



# 借数字化东风， 制胜品牌零售新模式

数字时代下，品牌与零售商业模式应如何转型，适应客户历程，赢得消费者？

作者：贺子信（Serge Hoffmann）、布鲁诺（Bruno Lannes）、韩微文、戴悦

贺子信 (Serge Hoffmann) 为贝恩公司全球合伙人，常驻香港。

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。

戴悦为贝恩公司全球副董事，常驻上海。

作者特别感谢贝恩公司助理顾问王艾东和宁南雪为本报告做出的贡献。

中国的数字零售已吸引了全世界的目光。在全球零售增长乏力、中国其他经济领域增速放缓的背景下，中国作为全球最大的数字市场，在线零售持续一片欣欣向荣，年涨幅达到25%（图1）。根据贝恩公司的分析，中国在线B2C零售的增速将高出整体零售达3倍之多。到2018年，所有在线零售的一半收入将来自三线及以下城市。在线购物中，核心品类的渗透率将继续上升。例如，消费电子产品已达到20%的渗透率，服饰的渗透率也已上升至18%。作为增长最快的品类之一，食杂品类的渗透率目前为3%（图2）。这些数字增长的背后是广大中国消费者对电子商务的巨大热情，以及先进而经济有效的支付与交付基础设施的支持。

中国在线零售何以取得如此蓬勃的增长？基础设施是一个重要原因。基础设施的飞速发展为中国电子商务铺平了道路，使电子商务逐步取代传统零售渠道成为消费者的另一个消费渠道。而基础设施中最重要的当

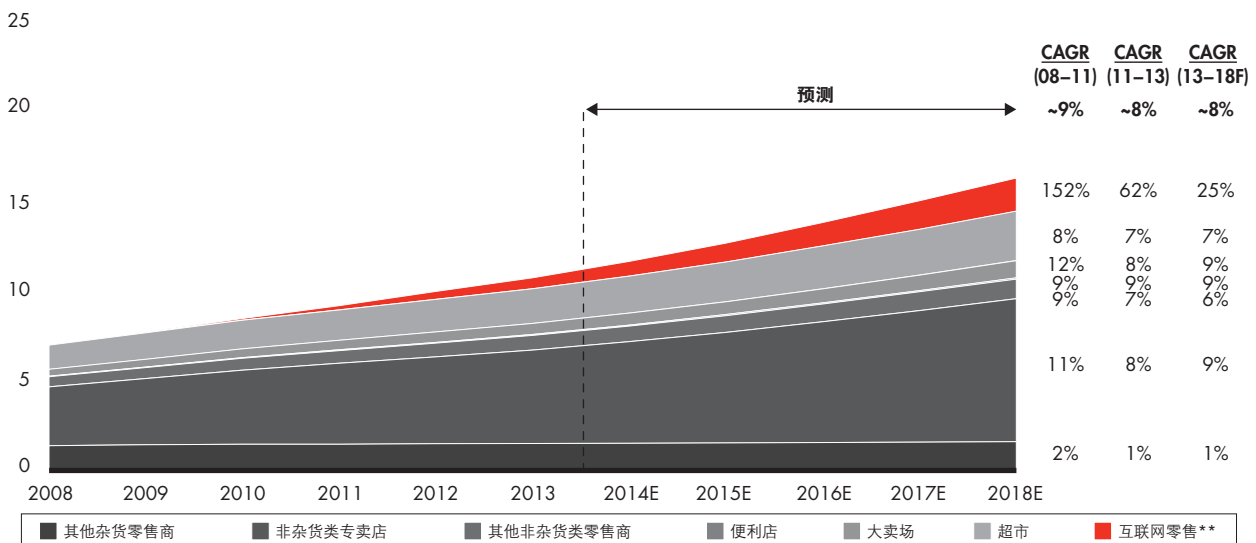
数第三方支付系统。由于支付便捷等因素，中国的第三方支付系统迅速崛起并走向成熟。2013年第三方支付平台仅支付宝一家的支付金额便达到了3.5万亿元人民币。这个数字接近了贝宝（PayPal）交易总金额的三倍，而贝宝的全球业务远不止零售支付。

此外，中国的物流体系也经历了类似的快速发展。中国去年的快递包裹量达到了92亿件（图3）。六大快递公司每家每天的包裹量均超过了100万件。在规模经济效益下，这些快递公司的快递成本下降达一半左右。受益于物流企业的巨大投入，零售商向大部分一线至三线城市寄送快递仅需两天便能到达，其余城市一般也可在四天内到达。

最后一公里往往是最棘手的问题，但中国企业通过创新解决了这一难题，拓展了业务范围的同时又降低了成本。例如，淘宝与中国邮政签订了一项战略合作协议，利用后者的收发中心快递包裹。京东独创了

图1：中国零售市场整体增速放缓，互联网零售是增长最快的渠道

中国消费品零售收入\*（按渠道分，按不变价值计算，万亿人民币）



注：\*消费品零售收入包括健康与美容、服装和鞋类、家具和家庭用品、耐用品、休闲和个人用品，不包括以销售燃料、汽车和零部件为主的零售商。所有销售收入以2013年价格计算。 \*\*互联网零售包括线上B2C，不包括C2C交易额。  
资料来源：欧睿信息咨询；艾瑞咨询；文献检索；贝恩分析

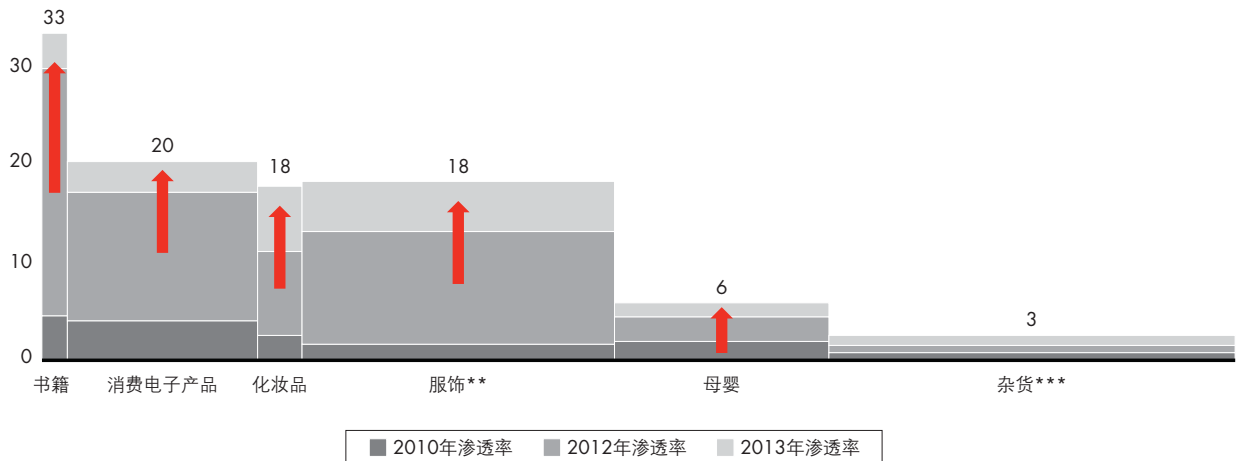
借数字化东风，制胜品牌零售新模式

图 2：品类的在线渗透率持续上升

特定品类的在线渗透率\* (2013, %)

40%

品类总价值：约为1万亿人民币\*



注：\*在线渗透率较高的特定品类；其他品类包括非食品类杂货、虚拟商品、珠宝、家居产品、药品、汽车、汽油、食品、娱乐等。\*\*服饰包括品牌和非品牌服装、鞋类和包类。\*\*\*杂货不包括菜市场。  
资料来源：分析师报告；欧睿信息咨询；艾瑞咨询；文献检索；贝恩预测

多种提货选择，如自提柜、自提车、社区中心、便利店和公交站。

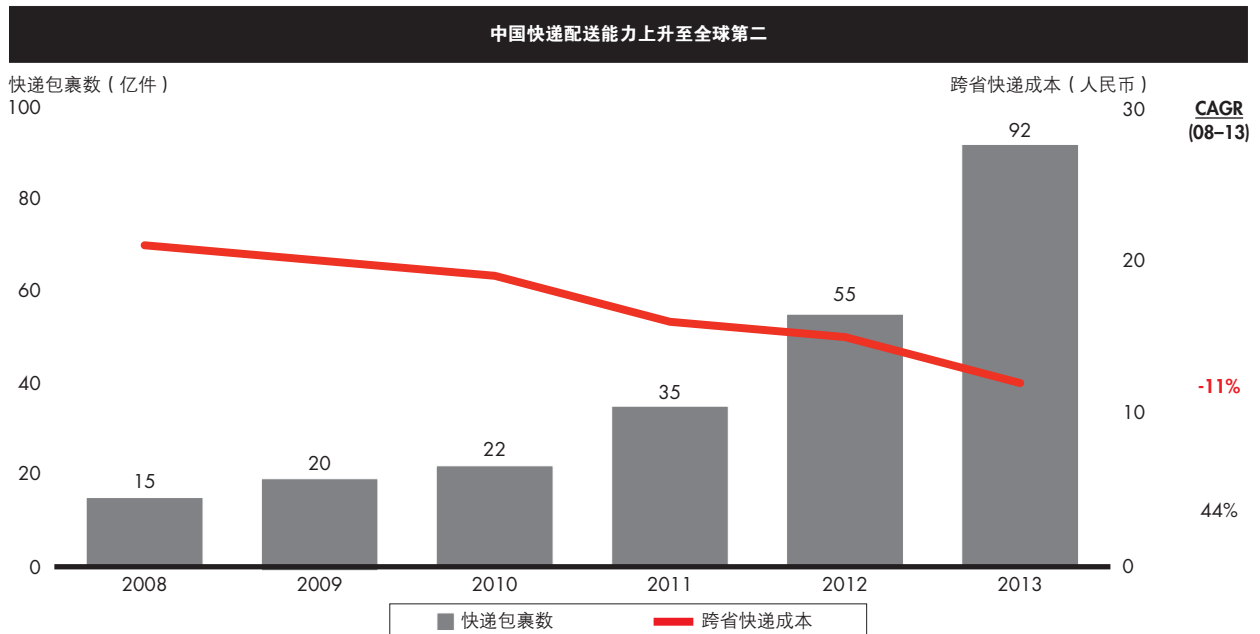
随着基础设施一起发展的还有中国广大消费者的日益成熟。为了解中国消费者行为的改变及其对零售商和品牌商的影响，贝恩公司和中国电商数据技术公司精硕科技进行了合作。该分析有助于我们解答数字领域的国内和国际企业如何战胜竞争对手。

积极接受在线购物的广大中国消费者再次以饱满的热情向移动零售端大幅跃进，这可以说是中国市场目前的一大趋势。去年，中国已成为了全球最大的在线市场；明年，中国有可能成为移动电子商务的全球领军者。我们分析发现，80%以上的中国网上消费者去年至少有一次通过智能手机进行网购，其中有20%每周都通过移动端购物。正因如此，苏宁、沃尔玛等商家纷纷投资移动端应用，使客户能够通过手机更便捷地浏览与购物。

“双十一”（11月11日）大幅促销的24小时，在在线零售商大力度商品折扣的力顶下不断刷新着销售记录。今年，电商领导者阿里巴巴集团“双十一”的销售额达到了571亿人民币，创造了新的销售记录。作为中国零售行业一年中最重要的节日，“双十一”还反映了电子零售行业的某些变化，如，今年总体交易额较去年上升60%，移动端交易额上升约300%。2014年，中国电商平台还进行了大幅的海外扩张，吸引了来自约200个国家的买家和卖家。本年度另一大进步还有优酷和微博等社交媒体的参与，利用其在线资源向购物者宣传在实体店和餐厅消费的优势，展现了O2O业务模式的潜质。

零售商和品牌商们发现，全面了解客户行为和数据是赢得市场的基本条件之一。简言之，网上交易只是数字化客户历程的其中一步（图4）。客户历程始于在线搜索商品，继而到决定购买并进行交易；交易完成后，大批购物者又返回网上分享他们的购物

图 3：物流和支付等在线零售的基础设施已日渐成熟



体验。购物满意的消费者将为品牌和零售商进行宣传，而不满意的消费者则会建议其他消费者不要重蹈覆辙。随着中国电商市场的发展，在客户历程的各个环节中努力与客户建立良好关系是零售商和品牌商获得成功的必要因素。

## 了解客户历程

让我们来分步了解客户历程的各个阶段。

**发现与研究** 中国的在线消费者并不盲目购物。延续去年报告所揭示的趋势之一，一半以上的中国消费者在决定在线或去实体店购物前都会通过垂直网站、在线论坛或搜索引擎等在线资源先了解商品情况。

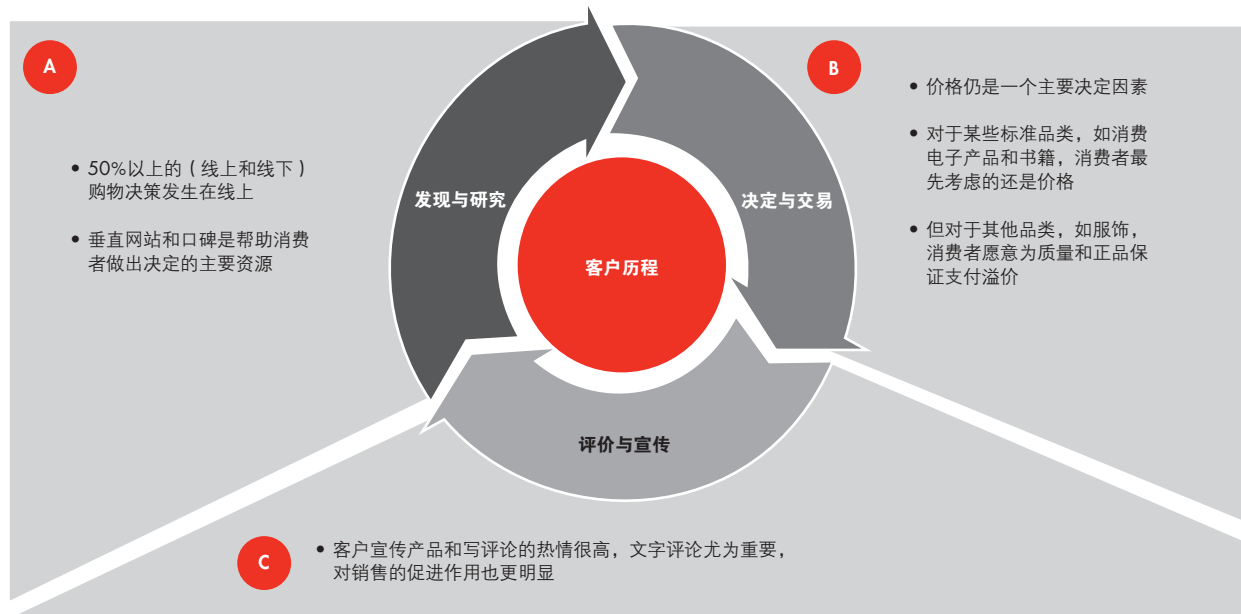
与在实体店时一样，购物者在线上也不会轻易购物。他们会花很长时间进行浏览，而网上也有足够

的资源。这种对商品进行对比的偏好使他们十分依赖在线评价，而且评价越详细越好。相对而言，购物者不太关注零售商或第三方网站的评分，而更为重视其他消费者所给的文字点评并深受影响。我们对在线店铺业绩分析发现，某些品类的在线文字点评与销量之间存在较强的相关性：在线文字点评越多，销量越高。除了日益依赖在线点评外，消费者在很大程度上还会受到家人或朋友口头推荐的影响。

与公司官方提供的信息相比，消费者更重视其他消费者的意见。由此向品牌商和零售商传达出这样一条信息：社交媒体比传统广告更重要。

**决定与交易** 客户历程的第二步是决定购买并进行交易。价格对中国消费者来说一直是一个重要的考量因素，“双十一”打折的超高人气就是最好的证明。在线购物时，比较价格依然是一个重要步骤，

图 4：中国消费者的数字化行为演变迅速



资料来源：贝恩公司

而与实体店相比，在线比价要容易得多。根据电商分析公司Kung Fu Data的观察，对于书籍和消费电子产品等品类，价格是最主要的考量因素。而对于另一些品类，价格则不那么重要。如在服饰和化妆品品类，价格最低的在线店铺并不总能取得良好的销量。根据Kung Fu Data的观察，能保证正品货源与货物质量的店铺销量更高，即便它们的价格也更高。

**评价与宣传** 如上所述，无论是否对产品感到满意，消费者越来越热衷于在线分享他们的购物体验。在线评价在中国的普及程度已非常之高。在受访的消费者中，约80%在去年完成购物后填写了在线评价，包括评分或文字点评，而移动端购物者比电脑端购物者更加投入并且更了解产品详情。这些评价极大地提升了销售。这也是为什么领先的零售商和品牌商积极鼓励消费者写评价，尤其是在线购物者认同度较高的文字点评。淘宝等卖家甚至还给详细点评的客户以奖励。这是一种有效提升销售且节约

成本的方法。为了提高好评率，一些商家投入了诸多努力，使客户能够体验更愉快的购物历程。贝恩的客户忠诚度研究发现，对购物感到满意的消费者不仅会再次光顾购买更多商品，而且还会向朋友推荐并给店铺好评，从而进一步提高了客户满意度。

## 中国电商生态系统

随着中国消费者网购体验的发展和成熟，中国电商市场已经形成了一个稳定的生态系统，其中数字媒体、电商平台和社交媒体巨头占据主导地位。众多品牌商和零售商渴望在数字零售市场一展拳脚。如果他们能够深入了解并充分利用电商生态系统的变化趋势，就能实现投资回报的最大化。换言之，不仅要抓住电商巨头创造的市场机会，也不能放过规模较小的新兴电商所带来的机遇。

阿里巴巴、百度和腾讯是构建这一生态系统的三大

巨头，在未来将继续为品牌商和零售商吸引客流、达成交易、提高顾客拥护度，继而保持其领先地位。实际上，他们的触角正在进一步延伸到其他领域。

在这些大公司扩张业务版图的同时，新进入市场的公司也利用创新服务在电商市场站稳了脚跟。让我们来看一个简单的例子：尚品网是一家专业经营高端时尚和奢侈品牌的购物网站，它的成功秘诀是什么？消费者为什么喜欢这家网站？因为他们在销售品类上更加专注，为消费者提供专业时尚建议，甚至还附加免费干洗、快递和退货等增值服务。尚品网由此赢得了热情的用户和非常高的重复购买率：75%的销售额来自回头客。

然而，在飞速发展的行业中，只有像阿里巴巴和百度这样的超级玩家才能实现盈利。对于许多新兴公司来说，盈利仍然是一个难题。事实上，有很大一部分的年轻公司在耗尽资金之前就倒在了规模化的道路上，即使商业模式再稳健也无济于事。中国电商市场的竞争已经进入了白热化阶段。

消费者网购体验中“发现与研究”环节的主角是客流吸引类网站，也就是将网站客流引导到交易平台。百度和腾讯仍将是这个领域的两位佼佼者。为了赢得市场份额，这两家公司都在积极扩大商业版图，但采用的方式不尽相同。百度是中国最大的搜索引擎，而腾讯是最大的社交媒体。为了提升品牌知名度或创造网上销售机会，百度和腾讯目前正在大举收购门户网站、视频网站和垂直电商。

与此同时，能够自然而然地捕获销售机会的网站也在逐步赢得关注。如提供在线视频和电影的视频网站乐视，或是提供搜索、游戏和其他服务的门户网站搜狐。他们为品牌商和零售商打通了吸引客流的另一个渠道，使得品牌商和零售商能够将广告费用

分配到多样化的优质网站和平台上。

在“决定与交易”环节中，天猫及其竞争对手京东无疑是网上交易的两大巨头。然而现在垂直电商和客户细分平台的竞争力越来越强，因为他们利用创新方法迎合了消费者和品牌未能在其他平台得到满足的需求。唯品会就是一个很好的例子。作为一家目标受众为下线城市女性消费者的垂直电商，唯品会在2014年初的活跃用户超过了700万，用户数量以每年170%的涨幅迅速攀升。两年以前，唯品会上的品牌数量大约是1,000个，现在这个数字已达到了7,000。

同样地，买手推荐网站是网购消费者以及追逐这些消费者的品牌商和零售商的另一选择。以美丽说为例，它是社交时尚媒体的领先者，与Pinterest类似，用户可通过美丽说与朋友分享珠宝、衣服等物品的照片。

各类美食网购商城也催生了诸多机会。中国最大的快递服务商之一顺丰速运旗下的顺丰优选，充分利用顺丰现有的物流网络，主要销售进口高端食品和饮料。中国最大的农产品和食品生产及供应商中粮集团，投资创办了我买网，提供中粮自有品牌和其他国产和进口品牌的产品。本来生活网是一个产品范围更窄的网站，吸引着希望购买生鲜和健康食品的消费者。

伴随着日用品网站的发展热潮，家居装潢网站也纷纷崛起。创立于2005年的齐家装修网是这个领域的最大网站，代表了各种各样的装潢供应商，为客户提供专业装潢咨询并监督售后服务。红星美凯龙在线是中国最大的装潢公司之一红星美凯龙创办的在线商城。凭借这个平台，红星美凯龙不仅在线下的100多家实体店销售产品，也能在线销售，提供B2B2C、B2C和团购服务等。

## 全渠道方案导读

品牌商和零售商可以通过运用一个或者多个渠道来更完善地接触其目标客户。我们为此提供了一份快速指南。

实体零售渠道资本密集度比较高，运作起来成本更高。零售商自营店提供最可控的环境但代价高昂，而且客户覆盖范围最有限。经销商的下属零售网络和传统零售商覆盖范围比较广，但是需要利润共享。

数字渠道需要的资本投入比实体店要低。天猫和京东等电商平台为品牌商或者零售商提供了较大的市场访问量，但是收取较高的推广费。买手推荐网站更适合以某一特殊客户群为目标的零售商和品牌商，此类网站为客户提供更加个性化和更具互动性的购物体验，能够准确满足其特殊兴趣爱好。尽管它是品牌商和零售商接触目标客户的有效方式，但访问量却远不及天猫或京东等电商平台。

旗舰店概念在线上和线下渠道均可实施。建立实体旗舰店更适合品牌化的公司，因为它能够为品牌提供可控和受保护的环境。在数字世界，旗舰网店也能提供可控的环境，促进对客户数据的完善捕捉和利用，但是与其他数字平台相比，通常吸引访问量是一个主要的挑战。

在顾客体验的第三阶段“评价与宣传”，品牌商和零售商有两大选择：即时通信APP微信和新浪微博。很多人认为，微博更适合向大批量的现有和潜在消费者快速传播信息，因为品牌商或零售商能够方便地通过网络红人为产品制造热点，或是将正面的营销信息辐射到成千上百的用户。与此同时，腾讯旗下的微信是每月活跃用户最多的独立聊天应用，拥有6亿注册用户。零售商或品牌商可以在这个平台上与其忠诚客户和推荐者沟通互动，定期通过官方账号推送新信息、回答问题，并与表现出兴趣的粉丝互动，培养和维持推荐者。通过这个平台，品牌商和零售商能够分析消费者行为，推出更有针对性的营销活动。

## 如何取胜？摆在品牌商和零售商面前的路

对于渴望在中国电商市场获得成功的企业而言，这些购物者趋势和持续变化的生态系统意味着什么？根据贝恩对数字零售行为和数字化生态系统的研究分析，我们揭示了一个基本的市场趋势：创新的数字化战略不再是可有可无，而是必需的致胜战略。在未来，中国消费者对网购的热情只会继续增长，增速将持续超过实体店销售。

在高速变化发展的中国电商市场里，品牌商和零售商是不能惧怕变革的。在我们看来，公司必须建立可以依据实际情况不断调整的商业模式，而不是持观望态度，默默等待最佳解决方案的出现。成功企业的共同点在于能够依靠具备专业技能的合作伙伴快速在电商市场进入角色，因为最传统的品牌商和



零售商自身缺少相关能力。此外，成功企业也会采用类似于软件发布的方法，从小做起，通过发布新版本来推动持续创新。

最出色的品牌商和零售商将顾客体验作为导向。通过设计创新市场营销方案，重新界定“发现与研究”环节，通过全渠道分销创新进一步推进“决定与交易”环节，并利用客户关系管理解决方案来刺激消费者进行“评论与宣传”，及重复购物。

在顾客体验的每一个环节中都已涌现出一批做出了重要数字化创新尝试的公司，它们充分利用客户数据打破了已有的商业模式。

## 在发现与研究阶段获取优势

我们发现有许多公司投掷重金却仍未能触及目标客户。相比而言，海尔公司堪称是运用定向广告技术实现卓越数字营销的先锋。它将所有业务流程和部门收集的客户端数据整合入一个数据库中并对数据进行定时更新（甚至对有些数据进行实时更新）。如在客户陈先生访问了网易新闻等新闻网站之后，联网广告交易平台（一项帮助品牌商和零售商在正确时机向准确定位的目标客户发布广告的服务）会立即提醒海尔抓住机会，在陈先生浏览该网站期间向其展示广告。与此同时，海尔会从自有数据库中检索陈先生的相关信息，通过确认其购买行为之后将其视为目标客户。之后，海尔会通过电子竞价投放在线广告。

我们也可以看看可口可乐如何通过昵称瓶促销活动取得成功。可口可乐公司投资推出了让客户可以在1号店定制个性昵称瓶的活动。订购之后，客户可以通过新浪微博和其他社交平台与好友分享其个性化瓶身的图片。可口可乐公司则通过跟踪社交网络流量来测量营销潜力。该项活动已经取得了显著成

果：在活动高峰期，5分钟内客户平均登陆定制昵称瓶的数量达到900个。有了这一活动的助力，可口可乐的微博活跃粉丝数量也从5,000增至15万。最重要的是，超过98%的受访用户均对此次营销活动予以了肯定评价。

## 最大化客户接触面，推动消费决定与交易

购物者如今已经熟知线上和线下渠道各自的好处：网购让他们可以在营业时间以外随心购物并能获知他人的评价，而在实体店则可以尝试或感触物品，且退货简单。他们知道何时网购、何时到商场购物。然而，很多品牌商和零售商却不太了解哪些是有助于他们接触客户、推动消费者购买历程中决定与交易阶段的最佳渠道。在实体世界，品牌商面临三个基本选择：自营零售店、与分销商下属零售网络合作，或者通过传统零售商销售产品。但是在数字世界，他们面临的选择更多，有时也更为复杂：传统零售商的数字渠道、品牌自营电商网站、天猫和京东等电商平台（以及平台内的旗舰店或者商家店铺等）或者买手推荐网站（参见副栏：“全渠道方案导读”）。

赢家采用全渠道战略，即将实体店渠道结合支持电脑和移动设备访问的网站，以双管齐下的方式最大化自身接触客户的能力。最杰出的公司通过线上线下始终一致的定价和产品分类营造无缝式客户体验。如休闲服饰品牌优衣库整合多个渠道，为协调线上线下零售设立了清晰的标准。它通过在电商平台上投放视频和广告、在互动媒体上投放定向广告以及在社交媒体平台上发起营销活动吸引网购客户。优衣库为线上和线下购物者打造了始终如一的购物体验——线上线下以同等价位销售同款产品、推出同类促销活动。借助这种方式，优衣库不仅实现了线上和线下渠道双赢，同时避免了在低价位渠道抢走高价位渠道客流量时发生的蚕食效应。

借数字化东风，制胜品牌零售新模式

### 致胜要素：

- 随着消费者和竞争对手日益数字化，数字化战略是必要条件
- 设计充分释放业务潜能的数字解决方案，把创新作为颠覆现有业务模式的推手
- 考虑与电商生态系统合作，因为他们可能掌握满足你需要的适宜资源和价格
- 构建能力，招募并培育人才，重整组织，为团队制定适宜的激励机制
- 采用类似“软件”发布法，持续推出新创新，以完善数字业务模式


## 以评价与宣传形成完整的消费历程

我们将之称为CRM 2.0。最一流的零售商目前正对其CRM系统进行根本性改造，设计以更精准定向的产品和服务提升客户忠诚度的互动数字平台，促进重复购买。借助新数字能力，品牌商和零售商如今可以管理更大规模的数据，并且有能力捕捉不同类型的数据，帮助其转变线上或者线下销售方式。正如网站可以为正在查看页面的客户即时提供定制化服务一样，实体店的一线销售人员也可以同样迅速地获取信息，以指导他们与每位客户进行差异化互动并针对性地推荐产品或服务。

作为一家婴幼儿营养品及护理用品提供商，合生元运用社交型客户关系管理系统与客户互动、为一线人员提供了更强的支持，在这一领域取得了新的突破。合生元妈妈100客户关系管理系统将会员计划参与者的数据与公司总部的客户关系管理能力结合在一起。购买数据和客户信息可被快速收集并传播至整个系统，再以此为基础在购买历程的各个阶段为客户提供具有针对性的激励。如会员常女士每次购买产品时，合生元都会记录下她购物的详情和时

间。基于收集到的数据，合生元为常女士制定了针对性的营销计划。如在她此前购买的一种产品即将用完之前的三天，系统就会向她发出再次购买的提醒。所取得的回报是，合生元在2013年实现了50%的年销售额增长，远远超过品类平均水平，其大部分增长源自重复购买产品的老客户。

健康的销售额增长表明合生元在2014年步入中国电商市场的正轨，并正在探索决定与交易阶段以外的创新可能性。随着网络零售销售继续超越实体店、网络零售朝着新方向发展，那些将客户体验视为数字化购买历程的品牌商和零售商将最终赢得胜利。诚然，为客户提供网上购物的便捷方式很重要。但是，在满足客户购买前的研究需求或者为客户反馈提供更多便利（或使反馈过程更具趣味性）方面超越竞争对手也同样重要。最成功的公司不仅可以在整个消费历程服务于客户，而且还将运用他们在历程中各个阶段总结的经验不断创新并颠覆其数字业务模式。

在动态发展的电商市场，停滞不前的公司将不可避免地落于人后。

## *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](http://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