



互联网品牌化和品牌互联网化

互联网上的品牌格局正在发生什么变化？

品牌又该如何在“品消合一，渠道共创”的新模式下脱颖而出？

作者：丁杰、布鲁诺（Bruno Lannes）、韩微文、姚听听

丁杰为贝恩公司全球合伙人，常驻北京。

布鲁诺 (Bruno Lannes) 为贝恩公司全球合伙人，常驻上海。

韩微文为贝恩公司全球合伙人，常驻上海。

三位均为贝恩公司消费品与零售业务的领导成员。

作者特别感谢贝恩公司的董事经理姚听听，资深顾问周蔚圆以及助理顾问黄或晗、岳野为本报告做出的贡献。

特别鸣谢  AliResearch
阿里研究院

提供关于阿里巴巴零售平台品牌类型分布的数据支持，以及对于线上创新商业模式的研究

摘要

中国的互联网购物人群在2014年达到了3.6亿，并且仍以每天16万人的速度继续增加。线上消费者也在不断升级，越来越追求产品品质，推动品牌商的电商战略和投资方向做出相应调整。为了了解电商模式在中国市场的演变历程，以及品牌如何在中国这个全球最大的电商市场中调整和改变他们的战略，贝恩公司携手阿里研究院对中国电商市场开展合作研究，通过分析独家的品牌交易数据，捕捉瞬息万变的市场动向，预测未来发展趋势。

中国线上零售渗透率在2014年创下历史新高，达到11%，总价值约2.9万亿人民币，贝恩公司预计这一数字在2020年将分别达到22%及10万亿人民币。

当前电商市场的四大趋势，将在未来数年中持续并深化：

- 市场日趋规范化，B2C进一步扩大市占率，将从目前的约50%的市场份额，以年均30%左右的增速增长，预计2020年达到线上交易70%。
- 网购与日常生活更紧密结合，移动电商在2015年首次超过PC电商，约占55%的线上零售份额，预计到2020年将达到70%。
- 过去一年，综合型平台纷纷建立更紧密的战略联盟，以应对垂直和品牌独立网站发起的挑战，例如阿里巴巴战略投资苏宁，京东入股永辉超市，京东和腾讯的社交+电商的京腾计划。利用线下店或社交平台，掌控消费者信息，打造更多触点。
- 跨境电商飞速增长，使得“买遍全球”成为现实，预计将实现30%的复合年增长率，有望在2020年达到1万亿总量。

量变带来质变，标志“互联网+品牌”时代的到来

一方面，互联网日益品牌化。得益于消费升级和对品质的关注，并且互联网在其中为品牌提供更便捷、更便宜和更高效的入口。我们看到，过去3年间阿里巴巴零售平台上的线上品牌化率提高7个百分点达到65%，形成了1万亿人民币的新增品牌销售额，折合为人均新增约750元的品牌支出，相当于中国零售市场规模的4%。

总体而言，中小长尾品牌在线上获得更快速成长，不再如同线下受限于渠道和资本牵制，而通过评论等低成本途径传播和塑造。其中区域和淘品牌以及非知名品牌过去三年复合增长率分别为74%和69%，超过大品牌的53%。不同品类表现不同，大品牌仍然在标准化高的品类中占据主导，例如在消费类电子产品中超过70%；而中小长尾品牌在个性化要求高的品类中占主要份额，例如服装中大品牌份额低于10%，而长尾品牌的份额达到50%左右。

然而，大品牌在互联网助力下获得广大低线城市和农村市场中的公平竞争机会。我们看到绝大多数品类中大品牌在3、4线城市占比与1、2线一致，甚至在消费类电子和食品中略胜一筹。互联网弥补了大品牌在低线城市缺乏高效实体分销体系的劣势，并随着线上渗透率和可支配收入不断提高，提供更大战场。

另一方面，品牌也日益互联网化。线上品牌化率的提升无疑将孵化出更多创新商业模式，对品牌商来说有重大意义。这要求打破传统通过渠道间接接触消费者，“渠道为王”单向品牌建设的方式，转为“品消合一，渠道共创”，即品牌和消费者共同创造品牌，并借用新兴渠道提供的跨价值链各个触点。

在这个转型过程中，品牌商必须从清晰的数字化目标入手，建立贯穿整个价值链的互联网化运营模式，包括研发和供应链、营销和客户关系管理、渠道；并对组织和基础设施进行互联网化改造。通过我们的研究及领先企业的深入访谈，我们归纳出数字化转型“全景图”，并且发现不同阶段企业往往具有不同关注。

- **起步者**，将线下既定商业模式和产品拓展到线上，作为线下的补充销售和营销渠道，辅以微型数字销售团队。
- **领跑者**，则全面整合线上线下，从而更精准、更高效面向不同消费者提供有针对性地产品和服务，塑造多触点无缝体验。这些庞大的改造，往往由一个全功能甚至与线下整合的数字化团队推动。
- **颠覆者**，打破既定商业模式，由消费者引领品牌创造、传播及营销全过程，重新设计价值链的各个环节，并由小微化利益共同体服务不同消费群。

在互联网的“品消合一，渠道共创”的新模式影响下，无论品牌打算紧跟市场步伐还是颠覆既有模式，如何从为数众多的商业模式中寻求适合自身的转型路径显得至关重要。贝恩已经确立严格的三步式流程，从该数字化转型“全景图”出发，为品牌量身定做数字化转型路线。品牌需要从一系列关键评估性问题入手，包括总体战略、行业及公司数字化转型进展评估，设计数字化愿景、可资利用的资源以及动员方法等。



一、中国电子商务市场总览

2014年中国线上零售市场渗透率达到了11%的历史新高，在总额上达到2.9万亿人民币。预期到2020年，线上渗透率将进一步增长到22%，总计达到10万亿人民币。随着可支配收入的增长和物流基础设施条件的进一步改善，三四线城市将成为未来的主要增长动力（图1）。

市场份额的增长集中在少数品类：其中六大商品品类，服装、家电和消费电子产品、母婴用品、食品、家居、美妆及个人护理，贡献了60%的市场份额。其中母婴用品引领增长，预计在未来5年达到40%的复合年增长率。此外，所有品类的线上零售渗透率预计都会增长，但一些标准化品类会触顶，比如家电和消费电子产品。而对于单价较低的商品品类，如包装食品，线上零售渗透率依然高度依赖于物流条件的完善和模式的演进，即“最后一公里配送”（图2）。

B2C成为电商领域的主旋律：B2C在整个市场份额中的比重，有望从当前的50%进一步增长至2020年的70%，而导致这种趋势的原因主要有两点：电商与日俱增的品牌影响力强化了其线上的掌控能力，而消费者在诸多选择中青睐于更加优质的商品和服务。垂直和品牌独立网站，凭借为消费者提供更好的互动和服务，正在挑战综合型平台的地位。“微店”紧随其后，预计也将在2020年前将保持40%的年均复合增长率。但由于商业模式受好友数量的局限，以及大部分卖家都不是专职卖家等原因，尚不会对现有竞争格局造成重大挑战。

移动电商的发展达到临界点：移动互联网电商预计将在2015年第一次超越PC电商，占据55%的线上零售份额，这个数字预计将在2020年进一步达到70%。这一强劲的增长势头得益于中国不断增长的智能手机渗透率，

图1：中国线上零售市场规模及线上渗透率将持续增长

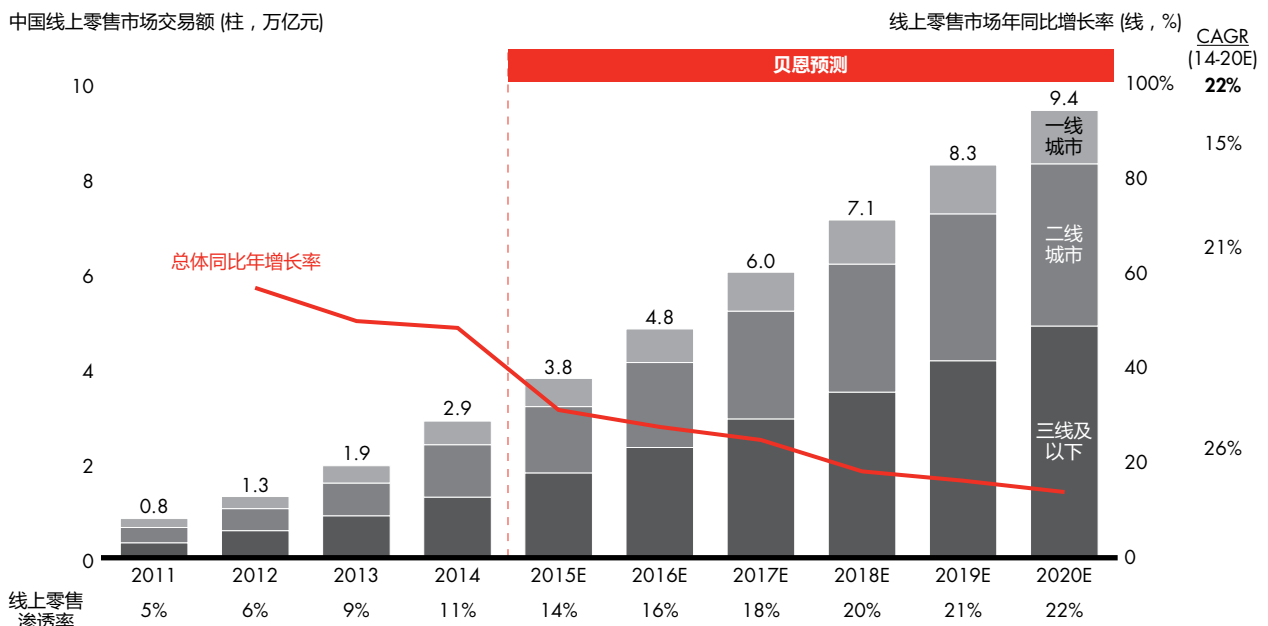
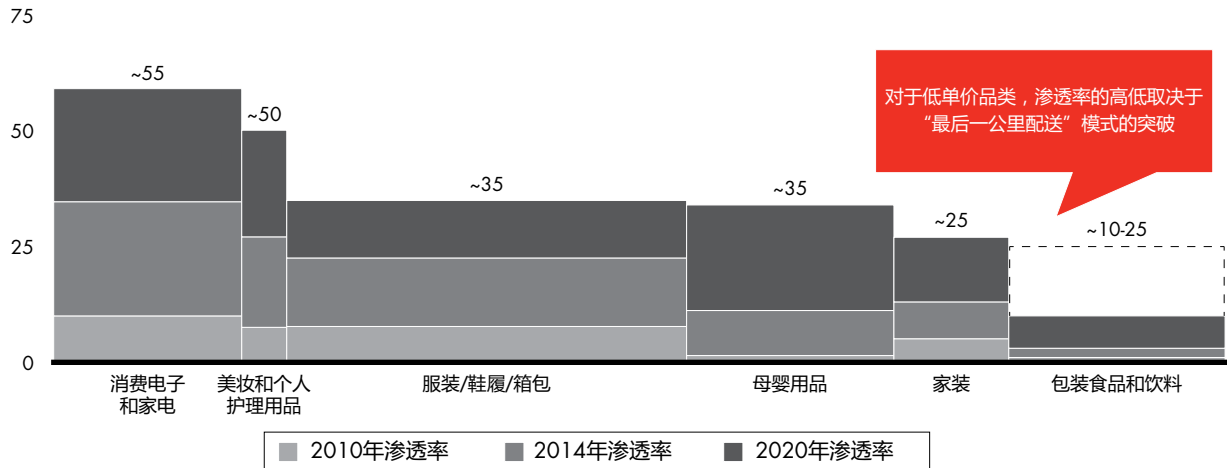


图 2：各品类的渗透率均会增长

中国特定品类的线上渗透率
100%

2014年特定品类的总零售规模≈10万亿元



注：消费电子包括电脑、手机、照相机和电子配件；家电包括空调、冰箱、电视机、电吹风、吸尘器等；家装包括家具和其他软装，但不包括家居用品
资料来源：摩根士丹利；艾瑞咨询；欧睿信息咨询；国家统计局；CEIC；行业分析师和在线平台运营商访谈；贝恩估算

预计在2020年达到80%。而日益丰富的移动电商生态体系也满足了消费者对更加碎片化、应景化、线上线下整合化的消费体验需求。

更多形式的电商结盟成为大势所趋：为了响应市场跟随者发起的冲击，综合型平台正建立线上线下联盟，更好地利用和变现消费者数据、增加客户历程中的触点和提供更优质的服务。例如今年阿里巴巴和苏宁的战略合作，苏宁辐射全国的1600多家线下门店、3000个售后服务网点以及下沉到四五线城市的服务站将与阿里巴巴强大的线上体系实现无缝对接，在产品展示、线下体验和售后服务方面进行全能支持。类似的我们也看到，京东入股永辉超市、腾讯与京东推出社交+电商的京腾计划。在未来的几年里，我们可能会看到更多形式的战略合作，如综合型平台与垂直平台、线上与线下、电商与搜索和社交网站等等。

跨境电商的发展使得“买遍全球”成为现实：跨境电商预计将为在线总消费量贡献更高的份额，预计将实现30%的复合年增长率，有望在2020年达到1万亿总量。其中，食品和母婴用品将引领增长，到2020年的复合增长率将超过30%。鉴于中国特殊的消费环境，使得那些强调安全性的品类，如食品和母婴用品，以及国内外价差较大的品类，如服装和消费电子的商品成为在线跨境购买的主力。跨境电商的迅猛发展使得那些还没有进入或者刚刚进入中国市场的国际品牌获得了更多的关注，降低了建立品牌知名度和分销网络的成本。但跨境电商的崛起也是双刃剑，随着中国的网购人群越来越懂得货比三家，如何制定全球的价格体系对于国际品牌将是一个挑战。

随着中国电子商务从量变发展到质变，互联网上的品牌格局正在发生什么变化？品牌又该如何借助互联网在蓬勃的中国电商市场上脱颖而出？

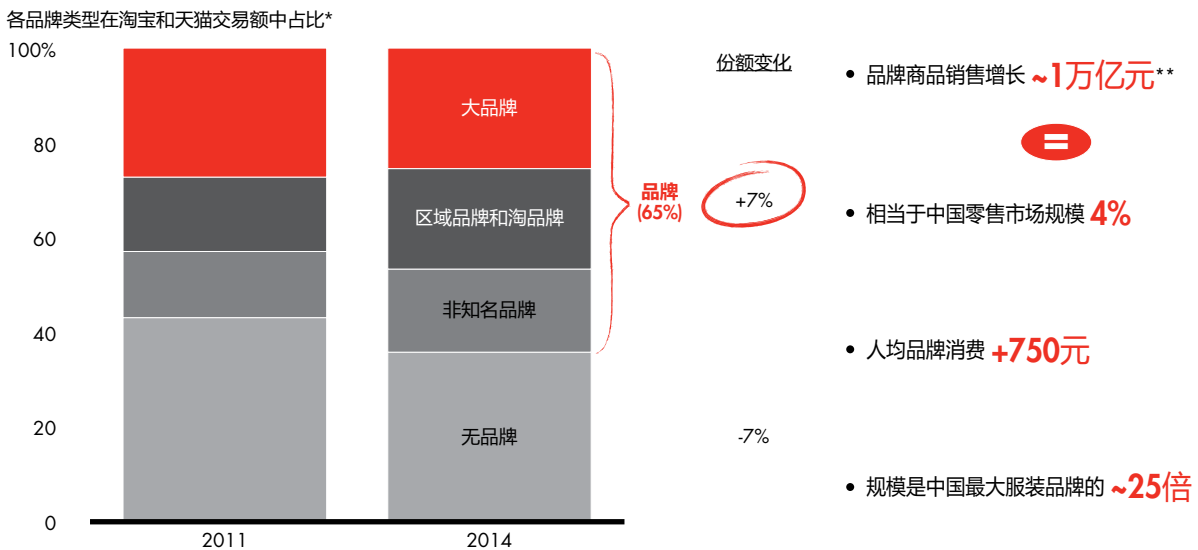
二、互联网品牌化

中国电子商务发育的土壤与发达国家截然不同，由于幅员辽阔，城乡隔阂，交易成本高昂，传统品牌发展一直落后。淘宝的出现第一次打造出全国统一大市场，极大地丰富了产品供给，满足了消费者的基本需求。与此同时，早期消费者更加关注价格，导致无论线上线下非品牌化态势明显。

天猫的崛起标志着第二阶段的出现。为消费者提供了便捷、便宜和高效的品牌入口，互联网帮助集中客户需求，使渠道扁平化以提供平易近人的价格，并推动品牌渗透到三四线城市。与此同时，消费者朦胧产生品牌意识，希望买到更好品质的商品，由此也助力了品牌在线上的成长。根据艾瑞咨询2014年的网络购物用户调研，48%受访者选择产品质量为网购影响因素，这一比例甚至超越了价格，成为最主要的考量因素。而在2013年的调研中，质量排在价格和卖家信誉之后，仅位列第三。线上市场和消费者的升级，成为新一轮互联网品牌化的重要推动力量。

在这两种作用下，代表中国80%互联网零售额的阿里巴巴零售平台上，品牌化率达到65%，在过去3年里提高了7个百分点，形成了1万亿人民币的新增品牌销售额，相当于中国零售市场规模的4%，也意味着人均新增约750元品牌支出（图3）。其中，大品牌是指在全国范围有分销网络，具有较高知名度的国际品牌和国内品牌，例如优衣库、诺优能。区域品牌是指在特定省份内有分销网络和知名度的品牌，例如百草味、丹姿。淘品牌是指诞生于互联网，并且具有一定知名度的纯线上品牌，例如韩都衣舍、三只松鼠。非知名品牌是指有注册商标，分销网络和知名度通常仅限于特定原产地城市范围内，品牌建设投入较少，例如可媚。无品牌是指无注册商标，或品牌属性不强（如图书音像、农产品、收藏品、创意礼品、手工艺品、DIY产品、宠物用品、宗教用品、定制家具、五金工具、二手物品等），或根据当前品牌库尚无法识别的新品牌。

图 3：阿里巴巴零售平台线上品牌化率提升了7个百分点，新增1万亿元品牌销售额



*不包括虚拟产品、充值和服务

** 2011年至2014年品牌商品销售额的增长总量

注：大品牌是指在全国范围有分销网络和较高知名度的国际品牌和国内品牌；区域品牌是指在特定省份内有分销网络和知名度的品牌；淘品牌是指诞生于互联网，并且具有一定知名度的纯线上品牌；非知名品牌是指有合法品牌logo和注册商标，分销网络和知名度通常仅限于特定原产地城市范围内，品牌建设投入较少；无品牌是指无注册商标，或品牌属性不强（如图书音像、农产品、收藏品、创意礼品、手工艺品、DIY产品、宠物用品、宗教用品、定制家具、五金工具、二手物品等），或根据当前品牌库尚无法识别的新品牌。

资料来源：阿里巴巴资料；贝恩分析

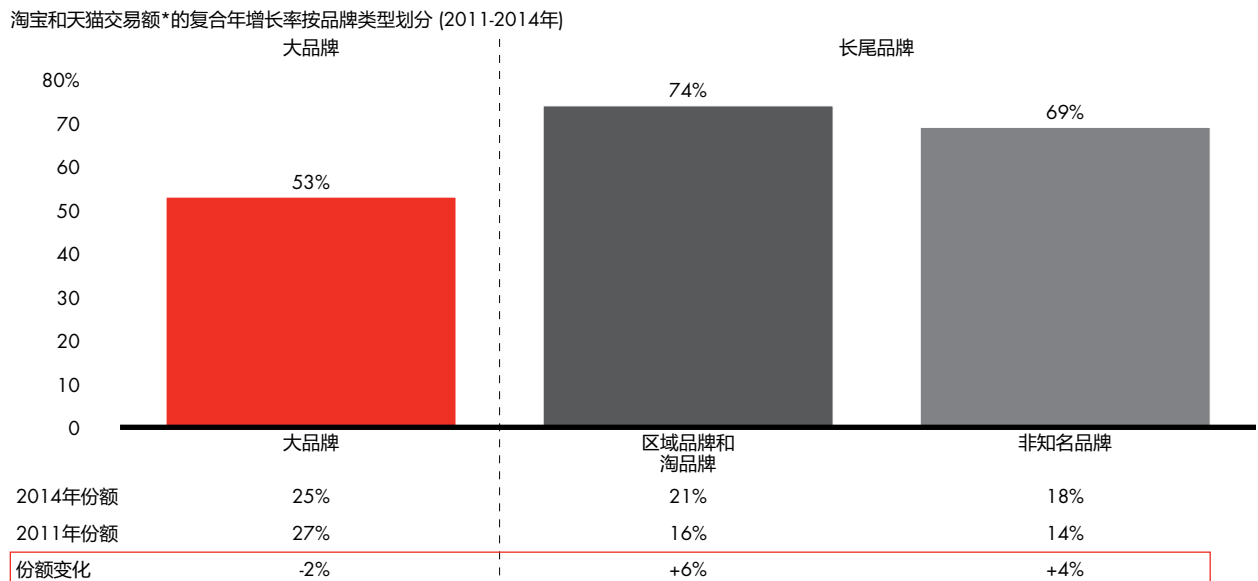
这一现象的背后，长尾品牌快速崛起，起到了主要推动作用。我们看到，过去3年，区域品牌和淘品牌的复合年增长率为74%，非知名品牌达到69%，市场占有率分别增加了6%和4%（图4）。

究其原因，主要由于线下品牌靠大量资本投入打造营销推广、渠道布局、以及终端。大品牌借资本规模建立壁垒，而互联网则营造相对低成本和高效的公平竞争舞台。

- 首先，线上提供了更低成本和更高效的营销推广。在线下世界，大品牌依靠高成本的市场营销建立支配性优势。但是在互联网时代，品牌逐渐被信用评价、信息披露、店铺评分、社交网络评价等解构，形成多元化的商品标识机制，从而让小而美的长尾品牌也获得与大品牌一样的均等机会。线上提供了品牌与消费者直接互动的机会，品牌可以通过互动社区增加消费者粘性，并且从线上实时高效的评价体系中收集反馈，大大提升营销效率。
- 其次，线上分销辐射范围广，层级少，可以更高效地锁定分散的客户，不再依赖于线下复杂且高成本的渠道布局。使得长尾品牌也能与大品牌一样，直接面向全国13亿人的大市场。
- 第三，在线上建立品牌终端的门槛大大降低了。例如，在一线城市开设一家服装店，门店的设立和人员费用通常占销售额的20-35%，而相应的线上店只需付出相当于销售额5-10%的平台费用以及5-7%的物流费用，相较于设立线下店节省了约一半的费用。

具体来看，不同品类的品牌化差异明显（图5）。由于消费者对于服装的个性化要求更高，并且容易受消费者相互分享影响，使得服装品类的市场非常分散，品牌化最慢，大品牌仅占据8%的市场份额。值得一提的是，服装品类的众多更贴近消费者、变化迅速的淘品牌反倒成为品牌化的主要推力。例如韩都衣舍，过去6年间从300万年销售额飞速增长到2014年的15亿，一跃成为淘品牌中的佼佼者。由于服装行业的高度分散化和对

图 4： 尽管所有品牌类型都在增长，但长尾品牌似乎从电商中获益更多



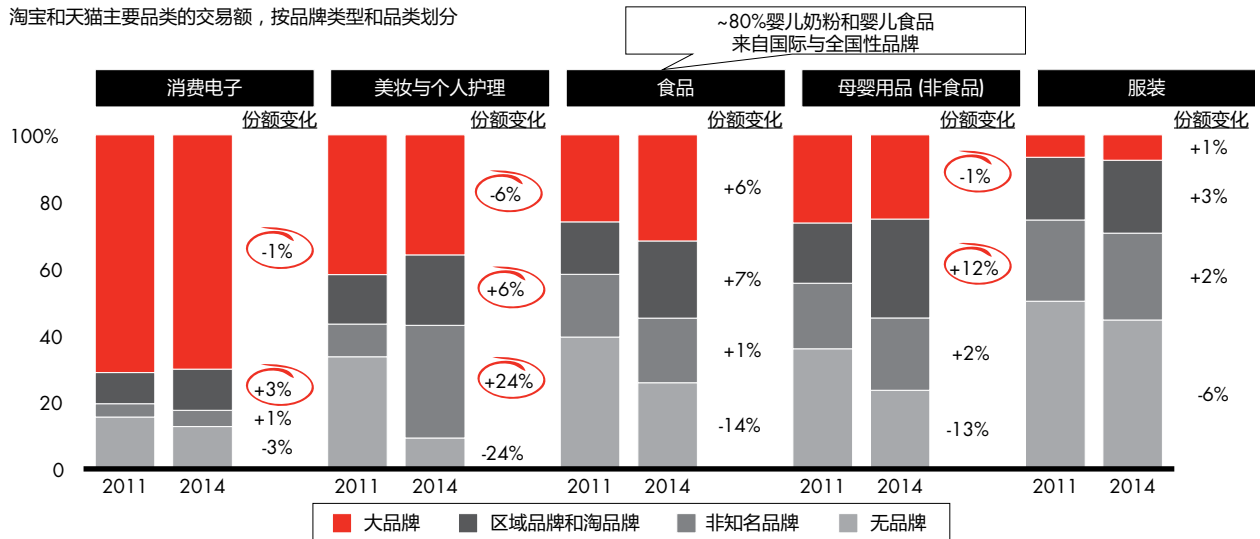
*不包括虚拟产品、充值和服务

注：大品牌是指在全国范围有分销网络和较高知名度的国际品牌和国内品牌；区域品牌是指在特定省份内有分销网络和知名度的品牌；淘品牌是指诞生于互联网，并且具有一定知名度的纯线上品牌；非知名品牌是指有合法品牌logo和注册商标，分销网络和知名度通常仅限于特定原产地城市范围内，品牌建设投入较少

资料来源：阿里巴巴资料；贝恩分析

图 5: 各品类的渗透率均会增长

淘宝和天猫主要品类的交易额, 按品牌类型和品类划分



注: 消费电子包括电脑、手机、照相机和电子配件, 但不包括家电, 如电视机、冰箱等; 食品包括食用油、包装食品、干货、饮料和酒、营养品、婴儿奶粉、婴儿食品和零食; 服装不包括鞋子和箱包; 大品牌是指在全国范围有分销网络和较高知名度的国际品牌和国内品牌; 区域品牌是指在特定省份内有分销网络和知名度的品牌; 淘品牌是指诞生于互联网, 并且具有一定知名度的纯线上品牌; 非知名品牌是指有合法品牌logo和注册商标, 分销网络和知名度通常仅限于特定原产地城市范围内, 品牌建设投入较少; 无品牌是指无注册商标, 或品牌属性不强 (如图书音像、农产品、收藏品、创意礼品、手工艺品、DIY产品、宠物用品、宗教用品、定制家具、五金工具、二手物品等), 或根据当前品牌库尚无法识别的新品牌。

资料来源: 阿里巴巴资料; 贝恩分析

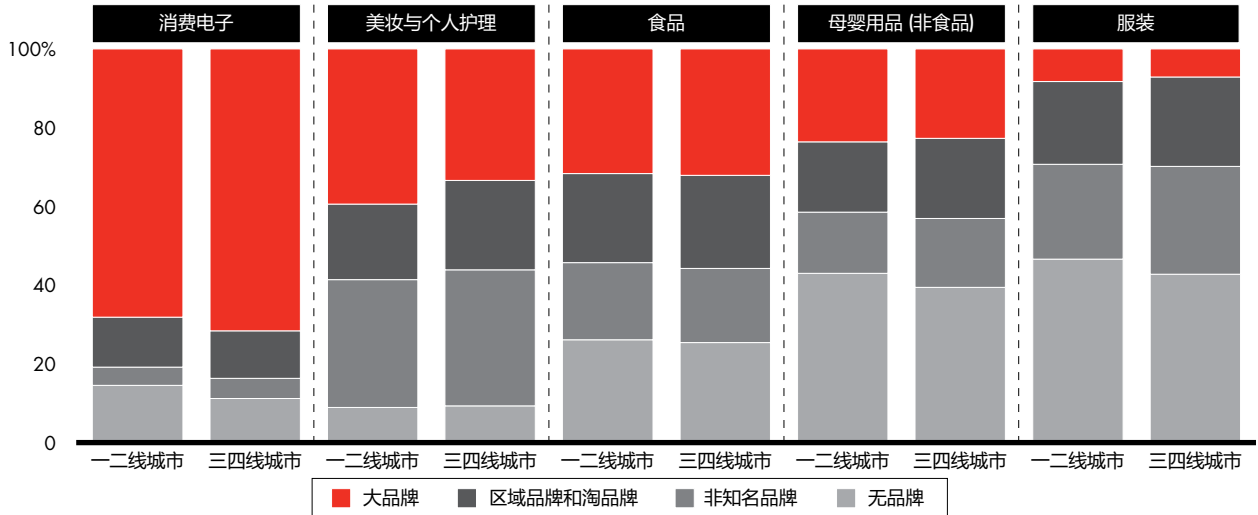
个性化要求的不断提升, 即使是韩都衣舍这样的领先淘品牌, 也在不断吸收或打造新的子品牌以满足消费者个性化差异化需求。然而, 另一些品类中, 例如消费类电子产品, 大品牌一马当先。一方面得益于其标准化生产的规模效应, 另一方面也是因为对于此类复杂度较高, 需要对产品特性有专业研究判断的产品, 大品牌依旧对于产品的质量和价值有着强大的背书效应, 能够大幅提升成交效率。同样的, 对于那些强调安全性的商品品类, 消费者往往也青睐大品牌。例如母婴用品中, 80%的婴儿配方奶粉和婴儿食品来自大品牌。

另一方面, 大品牌在低线城市也出人意料的备受青睐。例如, 在三四线城市, 约有72%的消费类电子产品来自大品牌, 甚至比一二线城市还高出约4% (图6)。在线下, 大品牌的市场主要聚焦在人均收入和商业面积更高的一二线城市。即使是为数不多的渠道下沉的大品牌, 也由于在低线级城市的客户密度不够, 加之层层分销体系收取较高的渠道加价, 其产品的价格较之一二线城市更较高, 选择更少。而线上则有助于解决在低线城市深度分销的难题, 因为互联网大大弱化了地域的区别, 把兴趣相投的消费者不分地域地聚合在一起。可以预见的是, 随着线上渗透率和人均收入的进一步增长, 低线城市将成为大品牌施展拳脚的更大商业战场。

与此同时, 互联网电商平台通过高曝光率、大数据甄别和快速反应, 有力打击假冒伪劣产品。借助线上更透明公开的信息, 假货一旦被曝光就无处藏身, 将面对所有消费者。同时, 各种智能化手段提高了打假的效率和准确度。通过智能图像识别、数据抓取与交叉分析、智能追踪、大数据建模系统等技术, 将假货从海量在线商品中捞取出来不再是遥不可及。而利用物联网和二维码建立身份证, 消费者可以通过手机扫码可查询到溯源信息。同时, 线上处理售假商铺的速度更快, 举证流程也较线下更简单。

图 6: 大品牌在各线城市表现趋同

淘宝和天猫主要品类的交易额, 按品牌细分和城市级别划分(2014)



注: 消费电子包括电脑、手机、照相机和电子配件, 但不包括家电, 如电视机、冰箱等; 食品包括食用油、包装食品、干货、饮料和酒、营养品、婴儿奶粉、婴儿食品和零食; 服装不包括鞋子和箱包; 大品牌是指在全国范围有分销网络和较高知名度的国际品牌和国内品牌; 区域品牌是指在特定省份内有分销网络和知名度的品牌; 淘品牌是指诞生于互联网, 并且具有一定知名度的纯线上品牌; 非知名品牌是指有合法品牌logo和注册商标, 分销网络和知名度通常仅限于特定原产地城市范围内, 品牌建设投入较少; 无品牌是指无注册商标, 或品牌属性不强(如图书音像、农产品、收藏品、创意礼品、手工艺品、DIY产品、宠物用品、宗教用品、定制家具、五金工具、二手物品等), 或根据当前品牌库尚无法识别的新品牌。

资料来源: 阿里巴巴资料; 贝恩分析



三、造就互联网化的品牌

传统工业化时代，品牌打造由品牌驱动，是通过渠道单向传播至消费者的。具体表现在产品开发中只能通过抽样调研，预测大众需求；产品生产时通常运用大规模生产工艺，生产标准品满足大众需求；营销通过大规模、高成本地单向广告传播模式；而销售通过分销网络和加盟商，利用零售空间进行销售服务。这种模式是低效率和高能耗的，造成品牌和消费者间的供需不匹配、信息不对称，也造成“渠道为王”带来高成本的渠道投入。

而互联网时代的新一代消费者，更希望通过消费获得参与感，成就感和精神归属感。他们一方面积极主动地参与评论并浏览其他消费者的反馈。据艾瑞咨询公布一份网络调研显示，超过70%的消费者在网购后有留言或评分习惯，而高达90%的消费者在购买前会阅读评论。另一方面区别于线下，消费者的购买过程不再是匿名和不可溯的。网络将他们的研究、浏览、点击、评论、选择和购买全过程一一记录，并且可以追踪到消费者跨品类、时间以及平台的购物全程行为，描绘出每个个体消费者的全景，提供更高层次而个性化的消费者洞察机会。

同时，新一代的互联网平台也不再一味扮演单一销售渠道的角色，而是提供更多创新数字化增值服务和更多触点，从产品研发到供应链以及营销，更好地帮助品牌与消费者共创。例如天猫通过对线上服装销售的大数据分析，帮助平台上的领先快时尚品牌规划线下门店选址。再比如京东预售功能帮助品牌获得更准确的需求信息，其中最成功的一次预售活动帮助某品牌通过消费者投票获得准确的产品功能需求，并募集高达7000万的预付款项。营销方面，阿里巴巴的达摩盘服务帮助一系列快消品企业圈定与其现有消费群特征一致的潜在客户，并通过红包或消息服务进行品牌推广。渠道管理方面，阿里巴巴的满天星计划通过单品单码的二维码，帮助消费者甄别真假货，同时品牌可以利用消费者的扫码过程，开展二次营销并推广忠诚客户积分计划，还能管理渠道窜货以及记录终端动销率。

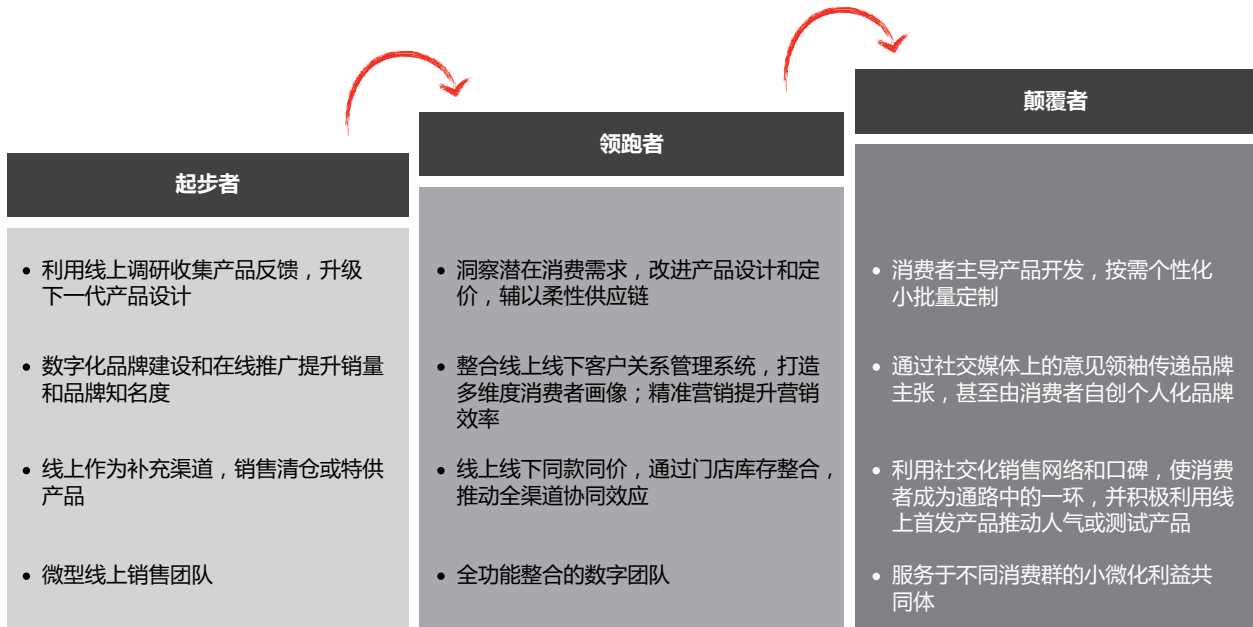
在这两股东风下，传统品牌单向驱动的模式正被逐渐更替。消费者成为品牌的宝贵资源，被积极纳入品牌的诞生和传播过程中，化身为免费的设计者、测试员、市场推广者。产品品质成为另一要素，是激发消费者持续互动、形成口碑的利器。而互联网渠道由外挂系统变为品牌孵化器。

我们正在目睹“品消合一，渠道共创”时代的到临，开启互联网化品牌升级的新篇章

对于习惯于工业化时代品牌打造模式的企业来说，品牌的互联网化升级并非一蹴而就。贝恩公司从服务过的上百个国内外转型案例，以及对处于不同转型阶段的品牌访谈中总结出三个转型的典型阶段（图7）。

- **起步者**在线上复制线下商业模式，将互联网作为补充的销售和营销渠道
- **领跑者**全面整合线上线下，更精准、高效面向不同消费者提供有针对性产品
- **颠覆者**打破既定业务模式，创造全新由消费者引领的个性化产品和体验

图 7：转型通常有三个阶段，每个阶段对于业务模式选择均有不同的侧重



资料来源：贝恩公司

通过对这些案例的详细分析，贝恩公司原创性地勾勒出了品牌“互联网化转型全景图”（图8）。我们认为

- 品牌首先需要了解自身现状和行业的互联网发展，从而树立清晰的转型目标和阶段侧重点
- 其次，制定相应研发和供应链、营销和客户关系管理、以及渠道的整个价值链上的互联网运营模式
- 最后，配套设计符合数字化时代的组织架构和基础设施

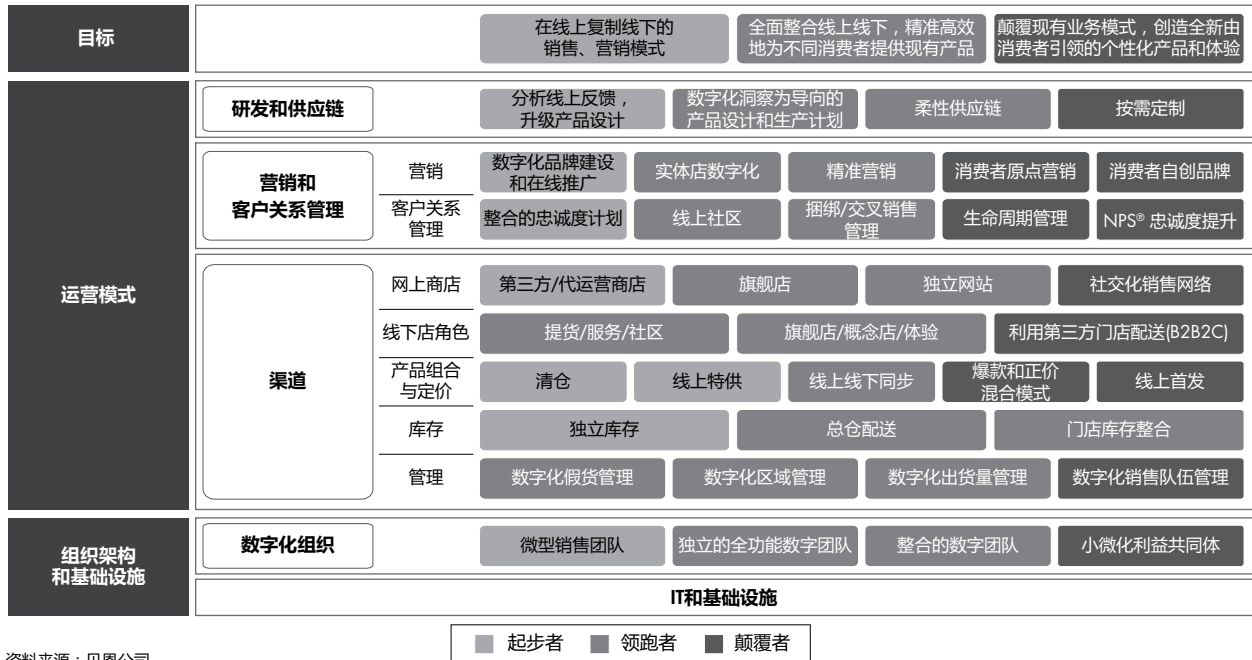
起步者更多将线下既定商业模式和产品拓展到线上，作为线下的补充销售和营销渠道。他们通过初级的线上调研收集产品反馈，升级下一代产品设计；他们在数字化媒体上扩大品牌影响力；他们利用在线平台清理线下渠道库存或销售线上专供产品；他们往往只设立了销售为主导的电商部门和电商独立库存，却已经获益匪浅。

典型的应用起始于数字化品牌建设和在线推广。以某品牌矿泉水为例，通过事件营销、跨界营销、游戏化等方式建设品牌，并且运用数字化推广、客户关系管理（CRM）升级、线上界面优化等手段进行在线推广。（图9）

具体来说，该品牌运用社会事件策划热点，并通过新浪微博热点榜单“滚雪球”般的评论，放大效应，引发更多的关注并提升品牌知名度。其次，通过与赞助球队在多维电子和社交媒体上的紧密联动，传递品牌价值。这样的跨界营销和互动，形成了大规模的粉丝效应，有力的支持了品牌的可持续增长。同时，利用消费者攀比心理，通过手机游戏和社交平台分享增加品牌知名度。

在线推广方面，目前数字二维码已被广泛应用于电商企业的线下促销或推广活动。该品牌推出“一瓶一码”，扫描每个瓶盖的二维码即可追溯产品信息，让消费者了解更多的食品安全信息；另外，通过二维码实现返现和赠饮这类低成本、高效益的方式，建立起与消费者的联系。同时，利用移动CRM系统，支持万人销售

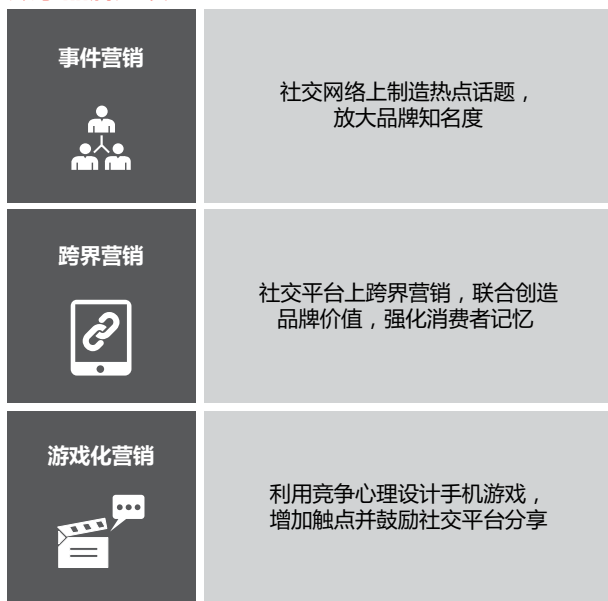
图 8: 互联网化转型全景图



资料来源：贝恩公司

图 9: 起步者通常从数字化品牌建设和在线推广入手

数字化品牌建设



在线推广



资料来源：文献检索；贝恩分析

团队、收集并管理消费者数据，推动捆绑及交叉销售和追加销售。而线上界面的优化则借助跨品类合作获取流量和推动在线销售，向购买大量商品的消费者提供代言的足球俱乐部免费礼品，从而促进交叉销售。

领跑者，则开始全面整合线上线下，从而更精准、更高效面向不同消费者提供有针对性的产品和服务。他们通过数字化洞察即时调整产品组合和生产排产，甚至优化当季设计，以期供应所需；他们利用精准营销、建立线上社区、推动捆绑和交叉销售，以提高营销效率；他们开展实体店的数字化改造，并打通线下线下库存，塑造多触点无缝体验；这些庞大的改造，往往由一个全功能甚至与线下整合的数字化团队推动。

线上精准营销是最典型的应用。通常通过数据输入、数据处理和数据输出三步来提升营销的精准性和有效性。首先收集消费者的人口、购买行为、需求、场景的数据；其次，预测客户消费行为，定位潜在客户，并实时优化促销方法；最终，精准锁定目标消费者，通过有效渠道与线下广告内容共鸣，提供迎合其需求的产品和价格，最终提升销售（图10）。

某销售进口啤酒的公司曾在网上推出了大规格的5升装啤酒桶，起初试图以工业包装和大额促销瞄准商业客户，并且附赠烟灰缸和大啤酒杯。在产品上市后几个月，他们分析了在线购物者的人口数据、行为数据和购买场景，发现购物者大多为女性，购买时间多发生在晚餐后，配送地址多是家庭住址，并且购买产品后进行了在线评价，甚至讨论啤酒桶在家如何摆放。此外，商家还打通销售平台和社交平台了解到，现有客户经常有海外购物的经验。

最终得出结论是，真正的目标客户是那些经济条件和教育背景较好，为家庭购买的已婚女性。为迎合这类消费者，啤酒公司调整了产品及促销方法，利用更漂亮的零售包装和消费者礼品推动产品零售。此外，借助

图 10：起步者通常从数字化品牌建设和在线推广入手



注：DMP是指数据管理平台，管理在线广告和客户数据的软件
资料来源：专家访谈；文献检索；贝恩分析

平台的DMP服务找到具有相似特征的潜在消费者，当她们购买其他进口商品的时候，积极进行推荐。而针对客户通常在餐后订购这一特征，啤酒公司在相关时段对潜在客户在线发放优惠券和促销传单，并对她们的反应和转化率进行了进一步的分析，从而优化了推广方法和促销方式。最终在线销售额翻了超过一番。

一些公司还运用数据改善自身产品和供应链规划，更好地契合市场需求。以某服装公司为例，将整个销售分为试单、主单和补单三个阶段，利用数字化手段收集消费者反馈，并调整产品和销售地区组合进行优化(图11)。

作为国内领先的服装零售品牌，这家公司还通过整合库存，建立一体化的客户管理系统并数字化的线下商店，提供无缝式消费者体验并降低物流成本，提高运营效率(图12)。

这个过程中，线下实体店扮演着关键角色，作为配送枢纽和分拣中心尽可能降低物流成本，并注重提供更优质的店内服务、个性化互动及产品试穿。值得一提的是，该服装集团通过以上数字化手段，预计今年线上销售额达到30亿，并保持年均50%的增长。

颠覆者则打破既定商业模式，由消费者引领创造品牌创造和传播过程。他们利用创新的网络产品组合模式打造消费者口碑和测试产品；他们由消费者按需个性化定制；他们通过消费者中的原点意见领袖传播品牌，甚至由消费者自创品牌；他们借力线下合作伙伴，提供“最后一公里”的创新解决方案；他们也借助社交化网络，使消费者成为销售一员。例如2013年才建立的微店平台，背靠微信朋友圈强大的导流，使2000万消费者成为这个社交化营销平台上的卖家，2014年的交易额达到了200亿。

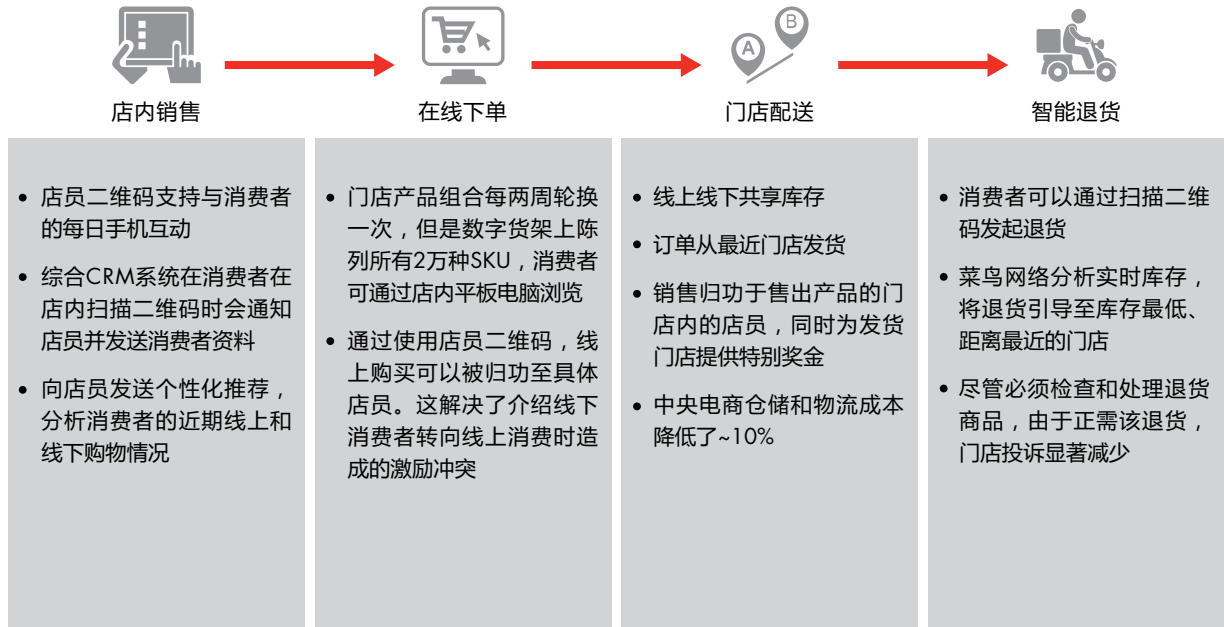
我们看到，不少品牌已经脱离了将互联网作为清仓渠道的传统视角，转变为用线上产品组合推动线下协同效益的新角色(图13)。

图 11: 领跑者采用数字化洞察为导向的产品设计和供应链规划



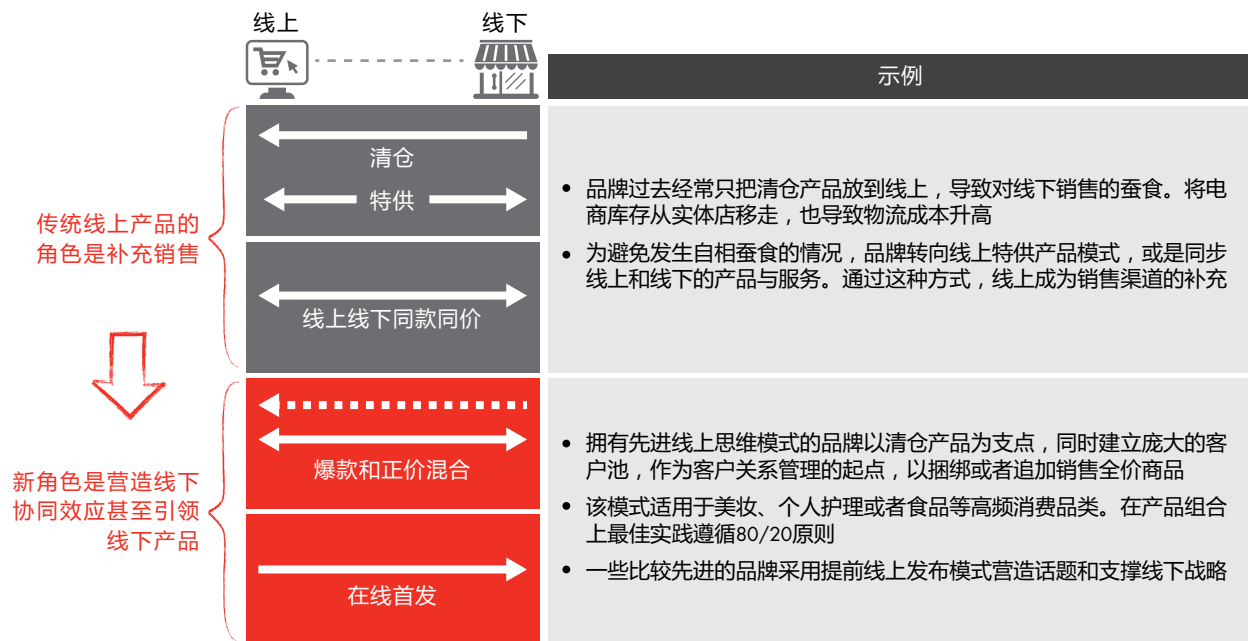
资料来源：专家访谈；贝恩分析

图 12: 库存整合、无缝式服务和线下店新角色改变消费旅程



资料来源：专家访谈；贝恩分析

图 13: 线上产品角色的演变



资料来源：阿里巴巴管理层访谈；贝恩分析

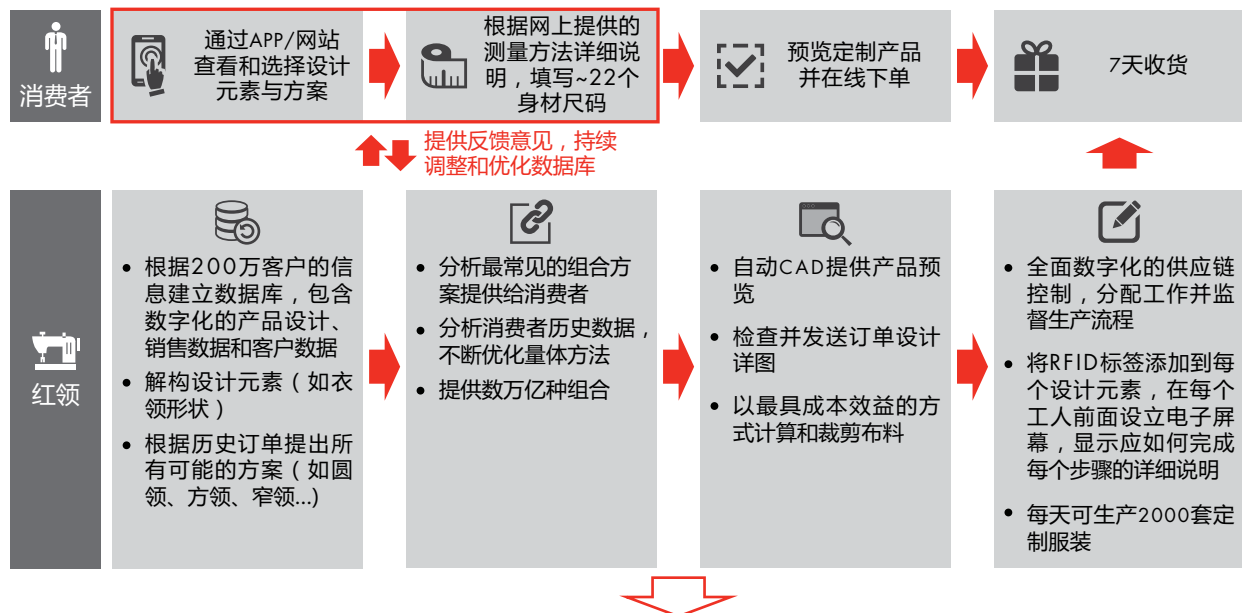
传统电商的角色只是补充销售的角色，比如将过季产品进行在线折扣销售或开辟线上款式专区，亦或是实施线上线下同款同价的策略。比如，一家体育服饰品牌曾提供网上半价折扣的清仓活动，但大众消费者并不能区分淡季商品和实体店的应季商品，因此潜在的购买行为转变为观望网上折扣活动。为避免发生自相蚕食的情况，品牌转向线上特供产品模式，或是同步线上线下的产品与服务。

而当前电商的新角色是营造线下线上的协同效应，常见有爆款和正价混合销售模式。比如彩妆品牌芭比波朗，在线上经常推出各类过季促销打造爆款，聚集了大量的初次消费者，占其销售额20%。芭比波朗将这些客流作为持续运营为起点，通过不断正价产品推介和捆绑销售激发重复购买和升级，从剩余80%的正价销售中获利。另外一种方式是颠覆传统线下先行销售模式，推出在线首发。例如，施华蔻在天猫上推出新品斐丝丽，第一周就创下8万多瓶400万人民币销售额和3.5万消费者的佳绩。随后利用线上销售数据，调整线下产品组合，规划不同区域的门店投放量，并与线下批发商谈判签订更有利的合同。

更有甚者通过网络打造全面个性化按需定制模式。其中的佼佼者红领，通过大规模定制，满足用户个性化的最佳体验，并将传统定制西服几个月的制作时长缩短为7天。而这样的定制化在成本上只比批量制造高10%，但收益却能达到两倍以上，秘诀就在于其完善的大数据信息系统（图14）。

另一种新颖的商业模式是B2B2C，即通过与线下商店的合作来完成线上订单的“最后一公里”。一家啤酒公司开发自营APP，并在试点城市与约3,000家便利店展开合作。消费者可在APP上下单订购该品牌啤酒，附近参与合作的便利店接到通知并在APP上抢单，中标的门店快速送货上门。这其实是一场三方共赢的模式：对于消费者而言，这个模式比其他线上渠道的送货时间更短，与线下购买相比，即使采购量大，消费者也无需耗费体力，享受了更好的购物体验；对于合作者而言，门店能够与品牌合作的“共享经济”中获益，收获额外的销量并且可以利用空闲时间送货；而品牌也降低了物流成本，通过提高客户服务水平建设了品牌资产，并提升了线下产品卖率。

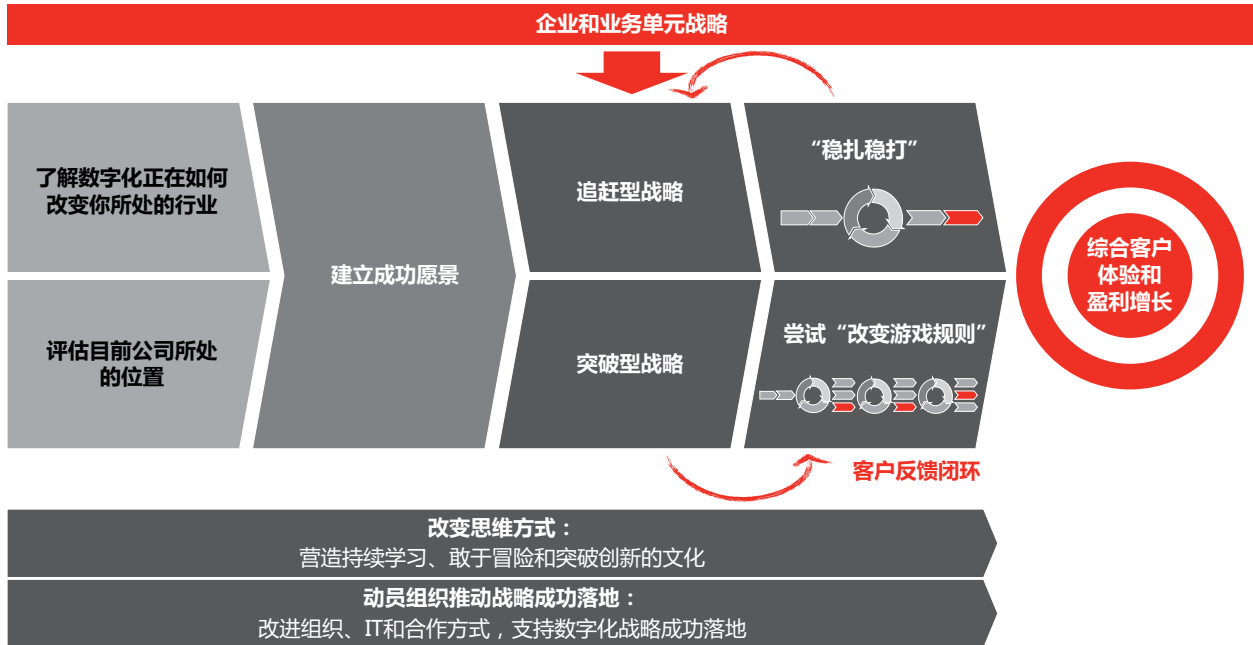
图 14：颠覆者基于大数据的个性化按需定制



2014年销售额高达~20亿人民币，实现零库存，利润率约为传统服装公司的2倍

资料来源：红领管理层访谈；贝恩分析

图 15：数字化转型路线图



资料来源：贝恩公司

颠覆者除了在运营模式上的打破传统，往往也在组织架构上有所创新。韩都衣舍“小组制”的成功很好地诠释了这一点。目前，韩都衣舍共有约300个小组，通常每个小组3个人，分别负责产品设计、视觉制作和上传、物流库存。三人小组可以自主决定设计款式、定价、库存深度、订单数量等，实现灵活的单品全程运营。同时，绩效与小组和品牌的成熟度以及销售额紧密挂钩，使得这些三人小组构成了300个小微利益共同体。这样的组织架构有助于对市场需求快速反应和灵活运营，并最大限度调动了个人能动性，服务于不同的消费群体，为韩都衣舍成为领先的纯线上女装品牌打下坚实的基础。

无论品牌打算紧跟市场步伐还是颠覆，品牌应该如何从为数众多的商业模式中寻求适合自身的转型路径？我们认为首先要思考以下几个关键问题：

- 公司的总体战略和目标是什么？
- 所处行业和自身数字化发展处于什么阶段？
- 如何运用公司现有的运营模式、合作伙伴和商业生态系统？
- 公司的理念、文化、组织和IT架构是否已经为数字化转型做好了准备？

围绕这些关键问题，贝恩已经确立严格的流程（图15），为品牌量身定做数字化转型路线。

我们也一并设计了详细的数字化现状诊断评分表，从行业发展和品牌现状两个维度评估企业所处阶段，为未来愿景及转型路线设计提供直接输入。

中国的快速创新是影响未来互联网零售和品牌发展格局的关键。如果品牌能抓住“品消合一，渠道共创”时代的契机，加速品牌的互联网化，必将提升自身的增长能力，并在全球最大、最具活力的线上市场中获利。🔄

Shared Ambition, True Results

贝恩公司是一家全球领先的管理咨询公司，致力于为全球各地的商界领袖提供咨询建议。贝恩公司专注于为客户提供战略、运营、组织、兼并收购以及信息技术等方面的咨询服务。

我们针对每个客户的自身问题量身定制切实可行的方案，并在合作过程中向客户传授相关技能以确保变革顺利贯彻。贝恩公司成立于1973年，目前在全球33个国家设有51个办事处。我们具备深厚的专业知识，客户亦来自各个行业和经济领域。贝恩公司客户的业绩超出市场平均水平四倍之多。

是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户的最大潜力。我们的战略落地/变革管理®（Results Delivery®）流程协助客户发展自身的能力，而我们的“真北”（True North）价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

贝恩公司大中华区

1993年，贝恩公司成为在北京成立办事处的首家全球管理咨询公司，目前拥有北京、上海和香港三个办事处。贝恩公司在华的业务规模遍布40多个城市，涉及30多个行业。贝恩公司大中华区咨询团队已近两百人，兼具丰富的国内及国际工作经验。



欲了解更多信息，请查询 www.bain.cn 或关注微信号：



亚特兰大·波士顿·芝加哥·达拉斯·休斯顿·洛杉矶·墨西哥城·纽约·帕洛阿尔托·里约热内卢·旧金山·圣地亚哥·圣保罗·布宜诺斯艾利斯
多伦多·华盛顿·阿姆斯特丹·布鲁塞尔·哥本哈根·杜塞尔多夫·法兰克福·赫尔辛基·约翰内斯堡·基辅·伦敦·马德里·米兰·莫斯科
慕尼黑·奥斯陆·巴黎·罗马·斯德哥尔摩·华沙·苏黎士·北京·曼谷·迪拜·香港·伊斯坦布尔·雅加达·吉隆坡·墨尔本·孟买·新德里
珀斯·首尔·上海·新加坡·悉尼·东京