 智慧零售私域增长指南》, 2021-10-08, https://mp.weixin.qq.com/s/g72Q0UIJpbkjFpht_MohIA
- 3,5 《消费者需求多样化》, 2022-1, IBM 商业价值研究院, <https://www.ibm.com/downloads/cas/6MW04WGG>
- 4,6 腾讯智慧零售内部研究分析
- 7,8,9,10,11 《消费者需求多样化》, 2022-1, IBM 商业价值研究院 <https://www.ibm.com/downloads/cas/6MW04WGG>
- 12 《抢滩私域新战场, 官方首部私域运营白皮书重磅发布》, 2021-04-01, 腾讯广告, <https://mp.weixin.qq.com/s/bikrnfJwjcVtzuqMEamxA>
- 13 《迈向全域经营, 私域 2.0 时代来了!》, 2022-05-13, 智慧零售观察, <https://mp.weixin.qq.com/s/nQ-yWM-1K0sMpaaF7md9yQ>
- 14 《腾讯智慧零售“千域计划 2.0”亮相》, 2022-06-28, 新浪财经, <http://finance.sina.com.cn/jjxw/2022-06-28/doc-imi-zirav1012841.shtml>
- 15,16,17,18,19 《消费品供应链的后续发展》, 2020-10, IBM 商业价值研究院. <https://www.ibm.com/downloads/cas/G19V69GZ>
- 20 《零售和消费品行业即将迎来人工智能革命》, IBM 商业价值研究院, <https://www.ibm.com/downloads/cas/13DD98MX>
- 21 《扩展现实如何重塑商业环境》, IBM 商业价值研究院, <https://www.ibm.com/downloads/cas/2MRZM7N9>
- 22 智慧零售解决方案合作案例展示, <https://wemap.qq.com/solution/retail/>
- 23 《连接万亿商品、百万小店店主的, 是谁?》, 2020-12-22, 智慧零售观察, https://mp.weixin.qq.com/s/H7OdWrU30R0-rZ_T1KNv6w 《3 个词总结私域关键年: 增长, 创新, 技术》, 2021-11-04, 智慧零售观察, https://mp.weixin.qq.com/s/fnTNlf_IeZJnMNJZ_dRa7A, 智慧零售解决方案合作案例展示, <https://wemap.qq.com/solution/retail/>
- 24,25 《消费者需求多样化》, 2022-1, IBM 商业价值研究院, <https://www.ibm.com/downloads/cas/6MW04WGG>
- 26 《雀巢、联合利华、沃尔玛……他们正在为提升食品安全而努力》, IBM 中国, <https://mp.weixin.qq.com/s/hnLssLCOxPg1viLBjCOKvw>
- 27 《腾讯李学朝: 腾讯云小微数智人, 开启有温度的数智未来》, 2021-11-04, 中国网, <https://tech.chinadaily.com.cn/a/202111/04/WS618398b7a3107be4979f6919.html>
- 28 《私域组织与人才发展白皮书》, <https://file.tencentads.com/web/pdf/index/d25d40e8b15d93db>
- 29 《计算机视觉能力跃居全球 Top 2, 腾讯连续三年被列入 Gartner 云 AI 开发者服务报告》, 2022-6-7, 雷锋网, <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1734949010377957737&wfr=spider&for=pc>
- 30 《IBM 车库创新: 以初创企业的速度, 实现成熟企业的规模》, 2022-08-31, IBM 中国公众号, https://mp.weixin.qq.com/s/aU8uZVqGnq_0vmEDIRFPig

© Copyright IBM Corporation 2022

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区金和东路 20 号院 3 号楼
正大中心南塔 12 层
邮编: 100020

美国出品 | 2022 年 11 月

IBM、IBM 徽标、IBM.com 和 Watson 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 或其他公司的注册商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表: ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文档为自最初公布日期起的最新版本, IBM 可能随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

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的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。它并不旨在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企业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 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均为“按现状”提供, IBM 不作任何明示或默示的声明或保证。

扫码关注



IBV 官网



腾讯智慧零售

