



产业协同，价值深耕： 中国新一代工业品电商的趋势展望



汪海

阿里巴巴 集团副总裁

展望未来二十年，工业品牌的蓝海在于产业带，工业品牌的客户在于中小企业，工业品牌的创新在于产业大协同。

要实现产销协同优质供给，前提是数字化经济。消费者端消费习惯的变化就像蝴蝶扇动的翅膀，将会让产业端发生翻天覆地的变化。未来十年是C2M的时代，消费者将决定使用什么原材料来制造商品，也定将涌现出一批普通消费者耳熟能详的工业品牌，越来越多的科技企业将从后台走向消费者。



李丛杉

阿里巴巴 中国内贸事业部工业品牌总经理

新一代工业电商平台不仅是品牌企业的销售渠道，也是工业品牌数字化转型的重要组成。当前，面对中国消费升级和产能过剩的现状，数字化产业大协同和品牌数字化升级是企业迎接新机遇和走出新路径的唯一方案。

未来十年是工业品牌的商业生态红利期。工业品牌的蓝海在于深入毛细血管的数字化产业带。工业品牌商将能够构建起完整灵活的线上经销商体系，并利用C2M的跨产业协同模式不断创新，从而发展出能够影响终端消费者决策的工业品牌跨界营销能力。未来工业品牌必将从幕后走到台前，涌现出深受消费者欢迎的知名品牌。新一代工业电商平台将成为激发企业创新活力的重要引擎。



曾伟民

贝恩公司 全球合伙人，亚太区绩效提升业务主席

过去二十年间，无论在全球还是中国市场，电商的发展主要由面向消费者的交易所驱动，2C电商也一直是业界关注的焦点。但在2020年至2025年，B2B电商将迎来发展拐点。随着交易基础设施的不断完善，供需两端的销售与采购价值将逐步体现。具体而言，B2B电商平台的投资、内部企业流程的变革，以及行业生态体系的搭建都将得到回报。展望未来，作为90年代电商行业起步的第一块基石，B2B电商将再次腾飞，焕发新的活力与生命力。



赵立强

贝恩公司 全球合伙人，大中华区制造业务主席

工业品B2B电商是当下许多企业数字化转型的深水区。从机遇看，工业企业之间海量的业务规模为B2B电商奠定了广阔的市场前景；但从挑战看，工业企业之间的业务网络错综复杂，包括但不限于价值链条与交易过程，为B2B电商的发展造成重重难题，需要多方一起共同努力并长期深耕。

随着电商交易的快速增长，传统企业如果仅将电商平台看作一个补充的销售渠道，则难以实现B2B电商真正的价值，并且将会面临大量基于电商迅速崛起的企业的挑战与冲击。如何突破简单的交易买卖，将网上的供销数据与企业内部的流程打通，通过海量数据深化对供应链与客户的洞察，带动企业在采购、制造、设计、营销、融资等各个环节的数字化转型与升级，是当前企业与电商平台共同面临的重大课题。

研究发现，目前已经有包括中小企业及著名品牌在内的许多企业，在电商带动企业数字化转型方面做出了成功的探索，涌现了大量创新案例。我们将这些分析与经验整理出来，期望对广大企业探索B2B电商价值、深化产业协同与数字化转型有所裨益。

目录

导言	pg. 4
1. 新电商篇章：新一代工业品电商	pg. 6
1. 三大趋势指明新一代工业品电商机遇	pg. 6
2. 新一代工业品电商的发展探索	pg. 9
2. 新价值创造：新一代工业品电商为企业带来的三大核心价值	pg. 12
1. 价值创造是新一代工业品电商的核心	pg. 12
2. 选对品类，电商业务有的放矢	pg. 13
3. 选对切入点，实现价值事半功倍	pg. 15
○1. 采购价值：可实现速赢	pg. 15
○2. 营销价值：中小企业开拓客户、塑造品牌；大型企业完善渠道网络 .	pg. 18
○3. 设计与生产价值：消费端驱动，初现端倪	pg. 20
3. 生态系统：电商实现企业价值的体系支撑	pg. 22
1. 借力生态系统，平衡控制力与效率	pg. 22
2. 关注痛点，利用优势	pg. 23
4. 价值耕耘：企业需要考虑的战略举措	pg. 26
1. 企业领先一步的关键举措建议	pg. 26
2. 新一代电商提升平台竞争力的举措建议	pg. 27
5. 指导委员、报告作者致谢	pg. 28

导言

近年来，中国制造业持续承压，制造业企业盈利能力面临挑战。工业品企业面临着传统线下分销体系效率提升的两大难题：大型品牌企业如何高效渗透低线市场？中小企业如何快速拓展业务覆盖范围？在此背景下，工业品类B2B电商快速发展，已达7,000亿规模。2015年至今，工业品类B2B电商线上交易量年复合增长率~30%，阿里巴巴1688平台吸引上线的采购企业达2,800万家。但与工业品产业增加值~28万亿美元的体量相比，电商渗透率仅~2%，仍处发展初期。展望未来，随着交易量迅速增加带来的规模效应，以及营销服务、金融服务、交付/售后服务、数字化赋能等基础设施的完善，电商渗透率将保持增长趋势。

工业品类B2B电商的发展，呈现出三个明显的特点：1) 企业采购体系数字化重塑，电商在采购决策、提效降本、组织再造中逐渐扮演愈发重要的角色；2) 企业品牌营销体系数字化构建，工业品企业依靠B2B电商平台构建线上品牌运营阵地，打通与各类型用户的端到端链接；借力电商，部分领军中小企业已获得良好的业绩增长及品牌塑造成果；3) 企业渠道体系数字化再造，需求端数字化演进驱动交易链路数字化；传统渠道体系中的授权经销、批发商、零售商等多种角色急需转型以适应数字化趋势；先行的大型企业利用电商正推动渠道的整体数字化升级。

B2B电商发展已历经“信息黄页时代”和“交易平台时代”，并于2017年开始探索由供应链生态驱动的“数字化供销时代”，以数字化促进产业间协同。目前，尽管电商行业的交易基础设施已开始逐步完善，但仍有不少挑战待解决；电商平台及企业方需共同深耕电商基础设施能力的建设，以突破现阶段渗透瓶颈，真正迈入数字化供销时代。

展望未来，数字科技与生态体系将持续驱动新一代工业品B2B电商的发展，在提供营销服务、金融服务、交付/售后服务、数字化赋能四方面，建设更完备、高效的基础设施，为供购企业创造价值。预估到2024年，整体工业品类线上交易规模将达到~2.3万亿，整体渗透率达到~5%。

伴随新一代B2B电商发展加速，采购、设计与生产、营销，这三大持续为企业所深耕的价值效果逐步显现。采购为广泛的各类企业带来显著价值收益，具有短期速赢的机会。基于电商的MRO品类采购成本优化可达10%-20%，利用数字化管理采购效率提升及人员优化可达30%-50%；此外，中小企业还能借助电商平台获取保障品质的正品渠道。营销价值对中小企业助益最大，可实现10%-15%乃至更高的销量增长，并使其首次有机会构建自身品牌力。对大型企业亦有渠道下沉与覆盖补充的效果，即便具有完整线下渠道的企业，其额外增量也可达整体销售的5%。设计与生产价值由消费端驱动，也已初现端倪，并有望在长期为企业提供更进一步的助力。但全面实现设计与生产价值所需要的生产、采购柔性化以及创新机制变革，需要企业的长期规划。

结合B2B电商为企业带来的三大价值，可以发现，产品标准化高、市场分散、归属非生产性物料品类更适合供购企业实现营销及采购价值；而生产性物料由于交易关系固定，交易金额占企业成本比例大，往往难以端到端线上完成，供购企业相对较难实现营销及采购价值。因此，MRO品类目前线上交易渗透率最高约3-5%，而化工行业的渗透率较低，不足1%。

要充分实现上述价值，推动更多的企业将电商整合进自身的供销业务，电商平台需要在营销服务、金融服务、交付/售后服务、数字化赋能四方面的基础设施建设方面持续投入，全面解决企业从线下转向线上的障碍，构建具备“商品内容+供应链服务”属性的工业品电商。当前，电商行业正推动六方面的变革举措不断完善基础设施，包括：解决商品数字化、流程变革、线下服务的痛点，建立数据分析、金融服务、物流服务方面的优势，向着实现产业大协同的方向不断发展。

顺应趋势，新一代工业品类B2B电商是促成产业协同的重要组成部分。在新的发展阶段中，企业有机会利用B2B电商体系所带来的数字化赋能以及生态服务体系，重塑自身的采购与营销体系，并结合生产、采购柔性化的实现，真正打通从采购、产品研发设计、生产、到营销的全链路效率。我们建议企业顺势而为，斟酌思考，在以下三方面耕耘价值：1) 尽快从战略角度推动B2B电商的采购举措，优化采购成本，提升采购效率；2) 重新审视企业产品品类及渠道现状，制定B2B电商营销战略目标及相应举措；3) 系统思考电商B2B整体收益，顶层规划企业的电商平台与数字化战略，抓住产品规划及生产数字化的整体机遇。

而抓住B2B电商历史性机遇，营造具有竞争力的营销服务、金融服务、交付/售后服务、数字化赋能四方面的基础设施要素，推进新一代工业品电商升级，B2B电商则更需有的放矢。针对营销价值，更多地考虑市场分散、产品标准的非生产性物料品类，服务于中小企业。针对采购价值，则可以同时从寻源及供应链管理的角度出发提供产品及解决方案。B2B电商还应通过建立数字化技术领先及可持续的生态体系，构建有竞争力的数字化供销平台。

1 新电商篇章：新一代工业品电商

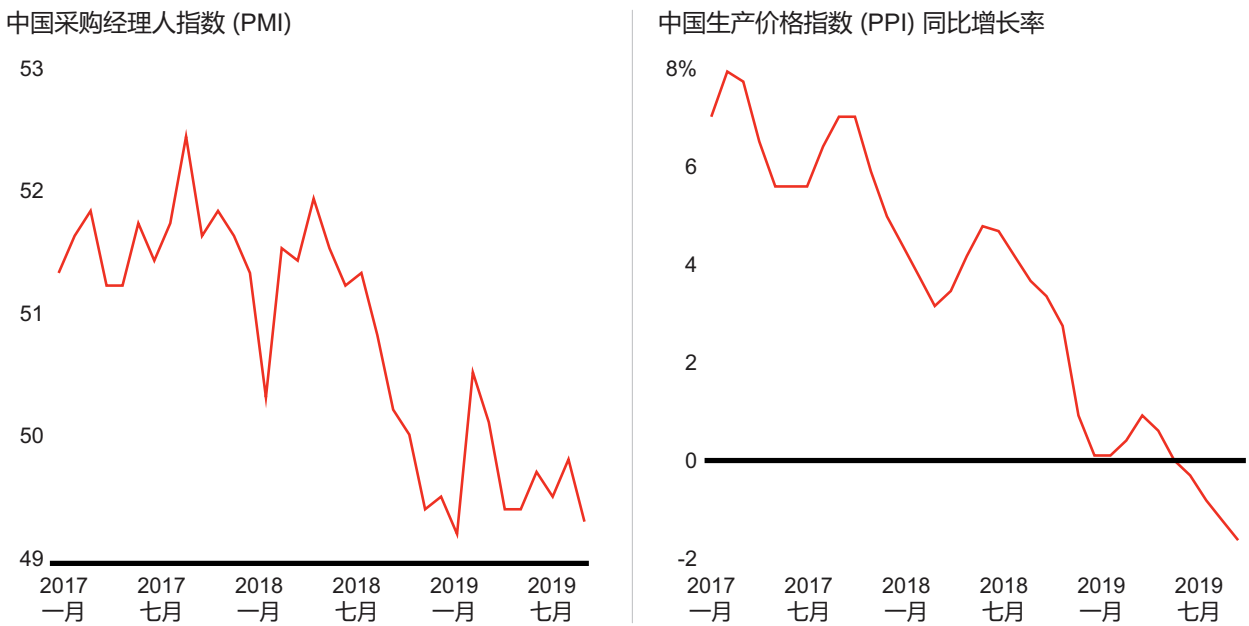
1.1 三大趋势指明新一代工业品电商机遇

自2017年初以来，中国的制造业发展持续承压。制造业PMI呈现出下降趋势，更有甚者，2019年初以来大部分月份都处于荣枯线下方；同时PPI同比增长率持续下跌，并在2019年下半年跌入负增长区间。在制造企业普遍面临盈利压力的情况下，企业愈发强烈的意识到传统线下分销体系效率低下的问题。B2B电商则有望助力企业改善这一现状：通过借力B2B电商，大型品牌企业能够高效渗透低线市场，中小企业则能快速拓展业务覆盖范围。

中国工业品B2B电商目前尽管仍处发展初期，线上渗透率仅~2%，但在近几年其交易规模保持了快速增长。自2015年以来，线上交易规模年复合增长率约为30%，2019年估计线上交易已达7,000亿规模。且随着交易迅速增加带来的规模效应，以及营销服务、金融服务、交付/售后服务、数字化赋能等基础设施的完善，预计工业品电商将持续增长。2024年，中国工业品B2B电商线上交易规模将达2.3万亿规模，渗透率达到~5%，年复合增长率为约25-30%；其中MRO、电工电气、机械汽配、化工四个行业的线上交易增速将达~40-50%。

参与B2B电商的供销企业数量发展迅速。以阿里巴巴1688工业市场为例，已有超10000家品牌企业签约，全球工业品牌50强中已有超过70%入驻。此外，1688平台服务企业买家总数已达2800万，其中工业品牌日活跃量超50万。同时，大企业采购平台2018年已入驻近300家百亿级规模大企业集团，相较2016年实现3倍增长，入驻大企业采购平台总数超过2,000家，两年内实现翻倍，具体如图1.3所示。

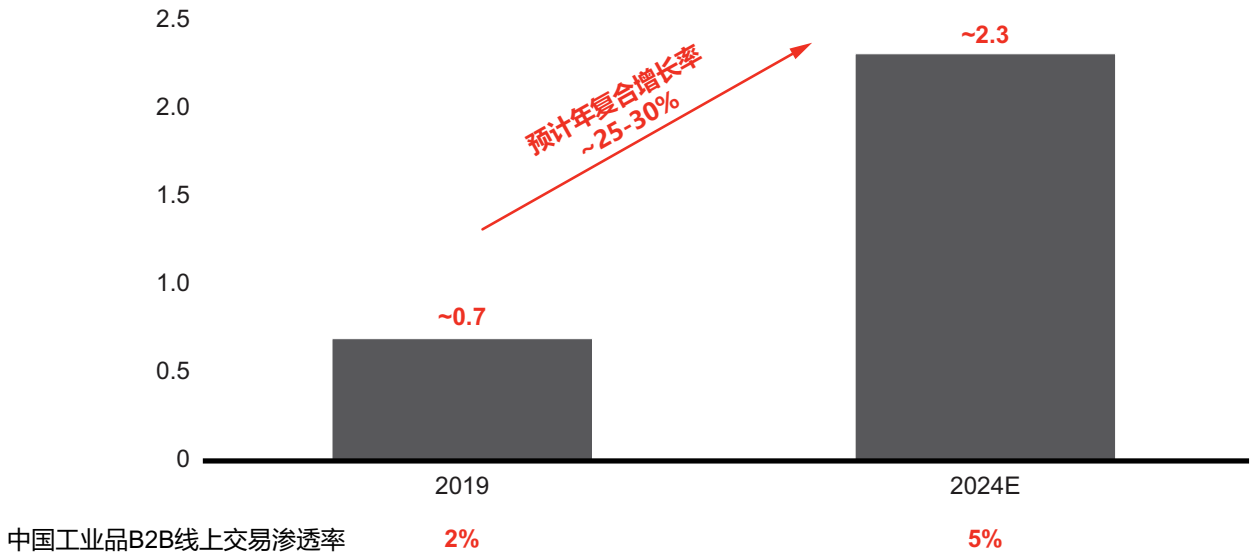
图1.1: 中国PMI及PPI（同比）



资料来源: 国家统计局, 贝恩分析

图1.2: 中国工业品B2B电商市场线上交易规模

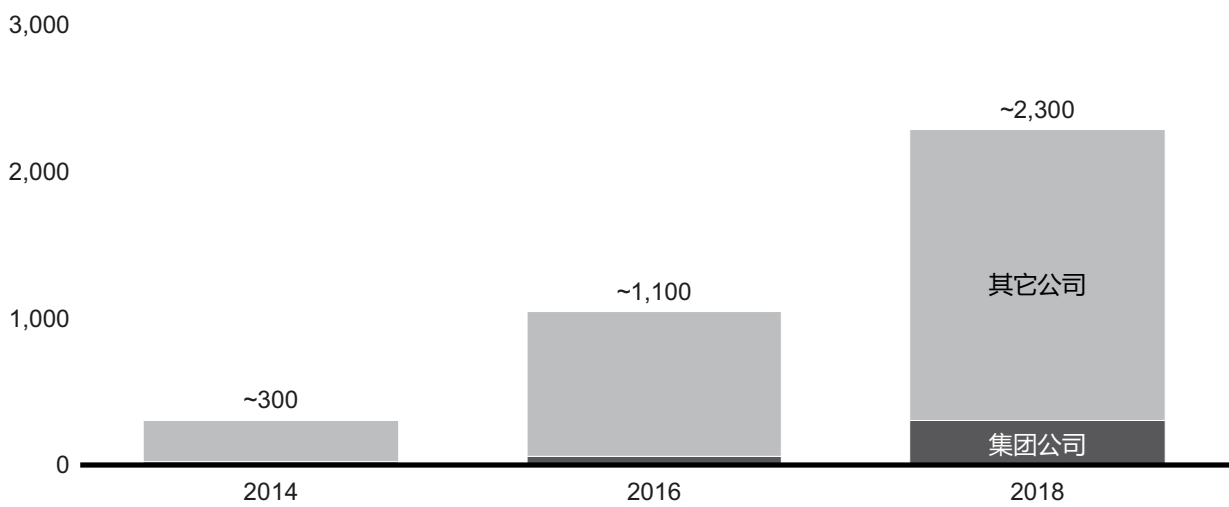
中国工业品B2B电商市场线上交易规模 (万亿元)



资料来源：专家访谈，文献研究，阿里巴巴，贝恩分析

图1.3: 1688大企业采购平台入驻企业数量

1688大企业采购平台入驻企业数



资料来源：文献研究，阿里巴巴，贝恩分析

而伴随着尝试探索企业数量的不断增多，B2B电商交易规模持续增长，B2B电商行业整体呈现出三大趋势：1) 企业采购体系数字化重塑，电商在采购决策、提效降本、组织再造中扮演愈发重要的角色；2) 企业品牌营销体系数字化构建，工业品企业依靠B2B电商平台构建线上品牌运营阵地，打通与各类型用户的端到端连接；3) 企业渠道体系数字化再造，需求端数字化演进驱动交易链路数字化。

趋势一：企业采购体系数字化重塑，电商在采购决策、提效降本、组织再造中扮演愈发重要的角色

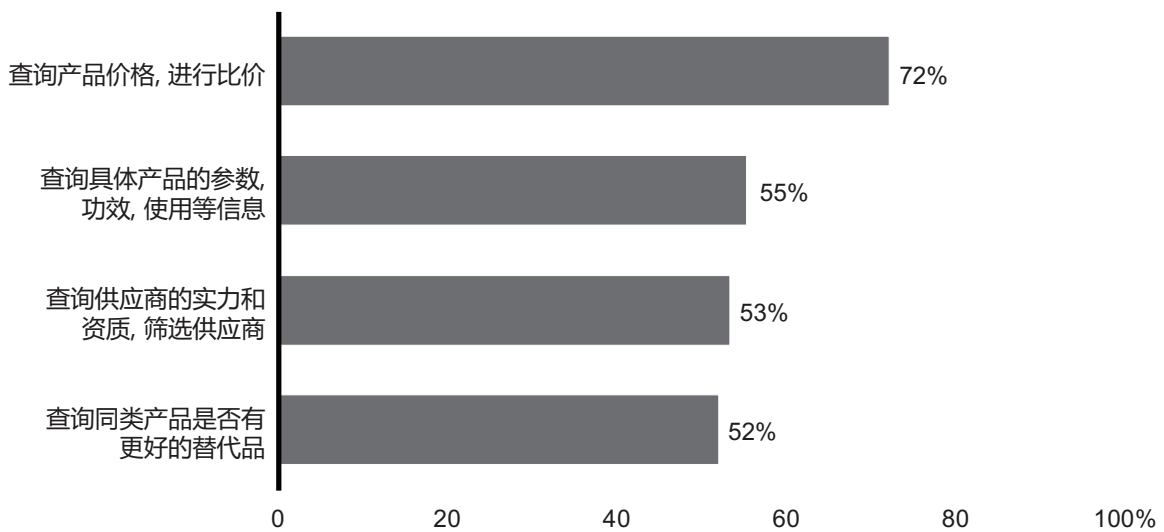
随着90后，00后的数字新一代人口参加工作并逐步占据主要岗位，越来越多的电商消费端习惯开始影响企业的采购行为。企业采购人员通过B2B电商平台能够基于数字化产品信息高效寻源，并对比全国供应商询价。目前，阿里巴巴1688频道每天产生1.5亿次客户在线浏览，1,200万客户访问，累计企业用户数超过3,000万家，占到全国7,000多万家中小企业的近半数。调研发现，近7成的企业在不同程度上使用1688进行采购优化。

趋势二：企业品牌营销体系数字化构建，工业品企业依靠B2B电商平台构建线上品牌运营阵地，打通与各类型用户的端到端连接

新一代工业品电商平台使得企业更加高效的塑造品牌力，尤其是中小企业，将第一次有机会构建自己的品牌。目前，已有部分领军中小企业实现了良好的业绩增长及品牌塑造的成果。这也体现在工业品买家对于品牌认可度的逐步提高：以1688工业市场为例，品牌商品的每日浏览量增速达58%，品牌产品成交金额的增速比整体大盘增速高出2.5倍，而品牌产品的买家数量增速比1688整体大盘增速高达1.7倍，工业品牌引领了工业品线上交易的新增长。

图1.4: 企业采购决策前电商平台行为¹

采购企业：日常采购工业品时，在下单采购前，哪些行为会在1688.com进行？



注：数据来自阿里巴巴新零售设计-用户与市场洞察中心发起的《阿里巴巴工业市场采购商调研》，抽样样本均为在1688平台上有过历史成交订单的B类终端买家，有效样本量N=150，其中约85%为中小企业。
资料来源：文献研究，阿里巴巴，贝恩分析

趋势三：企业渠道体系数字化再造，需求端数字化演进驱动交易链路数字化

企业借助电商平台逐步实现渠道数字化赋能，更贴近用户，触达传统模式下难以直接接触的终端客户，尤其是中小客户和偏远地区的客户。目前1688工业市场的采购企业中，生产型企业数量占比已达到20%~30%，相比2015年的~10%提升明显。企业以多种方式建立与终端客户的连接以应对数字化浪潮，传统渠道体系中的授权经销、批发商、零售商等多种角色急需转型以适应数字化趋势；先行的大型企业正利用电商推动渠道的整体数字化升级。

1.2 新一代工业品电商的发展探索

B2B电商市场由互联网技术驱动，为销售方提供商品信息展示、为采购方提供检索寻源，提升了交易匹配效率。回溯过去，B2B电商发展经历了三个阶段：

第一阶段是从1999年开始的**信息黄页时代**：阿里巴巴等一批互联网公司兴起，提供包括企业信息展示、搜索功能的黄页服务。该阶段以匹配供求双方信息，撮合交易为主，线上直接交易较少。

第二阶段是从2012年开始的**交易平台时代**：支付宝等网络支付工具逐步成熟，B2B电商平台开始具备提供线上支付服务的能力，在该阶段虽然大部分交易行为仍在线下完成，但服装百货、钢材等品类的交易已开始线上化。

第三阶段是从2017年开始探索的**数字化供销时代**：截至目前，数字化供销时代仍处在探索阶段。此阶段电商平台开始逐步建立物流、金融等供应链基础设施，并开始形成生态合作伙伴服务体系，打通采购、设计、生产与营销的产业间协同。

图1.5: B2B电商发展的三阶段

	信息黄页时代 (1999 -)	交易平台时代 (2012 -)	数字化供销时代 (2017 -)
业务特点	<ul style="list-style-type: none"> 以匹配供求双方信息,撮合交易为主 	<ul style="list-style-type: none"> 交易开始线上化,大部分交易行为仍在线下完成 	<ul style="list-style-type: none"> 线上交易渗透率继续提高
交易品类	<ul style="list-style-type: none"> 线上直接交易少 	<ul style="list-style-type: none"> 服装百货、钢材等品类线上交易 	<ul style="list-style-type: none"> 更多工业品类(如MRO、化工等)展开线上交易
行业发展动力	<ul style="list-style-type: none"> 阿里巴巴等一批互联网公司的成立,中国互联网开始兴起 	<ul style="list-style-type: none"> 支付宝等网络支付功能开始应用于B2B电子商务平台 	<ul style="list-style-type: none"> 供应链基础设施(物流金融等)逐步建立
电商平台提供的产品与服务	<p>黄页服务</p> <ul style="list-style-type: none"> 提供企业信息 提供搜索功能 	<p>营销服务</p> <ul style="list-style-type: none"> 提供企业信息 提供搜索功能 线上营销服务 <p>支付服务</p> <ul style="list-style-type: none"> 线上支付 	<p>营销服务</p> <ul style="list-style-type: none"> 线上品牌营销 渠道数字化 <p>金融服务</p> <ul style="list-style-type: none"> 线上支付 征信、融资 <p>交付/售后服务</p> <ul style="list-style-type: none"> 物流服务 线下服务 <p>数字化赋能</p> <ul style="list-style-type: none"> 数据分析 云服务

资料来源：文献研究，贝恩分析

尽管MRO、电工电气等工业品类开始线上交易，但大多电商平台的基础设施还有待完善，例如传统大品牌提供电商服务所需的流程变革、工业产品所需的线下服务、线上商家需要的交易数据洞察、以及更高效的工业品电商物流服务。电商平台及企业方只有共同深耕电商基础设施能力的建设，才能突破现阶段渗透瓶颈，真正迈入数字化供销时代，促进新一代工业品电商发展。

展望未来，数字科技与生态体系将持续驱动新一代工业品电商发展。依靠数字科技提供营销服务、金融服务、交付/售后服务、数字化变革，电商平台将建设更完备、高效的交易基础设施，进行功能创新和效率提升，推进工业品电商升级。同时借助生态体系不断完善，进一步提升交易链路上各环节的效率，为供购企业持续创造价值。

数字科技的更广泛应用，主要体现在大数据、物联网、混合现实（MR）、云服务、区块链技术的落地，提高B2B电商交易链路上各个环节的效率。生态体系的搭建，则使得B2B电商的整体分工愈发细分、执行更专业、效率更高。同时，部分生态合作伙伴，还提供线下服务职能，填补了线上交易的缺失能力，具体如1.7所示。







数字科技的不断发展与生态体系的逐步构建，将共同驱动新一代工业品电商基础设施的不断完善和优化，从而极大提升行业整体的交易匹配效率、金融服务效率及供应链整合管理效率，促进产业大协同，带动B2B电商行业进一步发展。

图1.6: B2B电商价值及基础设施要素



资料来源：专家访谈，文献研究，贝恩分析

图1.7: 数字科技及生态体系的关键作用

	 数字科技提高效率	 生态体系细化分工及专业性
营销服务 	<ul style="list-style-type: none">• 大数据精准匹配供需需求，提高采购方寻源效率、提高销售方营销精准度• 混合现实技术基于用户场景精准呈现商品信息	<p>商户代运营、品牌推广、商品数字化等服务已形成完整的生态体系，例如：</p> <ul style="list-style-type: none">- EP精灵：提供商品批量上线功能，较人工操作提速数千倍
金融服务 	<ul style="list-style-type: none">• 大数据整合企业交易、行为、公开信息，高效征信，向银行提供授信背书• 区块链保障交易安全性	<p>银行、保险公司等金融机构均与B2B电商达成合作</p> <ul style="list-style-type: none">- 银行：根据平台征信高效放贷- 保险公司：结合交易场景定制保险产品
交付/售后服务 	<ul style="list-style-type: none">• 物联网实时获取物流、仓库信息打通供应链，预测在途产品到库、补库存采购时间点• 混合现实技术提升服务效率，降低服务人员技术门槛	<p>第三方物流商、线下经销商均纳入服务体系，例如：</p> <ul style="list-style-type: none">- 密尔克卫：提供危险化学品物流服务- 线下经销商：提供安装、维修等售后服务
数字化赋能 	<ul style="list-style-type: none">• 云服务帮助企业快速部署数字化转型所需的基础设施• 大数据基于市场数据提供行情预测、基于用户数据分析提取特征	<p>云服务商提供存储空间、数据安全、数据分析等服务，例如：</p> <ul style="list-style-type: none">- 阿里云：提供数据存储、分析工具等

资料来源：专家访谈，阿里巴巴，贝恩分析

1 数据来自阿里巴巴新零售设计-用户与市场洞察中心发起的《阿里巴巴工业品采购商调研》，样本量N=150，样本均为在1688平台上有过历史成交订单的B类终端买家，其中约85%为中小企业。

2 新电商篇章：新一代工业品电商

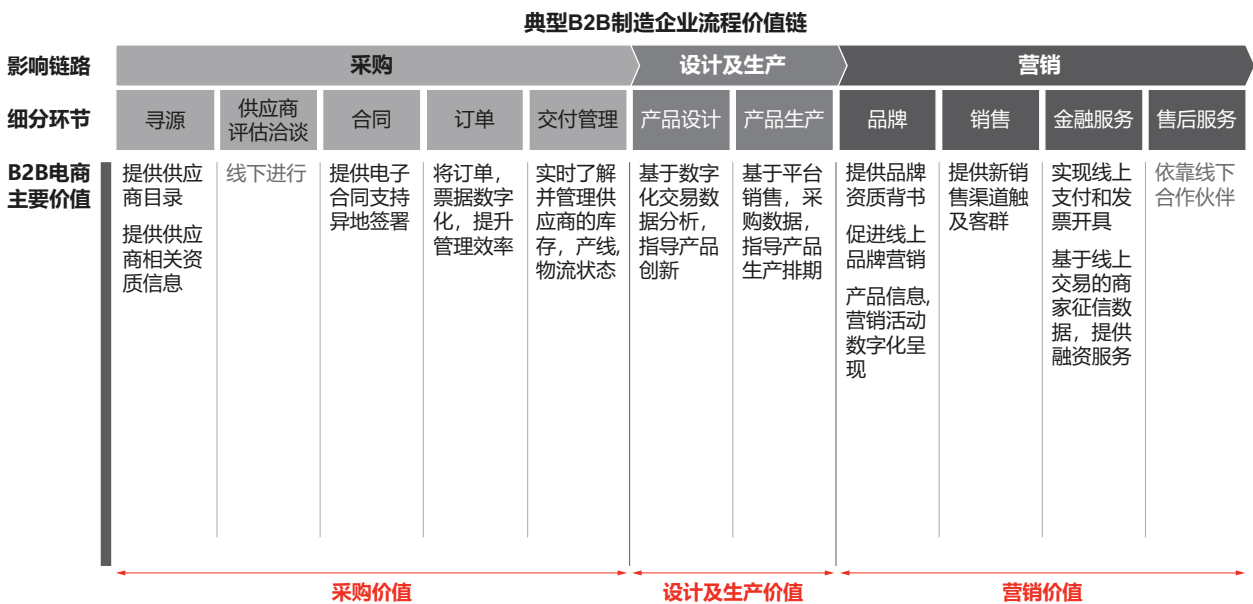
2.1 价值创造是新一代工业品电商的核心

抓住B2B电商时代新机遇，深刻领会新一代工业品电商带来的价值至关重要。企业自身价值链长，从采购、设计、制造到营销的环节众多，远较2C的终端消费要复杂。发掘新一代工业品电商为企业带来的价值点，可使企业更合理地利用电商平台，实现价值创造。然而，针对特定的企业，究竟应该追求哪些价值的实现？

本次研究通过广泛访谈，综合各方具有代表性的企业案例，我们发现新一代工业品电商在高速发展的同时，将持续为企业深耕三大核心价值：采购价值、设计及生产价值、营销价值，覆盖产销全流程（如图2.1）。

- 采购价值：贯穿寻源、供应商评估、合同、订单、交付管理五个关键环节
- 设计与生产价值：涉及产品设计、产品生产两个关键环节
- 营销价值：包括品牌、销售、金融服务以及售后服务四个关键环节

图2.1: 新一代工业品电商为企业带来的价值涵盖产销全价值链



资料来源：文献研究，企业访谈，阿里巴巴，贝恩分析

2.2 选对品类，电商业务有的放矢

对于具体品类而言，上述三大价值的实现可能性并不尽相同。具体来说，上下游市场分散的品类更具采购与营销价值；而上下游市场集中的品类，B2B电商对于其采购和营销价值则并不突出，如图2.2所示。其中产品标准程度高、非生产性物料的线上采购与营销价值更容易实现，如图2.3所示。B2B电商业务如若选错品类，其回报与发展往往差强人意。

标准化程度高的产品因涉及较少的线下交流，故线上交易门槛低。上下游市场分散，使得寻源与销售的价值更大，吸引企业线上交易的益处则更明显。非生产性物料，交易关系不稳定，替换成本少较易转变。

对于生产性物料产品，由于供购关系稳固，采购价值中的寻源价值有限，供应商评估和谈判则需多轮沟通。而针对营销价值，销售关系已由线下渠道商建立，销售维系需要长期人力支持，较难线上化。在此情况下B2B电商对大型企业的主要价值在于数字化管理；而对于中小企业，电商则可扮演核心销售渠道以及寻源渠道。

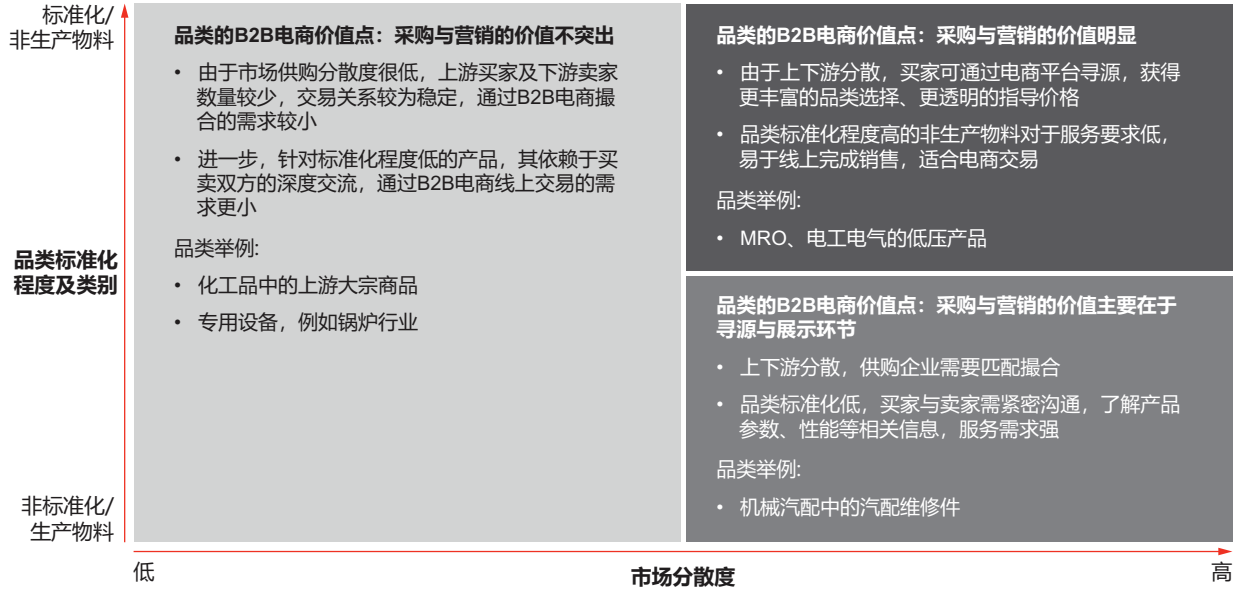
针对B2B电商数字化采购管理带来的价值，则对各类工业品都有效益。在采购价值中，数字化管理的价值体现于：1) 采购需求的优化，2) 采购工作的简化，3) 交付的高效管理。产品设计与产品生产价值，则依赖于采购数据与销售数据的打通及反馈。

目前市场中各细分行业的渗透率的差异也印证了上述观点。工业品类B2B电商的整体渗透率仍较低，MRO、电工电气、机械汽配、化工都处于<5%的水平；但属于标准化水平高、上下游分散的非生产性物料MRO品类渗透率相对较高，而标准化水平相对低、上下游相对集中，并包含大量生产性物料的化工行业整体渗透率较低。

预计到2024年，MRO线上交易渗透率仍将是上述四个品类中最高的，渗透率的提升主要由安防劳保产品、工业耗材、工具仪表等产品交易的线上化所驱动；其次是电工电气，主要由低压电气设备、电缆等产品驱动；机械汽配和化工行业的渗透率预计仍保持较低水平，但交易规模也将分别由机械零部件（轴承、紧固、阀、泵等产品）和下游终端化工产品（涂料、塑料等产品）驱动增长。

因此，对于企业而言，应该有的放矢，综合分析自身产品的价值实现特点，明确B2B电商能够带来的价值。

图2.2: 品类特点与采购/营销价值分析



资料来源：文献研究，企业访谈，阿里巴巴，贝恩分析

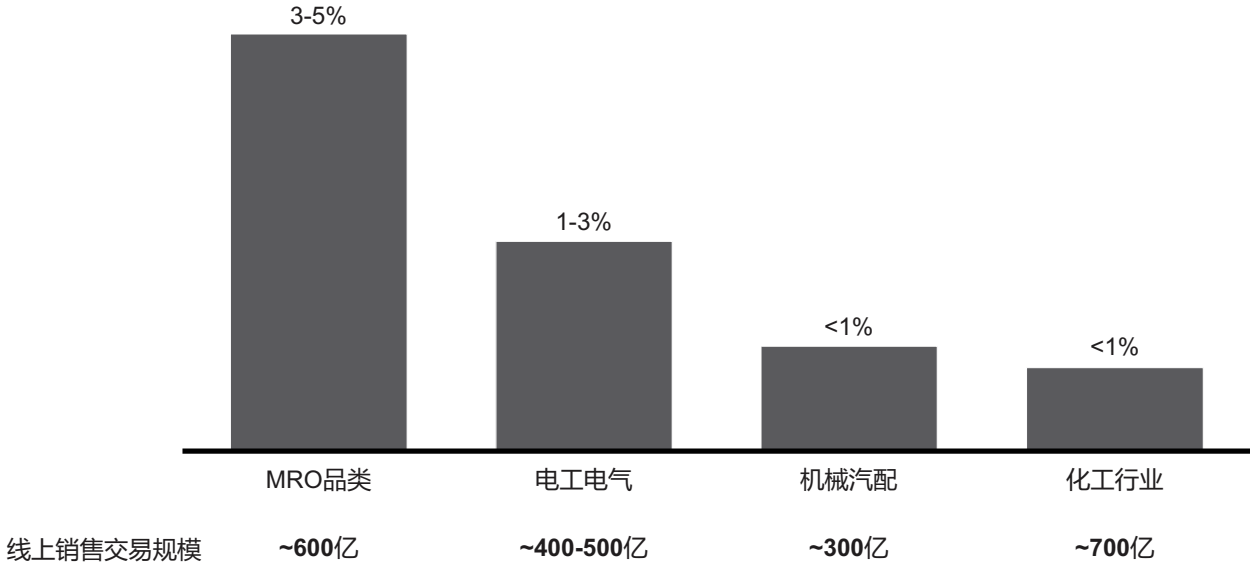
图2.3: 采购与营销价值按细分环节详述



资料来源：文献研究，企业访谈，阿里巴巴，贝恩分析

图2.4: 工业品B2B电商细分品类渗透率及线上销售交易规模估计

不同品类的线上交易渗透率估计



资料来源：文献研究，专家访谈，阿里巴巴，贝恩分析

2.3 选对切入点，实现价值事半功倍

从2017年至今，电商及企业专注探索数字化供销，以数字化促进产业大协同。在领会“采购、设计及生产、营销”三大价值，理解品类特点的前提下，企业还需要结合自身特点，选准切入点，才能真正抓住数字化供销时代的红利。

研究发现，采购价值对各类企业及所有工业品类都有明显效益，是企业可以借助新一代工业品电商实现的速赢价值。营销价值则对中小企业助益最大，对大型企业更多体现在渠道补充。设计与生产价值则在长期为企业提供助力，但其落地仍面临企业采购柔性化、生产柔性化以及创新机制变革的挑战。

2.3.1 采购价值：可实现速赢

采购价值的实现不仅能够显著提升各种类型企业的效益，同时对所有品类的工业品都能产生价值，是企业借助新一代工业品电商可实现的速赢价值。

首先，企业可以通过寻源、筛选优质供应商降低成本。例如，一家年采购额在几十亿元的汽配制造企业，通过B2B电商采购，实现产品采购价格、品类复杂度以及人力优化三方面的有效提升，从而为MRO品类采购节省约20%的成本。其主要的成本下降来源包括：

- 采购价格降低：针对用量较少的品类，电商渠道的单品采购价格比企业自行线下采购便宜30-50%
- 品类优化：该汽配企业在全国范围拥有近10个工厂，仅劳保手套品类就接近50种，相当繁杂。借助电商可推动集中采购，统筹整理手套需求，公司得以将手套品类从近50种缩减到10种以内，实现集量降本

- 人力优化：针对MRO产品的采购，该企业在全国范围原有供应商总数达几千家，每一家供应商均需采购人员维护。通过电商采购后，公司可节省约一半原有事务型采购的人力，使采购部门聚焦战略型采购职能

再如：一家建材生产商，利用数字化采购平台拓展寻源、优化采购价格、提升采购效率。该企业不仅通过B2B电商平台采购MRO产品，更是将90%的采购都通过1688大企业采购平台进行采购，实现了额外1.7亿的年化成本节约，其年降成本也从原来的1%-3%上升到5%-7%。其优化后的采购流程如图2.5所示。

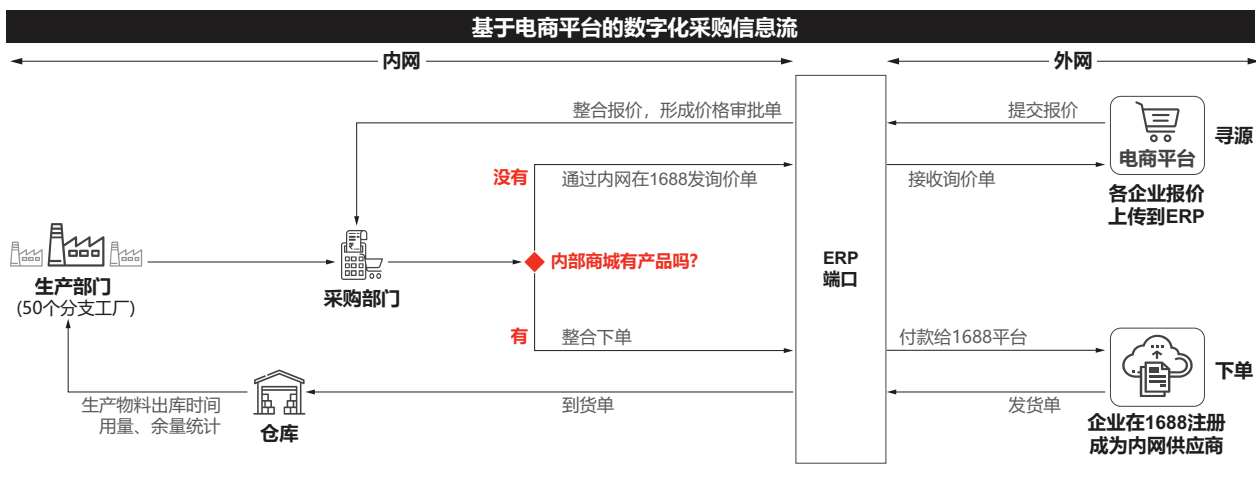
其次，企业还可借助B2B电商的订单及交付管理功能提高效率，为企业采购人员减少占比高达70-80%的日常事务性工作，使其专注于战略采购职能。例如，一家化工企业通过数字化平台实现整体采购管理效率的提升，并打通上游供应商生产、物流数据，提高了供应链的透明度。

该化工生产企业采购订单通常会涉及采购部门、仓库、及财务部门等多方人员参与配合，包括票据揽收及核对等在内的工作，消耗大量人力及时间成本，且出错率高。1688大企业采购平台，促成了上下游电子采购订单数据的共享，从而打通上下游非生产环节的单据流通，帮助该企业减少约50%采购单据管理人员和约50%日常单据管理工作时长，流程对比如图2.6所示。

另一方面，该企业通过数字化采购实现了与上游供应商数据的打通。其与1688大企业采购平台合作搭建的相关硬件及软件系统实现了物流可视化（例如危化品在途过程温度压力等全程动态监控），以及上游生产进度可视化（例如通过大企业采购平台工具及时了解上游原料采购、开模、热加工等工序的情况从而判断生产进度），有效把控了供应链风险。

除此之外，对于中小企业而言，电商平台在其寻源过程中能够发挥包括低价格、商品品质保障和数据高效集采的价值，如图2.7所示。

图2.5: 某建材生产商基于电商平台的数字化采购信息流



减少询价成本

- 针对新的采购品类，通过1688平台发询价单，取代人工线下询价，节省人力、交通等询价成本，减少供应商响应时间
- 采购流程透明化，有效避免采购人员与供应商线下勾结，操纵采购价格

生产物料数据打通，物流流通更及时、采购更高效

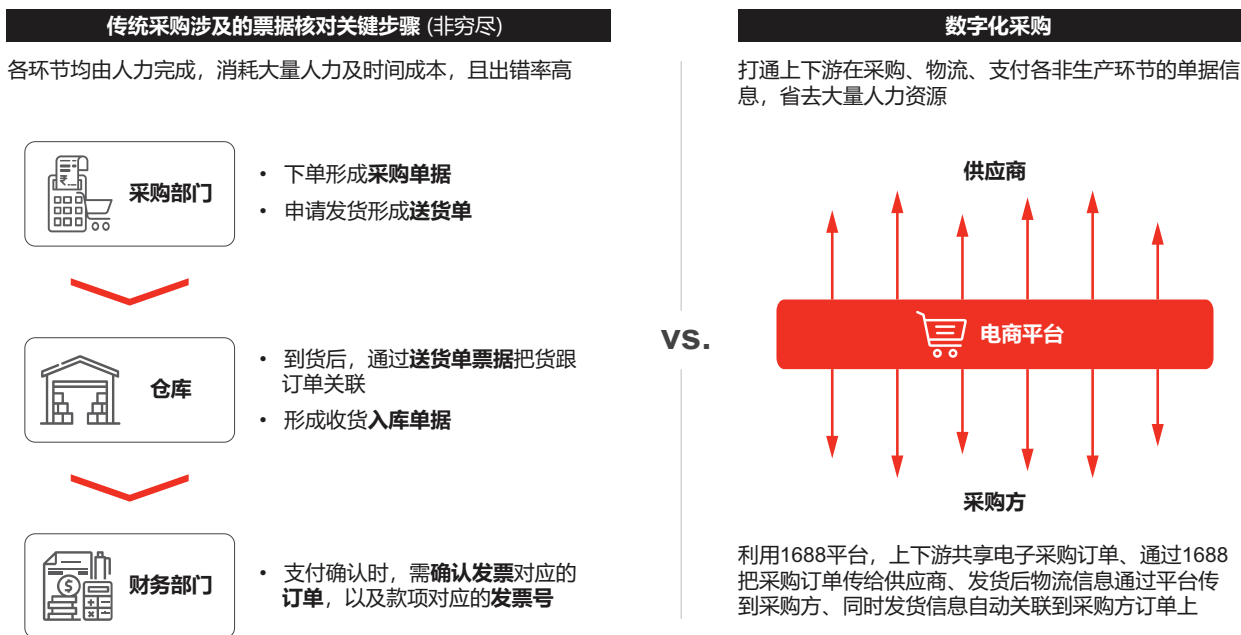
- 生产物料流通从采购计划提交、出库用量时间记录追踪、在库余量统计实现全流程数字化管理
 - 随时查询在库物料余量查询，及时下单补货
 - 监控物料使用状况，避免物料异常使用，辅助物料需求管理

线上价格更优

- 网上采购供应商资源更丰富，通过比价寻求同等质量但价格较线下实体更低的商品

资料来源：外部专家访谈，贝恩分析

图2.6: 传统票据管理流程与数字化采购流程对比



资料来源：外部专家访谈，贝恩分析

图2.7: 中小企业能够实现的采购价值



资料来源：企业访谈，阿里巴巴，贝恩分析

2.3.2 营销价值：中小企业开拓客户、塑造品牌；大型企业完善渠道网络

营销价值对中小企业助益最大，在电商平台持续开拓的已上线企业普遍实现了10-15%的销售增长；对于大型企业亦有渠道下沉与补充的效益，即便拥有完整线下渠道的企业，通过B2B电商平台也普遍获得了整体销售额5%的销售增量。

中小企业由于其线下渠道弱，往往缺乏开发经销商的能力，销售规模易遇瓶颈，电商渠道对其而言宛如打开局面的支点。同时，电商直接连接了中小工业品企业与终端客户，改变了中小企业依赖经销商难以打造品牌的困境。由于中小企业运营层面的调整更为灵活，更能够接受数字化和电商的升级改造在工业品电商的帮助下，中小工业品企业将首次有机会塑造自身品牌形象。

例如：中小企业三乐建材借助1688平台打破原有客群体系，获取到了更多的终端用户，带来了销售额和利润的提升：公司2018年线上销售额约2,000万，电商端贡献了总体营收增量的50%。电商平台带给三乐建材的主要价值点包括：

- 直达终端用户，打造品牌：改变了原来80%销售依赖于经销商的局面。公司上线1688旗舰店后，很多终端工程项目、设计院、总承包公司找上门来，大大增加了终端客群的营收占比；公司从而能够塑造并经营“三乐”品牌形象，改变以往只能作为上游原材料供应商的角色
- 利润提升：受困于传统经销商价格战，三乐建材通过经销商渠道开展业务的毛利率仅为3%左右，甚至会出现亏本的情况。而通过1688平台，三乐建材能够直接面向终端进行销售，减少了中间层级，其线上业务的毛利率能够达到10%-30%，从而有效缓解了传统经销渠道低利润率所带来的盈利压力
- 拓宽产品线：在传统经销商模式中，经销商主要采购2-3种主力板材，极少备货长尾产品（例如，厚板产品）；而通过1688平台，三乐建材实现了“先订单再交付”，根据订单以需定产，从而生产厚板产品并直接销售给终端客户，拓宽了产品品类

通过塑造品牌，素未谋面的买家可建立对产品质量的初步信任；在没有中间渠道商推荐的情况下，卖家可有效建立销售关系、直面终端。电商平台利用其规模及资质效应进行赋能及背书，帮助中小企业打造品牌，增强竞争力。

例如，中小制造企业安惠绳网由于缺乏品牌及线下门店供买家售前咨询建立信任，销售渠道长年受限。借力1688平台资源，安惠绳网得以塑造品牌力，有效开拓了国企和物资贸易公司等优质新客群。2019年前10个月，公司在1688平台的销售额已占全公司营收的10%，提前完成了全年的线上销售目标。1688平台帮助安惠打造品牌力主要通过以下两方面举措：

- 增加资质背书：利用第三方机构实地验厂，认证工厂实力，增强买家信任度。大部分买家对于特种劳动防护产品有很高的质量要求，当面对线上厂家时，买家态度会更加审慎。而第三方机构通过对厂房资质、办公环境的整体实地考察验证，并上传照片和资质审核报告，能有效帮助买家建立对安惠绳网产品的初步信任
- 赋能企业，提升网络营销能力：
 - 中小企业大多缺乏网站设计、有效信息展示等一系列能够促进销售的电商运营技能。设计正规的旗舰店网站能够有效促进关键信息展示，进而实现销售转化
 - 1688平台通过指导安惠绳网将厂房规模及设备等信息进行数字化呈现、更好地在网站中展现现阶段已取得重大项目成果，从而打造出一个专业的品牌门户网站。最终促使客户在短时间浏览网页后，形成咨询意愿及购买意向

中小制造企业伟澳照明也同样借助1688平台资源提升电商营销技能、验厂增信，不仅提升了销售额，还获取了以往传统渠道未能覆盖的客户。目前，公司业务约30%销售额来自于1688旗舰店。通过不断提升线上营销技能，并结合“聚联盟”等平台大促活动，1688旗舰店访客量明显增长，一次为时4天的“聚联盟”活动带来的访客量相当于一个销售人员3个月的访客接洽量。同时，公司通过SGS认证提升自身品牌公信力，从而获得了线下销售人员难以触达的海外客户。

为了更好地帮助工业品企业构建品牌力、打造出新兴工业品线上品牌，工业品电商需要设计一套“品牌指数化体系”，来动态评估企业品牌力发展现状、指引品牌持续发展的方向。基于这样的体系，商家能够准确定位自身品牌位置，找准目标客户，实现精细运营，从而杜绝单纯的价格比拼；买家能够获得精准推送，根据自身需求匹配相应的品牌产品；电商则能够分析自身平台上的商家分布结构，有的放矢地开拓客户，同时发掘具备品牌力潜力的品牌进行孵化，在各个工业品类里打造标杆案例，从而推动平台进一步发展。

对于成熟的大企业而言，虽然线下渠道已相对完善，但在渠道下沉及低线长尾客户覆盖两方面，B2B电商仍能为其带来比较明显的补充力量。同时，B2B电商也能够赋能经销商，提升其渠道管理运营能力。

例如，某国际领先的电气品牌，借助电商渠道实现低线城市渠道下沉。从2017年至2018年，其1688线上销售额从100万左右上升至1亿元左右，其中销售额的70%来自于三线及以下城市。该企业采用“I+N”模式协同线下与线上销售渠道：

- 采用1家“官方旗舰店”与多家“授权经销商店铺”同时上线1688平台的运营模式
- 官方旗舰店为经销商店铺增信、引流，增加曝光度，为负责区域性销售和服务的经销商引流
- 为解决线上线下存在价格差异这一客户普遍担心的问题，官方旗舰店与经销商充分协调后，制定了合理的价格梯度，并实施了产品及服务差异化的战略。这些举措既保障经销商的权益，同时也提升了客户的覆盖程度，使得经销商难以覆盖的线上客户可以直接享受旗舰店的产品与服务

又如，某国际MRO品牌，选取1688作为用户运营阵地，有效降低了经销商营销成本，同时积累全链路数据，提升了线上营销效率，包括：

- 产品展示：旗舰店利用线上直播、视频图文等工具来展示新品、举办促销活动等。对比传统的销售代表按区域拜访经销商的模式，线上产品展示降低了营销成本
- 客户管理：捕获潜在客群和已成交客户的行为数据，对买家会员进行分层；基于积累的数据，完善用户画像（买家类型、所属行业等），从而对不同类型的买家进行精准营销，提升交易转化率
- 数据沉淀：B2B电商平台通过捕获终端买家行为、经销商销售数据、营销转化率等多维度运营数据，构建全链路数据银行，基于数据银行分析产生洞见并赋能经销商，协助经销商提升营销能力，实现共赢

值得进一步思考的是，“I+N”模式赋能大型品牌企业与授权经销商一同上线开启数字化方式共同服务终端用户。但从市场整体渠道角度来看，除授权经销商外还有数十倍甚至更多的各类贸易商、分销商、门店等小B形态的渠道商，且这些小B渠道大部分都在各类平台以数字化店铺形态存在，品牌企业需要设计一套策略来连接数量庞大的非授权小B渠道商。基于渠道数字化的发展思路，是否能够通过数字化品牌认证等方式，建立起更为紧密的连接，同时由授权经销商承载具体交易、服务履约，搭建三方共赢的B2B电商生态或是下一步探索的方向。通过合作，企业获得更强的全渠道品牌数字化链接与品牌经营阵地、经销商获得更多的在线客户，小B渠道商则在品牌及供应端得到赋能。

2.3.3 设计与生产价值：消费端驱动，初现端倪

新一代工业品电商的设计与生产价值由消费端驱动，已经初现端倪，并在长期有望为企业提供更的助力。但若全面落地仍将面临企业采购柔性化、生产柔性化以及创新机制变革的挑战。

产品设计主要包括两方面价值：发掘新应用场景、指导新产品设计。发掘新应用场景多有发生，如：1) 某MRO品牌厂商的刨木工具接到大量餐饮企业后厨采购订单，用于后厨案板清洁；2) 某化工企业的蛋氨酸主要作为鸡饲料添加剂，产品上线后接到兔子饲料、鱼饵生产商的采购订单；3) 某化工企业的葵二酸主要用于化妆品、车用塑料、润滑油、防冻液等，上线后接到电子焊接场景的订单。

通过消费者数据打通，也可初步实现创新价值。如巴斯夫与东亚手套厂合作在2天内销售2万双新材料手套，这相当于天猫超市上销量最好的手套单品约2个月的销量。其主要流程实现如下：

对于生产价值，消费品类制造企业已多有实现，但在工业品类中仍不多见。目前，各行业上新周期日益缩短，例如：从2015年到2018年，3C产品从一年上新到每年上新2次以上、个护产品从18-24个月缩短到9个月。新品发布周期缩短驱动供给端升级。在消费升级牵引产业升级、新品规模化发布的背景下，只有供应端能够快速响应终端需求的企业才能在市场上保持和扩大市场份额——这就需要企业构建数字化柔性供应链、C2M生产制造体系以适应品牌化、个性化需求。

例如，某服装生产企业通过推行柔性化生产，将智能制造体系与销售端融合，确保客户定制信息自动传到生产端，直接转为生产参数；同时企业以柔性化生产为核心再造组织结构，精简部门，让智能系统直接下达生产指令，实现高效交付定制订单。

对于工业品制造企业，实现设计与生产价值的核心挑战在于：生产、采购的柔性化程度以及创新机制的变革。

- 生产柔性化：现有生产系统需要改造大量的基础设施及设备；工业企业设备投资、柔性化改造成本高，例如，某工业品牌企业，中国工厂平均投资约8.5亿元，柔性化机器人工厂投资约11亿元
- 采购柔性化：难以获取原料供应商的生产数据，难以监测原料到库时间。其具体原因是，上游中小型供应企业生产数据未数字化，工业企业供应链复杂，企业一对一数字化系统对接工作量大
- 创新机制：区别于C端企业，由于线上交易额在企业整体销售额中占比很小，目前占比仅1%-5%，电商交易数据难以为产品创新提供有效启示。同时，企业也缺少相关人才来分析电商交易数据并形成洞见

图2.8: 巴斯夫产品创新



发掘客户需求

天猫上有多位女性用户留言称，用于厨房刷盘子洗碗用的硅胶手套，戴起来不方便、材质不环保、设计不美观



客户需求信息由阿里体系整合迅速传导

信息从天猫传导至1688，1688选定德国化工巨头巴斯夫作为该款手套环保原材料的提供商，同时找到1688商家库的浙江东亚手套公司作为生产方



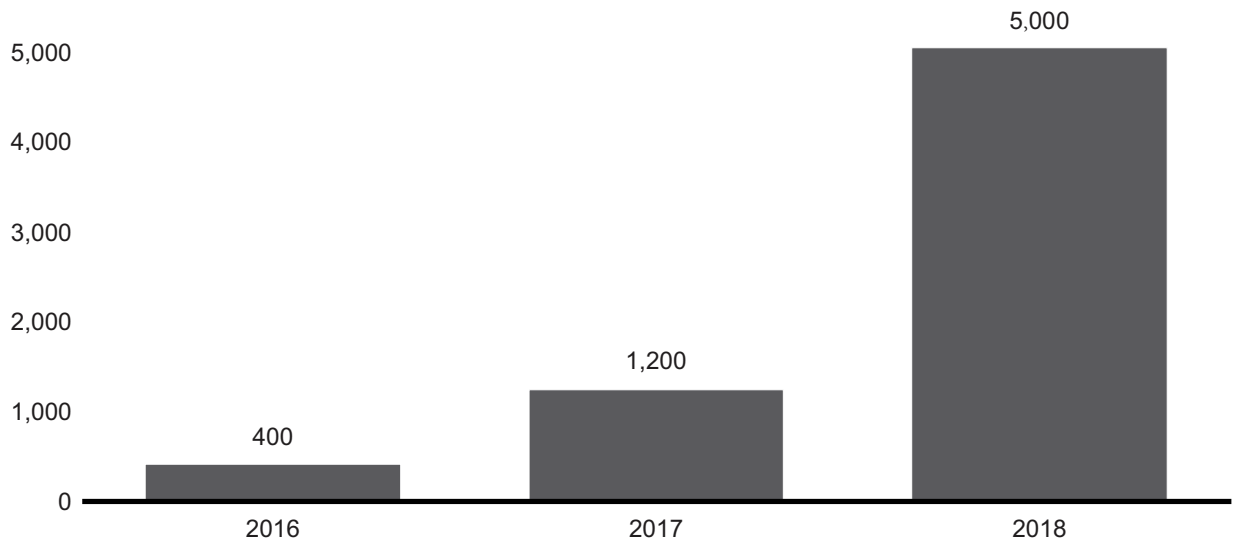
基于平台数据确定生产数量

手套生产数量依据天猫平台的实时销售数据分析，最终敲定为4万双

资料来源：阿里巴巴，贝恩分析

图2.9: 天猫平台年新品数量大幅提升

天猫平台新品数量 (万)



资料来源：阿里巴巴，贝恩分析

3 生态系统：电商实现企业价值的体系支撑

3.1 借力生态系统，平衡控制力与效率

工业品电商的流量变现模式与零售电商存在本质的不同：零售电商的流量价值取决于可转化消费品类的宽度，其变现模式是围绕“衣、食、住、行、娱”的消费圈不断拓展品类，满足全方位需求；而工业品电商的流量价值则取决于可转化产业链的深度，其变现模式主要是沿着产业链不断延伸，覆盖全链路价值。

因此，构建完善的生态系统对于发展工业品电商至关重要。不同于传统的货架式电商，新一代工业品电商将以交易为基础，拥有全链路数字化能力，呈现出通过契合B端价值链形成“内容+服务”属性的新形态。

新一代工业品电商生态体系在不断发展完善，逐步建立了营销服务、金融服务、交付/售后服务和数字化赋能的基础设施，从而构建完整、成熟的生态环境。显著的内容数字化呈现能力和比传统经销商更有优势的服务能力，推动了新一代工业品电商的整体发展，如图3.1所示。

- 营销服务相关基础设施主要包含：商品数字化、代运营、品牌推广、渠道数字化
- 金融服务相关基础设施主要包含：融资、支付、企业征信
- 交付/售后服务相关基础设施主要包含：物流、安装/培训、售后维修/退换
- 数字化赋能相关基础设施主要包含：系统对接、云服务、数据分析

图3.1: B2B电商平台基础设施



资料来源：专家访谈；文献研究；贝恩分析

企业在落地具体的B2B电商发展举措时，应该充分利用电商平台基于规模优势及专业化打造的生态体系，平衡好自身投入与外部借力，做到把握住核心竞争力的同时又不失效率。

3.2 关注痛点，利用优势

尽管工业品电商发展较快，但仍面临企业交易粘性不高的问题；同时电商平台线上交易缺乏对交易流程的全链路、对交易产品的全品类、对交易企业的全类型覆盖。推动电商基础设施的进一步深耕，才是突破现阶段渗透瓶颈、享受数字化供销时代红利的关键。

纵观未来的挑战与发展方向，行业需要不断完善基础设施，促进新一代工业品电商行业的长久发展。目前已经能看到部分举措正在逐步落地，但更多的挑战仍需企业和电商平台共同面对。工业品企业要真正抓住B2B电商的机遇、实现价值创造并非一蹴而就。要想做到领先一步，就需要深入其中，深耕价值，循序渐进，关注六大核心举措，解决痛点、利用优势，向着实现产业协同的方向不断前行。

核心举措一：解决商品数字化痛点

电商平台与行业数据库、代运营等服务商建立合作，以数字化录入、检索工具的形式，统一行业格式标准，帮助企业借助平台及生态合作伙伴提供的服务高效实现商品数字化，提升企业数字化投入ROI。

工业品的商品信息数字化难度大，主要原因在于SKU多、参数复杂，上传及维护成本高而效率低。目前，电商平台通过与大企业及生态伙伴合作，初步搭建了整体解决方案，包括：

- 搭建商品数字化行业标准：与行业领先品牌如施耐德，3M等企业搭建商品底层数据库，用专业的行业术语和结构化的字段描述商品，形成统一标准
- 标注行业权威机构代码：使用行业中的权威机构代码标注商品，如用CAS代码标注化学品；用国标、eCl@ss标注MRO，电工电气产品
- 生态伙伴协助商品数字化：借助如EP精灵的生态伙伴接入商家ERP系统，自动将商品按行业统一标准数字化，并协助商家上传产品至电商平台

通过上述解决方案，企业的整体维护成本能够大幅降低。预期随着未来应用的拓展，商品数字化的成本及效率将进一步优化。

同时，混合现实技术也逐步落地应用，在工业领域随着工业4.0数字化不断升级，目前已有电工电气、机械汽配、化工等类型的企业，面向不同行业例如建筑、能源、汽车制造、医疗、航空航天等部分业务场景中进行尝试。混合现实技术通过虚实结合的高清画质，立体影像，能够把产品样式、参数等全维度信息，基于用户实际场景精准地呈现，使买家获得直观的产品体验，帮助传统销售人员节省携带产品或相关手册的人力物力，提高营销效率和有效性。1688平台通过平台规模化能力和数字化独创性，也为企业持续提升MR技术落地的投入产出比。

关键举措二：解决商业交易痛点

传统品牌企业在交易前期对于买家的资质审核、支付开票方式方面有严格的流程要求。例如，需要对危化品的客户资质进行售前审核。又如，在支付开票过程中，传统品牌企业财务部门往往不接受非企业账户的支付，没有针对电商平台买家调整财务流程。

B2B电商平台已着手建立运营服务合作伙伴体系，在提供数字化解决方案的同时推动高层沟通，帮助企业落地商业交易中传统流程的变革方案。目前，企业与电商平台通力合作，通过以下三个方向的举措帮助企业推动电商发展：

- 建立生态合作体系：借助合作伙伴，例如代运营帮助企业进行分割开票、统一支付，由合作伙伴负责归总个人付款后，与品牌方做整体结算
- 数字化能力：基于数字化能力搭建解决方案，例如提供更完整的征信系统服务，降低交易风险。1688平台通过打通国家工商系统、电信运营公司数据、支付宝数据形成综合评估体系，为企业征信提供充足的数据基础
- 高层沟通：企业内由高层推动对传统流程的变革。例如，某国际领先化学品品牌在启动B2B电商业务的初期，由于缺乏高层推动，沿用传统业务的开票、风控流程，导致不少小微买家在订单处理过程中遇到了一系列障碍。电商平台也需要利用自身的影响力，来推动企业高层达成战略共识

关键举措三：解决线下服务痛点

工业品类需要较多的定制化或现场服务，具体包括三类：定制化产品、使用指导、现场维修。例如销售化学原材料时，企业需要根据客户需求提供配方指导；又如，对于机械维修件，因为机械故障往往会直接影响生产的正常进行，所以出现售后需求时需要极快的响应速度。

针对这些需求，部分垂直电商已经针对自身行业特点布局线下网络，搭建了本地合作伙伴体系。例如，一家MRO垂直电商通过与线下维修门店及传统经销商合作，在全国范围内设立500多家售后服务网点，服务遍布25个省份、150个城市，以快速响应售后需求，实现全国联保。又如，一家汽车配件垂直电商发展了1,500多位城市合伙人，提供物流配送及本地销售、技术及服务。城市合伙人主要职能包含当地“最后一公里”配送，技术支持和退换货服务，他们可相应获取该电商平台本地销售额的分成。

关键举措四：建立数据分析优势

工业品品牌商对于电商数据有很强的诉求，而工业品现有交易量小，细分品类的数据样本则更少，因此无法获取有统计意义的数据洞察。例如，某化工产品细分品类单年交易小于200单，这样的数据量难以支持有效的数据分析。

电商平台通过聚合品牌数据为基础，逐步打通行业数据库和生态体系消费者数据，提供对企业有价值的数据分析服务。基于数据及相关洞察诉求，借鉴B2C电商中的消费者数据银行等产品理念，电商平台将有机会把品牌自有的电商数据、行业电商交易数据、以及2C平台的消费者数据加以整合，组成行业内最完备的数据库资源，并结合电商平台领先的技术能力形成有力洞察，使得企业能够了解更准确的行业动态，根据供需情况调整运营策略，降低市场波动对自身产生的负面影响。

关键举措五：建立金融服务优势

传统的交易方式以及金融企业的服务，难以满足中小微企业大量的融资需求。电商平台现已通过和银行、保险公司、信托公司合作，建立了综合金融服务体系，通过基于数字化交易数据的高效征信，提供覆盖中小微企业的、成本更低的企业融资服务。目前，阿里巴巴1688平台的各类金融产品几乎能覆盖平台上所有企业，在相同条件下其融资成本较传统金融机构约有10%的效率优势。

电商平台能够提供更优质的金融服务，主要依赖于：a) 基于数字化交易信息，实现更高效的授信：不仅征信成本低，还能够为传统金融机构难以覆盖的小微企业提供金融服务；b) 拥有交易链路各环节上更全面的信息，能够结合物流及交易的上下游信息，进一步基于交易场景评估融资风险，减少坏账。

可预期的是，未来B2B电商平台将在三个方面进一步深化金融服务产品优势：更全面的支付合作伙伴（例如与地方银行合作实现支付、金融服务进一步下沉），更完善的票据服务（例如连接银行、票交所，对票据高效验真），更全面的企业征信体系建设（例如通过搭建企业诚信体系，结合电商交易数据，完善对企业长期商业信用的动态评价体系）。

关键举措六：建立物流服务优势

物流运输方面，在B2B电商交易中各供应商、采购商仍依赖于传统解决方案，各自管理，集约度低，运营效率存在提升空间。目前，电商平台已经搭建运输、仓储等综合物流服务体系。例如商家在1688上可通过菜鸟网络选择物流服务商，菜鸟负责整合物流信息，实现在途物流可视化跟踪，最后由第三方物流服务商负责货品仓储及配送。

未来，有望通过商户端的规模化需求降低运输空载率、提升仓储面积使用率，提高周转率，以及缩短中间层级链路，优化运输路线，从而提高整体物流效率、降低物流成本。

4 价值耕耘：企业需要考虑的战略举措

4.1 企业领先一步的关键举措建议

工业品B2B电商的发展，势必给企业带来新的机遇。领先企业已经着手围绕采购价值、营销价值以及长期的设计生产价值布局耕耘，如图4.1所示。

在新的发展阶段中，企业将有机会利用B2B电商数字化赋能和生态体系，重塑自身的采购与营销体系，并基于生产、采购柔性化的实现，真正打通“采购、设计、生产、营销”的全链路效率。基于此，我们为企业提供以下建议，希望企业斟酌思考，具体包括三大举措：

举措一：尽快从战略角度推动实现B2B电商的采购价值，降低采购成本，提升采购效率。借助B2B电商在非生产性物料中的成本优化的优势，梳理采购需求，降低采购成本；利用数字化能力，统筹跨区域采购，提升票据等后台采购工作效率。

举措二：重新审视企业产品品类及渠道现状，制定B2B电商营销战略目标并落实相应举措。对已在中国有丰富渠道的企业，利用B2B电商平台拓宽线上营销渠道，同时数字化赋能传统经销网络，实现优势互补；对尚未在中国市场展开销售的企业或中小企业，应该尽快制定战略，利用B2B电商渠道进入新市场塑造品牌力，驱动销售增长。

举措三：系统思考新一代工业品电商的整体收益，顶层规划企业的电商平台与数字化战略，抓住产品规划及生产数字化带来的整体机遇。建立基于数字化交易的数据分析体系，将数据分析的洞见应用到产品创新体系中；以可持续的投入方式，循序渐进改造当前设备及系统，打造生产柔性化与采购柔性化能力。

图4.1: 部分企业的B2B电商落地举措现状

		某汽配制造企业	某国际领先电气品牌	某国际领先化工品牌A	某国际领先化工品牌B
战略落地现状	业务模式	实现降低采购成本的采购价值	实现渠道拓展的营销价值	期望实现设计与生产优化价值	制定设计与生产价值、营销价值的战略
	采购模式	集中采购MRO，节省线下数千家供应商管理工作			
	销售模式		将服务三线及以下城市的中小客户的标准品线上销售	将全部SKU线上销售，引导线下经销商上下订单	部分标准化SKU上线测试模式计划未来全部SKU上线
	生产模式			期待未来使用数字化交易系统数据提高生产效率	数字化运营部门期待通过数字化工具提高生产效率
	创新模式				数字化创新部门期待通过电商了解客户痛点，改进产品
支撑要素	合作伙伴	与MRO电商平台建立战略采购关系	与1688等电商平台合作	1688平台	1688平台
	人才构架	将各工厂采购部门集中化、统一采购	销售部门下建立电商团队，管理线上销售	自建电商渠道由业务部门及IT部门推进	任命首席数字官推进数字化建立集团层面的数字化组织
	基础设施	ERP系统接通MRO电商(搭建云驻仓库，简化采购流程)		自建电商渠道，投资订单数字化设施	数字生产团队推进生产线数字化改善
	数据分析	打通各地采购数据，如50种手套简化至10种，降低50%费用		将订单信息推送至生产部门	数字化运营及创新部门具备大数据分析能力人才

资料来源：专家访谈；文献研究；贝恩分析

4.2 新一代电商提升平台竞争力的举措建议

为了抓住B2B电商平台的历史性机遇，提供有竞争力的**营销服务、金融服务、交付/售后服务、数字化赋能**四方面的**基础设施要素**，**推进新一代工业品电商升级**，电商平台需要有的放矢。针对营销价值，需要更多地考虑市场分散、产品标准的非生产性物料品类，服务于中小企业。针对采购价值，则可以同时从寻源及供应链管理的角度出发，提供产品及解决方案。通过建立数字化技术领先及可持续的生态体系，成为有竞争力的数字化供销平台。

举措一：从工业品电商的营销价值出发，考虑品类特点，选择适合的品类及战略目标客户开展业务。可以考虑优先非生产性物料的工业品类，选择标准化程度高、上下游分散的产品，作为切入点。基于企业特点：对于中小企业，利用电商平台协助其构建品牌力、拓宽销售渠道；对于大型品牌企业，协助其对渠道进行数字化升级。

举措二：从工业品电商采购价值中的数字化管理价值出发，赋能企业，吸引生产类物料的采购交易上线。梳理不同企业的数字化管理需求，制定战略目标并明晰发展的优先级。围绕企业需求，开发相应的数字化管理平台产品。

举措三：以数字化能力赋能各业务环节，建立可持续的生态体系，打造有竞争力的新一代具备“内容+服务”属性的工业品电商平台。思考、比较工业品类线上线下的核心要素差异，通过不断完善生态体系，打造可持续的数字化供销优势。同时，持续关注B2B电商前沿技术及优质服务商，**不断完善营销服务、金融服务、交付/售后服务、数字化赋能**四个方面的基础设施建设，提供全面优质的产品与服务。

5 指导委员会、报告作者致谢

指导委员会

汪海	阿里巴巴 集团副总裁
李丛杉	阿里巴巴 中国内贸事业部工业品牌总经理
曾伟民	贝恩公司 全球合伙人，亚太区业绩提升业务主席
丁杰	贝恩公司 全球合伙人，数字化研究院院长
赵立强	贝恩公司 全球合伙人，大中华区制造业务主席
陈吟	贝恩公司 全球合伙人，大中华区制造业务资深领导
邱雪莲	阿里巴巴 中国内贸事业部工业品牌运营总监
卢佳业	阿里巴巴 中国内贸事业部企业采购业务总经理

作者

凡喜红	阿里巴巴 中国内贸事业部工业品牌生态运营总监 联络方式: xihong.fhx@alibaba-inc.com
徐剑杰	阿里巴巴 中国内贸事业部工业品牌生态运营专家 联络方式: jianjie.xjj@alibaba-inc.com
蒋辰伟	贝恩公司 董事经理 联络方式: adam.jiang@bain.com
尹若尘	贝恩公司 资深顾问 联络方式: richard.yin@bain.com
林玉洁	贝恩公司 顾问 联络方式: yujie.lin@bain.com
周含光	贝恩公司 助理顾问 联络方式: sean.zhou@bain.com

如您有任何关于本报告的疑问或建议，请通过邮件联系上述报告作者。

致谢

王焕	上海市电子商务行业协会 副会长兼制造业专委会主席
申飞	托比网 CEO
陈银河	密尔克卫化工供应链服务股份有限公司 董事长
潘锐	密尔克卫化工供应链服务股份有限公司 副总经理
曹灿	厦门市维伊贸易有限公司 维伊电商CEO

本报告由阿里1688与贝恩公司 (Bain & Company) 共同完成。

报告作者特别感谢何萍、朱峻、赵雯、顾丽娜、阙胜东、高原、谢丹、王岳、王冉、雷鸣、万微、张洁华、黎桥兰、张乙、裴青苗、杨嘉、顾轶超、徐善策、陆鸣亮、王珩懿对报告做出的贡献。

Bold ideas. Bold teams. Extraordinary 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。

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37个国家设有58个分公司。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、上海和香港三个分公司。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超过250人，兼具丰富的国内及国际工作经验。

关于阿里巴巴 1688

1688 是阿里巴巴集团旗下 (B2B) 内贸电子商务平台，目前已覆盖原材料、工业品、服装服饰、家居百货等 16 个行业大类，提供从原料采购 - 生产加工 - 现货批发等一系列供应服务，致力于“为千万中小企业服务，让天下没有难做的生意”。

1688 工业品牌是 1688 的重要战略业务，目前已经覆盖电工电气、五金工具、机械汽配、工装建材、灯饰照明、包装和化工橡塑等 10 多个工业一级类目，有众多全球知名品牌及其授权经销商、行业隐形冠军和源产地的制造企业。

2019 年 9 月 5 日，1688 工业品牌业务平台发布战略升级，将为工业品买家提供品牌正品、品质服务，为品牌商提供商品、营销、渠道、服务等新一代工业数字化解决方案，并将联合生态能力，为整个 B2B 领域带来更专业、更高效、更便捷的服务，最终实现产业协同的大闭环：从终端需求的洞察，驱动消费品制造和工业品制造的数字化升级。



欲了解更多信息，请查询 www.bain.cn 或在以下平台关注我们：



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