



2020电商白皮书 - 数字化转型中品 与效的对立统一

An R3 Report

前言

消费群体的迁移，经济结构的转型，新科技的发展在2019-2020年给中国的品牌市场营销环境带来了深刻和深远的变化。其中以天猫和京东为代表的电商平台，从原本的线上销售渠道发展成多元和完整的商业生态，剧烈地影响着品牌的思维和战略选择。从消费行为和市场趋势的数据分析、精准的人群定向、媒介预算的智能分配到创意的自动优化甚至自动生成，现代电商几乎在引领着整个营销行业的创新。在R3服务的诸多头部客户也重新开启了一轮关于“品效合一”的讨论。

“品”与“效”的统一，以致相辅相成是营销理论里面不存在争议的部分，强大品牌力一定会在终端销售场景下提升转化率和利润。而销售量的增长也大多会带来品牌地位和形象的增长。

然而在实际执行中，由于品牌营销和效果营销已经有了各自独立的数据源、思维方式和运行逻辑，在预算分配、团队配置以及对整体商业策略的影响上，又往往难以统一，甚至存在相互拉扯和对立的情况。

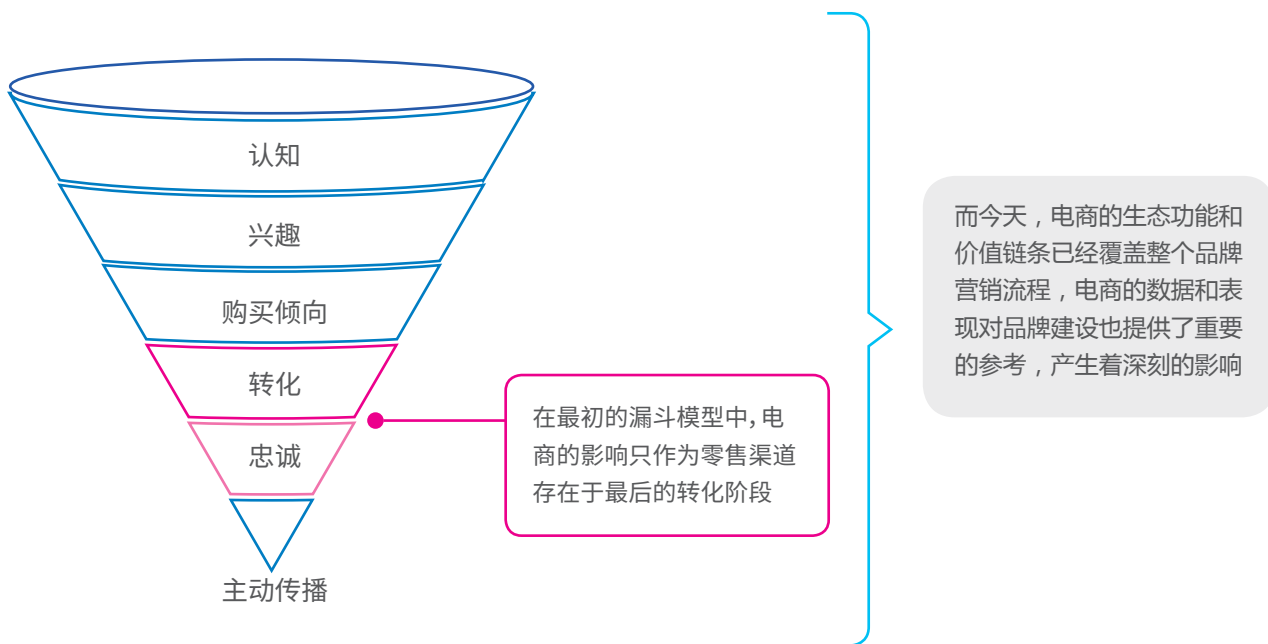
在这次的白皮书中R3将从整合思维、资源分配模式、团队架构和代理商参与等方面就“品效合一”的辩证统一进行深入的探讨。希望帮助营销从业者结合自身企业现状升级品牌战略、团队配置和工作模式。更高效地实现“品效合一”。

1 品效悖论 - 两种思维, 一个目的

新一轮的“品”“效”之争

以往的漏斗模型将品牌建设置于销售效果发生之前, 效果在一定程度上等同于BTL、促销策略和销售终端的优化。而电商相关的推广、创意和策略也多数被动地依托于品牌的定位和品牌推广的大方向上。所以之前的“品效合一”大多是“重品轻效”的, 并且也没办法做到 $1+1>2$ 的结合, 更多只是一种兼顾。

但是, 敏锐的市场主越来越注意到大量的互联网品牌和DTC品牌是可以做到以爆款表述品牌, 以效带品的模式所产生的高ROI案例。同时电子商务的井喷式成长让电商买家开始可以代表甚至约等于全部消费者, 淘宝京东的完整生态体系也开发出丰富的工具和内容载体, 帮助品牌可以基于线上消费者行为数据更好地在平台内外拓展和建设自己的品牌。随着电商营销预算投入越来越多, 团队的工作内容重点的逐渐倾斜, 原本的品效合一模式被推翻, 大家开始重新意识到原来的正确答案未必是最优解。



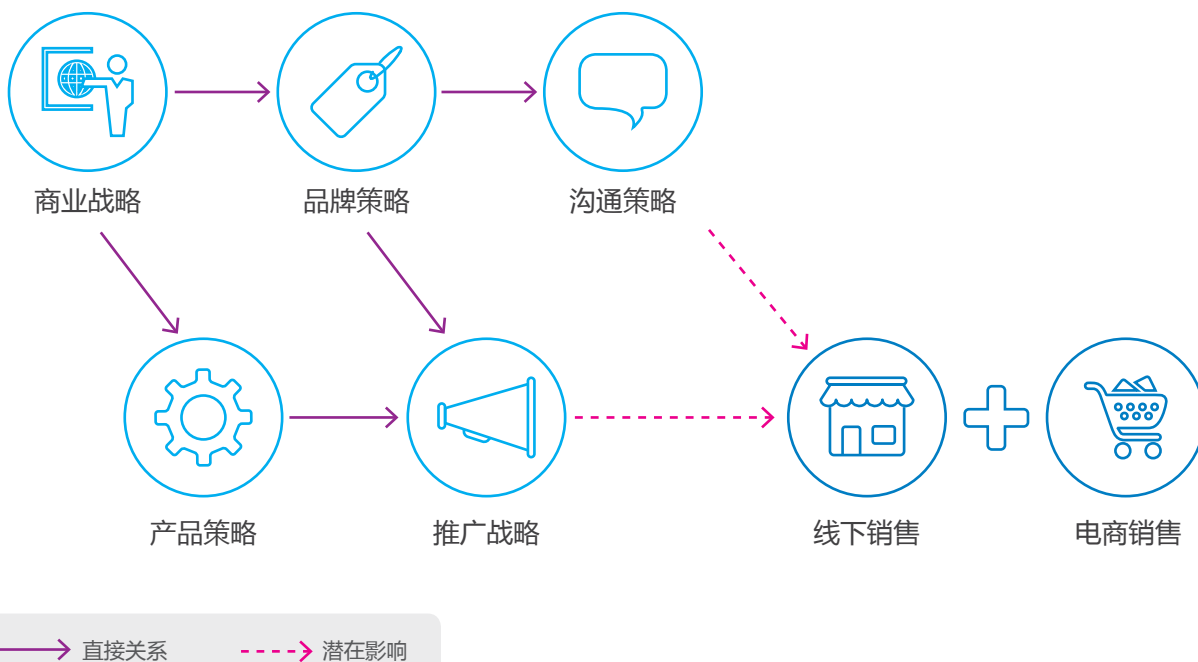
品牌流思路

- 立足于品牌的理念、情怀、价值观，结合多种外部变量及宏观信息收集
- 使用市场研究，人口普查和媒体数据进行品牌策略和沟通策略的推导
- 品牌推广高于销售活动，先于销售活动，并不以短期效果为转移
- 对于众多品牌，尤其是成熟品牌来说，品牌是对效果提升上的推动，通常是含蓄的、长效的和有延迟的（这直接导致了其有效性和ROI衡量上的挑战，后文奖详细阐述）

商业战略应涵盖所有因素，包括社会，经济，政治，组织和 技术。遵循以上战略而延展出的营销策略更加长远，并更容易获得组织多个职能部门的支持。但是其组织架构和工作方式往往导致无法快速响应市场变化。

在品牌为先的思路下，所有的媒介接触点和销售终端品牌都以同样的面向出现，这让用户在不同场景下的感受、体验和对品牌信息的接受都是高度统一的。但是在中国这样广袤的市场上，这样自上而下的框架缺乏应有的弹性，造成我们在和不同地域不同社会圈层的消费者沟通的时候很难做到有意义的精准内容和真正千人千面的沟通。

- 全球奢侈品牌CMO



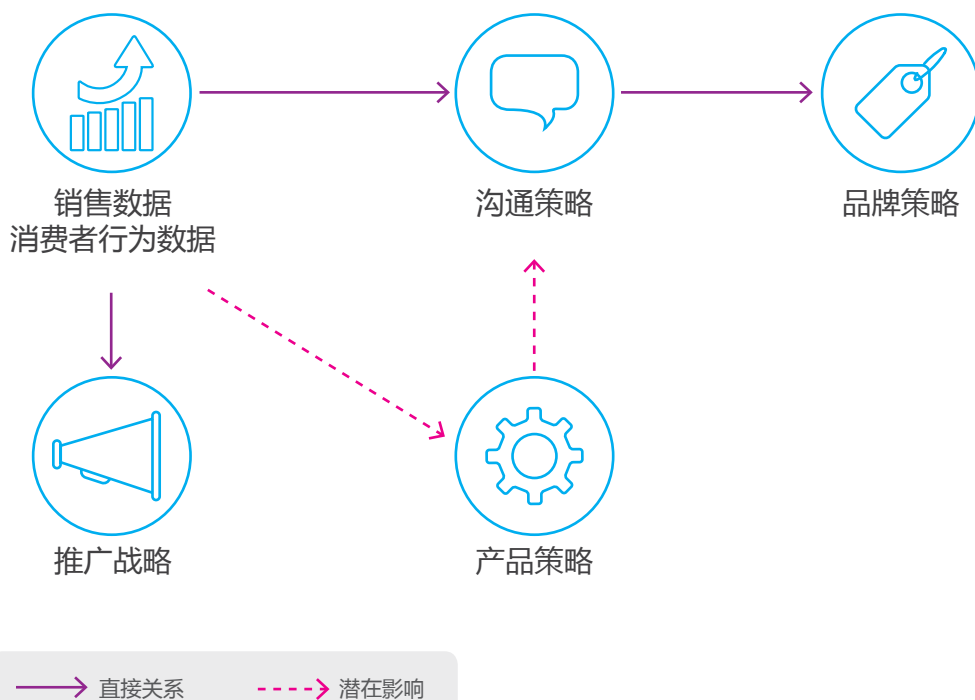
效果流思路

- 效果导向的营销更为智能，数字化驱动也使得决策更快更准，媒体投资的回报率更易衡量
- 沟通策略的侧重点从“我应该说什么，怎么说？”变为“什么是消费者真实感兴趣的内容？”
- 基于天猫的AIPL模型的效果营销可以在电商生态中完成整个几乎品牌建设链条
- 单方面为了完成销售目标而建立的短期战术有可能对品牌资产产生损耗甚至伤害，例如：合作调性不匹配及未经培训的带货主播或者促销力度过猛

我们集团在2020年向效果类营销倾斜的战略并不单纯来自于销售业绩的压力，而更多地来自于全球层面的数字化转型要求以及近几年努力建立的更加严谨、精确和负责任的企业文化。

- 全球服装品牌市场VP

销售数据影响营销和产品策略的范围和程度因品牌而异。在比较极端的例子中我们发现部分品牌完全基于阿里数据银行和策略中心的信息来推导其新产品策略，甚至根据新产品的受欢迎程度来为各个品牌线分配资源。在实际应用中，更多地是两种模式的混合，品牌会考虑电商消费者的见解，但同时也意图将其与品牌建立的方向进行融合和平衡。这也是我们接下来探讨的重点。



品与效悖论:独立的策略逻辑和深度相互影响

很明显，这两套系统采用不同的衡量体系、逻辑和资源。这就是为什么在被采访的多数品牌中，它们仍然是相对独立的部门。然而，更明显，它们之间又存在着严重的依赖关系。对众多品牌来说，以哪套体系为先，驱动另一个体系的效果，并最终引导品牌的多重胜利，是多数管理团队尚未能有所定论的。

	品牌建设	营销效果
 <p>衡量维度</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 认知度 • 喜好度 • 信任度 • 购买意向 • 忠诚度 	<ul style="list-style-type: none"> • 营收 • 销售成交金额 • 利润 • 转化率 • 客单价 • 重复购买/顾客终身价值
 <p>数据维度</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 大众市场数据/人口普查 • 市场研究 • 媒体数据* 	<ul style="list-style-type: none"> • 消费者行为数据 • 销售数据
 <p>媒体</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 屏幕媒体 • 户外屏幕媒体 • 户外媒体 • 社交媒体 • 其他展示渠道 	<ul style="list-style-type: none"> • 搜索引擎营销 • 社交表现 • 信息流/广告横幅 • 站内媒体如Uni desk
 <p>工具</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 广告监测 • 社群聆听 • 数据管理平台 	<ul style="list-style-type: none"> • 数据银行 • 策略中心 • 其他电商分析工具
 <p>合作伙伴</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 创意代理商 • 媒介代理商 • 数字营销代理商 	<ul style="list-style-type: none"> • 淘宝营销伙伴 • 独立数据服务商

2 品效之协同 – 双引擎

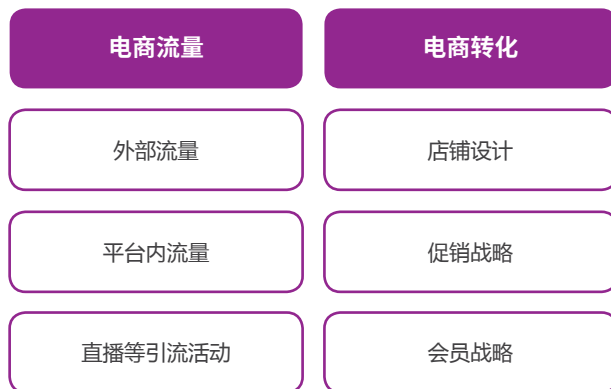
双引擎并联模型

并联模型使得品效双线得以并行且保持互不干扰。两套体系的预算配比是基于企业的历史消费者数据、行业标尺及商业预判结果在整体预算内进行独立分配。由此，每套体系都可以更好地运用预算和基于自身特性数据进行决策，并在不被另一方目标需求干扰的情况下，以达到自己目标KPI。品不会被效带乱步调，效不会被品拖慢节奏。

品牌预算



效果预算



PROS

- 可以更专注于长期的品牌和产品策略，减少不必要的应激反应
- 更清晰的责任制及对任职团队的能力要求
- 更完整而强健的结构，如果一侧发生了失误或发展降速，另一侧仍然可以继续运直至一切正常

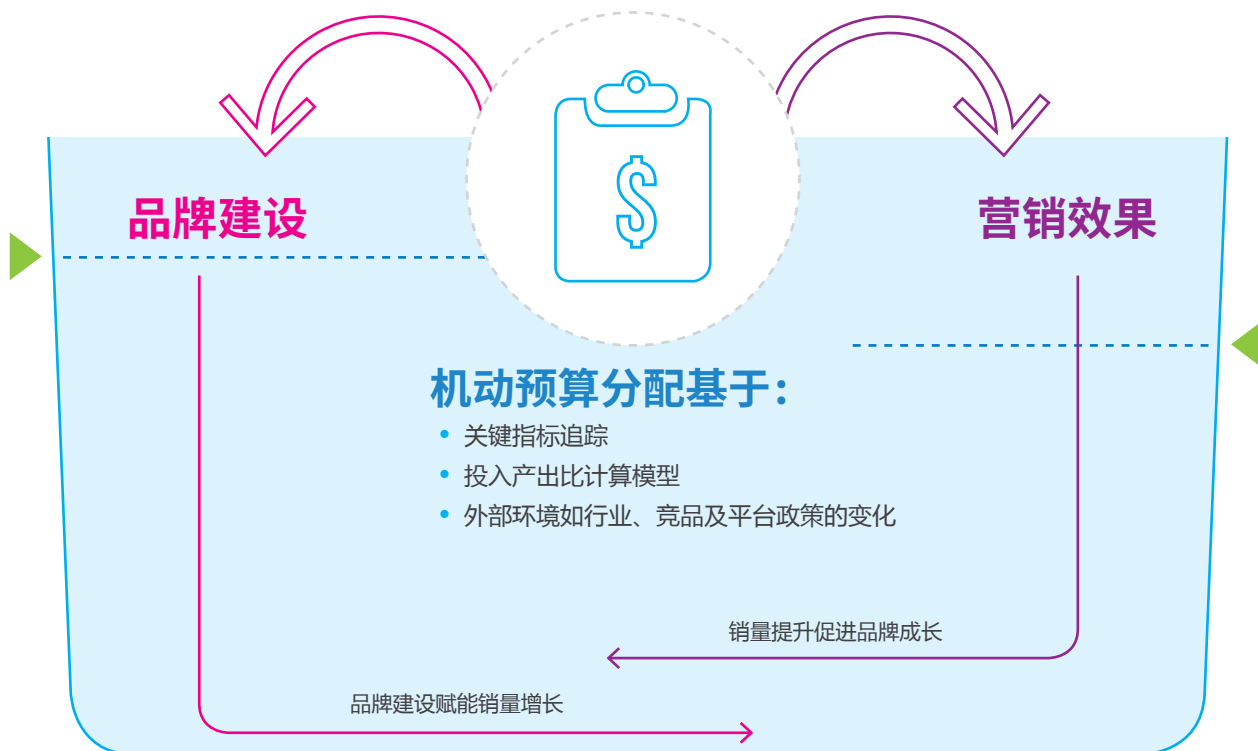


CONS

- 品牌侧不主动利用电商数据辅导战略，导致重要洞察被无视，或品牌战略与效果侧策略产生分歧
- 以营销战役或短期目标的层面来看，会发生不可避免的局部战线占有率短期急速下降给竞品可乘之机。
- 预算分配需要留出足够机动空间，否则易导致资源的低流转率、重复用功和局部供血不足

双引擎串联模型

在拥有对品牌建立及销售转化间关系的深刻理解及通过实战经验形成模型后，品牌们得以使用串联模型更灵活地将预算的分配至回报率最高的领域。并通过渗出效应撬动另一侧的效果提升。



PROS

- 确保本地竞争优势，最大化成本效益
- 鼓励整合性思维和目标一致性，减少重复劳动与投资
- 团队作为整体为统一的战略目标负责，减少互相推诿

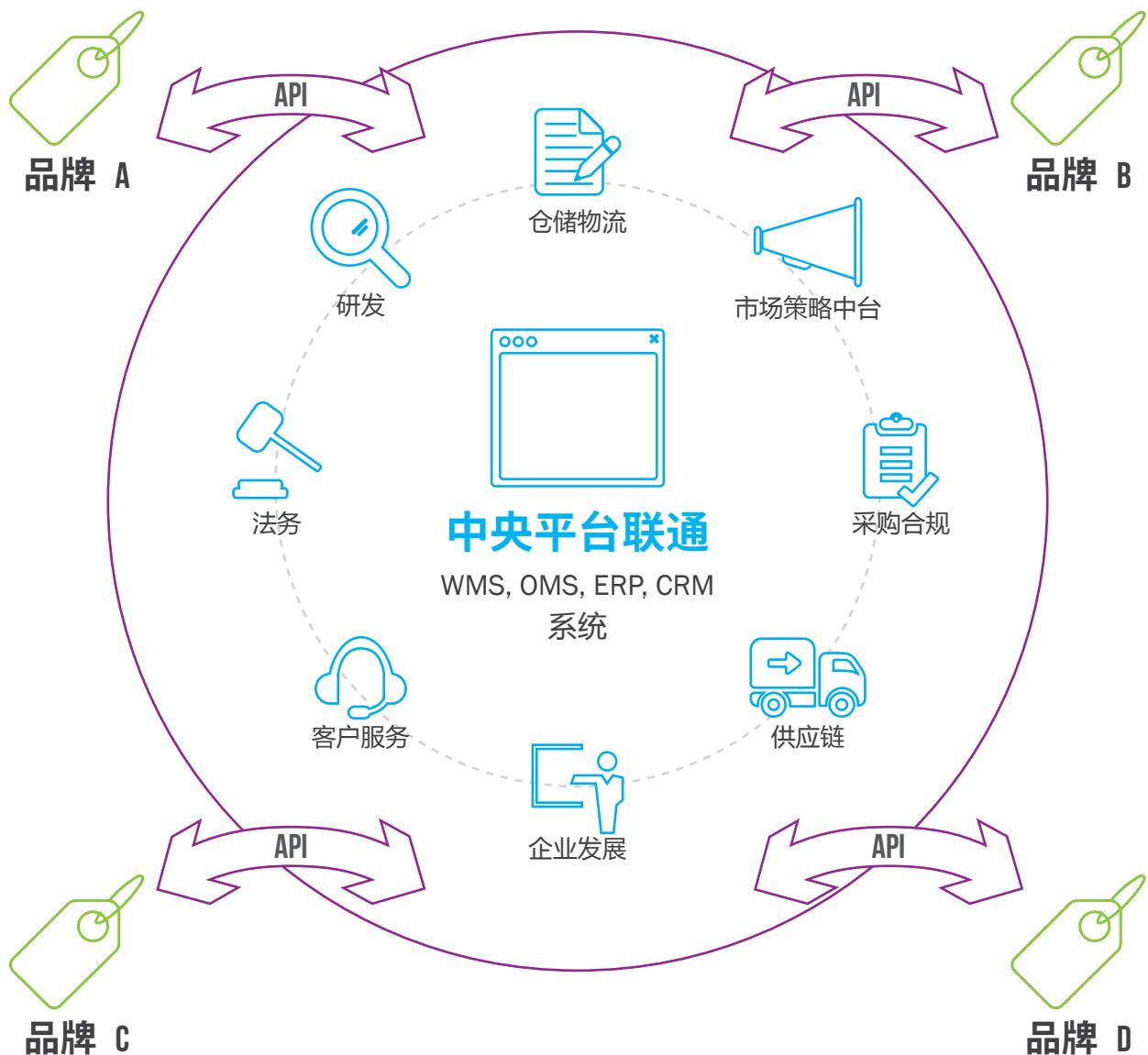


CONS

- 对于数据的有效性跟踪，归因模式和媒介混合模型有更高的要求
- 因团队对人才的需求，多各跨领域专业人才使的团队管理难度增加
- 预算变化更为迅速且不规则，常常与上一年度/季度不尽相同，也增加了财务部门制定财务计划的挑战

双引擎品牌自主模型

在多品牌的集团型企业，以上两种模型都无法完全满足高效而准确的资源分配以及数据的充分利用；于是企业不但将各个子品牌在研发、仓储物流、法务等方面的共同诉求进行整合，同时也把市场策略数据进行中台整合式搭建。这种结构以其即插即用式的灵活可拓展，鼓励创新以及面对市场快速变化时的及时应变，被公认为未来的数字化品牌营销的趋势。



公司平台通过标准化的应用程序界面共同为各种品牌（或市场）提供支持，该接口规定了访问各种类型的公司资源（包括新产品，额外媒体资源，客户支持，特别折扣等）的规则和条件等。而各个子品牌作为集团数据中台收集整理市场与消费者数据的探针和雷达。与此同时，赋予了品牌们信任和自由经营权，得以对市场迅速变化做出快速反应。在此过程中集团的资源以多方透明共享结合ROI竞争和竞价的方式进行机动的分配。

市场营销策略中心

在胜三研究过的案例中，几乎所有高效且表现优异的品牌，均已设立跨部门的数据中台战略部门。其核心成员/职能如下，但亦会根据实际业务策略进行添加/更改：

策略中心：

数据分析师

功能: 收集、清洗、核实、处理以及整合线上下消费者数据CRM数据、媒介数据、内容数据、社交数据以及销售数据

媒介专员

功能: 根据各品牌战略需要切分和分配媒介资源并根据历史数据和已经证明的链路制作媒介计划

数据科学家

功能: 建立优化数据整合模型包含归因分析、媒介组合模型以及效果预测模型；设计有效的实验和调研优化以上模型

内容专家

功能: 根据丰富的内容创作经验及制作经验制定内容控制流程和内容产出框架和方向，根据品牌诉求讲故事和输出针对不同受众和平台的内容形式

技术/广告技术/ 营销技术专家

功能: 研发和选型最新的市场技术和广告技术软件和数字化工具对以上各模块工作进行支持和提效

电商专家

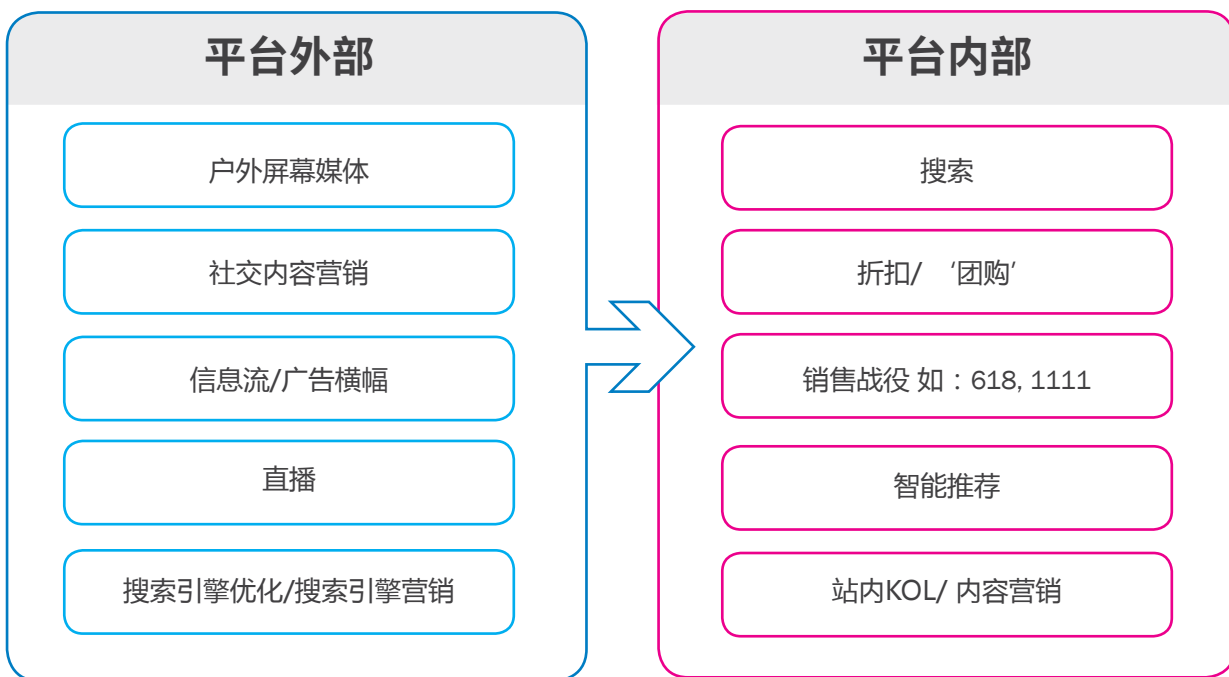
功能: 专业的效果转化和终端销售专家，善于利用各种推广提升销量和转化率，并积极创造新零售和创新的电商引流增长点

3

品效协同 – 数据化决策

流量碎片带来的决策挑战

撇开因品牌建设而带来的品牌认知度影响不谈，纯粹以效果为中心的角度来看，以下的路径则可以协调并连接在一起，形成统一的链路；然而左侧任一因素的投入对于右侧因素的传导作用都难以形成稳定且准确的模型进行未来的预测和计划，当多个外部流量同时产生合力时，更让计划的复杂性增长到不可预测的程度。



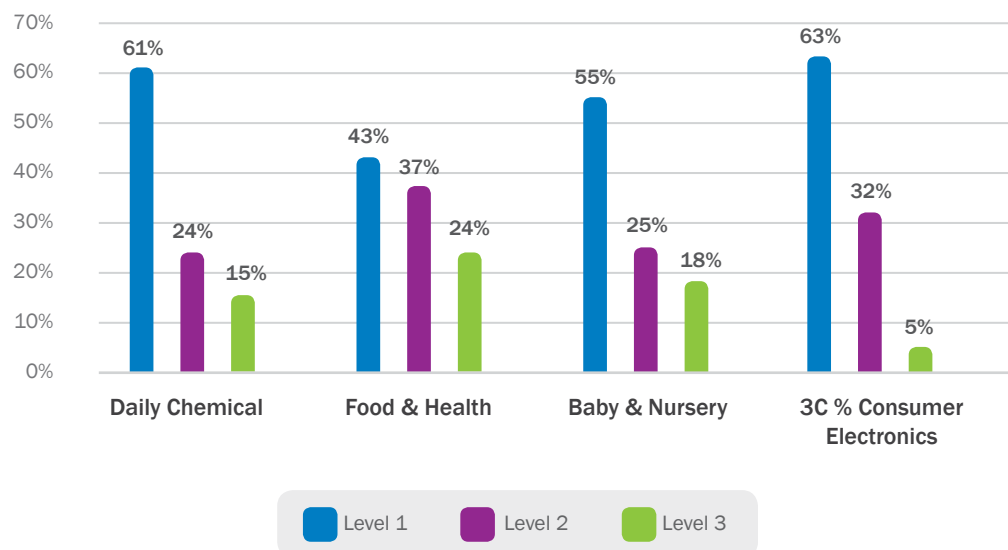
目前两大电子商务平台的月活跃用户，可共同代表超85%的中国智能手机用户。在过去的几年里，他们在瞄准线上用户的消费心理上，产生了极大的价值回报。然而，随着这些线上“购物中心”的赛道变得越来越拥挤，品牌们很容易被淹没在点击/搜索竞价战中，或为自某单一产品，生产制作太多昂贵的内容。因此，大家又再次瞄准了外部的、中长尾的、可能存在更高ROI的流量存量和再生点。

更加碎片化的媒介选择和传统媒体的回暖，使得过去通过反复实践建立起的Media Mix Model需要重新复盘和持续升级。如果品牌只着眼于平台内部的投入，则可以利用现有模型就能进行相对准确的预测和计划。

强有力的品牌力+数字化=优异的表现

对于多数品牌来说，从1到3的升级升级不可避免的。就目前而言，天猫上所有的畅销品牌如 Uniqlo, Adidas, Zara, L'Oréal等，均已进入第三梯队。

GMV FOR DIFFERENT LEVEL



对于某些行业而言，差异并不那么显著，因为一些传统品牌具有独特的价值主张，并且在细分市场的已占有独有的品牌意识阵地，因为这些传统品牌他们不会面临如新生电商重点的品牌那样面临极具白热化竞争（如，老干妈或茅台）。但能确定的是，此类品牌依然会从3级结构中受益，在提高利润率的同时为品牌注入新的活力（如，百雀羚）

电商驱动策略的不同级别

上面的图表展示了，品牌方的营销人员如何评估电子商务对其业务的影响，及如何选择提供响应支持的合作伙伴。在最为整合的3级电商架构中，所有商业资源都汇集到了一起，以增加在线上销售，而从电商收集来的消费趋势变化则会在第一时间反哺并影响整个公司。

只有在经过更为细致而全面的衡量后，才能真正确定企业身处在哪一个阶段是。此阶段的定位，不仅关系到当前线上销售的贡献，更与极具系统性及前瞻性的企业战略密不可分。但可惜的是，即便已有诸多领先品牌决定在自身的企业转型上进行投资，然而未能与之同步进行的是其线上销售仍处在萌芽阶段，且需要耗费不少时日才能获得相应回报。

策略影响

- 库存
- 物流
- 客户服务

- 沟通策略
- 新产品战略
- 市场营销战役
- 库存
- 物流
- 客户服务

- 商业战略
- 财务
- 研发
- 沟通策略
- 新产品战略
- 市场营销战役
- 库存
- 物流
- 客户服务

合作伙伴

LEVEL 1

TP

LEVEL 2

ISV

LEVEL 3

Strategic EC Partner

理解平台内流量源

想要在电商上获得成功，并不表示一定要使用并掌控每一个平台内渠道，毕竟他们各自有着不同的优劣势及挑战。而只有在真正了解细节后，才有选择到合适的投资领域。在阿里和京东升级了营销产品之后，平台内的流量源存在以下特点。有了新的工具，很多流量的产生和利用方法有了一些变化。

流量来源	优势	劣势
 搜索	<ul style="list-style-type: none"> 精准定位 大量消费者池 	<ul style="list-style-type: none"> 高竞争性 与其他多个因素相关联
 折扣/ 促销	<ul style="list-style-type: none"> 容易抓住对价格敏感的消费者，并将其变成长尾成员 	<ul style="list-style-type: none"> 利润率会下降 可能会损害品牌的价值意识
 重要CAMPAIGN	<ul style="list-style-type: none"> 额外的流量同时具备着巨大的潜力 消费者害怕错过的心理导致冲动性购买 	<ul style="list-style-type: none"> 一年只有几次 平台会设立较高的参与门槛 资源竞争激烈
 智能推荐	<ul style="list-style-type: none"> 若店铺运营良好，则容易产生有机增长 可以将消费者洞察转化为可负担的流量 	<ul style="list-style-type: none"> 运营工作量依然较大 相对不可预测
 站内KOL	<ul style="list-style-type: none"> 娱乐购物 带来KOL粉丝群 丰富的内容可以讲述品牌/产品故事 	<ul style="list-style-type: none"> 顶部KOLs费用很高 转化率不稳定 内容质量难以掌控
 UNIDESK	<ul style="list-style-type: none"> 端到端的用户路径和数据收集 使用电商消费者行为进行消费者分析，以便更精准的二次定义站外人群 	<ul style="list-style-type: none"> 媒体选择有限 除阿里系站外的营销匹配度精准度准确度相对不高

关于衡量和指标

我们经常被问及衡量电商有效性的正确指标。显然，并不存在放之四海而皆准的答案，关键指标被各种错综复杂且携带连锁反应的数据所关联着，每个具体的挑战都需要细致而详尽的诊断以解决其问题所在。就拿“搜索”中最重要指标之一“搜索人气”为例，其结果背后涉及众多不同因素，而更重要的是这些关系网络又更为错综复杂，其中部分可以在店铺层面解决，而另一些则需要牵涉到整体的品牌建设。



标准



决定因素



局部因素



品牌端因素



搜索人气

	标准	决定因素	局部因素	品牌端因素
搜索人气	关键词群		店铺GMV	-
	竞价		ROI及竞品策略	-
	封面产品		产品/货架策略	产品线及产品研发
	创意质量		线上创意	品牌定位 主视觉 主广告语
	创意质量		店铺设计 店铺运营	KV, 定价策略
	店铺GMV		店铺运营 商品评价 客户服务	品牌喜好度 品牌信任度 品牌外部口碑

使用电商数据以改进品牌策略 — 以效推品

通过匹配个人ID号码和详细的购物支出记录，相较于大多数人口普查或调查数据，T-Mall的消费者统计数据被认为更为可靠。由于集成和交叉引用，它有助于提高许多用于跟踪和社交收听等相关数据工具的准确性和深度标准。

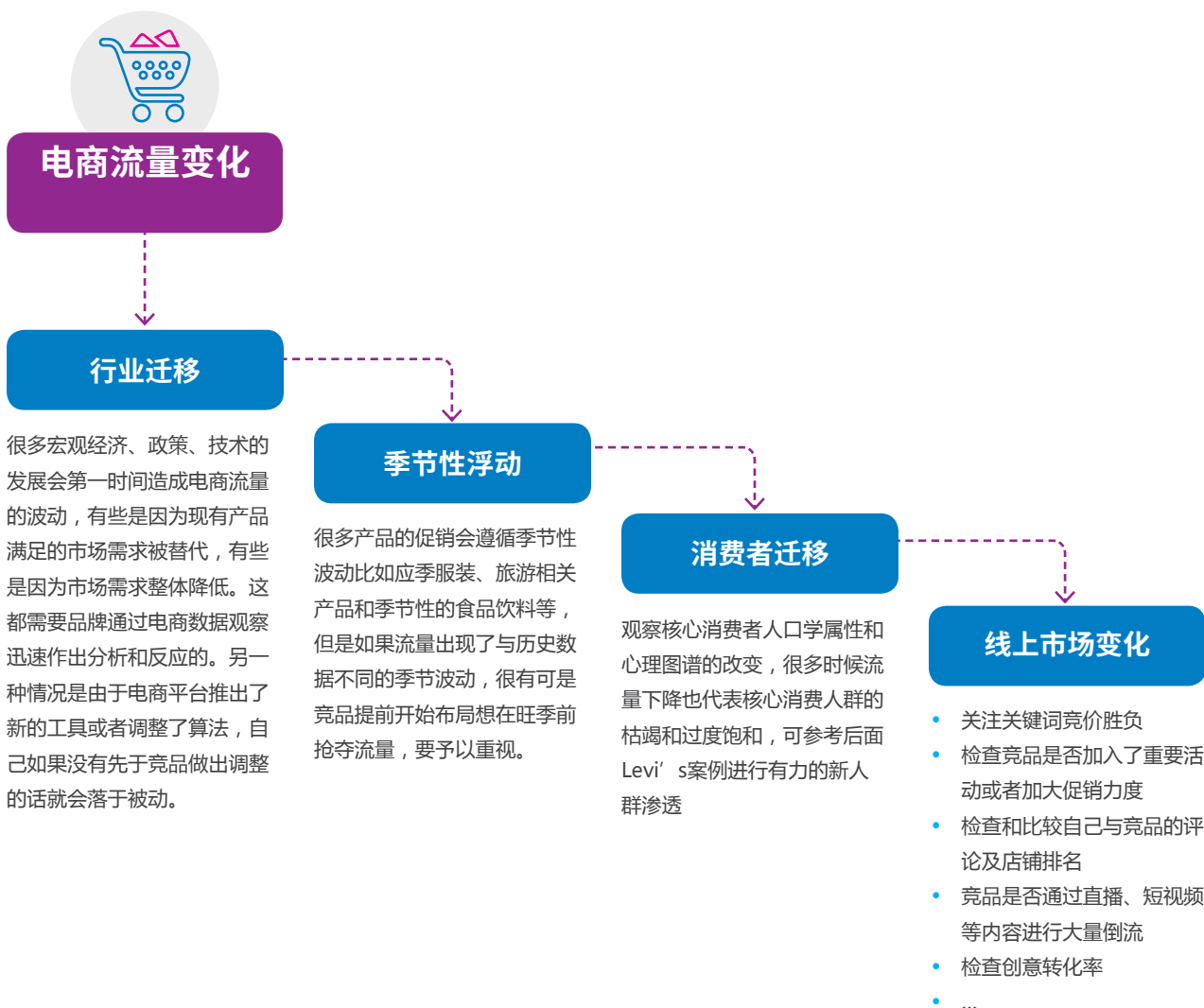
电商消费者数据	数据段	对于品牌策略的影响
人口学属性	<ul style="list-style-type: none"> • 性别 • 年龄 • 地域 • 职业 • 可支配收入 • 受教育情况 • 婚姻情况 	<ul style="list-style-type: none"> • 对于目标消费者画像的强力作证 • 有价值的消费者分市场、分产品和分层支持 • 消费者基本价值和信息趋向界定
消费者心理图谱	<ul style="list-style-type: none"> • 社会圈层 • 内容偏好 • 爱好及生活习惯 • 生活环境和场景 	<ul style="list-style-type: none"> • 根据消费者心理优化品牌故事 • 根据消费者心理筛选热点事件和舆论风向 • 通过媒介接触点和消费场景定制营销内容和创意
搜索行为	<ul style="list-style-type: none"> • 搜索关键词性质、类别、频率 • 不同关键词所指向的重点产品及后续转化率 	<ul style="list-style-type: none"> • 揭示消费者关注点，如：颜色、质地、质量、材料、工艺等 • 帮助产品找到自身核心价值点和短板 • 了解行业中竞品优势，并制定差异化策略 • 洞察供需空缺和未来机会点
转化路径	<ul style="list-style-type: none"> • 接触点效率 • 内容效率 • 社交及KOL效率 	<ul style="list-style-type: none"> • 基于效果优化品牌创意 • 基于效果优化品牌信息 • 基于效果优化品牌宣传渠道和媒介组合



- 品牌建立和业绩表现间并不矛盾，而是实现品牌健康且真实增长的“双引擎”武器。
- 当市场营销人员可以察觉到业绩表现的细微变化，并将其结果运用在品牌建立的策略层面进行升级进化，这不仅有利于增加品牌总资产也会使得业绩更易产生进一步的提升。

使用电商数据以改进品牌策略 - 洞察变化

如果品牌内部的电商团队或其代理商，在其负责网店后台数据发现流量，访问行为或转换率的重大波动，后续则通常会进行自上而下的自诊并试图弥补。但其实，部分现象/原因只能在品牌策略级别上解决。



- 对于多数拥有可观投资预算的消费品牌来说，天猫商城是必不可少的一环，因为它拥有巨大的用户基础、完整的体系、丰富的数据字段及不断推成出新的配套工具供品牌方进行使用以提升自身表现。
- 然而，当某一行业赛道在平台上已竞争过于激烈，赛道过于拥挤时，相应的其流量价格将会上升并不可避免的会遇到平台支持的被稀释，借此，我们建议新的品牌可以尝试向外延伸，尝试新的渠道及平台
- 根据独立研究机构New Street及其他研究机构的怀疑，拼多多的GMV（网站的成交金额）数量将被进一步调查。

看清电商数据导向营销策略的优劣势

相关性 VS. 因果关系

电商数据可以很明确指出现象之间的相关性，比如买悦诗风吟的客户购买飞跃球鞋的比例远高于普通客户 - 利用这种相关性，行动力强的品牌就可以很快作出反应抓住双赢的跨界营销机会。但是在这样的例子里面，两者的相关性是看似毫无关联的，其逻辑上的因果关系和一些同时发生的外部因素其实是隐藏的。也就是说在环境改变了的时候，相关性不会持续存在。很多时候反常识的相关性也会在内部工作和沟通中产生障碍。

价值沟通 VS. 情感联接

由于电商数据对消费者对于产品某项特性的精准描绘，例如：搜索色号、昵称、重要原料、特色功能等，品牌有时会相应更有倾斜地强调产品的特性和功能，而忽略与消费者建立情感联系的。然而现实是消费者通常还是会首先考虑自己信任的品牌，例如可口可乐或耐克，即便有时这些产品店铺并不在电商网页的首屏。这种品牌偏好和信任是通过基年的品牌建设获得的，并不能对应的在电商消费者的行为数据上直观表现出来。这也就是为什么优衣库，茅台或老干妈虽然没有在电商投入过多的营销预算，却常年保持超高销量的原因。

反应 VS. 预测

电商数据的优势是对当下营销现状的实时反馈和历史营销活动的数据总结。然而，对于某些行业来说电商数据确实有可能局部、片面甚至滞后地反应市场走向，那么营销从业人员的知识和经验则反而能更及时准确地洞察未来趋势²。特别是当这种趋势涉及经济，政治，技术，文化和社会环境时，表现更加明显。例如，在新冠病毒蔓延的早期阶段，经验丰富的休闲食品营销人员已经在电商数据出现端倪之前，提前数周预见了对居家隔离人士匹配的需求而进行布局。

差异化 VS. 同质化

如果同一行业中的所有品牌都使用相同的数据集，那么不可避免地他们将对消费者的需求和喜好得出类似的结论。如果品牌们不后退一步反思其核心定位、品牌建立的过程及作为一家企业的愿景，最终只会导致呈现出许多外观和感觉都相同的广告，而它们都具有相似的故事，相似的广告标语，相似的名人代言和相似的风格。甚至于，即便是替换其中的品牌Logo，故事依然成立且自然的让人无法察觉。这也是为什么很多品牌支持创意为王，鼓励在策略上不跟从数据，从而获得更大的自由度来“讲述自己的故事”，而不是一味“给观众想要看到的内容”。

4 2020提效手段

品效合一的电商内容营销

在所有流行的内容类型中，从下面的图表能更直观并清晰地感受到为什么直播越来越流行并在不断吸收更多的营销预算。实际上根据品牌，产品和受众的不同，以下任何一种格式，都有可能带来丰厚的回报。需要认清直播对于品牌调性的潜在伤害以及因为恶意刷销量、大量退货产生的风险，并且根据品牌策略选择明星直播、主播直播、企业CEO直播或内部员工/销售直播等不同的形式。

内容营销类型	互动量	权限	对消费者的价值	互交级别	定制化
图文内容推送	Low	Medium	Low	Low	Medium
短视频	High	Medium	Medium	Low	Low
直播	High	High	High	High	High
社交推文	Medium	High	Medium	Low	Low
二次精准内容推送	Low	Low	Low	Low	High

Low Medium High

最大效果营销工具

除数据分析和流量引导产品外，天猫体系内还提供多种工具，以帮助店主更好地进行潜在消费人群分析，制定战略和店铺运营。其他电子商务平台也均为品牌方提供了自主研发的工具体系，大部分工具在本质上相似，只是根据平台自身的优势进行了相应的调整和定制。而这其中，又数京东最引人注目，京东的工具减少了中间过程的数据颗粒度，而增加了自动优化和分配预算的智能选项



推广/折扣管理

功能:

管理折价、捆绑销售、买送等活动，包含基于历史数据的促销活动建议、自动生成展创意，以及生成可追踪的优惠券和优惠码等



店铺策略系统

功能:

- 基于模版迅速产生美观的店面
- 货架管理
- 根据来访用户智能精准优化创意
- 店铺互动插件和工具.



消费者关系管理

功能:

- 消费者分层分析
- 消费者行为分析
- 千人千面设置
- 会员系统
- 售后服务及评价管理



后台管理系统

功能:

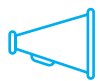
- 付费管理
- 财务分析
- 仓储管理
- 物流管理
- 电商用户管理



- 以上提到的功能均在不同平台有不同的组合，例如，在JD.com上，所有工具都捆绑在一个集成的后台系统中，客户无需自己处理库存和物流。
- 以上许多功能在未来将被人工智能取代，例如，根据消费者在网页上的行为进行页面设计及用户步骤的自动改良，而非传统单一排列方式。
- 使用更简易的电商平台或构建自己的平台，无论是通过自行开发或第三方购买，都尽量要包含以上所有提及的功能。

近在咫尺的未来科技

革新已经在眼前。阿里巴巴和京东均早已人工智能芯片和技术上投资了数十亿美元。目前显而易见的，AI以及智能机器学习以推动创新的速度比预期的更快。货物自动盘点和产品质量控制的软件工具，使用无人机进行物流运输，自动驾驶汽车进行城际运输，这些都会产生深远的影响。而营销工具的发展更是一日千里：



广告/营销自动化

- 基于消费者数据、宏观经济数据、行业数据、社会化聆听和舆情数据自动产生品牌定位与策略建议
- 自动优化媒介组合和创意轮换以提升ROI，例：京东海投
- 自动化Campaign管理



自然语义处理/生成

- 人工智能客服
- 人工智能导购
- 人工智能私域流量运营
- 语音搜索及语音探测追踪
- 虚拟偶像及基于真实明星的虚拟人物代言/直播



自动内容生产

- 自动多语言多格式的图文视频内容生成
- 无需事先设置实时按需生成的千人千面创意
- 3D扫描技术自动生成产品类别图库
- 虚拟试衣间和虚拟试用



智能数据分析与建模

- 面部识别以及万物互联使得所有媒体和消费终端可监测，归因分析更加可靠
- 更加准确的消费者心理图谱
- 准确的消费需求预测模型
- 实时自动多货品捆绑销售·及换购组合



- 每个市场主需要问自己的是，人类在营销过程中的参与可以被取代到什么程度？如何为未来做好准备？
- 不久后的一天机器学习将在足够精美且富有艺术的创意“训练”后，能够产出足以支持营销活动的全部内容。在那之前，人类营销人员必须提高建立情感联系的能力和美学标准。
- 最终，品牌营销将成为大数据和智能科技间的竞赛，而不再比较人与人之间创造力的高低。



案例：以电商数据推导的新时代消费者连接点

背景：

根据阿里巴巴数据银行的数据，李维斯的线上用户结构面临着老龄化的趋势。进入认知-兴趣漏斗的年轻人（18-29岁）比例与李维斯的整体消费者相比要显著疲软。对于一个以90后为消费主力和新增长点的品类，这是一个值得予以重视和警惕的现象。

李维斯在宝尊的协助下发起了一个成功的campaign来激活年轻客户。真正做到了“用感性的数据驱动理性的创意”：

- 利用电商行为数据和明星分析-精准选定了新生代偶像蔡徐坤作为代言人并且与他共创了独特的专辑内容、文案和容易记忆的视觉元素
- 牛仔服上面的花纹采用了无码二维码方式，在手机小程序扫描下会将消费者带领到独家的粉丝向内容和门店促销入口
- 线上发布会由蔡徐坤亲自打碟，并且可在观看过程中随时进行同款下单购买

该campaign帮助李维斯成为了男装品类当日销量第一和店铺增长第一的品牌。联名款售罄率82%店铺的整体流量得到大幅提升，并且有效将消费者结构年轻化。



innisfree

案例：电商数据赋能跨界合作

背景：

跨界营销和各种形式的共创、联合推广在近几年成为品牌们经常选择的营销形式，无论是品牌与品牌、品牌与IP、品牌与明星设计师等。同时我们也看到很多机械的，“拉郎配”式的强行联手，造成消费者的困惑、审美疲劳甚至“尴尬症”。

基于阿里妈妈的数据，悦诗风吟的用户和大孚飞跃的客户有着很强的人群属性重叠和消费行为关联。于是悦诗风吟在VMLY&R的帮助下发起了飞跃系列的联名产品和特别包装设计，以及飞跃联合主题视觉的淘宝二楼网店。两个看似无关的品牌产生了奇妙的化学反应，得到了立竿见影的营销推动效果。

当然选对合作品牌只是跨界营销成功的必要因素，悦诗风吟通过阿里的Uni-Desk体系策划了阿里广告网络的精准推广，并且通过数据精细化筛选了相应的KOL进行社交放大。他们的策略在AIPL模型漏斗的每一个层级设计了有针对性的推手来提升消费者进入下一层级的转化率。此次campaign将62%的到店用户转化为会员，并且以高GMV获得了2.3的ROI。



POP MART

案例：NXN跨界的平台型连横合纵

背景：

泡泡玛特的“盲盒”获得了巨大成功，“盲盒”通过可爱的卡通形象和时尚元素吸引了大量的年轻消费者。许多品牌都试图通过自己的“幸运抽奖”活动，来复制“盲盒”的机制对年轻消费者的吸引力，但真正有效的此类案例在市场上并不多见。究其原因，不外乎两方面：a) 盲盒或者扭蛋类的抽奖其实对于产品的品类、属性、客单价以及包装等细节上有着很严格的要求；b) 品牌目标消费者和盲盒玩家毕竟不同，可能不太熟悉“盲盒”的概念和机制。

代理商数据数聚智联和天猫小黑盒一起，联合泡泡玛特和九个消费类品牌开展了一场雄心勃勃的715潮FUN新街区活动。用户通过微信小程序可以进入10个商家的虚拟店铺和小黑盒，每个店铺的设计都遵循了泡泡玛特原汁原味的卡通风格以及由最受欢迎的卡通形象作为虚拟店员与消费者互动。随着campaign的一步步深入，与用户的互动机制也结合了关注店铺抽优惠券，集齐卡片抽奖和直接进小黑盒抽奖等形式。让用户觉得美观有趣和有不断的新鲜感。

在两周的campaign时间内获得了喜人的100万+小程序打开次数，268万到店访问人次和20万店铺新会员。





案例：智能文案生产机 (视觉识别 + 机器学习+ 自然语言生成)

背景：

对于快时尚品牌来说每天要出产上百个款式。但是为每一个新款撰写能够吸引消费者的文案是很耗时和费脑力的任务。文案撰写于是成为了推新速度的瓶颈，也造成常常只有10%的上市新款能够有一篇足够打动人的文字介绍。而大量的款式即使设计很优秀，也会由于缺乏介绍而未能及时转化浏览的消费者。

在推广活动前期，品牌对于自然语义产生的新科技依然有所保留，于是用150篇AI撰写的产品介绍进行了一天的试投放，在验证了效果之后才将其推向了所有产品并成为持续利用的方法。AI手写通过视觉识别新款服饰的图片中的细节、颜色、材质、款式搭配，在几秒钟之内即可以写出量身定制的文案。同时还可以通过不断学习高转化文案不断提高写作水平。

四月到五月的销售旺季共撰写1000篇以上的稿件，覆盖了77%以上的新上线款式，而同样的工作量如果有人工完成将产生一百万以上的成本。可想而知的，这样的技术大幅度提升了内容浏览人数，增加了内容引导加购量，也让之前的潜力款被发掘出来，逐渐向爆款靠拢，甚至频频售罄。



材质解析

这款羽绒服的面料由聚酯纤维和棉混纺而成，科学的配比，结合精细的制作工艺，将其优点融合在一起，不仅触摸起来细腻柔软，还有着垂顺挺阔的质感，不会轻易变形起皱。恰到好处的充绒量，在保证温暖舒适的同时，又不会有臃肿拖沓的感觉。

精选材质，经典连帽设计纯色面料，英伦也很帅



设计亮点

冬季的保暖设计，少不了棉衣的加入，厚实的棉衣配合上纯的色彩以及多个工装口袋的设计，充满运动风同时一点都不会丢失保暖的特性，带来气质穿着的特点，成衣挺阔大气，轻松自然，充满着魅力的质感。这款棉衣采用连帽的设计，穿着舒适又防风保暖，也有很好的视觉时尚感，穿着非常挺拔有型。

搭配指南

上身突显时尚帅气，明亮抢眼。可以外套此款保暖的棉服外套舒适度加分，内里黑色针织衫帅气保暖，下装搭配一款牛仔裤拉长腿部线条，也可以搭配时尚的板鞋增加时尚感非常帅气。



BAO ZUN

品牌调性&季节卖点输出

5 品效合一的内外部团队

建议一个双高效的营销团队(效率&效果)

表现最好的消费品牌，都致力于理解并培养每个团队成员的技能，以及执行多种任务时的效率。并且通常同时会有一个独立的部门对这些人进行定期表现衡量，以显示每个人的受重要程度及每个人应携带的全面责任制，借此去避免有人因为短期的个人表现去做对品牌长久建立未必有利的决定。



EMPLOYEE	STRATEGY				CREATIVITY					MEDIA					
	BUSINESS STRATEGY	BRAND STRATEGY	COMMUNICATON STRATEGY	DATA DRIVEN STRATEGY	COPYWRITING	VISUAL DESIGN	CAMPAIGN IDEATION	VIDEO SCRIPTS	VIDEO SCRIPTS	VIDEO SCRIPTS	EMAIL MARKETING	PROGRAMMATIC	TV	OOH	SOCIAL MEDIA
A	3	4	3	3	3	4	2	3	3	1	1	2	1	4	1
B	2	4	2	2	2	2	1	1	4	4	3	3	3	4	2
C	4	4	2	3	3	1	2	2	1	3	4	4	1	3	3
D	1	3	2	4	4	1	3	2	3	2	1	3	4	2	4
E	1	4	2	4	4	3	2	4	1	2	1	1	3	2	3
F	1	4	2	1	1	2	4	1	2	3	3	4	4	4	3
G	1	1	3	4	4	1	3	2	4	3	1	3	1	1	3

■ 1 - Experienced
 ■ 2 - Competent
 ■ 3 - Challenged
 ■ 4 - Gap

一个常见的错误是，在聘用人才时囿于过高的期望，要求此人拥有多方面的才能，例如，既要擅长电商业务逻辑，又要熟知会品牌内容，而目前如此多样化才能的人才并不多。

不仅如此，甚至有些品牌主不得不一直追踪并主动了解最新的形式与技术，如：营销技术，体验营销，AVR / AR,品跨界合作，IP合作及明星营销。

但更重要的是，广告公司、媒体合作伙伴和咨询公司理应缺尚未承担起为客户提供培训的责任，即便这样的需求在逗哥一线品牌主中正在被强烈需要且呼唤着。

重新设计市场部的工作内容

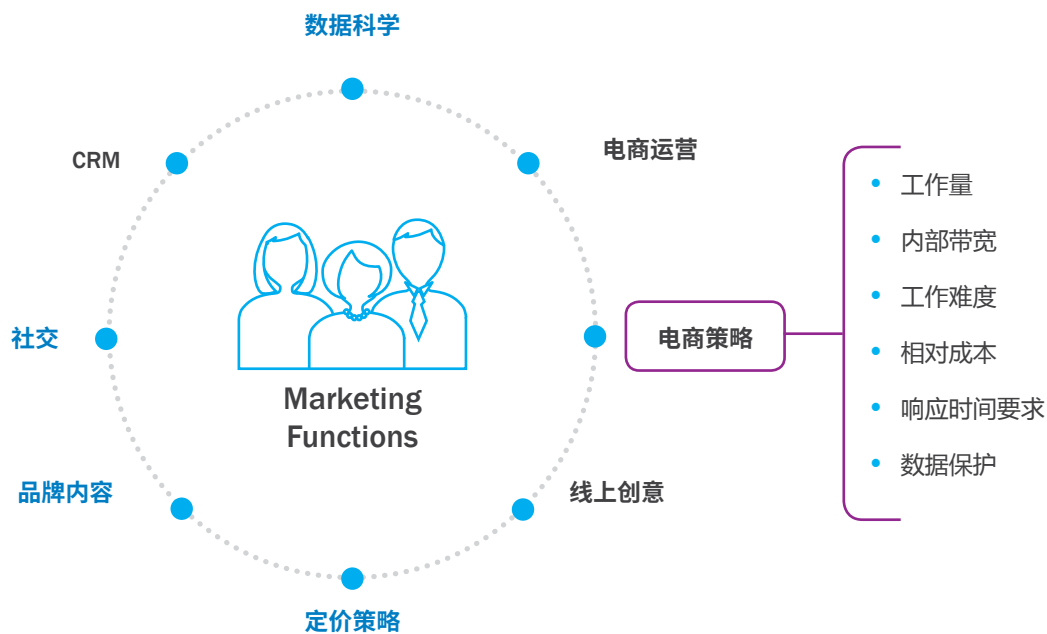
多数被此项报告研究的市场领先品牌们，都耗费了极大的努力去定义每一阶段的营销目标依此来制约，或是说，更清晰的定义不同供应商的角色，责任及职能以便能提升沟通有效性及合作效率。

在分析后，每个任务都会被分配到以下相应的团队负责：

1. 由品牌团队内部处理
2. 由企业内部整合/支持部门处理
3. 由借来的外部人才团队支持（如inhouse agency）
4. 下发给相应服务代理商

明确定义每个团队的角色及相关的目标是很重要的，如：

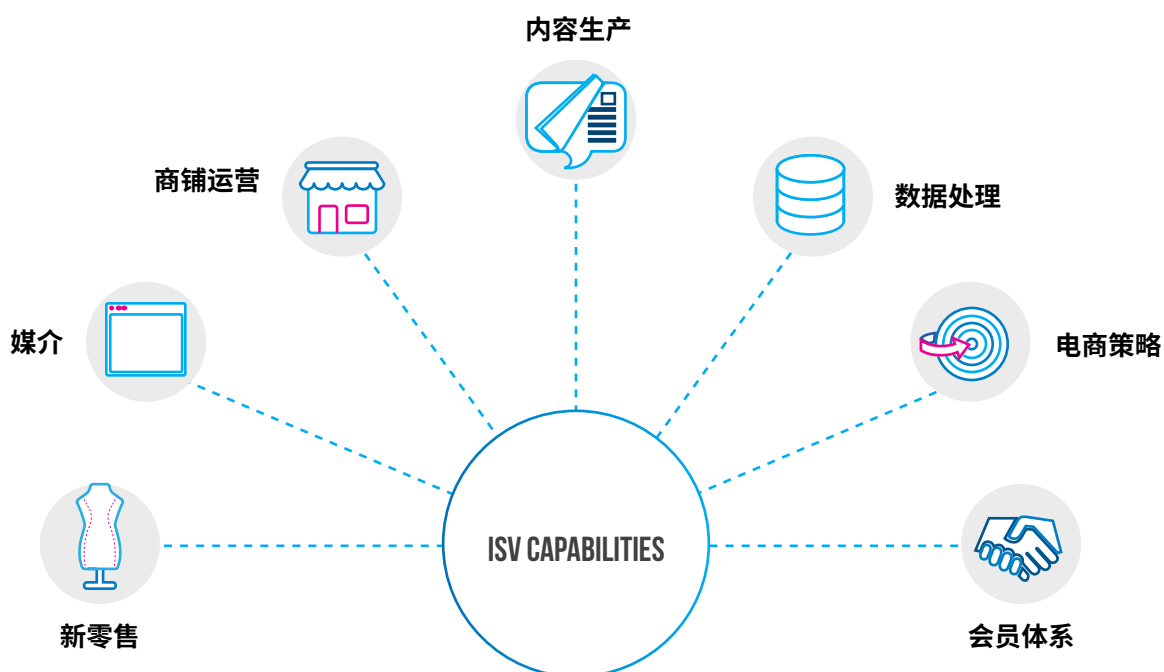
1. 责任和结果
2. 权利范围
3. 奖赏制度



选择正确的合作伙伴

阿里妈妈证书- 独立服务商 系统衡量供应商提供以下服务能力的表现：

- 带着TP背景的独立服务商们，通常不擅长库存物流、客户服务和店铺数据分析。他们的策略及媒介能力也通常局限于阿里系统/Unidesk的范围，缺乏高阶和长远的眼光。
- 多数广告代理商集团，都已通过组建团队或并购的形式成立了有自己的电子商务或绩效的团队，其中不乏一些已与天猫或京东建立了战略关系。他们能够通过媒体资源最大程度建立并扩大品牌资产的营销力并引流至电商，以获取线上销售转化的成功。但通常，此类公司所负责的线上商店，其日常运营都是再次外包的，这就导致了在日常工作中面对多样化的功能需求，它们无法给到第一时间的响应和调整。
- 如本报告所述，每个品牌都理应先从品牌的营销战略和对内团队的能力了解开始，以确认目标和工作任务，随后再将任务相应的分配给内部团队，广告代理商或电商服务商，更重要的是，在主要的整合营销战役中，品牌方理应主导并管理确保各组织间的顺畅协作。



ISV VS. 4A AGENCIES

当我们拿电商服务商和广告代理商机构(其中许多也是经过ISV认证的)相比较时,有几个重点的差异点主要原因在于他们的成长道路,核心经营理念及团队组成架构的不同,导致每个人提到的“品牌战略”往往是不同的东西,根据许多品牌方的反馈,此2类合作伙伴的工作方式也是不太一样的。

维度	ISV	4A
策略	关注关键产品,价格及销售表现产出内容方向。更为数据导向。	能够考虑线下消费者的行为和渠道以及宏观经济,公关和财务因素
内容	专注于参与度,流量产生能力和直接收益。	精通品牌e产品调性,建立情感联系和高级美学
数据	对于同品类的数据十分精通且敏感,如竞争对手分析,产品趋势以及与搜索,定位和购物体验等	使用的数据范围广,从行业报告到广告追踪,电视收视率,社交舆论,人口普查和定制化数据
工作方式	迅速采取行动,对市场变化做出快速反应,较少考虑客户的内部政策和其他业务职能的限制	成熟的客户服务模型,能够协调客户内部不同人员的沟通,提供定制化的流程及付款协议以配合品牌内部管理架构
媒介选择	迅速采取行动,对市场变化做出快速反应,较少考虑客户的内部政策和其他业务职能的限制	全面,平衡且整合的媒体策略,着重于渗透思想意识并树立强大的品牌形象
社交营销	最擅长与具有提升销量能力的KOLs,名人和品牌关键人物一起进行短视频和直播的合作。能够给到KOLs完全的自由发挥。	能够策划高质量的内容并与能够生产高质量内容的KOL共同合作。以通过与KOLs更自然的结合,保持自身品牌的声量。

R3如何帮助你



电商站外媒介优化

如前文所述，很多品牌在如何平衡品牌建设和销售效果过程中存在很多疑问和困难，虽然我们提出了方向性的建议，但是每个品牌需要的策略模型、核心参数体系以及品效之间资源分配的决策方法是各不相同的。与此同时随着媒介产品的碎片化和多样性以及媒介代理商角色的转变，在站外推广的过程中的精细化投放存在着巨大的可优化的空间。

目的：

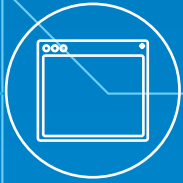
- 提升当前媒介计划和预算分配的合理性和KPI标准
- 提升媒介投放流程和工作方式的整体效率
- 建立有竞争力的媒介采购价格体系和代理商费用体系

R3优势：

- 中立客观 – 我们不与任何代理商或媒体有利益关系，我们只为给咨询过程中给企业提供的价值负责
- 权威专业 – 每年百亿以上的媒介审计体量，庞大的数据包含传统媒体、数字媒体和大量的社交媒体。我们也是唯一拥有CPA资格认证的市场咨询公司
- 全局观 – R3一直秉持着作为品牌伙伴的立场，并不只着眼于传统审计工作的合规、价格比对和权益核定，而是站在企业策略和品牌长期规划的角度给出优化媒介资源的建议

问题：

- 预算在站外引流的媒介计划是否科学，KPI是否合理？
- 媒介投放的工作流程是否足够高效和最大化对于品效的提升？
- 各类型媒介投放的价格在市场上是否有竞争力，在哪里可以进一步节省成本？
- 媒介代理商的工作每一个环节是否足够透明、可靠，是否合规？如何更好地在合同中保证品牌的权益？



电商平台内媒介审计

品牌在电商平台上面的投入越来越大，无论是搜索还是各种展示类广告以及内容营销。比起传统的媒介投放，电商媒体更需要有严谨和严密的逻辑来决定预算分配和实时的调整，以确保营销漏斗的每个环节的问题被及时解决，效果不断优化。

目的：

- 作为独立第三方检查品牌电商媒介投入的合理性和合规性
- 检查对于搜索、DSP和品牌专区等媒介的优化动作是否符合运营逻辑
- 结合外部推广策略找到电商运营中的机会点和新增增长点

R3优势：

- 权威性 – 18年的媒介审计经验，每年审计数十亿的品牌和电商媒介推广项目
- 专业度 – 对营销行业的深入钻研让R3可以了解诸多不为人知的潜规则和漏洞，让我们比普通的审计公司可以更有针对性地在各个环节查缺补漏，维护品牌权益
- 数据库 – R3独有的庞大数据库储存着丰富的媒介价格数据，campaign数据以及各个行业电商表现数据，包括各个环节的CPC, CTR, CVR及ROI benchmark，可以为审计工作提供有力支持和科学依据

问题：

- 我的电商营销各领域的投入分配是否合理？
- 在流量或者转化发生变化的时候，运营商是否根据数据做了即时有效的调整？
- 我的618、双十一、品牌日的平台广告产品如何选择？如何最大化推广效率？
- KPI达成是否真实和有意义，ROI与行业基准比是否还有提升空间？



电商代理商伙伴管理

品效合一的营销工作更加精细化和专业化，品牌的成功离不开匹配度高、能力强和有精良团队的代理商和服务商。建立合理的代理商模型和灵活多样的代理商库固然重要，但高效的代理商管理更要深入研究代理商的工作内容、职责、人员配置、技术产品，以及合作当中的KPI考核、沟通方法和工作流程。

目的：

- 分析团队配置、精准定义部门职能，清晰化分工和相应责-权-利
- 清晰内外部团队的工作范畴和协同方式以及最高效流程
- 建立丰富多样的代理商库，深入了解每一家代理商优缺点和专项能力
- 搭建匹配度高、性价比高、能力卓越的供应商模型和供应商管理及付费模式

R3优势：

- 权威性 – R3从2002年至今帮助全球头部品牌进行代理商管理咨询和比稿流程管理，一直秉持公平公正的立场，严格按照流程和客观标准进行代理商的评估、调研和筛选
- 严谨方法论 – R3在执行此类项目过程中会对各个部门的需求以及各级管理层的需求进行深入的调研，并且结合大量的沟通历史和内外部反馈及过往campaign的复盘提出具备高度可行的代理商模型和工作模式
- 实操性 – 在执行过程中R3会基于市场、电商、采购、财务和企业发展等部门的现状和诉求，制定可落地、可持续的步骤和计划，也会给出备选方案和额外选项以真正帮助品牌一步步地实施

问题：

- 如何更好地定义和划分内部团队以及代理商的工作范畴？
- TP, ISV和具备电商能力的4A各有优势，我需要什么角色的供应商，应该如何筛选？
- 如何在合作过程中为代理商设定有意义的KPI，如何进行考核和管理？

关于我们

胜三成立的理由

一言概之，我们致力于为企业转型提供力所能及的帮助。胜三管理咨询公司成立于 2002 年，成立的目的是为满足市场主日益扩大的对于提升广告传播投资回报率以及改进营销效率和有效性的需求。

我们希望帮助市场主其他相关部门做到营销有责。

胜三的背景

成立至今，我们为全球、亚太及本土市场的 100 多家公司提供了多方面的咨询服务，帮助他们提高市场营销的效率和有效性。

我们拥有来自美国、亚太、欧洲和我们拥有来自美洲、亚太、欧洲的优秀行业人才，以及来自拉丁美洲和非洲的合作伙伴。以及非洲的合作伙伴。通过与三星、可口可乐、强生、VISA、联合利华等跨国品牌在全球范围内的合作，我们积累了涵盖超过 70 个国家可靠的衡量基准数据以及工作流程范本，以帮助跨国客户更好地应对来自全球市场的挑战。



胜三的业务范畴

我们是受雇于市场主的独立转型咨询公司，帮助品牌的市场营销更具可衡量性，并对业务影响负责。



胜三的工作方法

- 我们崇尚最优秀的人才，引入拥有市场、代理商及分析经验背景的资深行业专家。
- 我们是一家独立的咨询公司。独立于市场主内部的营销团队或外部的代理商，我们客观可靠且保持透明。
- 我们依托独有数据库作为外部衡量基准来协助市场主进行深入分析营销效果。
- 从 2002 年起，我们访问了 2,000 多位市场主以了解他们的代理商合作关系。
- 从 2006 年起，我们访问了中国二十我们访问了分布于中国的 20 个城市，总数超过 8 万多名消费者，并持续进每三月进行一次调研。
- 我们共同开发了衡量代理商和媒体业绩表现的专利软件。
- 每个月，我们独立追踪超过 500 项代理商新业务，以及 100 多笔在市场营销领域中收购并购的交易。
- 我们洞察全球最佳实践。我们与想要在不同类别和地区进行最佳营销的公司合作。
- 我们撰写了关于在全球范围内领导数字转型的营销人员的籍“Global CMO”。
- 我们维护并持续更新关键市场媒体成本的成本数据库。

推动市场主及其代理商的转型

代理商关系管理

得益于胜三多年来对代理商不断的深入了解和研究，我们运用一系列专业研究工具为市场主提供代理商甄选、报酬管理及效率评估等独立咨询服务——涵盖创意、媒介、互动、公关、社交媒体、线下活动以及客户关系管理等营销领域的每一个环节。

媒介效率审计

借助于胜三庞大的媒体价格及媒介返点数据库，我们提供独立的媒介审计和财务审计服务，并致力于帮助市场主改进媒介流程。

投资效果评估

通过定制化的方法和独有的工具，我们帮助市场主设定有针对性的营销基准参考，并针对您的数字营销策略在您的类别和跨类别中的表现提供咨询服务。



CONTACT US

NORTH AMERICA

New York

9th Floor
261 Madison Avenue
New York, NY 10016
T +1 646 416 8088

LATIN AMERICA

São Paulo

Rua Jerônimo da Veiga
428 – conjunto 21
São Paulo, Brazil
T +55 11 3071 0678

EUROPE

London

Henry Wood House
2 Riding House Street
London W1W 7FA
T +44 20 7998 9588

Madrid

Velazquez 24 3 izd
Madrid 28001
T +34 91 702 1113

ASIA PACIFIC

Beijing

A 1801, Chaowai SOHO
No.6 B Chaowai Street
Chaoyang District
Beijing 100020, China
T +8610 5900 4733
F +8610 5900 4732

Shanghai

2E, Apollo Building
1440 Yan'an Road
Jing An District
Shanghai 200040, China
T +8621 6212 2310

Hong Kong

23/F, One Island East
18 Westlands Road
Hong Kong
T +852 3750 7980

Singapore

69A Tras Street
Singapore 079008
T +65 6221 1245
F +65 6221 1120

Sydney

Level 26, 1 Bligh Street
Sydney, NSW 2000

SOCIAL MEDIA

 www.rthree.com
Website

 weibo.com/r3china
Weibo

 twitter.com/R3WW
Twitter

 facebook.com/r3worldwide
Facebook

 linkedin.com/company/r3
LinkedIn





WORLDWIDE

www.rthree.com