



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。

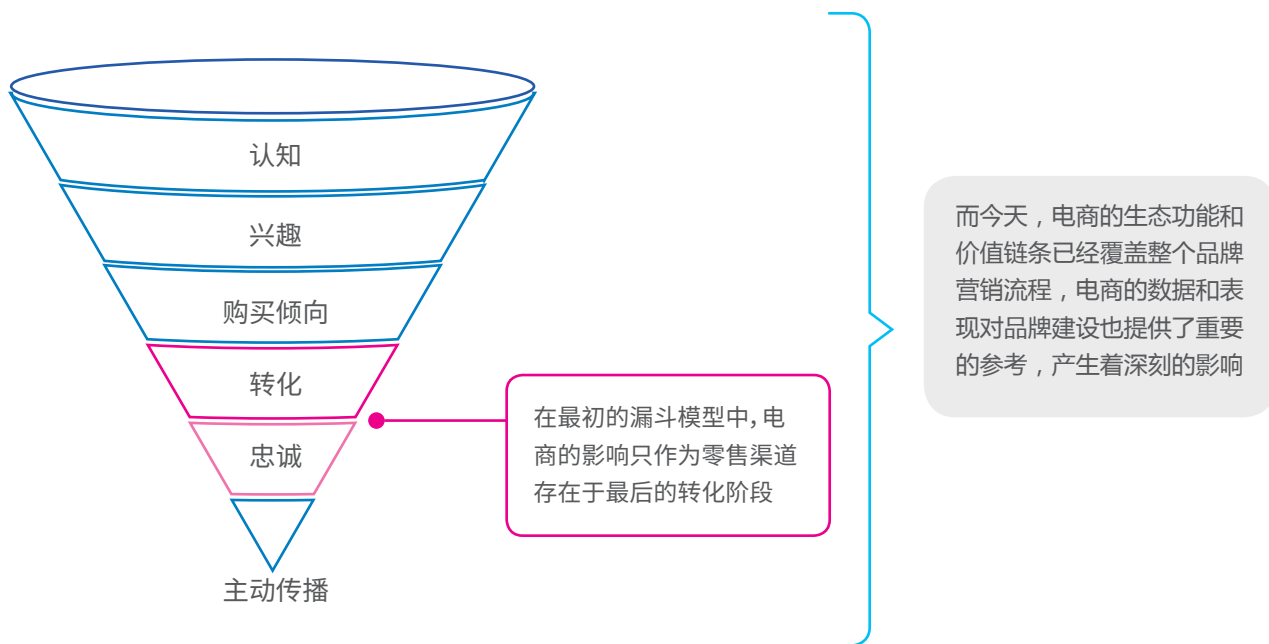
在这次的白皮书中R3将从整合思维、资源分配模式、团队架构和代理商参与等方面就“品效合一”的辩证统一进行深入的探讨。希望帮助营销从业者结合自身企业现状升级品牌战略、团队配置和工作模式。更高效地实现“品效合一”。

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。



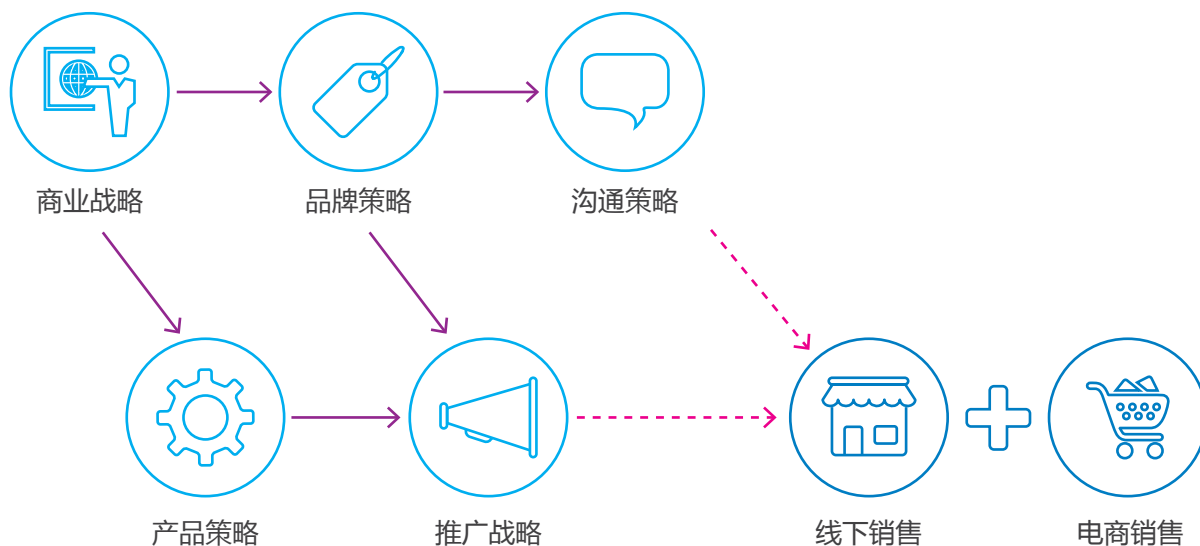
品牌流思路

- 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



——> 直接关系 - - - -> 潜在影响

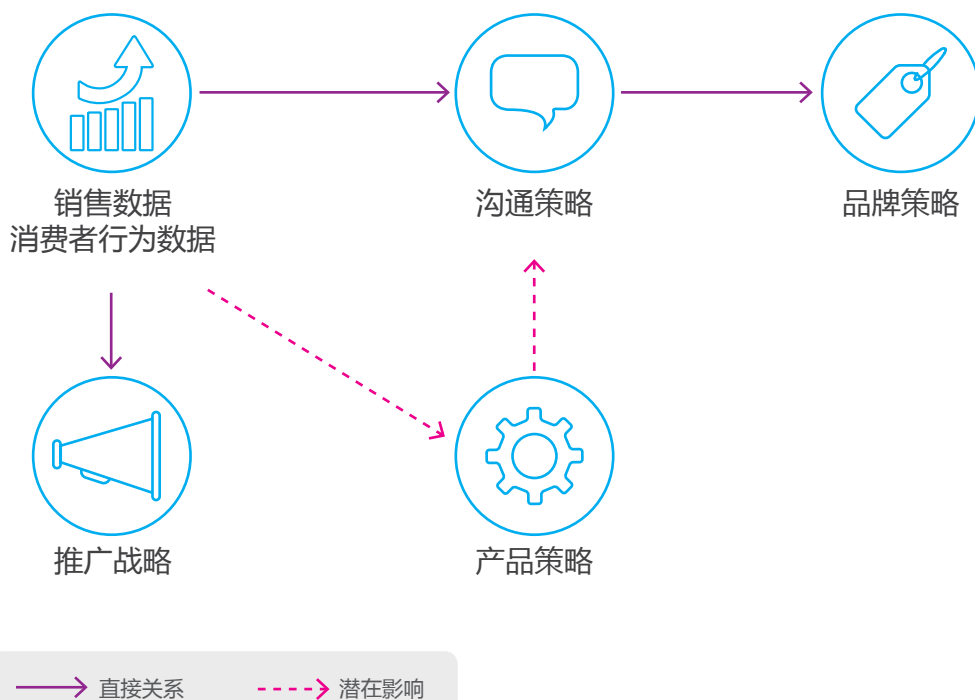
效果流思路

- 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。





获取完整版《2020电商白皮书》，
烦请邮件至teriea@rthree.com



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