

研究洞察

颠覆消费品 企业发展定律

后疫情时期的竞争优势竞赛

IBM

IBM 如何提供帮助

一个多世纪以来, IBM 一直为消费品企业提供赢得市场竞争所需的专业知识。我们的研究人员和咨询师已构建了诸多创新型解决方案, 帮助客户提升以消费者为中心的战略, 为其客户提供一流的品牌体验, 更有效地与渠道合作伙伴合作, 并将需求与供应结合起来。

如欲了解有关 IBM 消费品行业解决方案的更多信息, 敬请访问 ibm.com/consumerproducts。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。有关零售业解决方案的更多信息, 请访问: ibm.com/industries/retail

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信公众号



微信小程序

要点

满足“多重要求”

在新冠病毒疫情期间,面对异乎寻常的巨大需求波动,品牌企业与零售商对供应链提出新要求,不仅要提高效率,还要改进敏捷性,以增强消费品企业在客户互动、产品创新和开发及运营等方面的竞争优势。

确定“必需”

为帮助消费品企业满足“多重要求”的增长,必须找到独特优势,确定最主要的差异化特色,专注于这些重心,依靠合作伙伴协助完成其余工作。

扩展“转变”

新冠病毒疫情期间,快速转变能力成为一项核心要求。现在,消费品企业必须实现这种能力——换言之,通过应用 AI、智能化工作流程和自动化、IoT 和云,扩展数字化转型,从而“扩展转变”。

接受新现实

新冠病毒疫情突如其来,带来一连串巨变,品牌企业和零售商必须像过去 20 年努力提高效率那样,全力以赴地提升敏捷性。

与此同时,全球企业为了努力应对疫情冲击,加速实施众多创新——包括许多已在规划中的创新。这些创新为转变行业运营模式创造了机会。

根据目前的形势,我们即将迎来“多重要求”时代:效率与敏捷性并重;一流的数字客户体验搭配技能精湛的一线销售和服务专员;兼顾可持续性与低成本;等等。

为更深入地了解行业面临的变化、挑战和机遇,我们对近 2,000 位消费品 (CP)、零售、农业综合企业 (Ag) 和批发行业的高管开展了一次调研。他们在 24 个国家/地区担任供应链、运营、客户互动以及可持续发展方面的领导职务。在本报告中,我们重点研究企业如何应对疫情冲击、未来 6 到 12 个月的优先任务,以及保持长期成功的需求。

保持连续性,同时建立弹性

超过半数的受访高管表示,新冠病毒疫情期间他们所面临的最大挑战在于无法保持业务连续性,其次是经济损失和网络安全威胁。作为应对之策,组织纷纷探索新型工作模式,降低成本,转移到更安全、更富弹性的基础架构。

随着疫情在世界各地持续蔓延,全球陆续采取封锁措施。企业继续实施去年为保障员工健康、客户安全互动以及工作场所持续运转而采取的一系列举措。超过 70% 的消费品企业以及超过 80% 的零售商采取了这些行动。

消费品企业高管规划新的机遇



55%

培养敏捷性,更快地适应需求变化



61%

加快自动化进程以提高生产力



超过

80%

组合使用 AI、智能化工作流程和 IoT 或者云、智能化工作流程和 IoT 以期成功实现未来目标。

另外,他们还建立新的流程和程序,最大程度减少运营中断,并在发生中断时保证业务能够正常运转。消费品企业将重点放在增强整个企业的 IT 弹性,以满足分布式 IT 格局的需求。

从危机中寻找机遇

疫情爆发初期,政府采取应对措施,将消费品行业划分为“不可或缺”(包括食品、个人健康、生活用品等)和“非不可或缺”(包括时尚、娱乐、旅游等)两大类。企业必须在加速电子商务步伐的同时,进一步增强信任和提高透明度。这些变化催生了新的消费者期望和行为,即使在疫情之后,其中的许多变化也将成为持久的新常态。

随着各经济体相继重新开放,消费品企业必须反思并弄清楚究竟该如何成为不可或缺的组织。¹ 这包括确定企业的哪些方面既具有差异化优势,又能创造巨大价值,然后集整个企业之重点发展这些方面,而同时依靠合作伙伴履行其他职责。

当询问未来 6-12 个月的三大总体业务目标时,回答增加收入的零售和消费品行业的受访高管人数最多。消费品行业排在第二和第三的目标是提高效率和改进产品;而零售行业的另两个主要目标则是提高敏捷性和改善客户体验。在这些目标的推动下,企业制定了有关供应链、运营、商店和客户体验的计划,并为将来 6-12 个月设定了优先任务(见图 1)。

满足“多重要求”

在这些目标中,最引人瞩目的趋势在于,企业需要同时兼顾多个优先任务,有时这些优先任务甚至相互竞争,比如提高效率与提高敏捷性,又如改善客户实体店内体验和改善客户数字体验。其他例子还包括品牌企业和零售商紧缩需求和增加供应;扩大在线业务和支持一线业务;规划意外中断和预期的转变。企业必须认识到这种新现实,了解如何满足不同业务领域的“多重要求”。

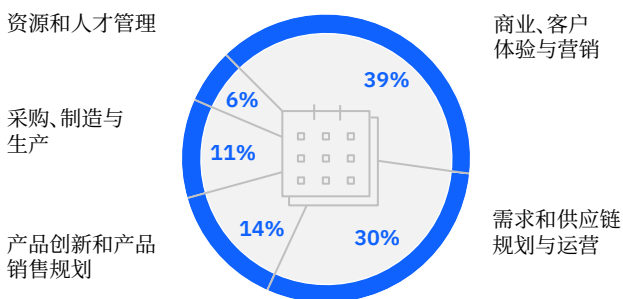
消费品企业必须兼顾效率和敏捷性 — 二者同等重要, 不存在谁更重要的问题。

图 1

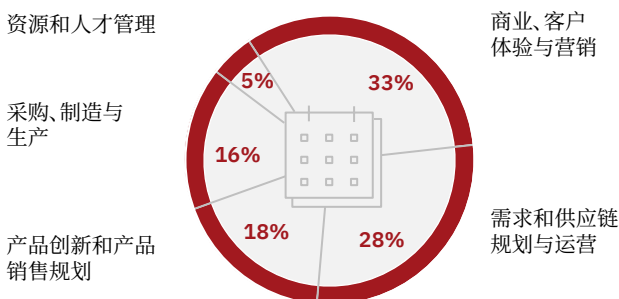
实现业务目标

未来 6-12 个月的最主要优先任务

零售



消费品



提高运营效率和敏捷性

运营效率是消费品行业长期以来的支柱性目标, 企业通过提高运营效率以增加赢利和生成资本, 完成潜在的品牌收购, 从而推动增长。供应链组织在提高运营效率方面的贡献最大, 通过持续降低成本以及在企业战略规划活动中不断实施生产力计划来实现目标。

相比之下, 敏捷性指的是应对市场变化的能力, 一直被视为供应链临时目标。与效率目标不同, 敏捷性往往与许多意想不到的事件关联, 这些事件很可能促使细分行业将目标投向特定的业务领域。例如, 设想一下影响零售杂货商的由食品传染的疾病, 为防止疾病传播, 必须提高供应环节的可视性。但迄今为止, 敏捷性仍只是在有用时才偶尔成为优先任务。

疫情爆发后, 93% 的组织因需求波动而面临挑战, 因此对供应链提出新的要求, 不仅要提高成本效率, 还要增强执行敏捷性。² 消费品行业经历了一年多的疫情冲击, 预计将恢复到一种截然不同但基本稳定的新常态。然而, 消费者的需求和期望仍将持续变化, 因此运营供应和产能目标也必须不断调整。

由于消费品制造商和零售商必须为下一次变革做好准备, 因此必须兼顾效率和敏捷性 — 二者同等重要, 不存在谁更重要的问题。

物流运营是这种“双管齐下”方法的典型例子。传统上而言, 运输和储存产品以满足需求主要是一种成本职能, 包括计算库存浪费、卡车利用率、保管成本及其他价值杠杆。

但是, 随着需求波动日渐剧烈, 零售和批发物流通过灵活地应对变化来提高成本效率。为了缓解冲击的影响, 近半数业内企业 (51% 的消费品企业和 48% 的零售企业) 设置了替代性的运输和物流模式。这两个优先任务的重要性不相上下: 52% 的零售业受访高管选择降低运营成本, 58% 的高管选择培养敏捷性以更快适应需求变化。

制造领域已开始效仿这种做法。而在物流领域, 工厂在材料、人工和日常开支方面设定成本节省目标。尽管生产灵活性一直被公认为优先任务, 并且设定了生产能力和产量等一系列衡量指标, 但由于设备检修和安装等工作会产生资本支出, 因此过去的投资一直呈递增趋势。

但在后疫情时期,企业在效率和敏捷性方面的投资更加均衡。61%的受访高管通过加快自动化进程以提高生产力,49%的高管则探索增产新途径。消费品制造商(如 Campbell's 和雀巢)正在引进新设备和新生产线,以提升未来产能。³为增强风险管控,近 1/3 (29%) 的高管与供应商合作,进一步巩固生态系统。

改善客户实体店体验和客户数字体验

在某些国家或地区,由于基础设施落后,以及大部分消费者无法获得银行服务,因此网上购物可望而不可及。但新冠病毒疫情带来的冲击迫使他们快速推进变革(请参阅“观点:突如其来的变化让所有体验都变得异常重要”)。39%的受访零售高管表示,希望在接下来的 6-12 个月内将商业和客户体验作为最主要的优先任务。

随着限制措施的解除,安全将成为顾客和店员面临的最主要问题。零售高管对此深有体会:81%的受访者将重点放在开发新流程和新程序,旨在保障工作场所和商店的安全。

零售商必须持续关注安全措施,特别是有助于提高客户满意度的措施。70%的高管选择无接触式支付技术作为组织最关键的技术。沃尔玛推出自助结账,提供无接触式支付选项、取货和送货服务。⁴因疫情影响,德国的无接触式支付比例从 35% 激增至 50% 以上。中国的无接触式支付采用率高居世界第一。⁵

除了实施无接触式支付等独立的技术外,零售商还加快投资步伐,培养能力以协调数字渠道和实体渠道,改善客户体验。

2020 年第一季度,疫情封锁期间一家大型电子零售商的在线需求激增。与此同时,该企业 40% 的电子商务订单仍采用到店取货或路边取货形式。⁶该零售商很快发现,许多客户希望尽快前往商店提取购买的商品。于是该零售商迅速建立了到店取货服务链,随时随地根据需要为客户供应所需的商品。随着实体店恢复营业,客户更倾向于选择到店采购各种商品。

观点:突如其来的变化让所有体验都变得异常重要

疫情带来了一个显著影响,就是让世界上某些地区原来进程缓慢的在线购物突然提速。

例如,疫情爆发之前,墨西哥仅有不到半数成年人拥有银行账户,网购在零售业务中所占的份额不足 5%。疫情很快扭转了局面。⁷

大批商店停业,数百万人选择在线购物。仅仅一个季度,Walmart de Mexico 在墨西哥的在线销售额就增长了 217%。其他一些原来在线购物发展缓慢的国家/地区也发生了类似的转变,比如印度、巴西和俄罗斯。⁸突然之间,提供最佳面对面购物体验变得无关紧要,而不灵活的数字购物体验却可能让企业走向灭亡。

为此,企业纷纷强化平台,增强付款安全性,加快配送速度,改进客户服务——甚至利用社交媒体平台提供帮助。鉴于拉美地区在线销量激增,拉丁美洲最大的电子商务零售商 MercadoLibre 调动自己的多架飞机,缩短运输时间。⁹

当然,这并不意味着实体店购物就此走向没落。事实上,随着疫情的逐步缓解,企业亟需针对面对面购物和在线购物提供差异化客户体验,因为即使人们开始陆续回归实体店,疫情期间养成的购物习惯无疑也会产生十分深远的影响。人们很可能希望两种体验无缝同步。

企业不能将所有目标都设为优先任务, 因此必须确定自己最主要的差异化优势, 这至关重要。

尽管客户希望掌控自己的订单, 但也希望开展互动, 这是他们前往实体店购物的主要原因。进入商店后, 他们非常希望获得所需的互动和咨询。因此, 店员必须能够为客户提供全方位帮助, 营造卓越的购物体验。

近半数高管(47%)表示正在扩展工具, 帮助卖场店员提高工作效率, 为客户提供更出色的服务。如果零售商无法满足客户预期, 就会失去客户信任。当今时代, 赢得信任和信心比以往任何时候都更重要。

确定“必需”

满足“多重要求”或许听上去像是扩散作用计算公式, 原本希望满足所有必要目标, 但在此过程中却并未达到任何有意义的目的。企业究竟该如何找到平衡点, 在当前环境中取得成功?

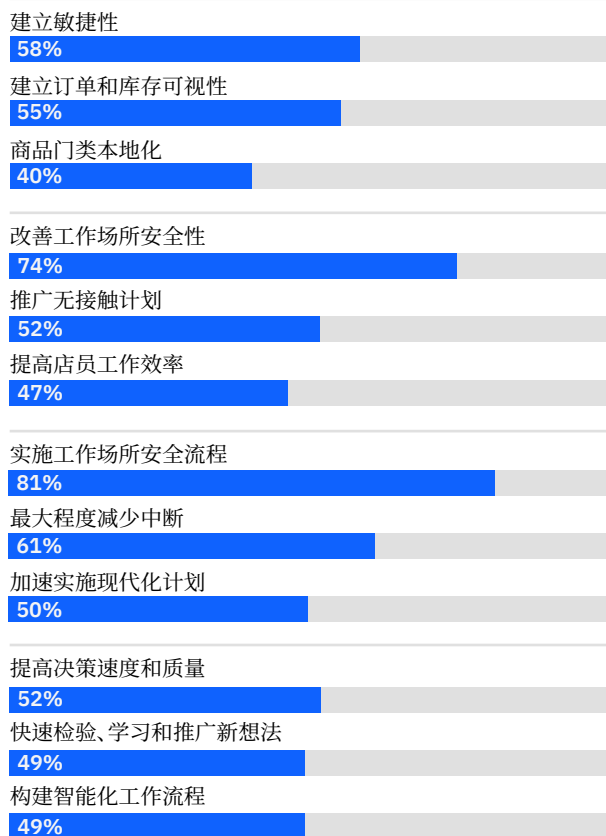
企业不能将所有目标都设为优先任务, 因此必须确定自己最主要的差异化优势, 这至关重要(见图 2)。为此, 企业必须评估自身的独到之处, 而后利用该洞察形成差异化优势。此外, 高管也要开诚布公: 企业在哪些方面做得最好? 在哪些领域可以快速扩展? 然后确定哪些业务可依靠合作伙伴的帮助来完成。

图 2

都很重要

当前环境中的短期关注点涉及多个领域

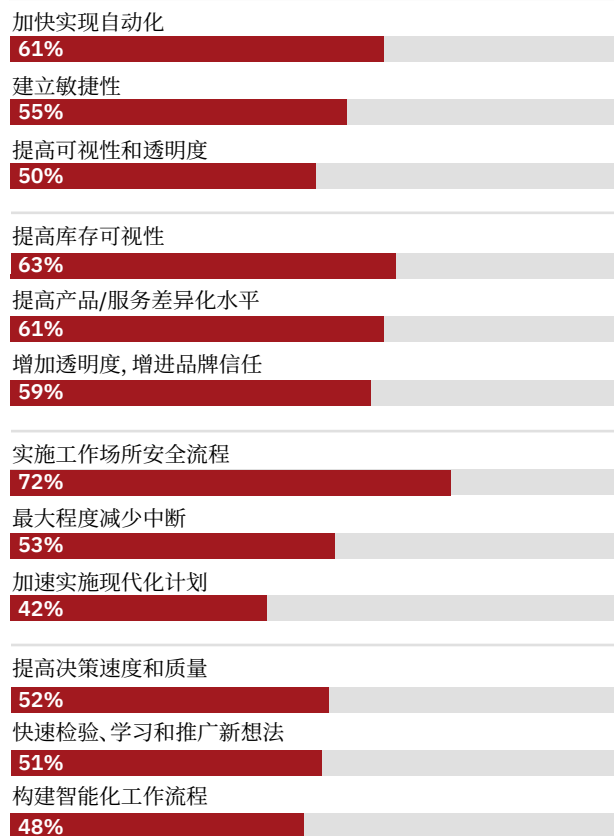
零售



供应链



消费品



消费者体验



运营



创新与科技



零售企业将客户体验视为最重要的优先任务, 非常重视服务礼仪和动态反馈。

根据最新的 CEO 调研, 成功企业在以下三个领域具有明显竞争优势: 客户、产品和运营。¹⁰ 纵观消费品行业, 表现出色的企业重视运营, 强调效率、分销、定价和透明度等原则。近半数(44%)的消费品企业将制造和供应链业务视为未来 6-12 个月的优先任务, 这进一步印证了他们的关注重点。此外, 表现出色的消费品企业更有远见, 重视新兴技术等因素, 面向未来发展做好准备。

零售企业则关注于客户, 高度重视客户关系。表现出色的企业始终将客户体验视为最重要的优先任务, 非常重视服务礼仪和动态反馈。

然而, 尽管零售商可能很大程度上认为自身以客户为中心, 但许多企业仍采用传统运营模式。他们的组织架构和损益表依旧基于渠道。他们关注于所销售的产品 — 而不是考虑如何销售解决方案。他们的客户数据库基于交易。他们的营销工作注重于指导消费者完成购物流程, 而不是维系长期关系。

企业必须扩大 AI 的使用。他们需要根据数据洞察做出决策, 然后在各运营环节快速检验和执行这些决策, 深化以客户为中心的原则。52% 的消费品企业和零售企业投资于分析技术, 帮助提高决策速度和质量。近半数的消费品企业 (51%) 和零售企业 (49%) 正快速检验、学习和扩展新想法, 加速推行现代化计划, 从而增强敏捷性, 满足消费者需求。

消费品企业的工作性质同样需要转变, 从孤岛式的运营转变为权责分明的综合赋能型敏捷团队。这就需要在组织的所有领域推行变革。还需要调整业务模式和关键指标, 转变企业对员工和文化的态度, 以及数据的组织和管理模式。抓住问题本质, 直击核心, 只有这样, 企业才能在需求挑战日益严峻的环境下迈向成功。

大规模发挥转变能力

2021 年是转变之年。2020 年, 组织为了应对新冠病毒疫情带来的各种新要求, 被迫转变工作方式, 开发和推出新功能, 有许多功能几乎在一夜之间就建立起来。但是, 随着后疫情时期的格局逐渐显现, 企业需要将这些新功能投入运营。换言之, 企业需要扩展转变的规模。

为此, 必须弥合业务运营模式中的差距: 包括组织架构、绩效指标、业务流程和技术平台。很多高管已启动这项重要工作。

IBV 最近开展的一项调研表明, 60% 的受访高管显著加速了企业的数字化转型进程。2/3 的受访者表示, 原本许多受到重重阻力的特定转型计划, 却因为疫情迎来新的契机。¹¹ 综合研究具体技术之后, 这些高管认为信息技术最有帮助(见图 3)。

不可或缺的技术高居榜首, 比如有助于保障工作场所和商店安全的无接触式支付技术和生物识别安全技术。启用无接触式互动的移动设备管理技术排在第三位。尽管可将这些技术视为“独立的技术” — 单独采用也可以发挥巨大的价值, 但如果将它们与其他许多技术搭配使用, 就可打造成功的解决方案。

受访高管表示, 其中很多关键技术(例如, AI、智能化工作流程和自动化、IoT、云和高级分析)是绩效差异化因素, 也是企业未来取得成功的保证。根据我们的分析, 高管选择采用技术组合以帮助成功实现未来目标的可能性超过 80%。

例如, 当被问及需要采用哪些关键技术以确保顺利实现未来目标时, 87% 的高管选择 AI、智能化工作流程和 IoT。85% 的高管选择智能化工作流程、云和 IoT 作为最佳技术组合。

上述结果与 2020 年的 CEO 调研相呼应。在 2020 年的调研中, 受访者普遍将 AI、云和 IoT 视为绩效差异化因素。这些能力往往相互关联, 而且能够自我增强。

IoT 能够从制造、物流和商店运营环境的装置和设备中收集数据。AI 可以利用这些数据开展学习和推理, 识别语义参考, 用作自主决策的标准, 而且还能不断自我纠正。而后, 可通过云在企业 and 业务生态系统中整理和传播 AI 分析得出的决策和结果。

IoT、云计算和 AI 相结合, 构成面向未来的企业获得竞争优势的关键, 它们颠覆传统工作模式, 实现智能化工作流程和自动化。

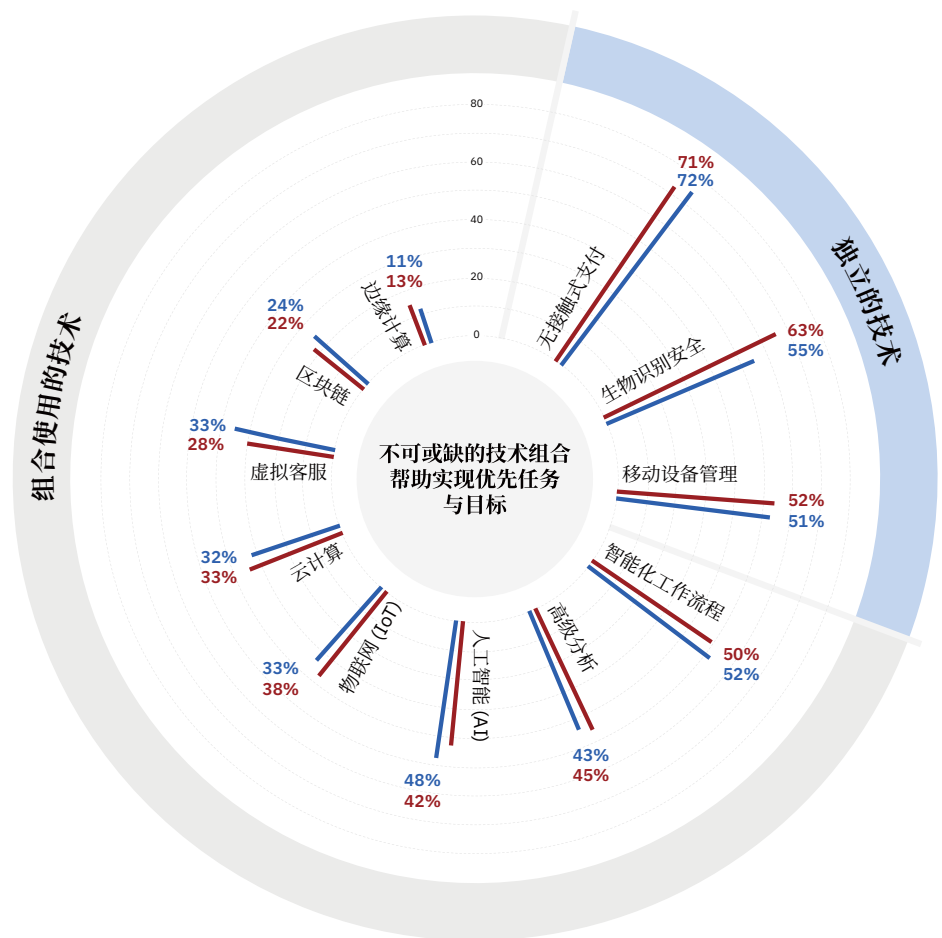
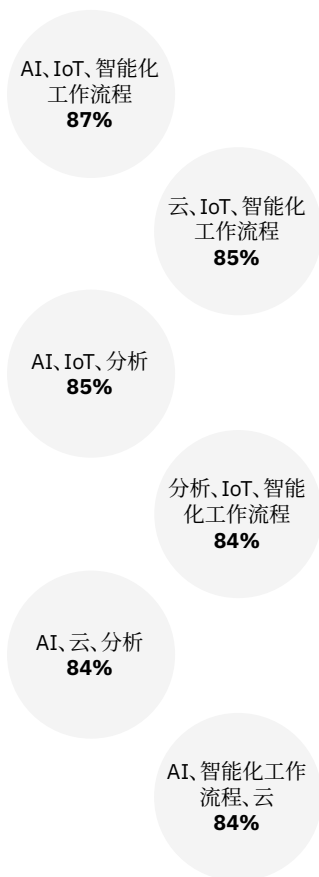
图 3

有效统筹, 迈向成功

三种独立的技术以及一系列组合使用的技术

零售 | 消费品

使用频率较高的组合



通过结合使用这些技术,可实现全面的供应链可视性,促进持续协作和执行。反过来,这又有利于在动态变化的市场环境中快速应对和解决种种问题。另外,这些技术还可以帮助企业预测并快速满足不断变化的消费者期望。

例如,某国际美容和个人护理品牌企业投资于工业 4.0 计划,推动业务转型(请参阅“定义:工业 4.0”)。¹³ 他们希望藉此提高敏捷性和效率,同时缩短产品上市时间。IoT、增强现实、虚拟现实和 AI 等技术是打造智慧工厂的基础。¹⁴ 该企业还优化位于 50 多个国家/地区的配送中心内的流程,使其实现自动化,从而简化订单准备过程。结果,该企业现在每两秒即可交付一份订单,覆盖全球超过 500,000 个交付点。¹⁵

加拿大一家主要的零售商曾计划从实体店转型为全渠道销售,但突如其来的新冠病毒疫情将他们的这种想法变成迫切需求。这家零售商重新搭建电子商务平台,将 CRM 系统分解成大量微服务,采用 IBM Cloud 提高速度以及增强敏捷性。在混合云架构的帮助下,该零售商得以在 6 个月内转变品牌战略并实现业务转型,而最初规划的完成时间是 12-14 个月。

最近的一项调研分析显示,表现出众的企业采用云功能实现高级敏捷开发和交付的比例要比其他企业高出 93%,利用高级云和数据满足不断变化的期望的比例则高出 75%。¹⁶ 而今,这家零售商已经能够激活个性化促销,以微秒级的响应速度吸引个人客户。此外,无论是由于店内购买、网上购买还是网点间转移而造成库存变化,他们都可以实时获得准确的库存更新信息。该零售商以 AI 作为推动力量,现已能够更迅速地满足复杂的分析需求,哪怕在极度严苛的环境下,也能保持业务连续性。¹⁷

定义:工业 4.0

工业 4.0 通常指在前几次“工业革命”的基础上开展的一系列创新。这包括采用 IoT、AI 和 5G 等数字技术实现无处不在的互联互通、机器到机器通信以及分散式决策。工业 4.0 还强调为在生产环境中工作的人员提供更深层的 AI、分析和增强现实支持,从而拓展他们的能力。

行动指南

后疫情时期的竞争优势竞赛

消费品行业面临前所未有的严峻挑战,同时也是一次绝佳的技术(AI、自动化、IoT、区块链及其他一些技术)融合机遇,这有助于消费品企业克服挑战。这些技术呈指数级发展,只有大规模应用并有机整合到企业业务运营模式中,才能发挥最大效用。

消费品企业可采取以下一些重要行动:

1. 增强并扩展数字能力 — 即使消费品行业逐渐摆脱疫情影响,很多客户仍将继续通过数字方式进行互动。品牌企业和零售商必须依托强大的消费者数据平台,发挥企业级的数字营销、销售和服务能力。他们需要面向一线员工推广这些能力,使他们能够更好地为客户服务。

2. 打造智慧供应链,覆盖从寻源采购到订单履行的整个过程 — 消费者行为不断变化,因此亟需打造智能供应链,以便能够评估本地需求模式,接近实时地应对变化。通过更轻松地掌握所有业务合作伙伴的当前库存和原材料情况,做出更明智的决策,增强应变能力。

3. 实现工作性质现代化 — 为提高效率和敏捷性,亟需打造集人员与技术于一身的智能化工作流程。这有助于简化运营,降低运营成本,利用管理服务开展非核心业务,从而能够省出资金用于推进转型工作。鉴于工作地点的新期望以及分布式工作模式的优势,转变现有人才流程,采用虚拟和混合工作模式,同时增强工作环境安全性。

4. 倡导企业创新 — 投资于企业AI,利用发掘的洞察发现创新机遇,应对宏观/微观消费趋势变化,包括更具针对性的商品分类及新产品机遇。开发快速检验、学习和推广新想法的敏捷方法,建立创新制度,鼓励打造创新支持文化。同时,采用以人为本的设计,营造超越客户和员工需求的企业体验。

5. 迁移到安全混合云,提高速度和敏捷性 — 对传统应用进行现代化改造,将其迁移到开放式混合云,将传统大型机数据与公有云和私有云平台整合,进一步实现价值。与此同时,将关注焦点从传统应用转移至新能力。

关于作者



Karl Haller

Karl.Haller@ibm.com
linkedin.com/in/karlhaller
@krhaller

Karl Haller 是 IBM 全球企业咨询服务部消费品行业能力中心的全球负责人。Karl 负责领导 IBM 全球消费品行业竞争力中心, 这是一个由行业专家组成的团队, 主要为全球领先的零售商和消费品企业制定转型解决方案和计划。Karl 拥有业务战略、客户体验与互动、分析和洞察、商品销售规划和全渠道等多个领域的专业知识。



Jim Lee

jim.s.lee@us.ibm.com
linkedin.com/in/jim-s-lee

Jim Lee 是 IBM 全球企业咨询服务部分销领域的合伙人。Jim 负责领导 IBM 消费品行业的供应链战略服务。他与消费品制造和零售企业合作, 开发新方法, 以改善服务、扩大盈利和优化运营资本。Jim 帮助全球最大的品牌企业和零售商通过 AI、自动化、IoT 和云支持的数字化转型和创新, 重塑运营模式。



Jane Cheung

jane.cheung@us.ibm.com
linkedin.com/in/janescheung
@JaneSCheung

Jane Cheung 是 IBM 商业价值研究院消费品行业全球调研负责人。Jane 在零售行业与消费品行业拥有 20 余年的工作经验。Jane 曾在 Macy's、Disney、Nike 和 Hallmark Cards 供职, 担任过 IBM 和 Accenture 咨询部门值得信赖的客户顾问。Jane 拥有加州大学长滩分校的工商管理硕士学位。

备注和参考资料

- 1 IBM CEO Study, IBM Institute for Business Value C-suite Series: The 2021 CEO Study February 2021. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/c-suite-study/ceo#>
- 2 Wright, Jonathan, Takshay Aggarwal, Amar Sanghera, and Jessica Scott. "Smarter Supply Chains for an Unpredictable World." IBM Institute for Business Value, Aug. 2020, www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/smarter-supply-chains
- 3 Annual Report, Campbell's Soup Company. <https://www.campbellsoupcompany.com/wp-content/uploads/2021/03/Campbell-Soup-Company-2020-Annual-Report.pdf>; "Nestle Launching \$50M Expansion Project at Wisconsin Plant." Powder & Bulk Solids. December 2, 2020. <https://www.powderbulksolids.com/food-beverage/nestle-launching-50m-expansion-project-wisconsin-plant>
- 4 Smith, Matt, "New Checkout Experience Seeks to Eliminate the Wait and Add Options at the Register." Walmart website. June 30, 2020. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/06/30/new-checkout-experience-seeks-to-eliminate-the-wait-and-add-options-at-the-register>
- 5 "How contactless payments are driving digital payment services in times of COVID-19." Digipay.guru. 2021. <https://www.digipay.guru/blog/contactless-payments-solutions-during-covid-19>
- 6 Dowd, Jessie. "Best Buy CEO at CES 2021: 'Agnostically Meet the Customer Wherever They Are.'" Retail Touchpoints. January 15, 2021. <https://retailtouchpoints.com/features/retail-success-stories/best-buy-ceo-at-ces-2021-agnostically-meet-the-customer-wherever-they-are>
- 7 Mahoney, Noi. "Pandemic rapidly accelerating e-commerce in Mexico." Freight Waves. August 11, 2020. <https://www.freightwaves.com/news/pandemic-rapidly-accelerating-e-commerce-in-mexico>; Navarro, Andrea and Matthew Townsend. "Online Sales Ignite in Corners of World Late to the Revolution." Bloomberg. January 26, 2021. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-01-26/online-shopping-websites-in-india-mexico-russia-boom-with-sales-in-covid-era>
- 8 Ibid.
- 9 Ibid.
- 10 IBM CEO Study, IBM Institute for Business Value C-suite Series: The 2021 CEO Study February 2021. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/c-suite-study/ceo#>
- 11 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall and Jacob Dencik. "Digital Acceleration." IBM Institute for Business Value. November 2020. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/digital-acceleration>
- 12 IBM CEO Study, IBM Institute for Business Value C-suite Series: The 2021 CEO Study February 2021. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/c-suite-study/ceo#>
- 13 "Industry 4.0 at L'Oréal: The beauty industry is gaining momentum." L'Oréal website. <https://www.loreal.com/en/news/group/industry-40-at-loreal-the-beauty-industry-is-gaining-momentum>
- 14 Kouwen, Peter. "L'Oréal and IBM: An Industry 4.0 makeover." IBM. January 24, 2019. <https://www.ibm.com/blogs/think/be-en/2019/01/24/loreal-and-ibm-an-industry-4-0-makeover/>
- 15 "How the beauty industry is being transformed by technological innovation." L'Oréal 2018 Annual Report. <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2018/operations-4-2/how-beauty-industry-transformed-technological-innovation-4-2-3>
- 16 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall and Jacob Dencik. "Digital Acceleration." IBM Institute for Business Value. November 2020. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/digital-acceleration>
- 17 "How IBM Enabled Harry Rosen's Digital Transformation." IBM Services Channel. December 11, 2020. <https://www.youtube.com/watch?v=YBXbxgHvWCE&feature=youtu.be>

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) 站在技术与商业的交汇点, 将行业智库、主要学者和主题专家的专业知识与全球研究和绩效数据相结合, 提供可信的业务洞察。IBV 思想领导力组合包括深度研究、专家洞察、对标分析、绩效比较以及数据可视化, 支持各地区、各行业以及采用各种技术的企业做出明智的业务决策。

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

关于研究洞察

研究洞察致力于为业务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。洞察根据对自身主要研究调查的分析结果得出。要了解更多信息, 请联系 IBM 商业价值研究院: iibv@us.ibm.com

© Copyright IBM Corporation 2021

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
美国出品
2021 年 5 月

IBM、IBM 徽标及 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(无论明示还是默示)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“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

