



## 新零售下的品牌变革

**AliResearch**  
阿里研究院

**BAIN & COMPANY**   
贝恩公司



## 目录

<b>1. 前言</b>	pg. 2
<b>2. 第一部分：品牌应如何解读新零售</b>	pg. 3
<b>3. 第二部分：品牌应如何变革</b>	pg. 6
a. 明道	pg. 7
b. 优术	pg. 8
c. 立本	pg. 18
<b>4. 总结</b>	pg. 25
<b>5. 作者简介及致谢</b>	pg. 26

## 前言

中国整体零售格局正在迈入新零售纪元，在这个刚刚开启的新时代中充满了新的机遇与挑战。作为全球领先的战略咨询公司，贝恩公司长期深耕中国消费品和零售行业，为多家跨国及本土品牌商提供数字化、战略、组织、运营等方面咨询服务，积累了大量丰富的行业经验。在新零售时代的背景下，贝恩希望通过本报告进一步阐释新零售的理念及核心要素，全面、系统地梳理新零售对于品牌商的启示，从而为品牌商提供更多有价值、有远见、有深度的参考建议。

作为中国领先的互联网公司，阿里巴巴集团拥有覆盖丰富消费场景的商业生态系统及多样化的产品服务，服务于消费者生活及品牌经营的方方面面，同时也是新零售概念的提出者。借此契机，贝恩与阿里研究院携手开展战略合作并撰写本报告。报告将基于贝恩对消费品和零售行业长期的调研与客户分析，结合阿里巴巴对生态系统的深入理解和实践数据，剖析新零售对品牌在生产经营各个环节的影响，帮助品牌把准变革脉搏、找准变革方向，实现以下两个重要目标：

- 为CEO提供全方位视角，全面解构新零售的前沿进展
- 结合实际案例，深度剖析新零售对企业的实际影响

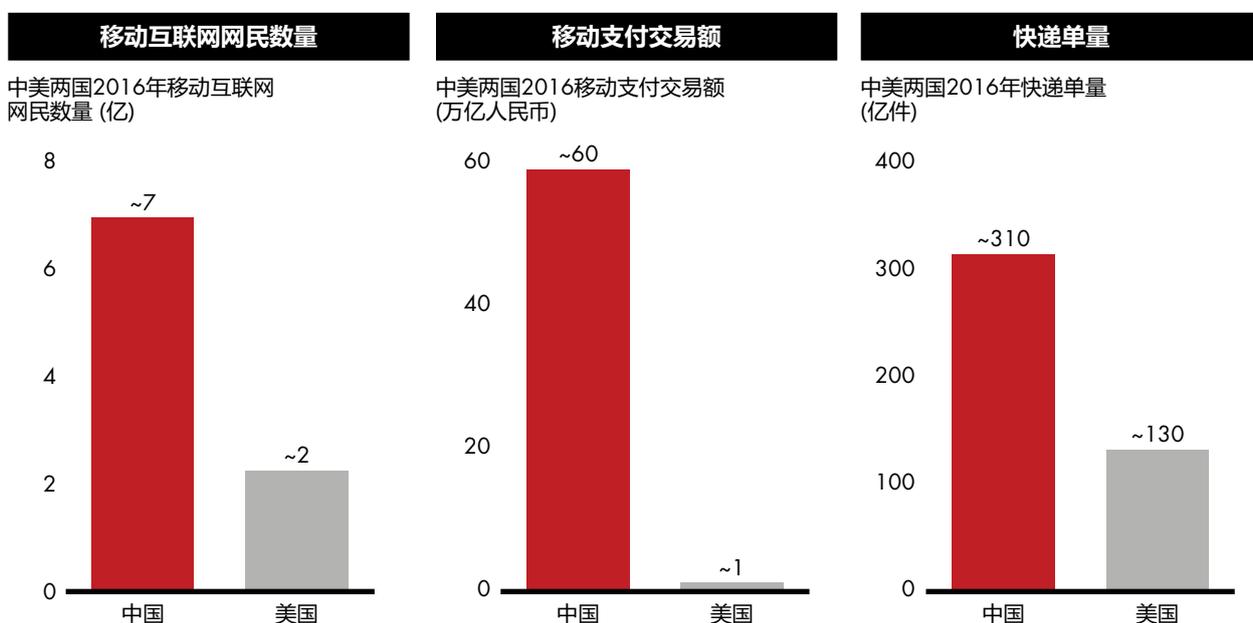
## 第一部分：品牌应如何解读新零售

长久以来，中国给外界留下的普遍印象可以概括为三张名片：人口大国、制造大国和出口大国。如今，随着中国经济的飞速发展以及国家对创新的重视程度越来越高，这些印象已经发生了转变，数字经济大国、创新大国、消费大国正逐渐成为中国的新名片。

其中，最为显著的就是中国在数字化进程中所取得的巨大进步和突破。经过一段时期的发展，中国在各项数字化进程中已跃居世界前列，并在互联网零售核心指标上遥遥领先于美国。随着智能手机和4G网络的不断普及，中国移动互联网网民数量在2016年达到近7亿，是同期美国移动网民数量的3倍以上。移动支付方面，在支付宝等领先移动支付软件的带领下，2016年中国移动支付交易额接近60万亿人民币，而美国仅有不到1万亿人民币。在快递单量上，2016年中国的快递包裹数量达约310亿件，而美国仅有约130亿件。（见图1）

另一项能够代表一个国家数字化实力的指标是互联网零售市场渗透率。2016年中国互联网零售市场规模达5.1万亿人民币，互联网零售渗透率接近17%，而美国仅为约7.5<sup>1</sup>，有力地证明了中国消费者对于互联网零售持热情拥抱的态度，而这种现象与中国零售业过往的情况密不可分。一方面，由于中国幅员辽阔，传统商品流通体系复杂，一件产品从出厂到消费者手中要经历层层渠道加价，导致商品零售价格较高，例如传统服装类产品出厂后至少要经过3-4层经销商才能到达县级或镇级的门店销售，终端价格通常是出厂价的3-5倍。另一方面，由于实体店在偏远地区的渗透力不足，实体通路可选择的产品相对较少。淘宝、天猫等互联网网购平台的出现，极大地丰富了产品供给，价格平易近人，刺激了消费者的购买需求，使线下消费快速地向线上迁移。

图 1：中国已经走在了数字化进程的前列，处于世界领先地位



资料来源：中国互联网络信息中心；艾瑞咨询；国家邮政局；Pitney Bowes；eMarketer；Forrester；文献检索；贝恩分析

<sup>1</sup> 互联网零售包括跨境电子贸易，覆盖B2C和C2C；互联网渗透率表示互联网零售规模占整体零售市场比重  
资料来源：中国国家统计局；中国商务部；欧睿；艾瑞咨询；易观智库；分析师报告；专家访谈；贝恩分析

互联网给中国人民的生活带来了巨大的改变。如今，依托现有的互联网基础，“新零售”的浪潮正席卷而来。未来，新零售对生产消费各个环节的所有参与者都将产生不容忽视的影响。

2016年，阿里巴巴董事局主席马云先生第一次提出新零售概念，其核心在于线上、线下及物流的有机结合。近期，阿里巴巴集团CEO张勇先生也对新零售作出进一步阐释，强调数据驱动的人、货、场重构。2017年，新零售已经成为中国数字经济发展的风向标。

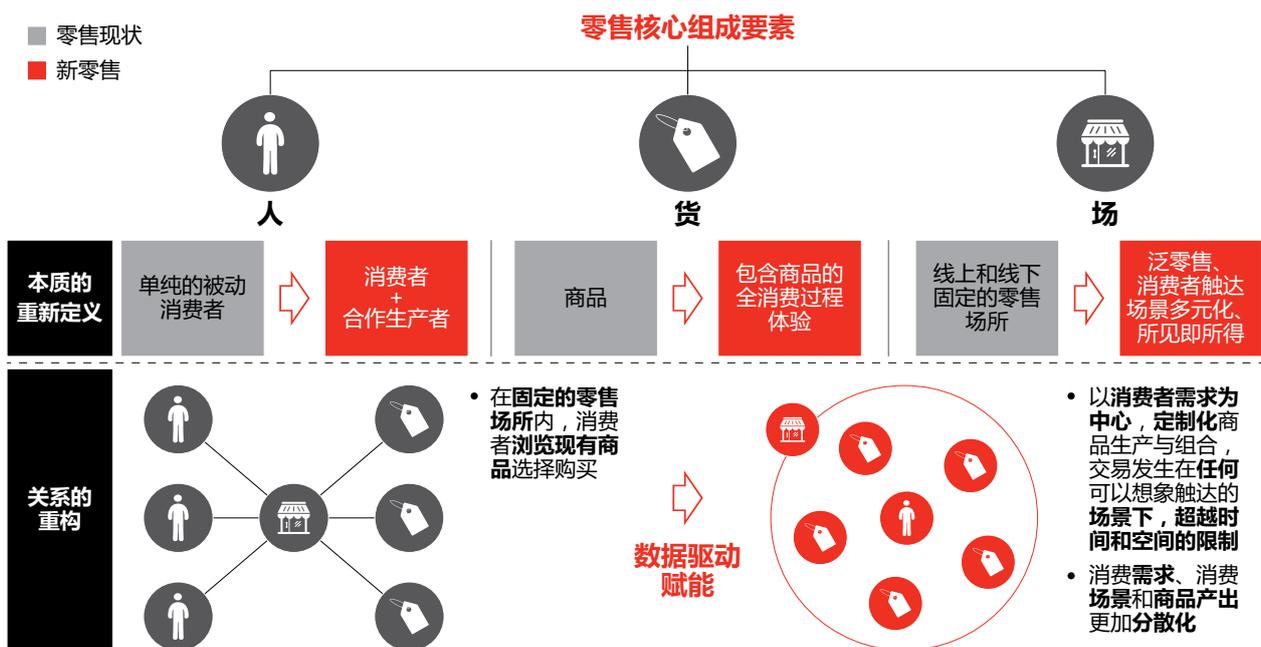
新零售的出现与目前零售现状下的种种挑战与期望有着极大的关联。首先，在经济放缓的大环境下，中国快速消费品市场近年来呈现出增速放缓的态势。第二，传统渠道出现滑坡，以大卖场和杂货店为代表的“传统渠道”销售额持续下降，形成了新零售产生的重要时代背景。第三，企业家对自身的期望越来越高，不断追寻从“从平凡到优秀，从优秀到卓越”的企业家精神，成为推动品牌寻找新增长模式，思考新零售新思维的重要内在动力。

贝恩认为，相对于零售现状，品牌对于新零售的理解应着眼于两个层面：首先，三大核心零售组成要素——人、货、场被重新定义；其次，人、货、场三者之间的商业关系发生了重构。（见图2）

具体来看：

- **人**：从原先的单纯消费者，向消费者及合作生产者的角色转变；
- **货**：从原有的商品的概念，向全方位的消费过程及体验转变；
- **场**：从原先的线上、线下零售终端，向泛零售、更加场景化转变。

图 2：贝恩认为，新零售重新定义了人、货、场三大零售核心组成要素，重构了三者之间的商业关系



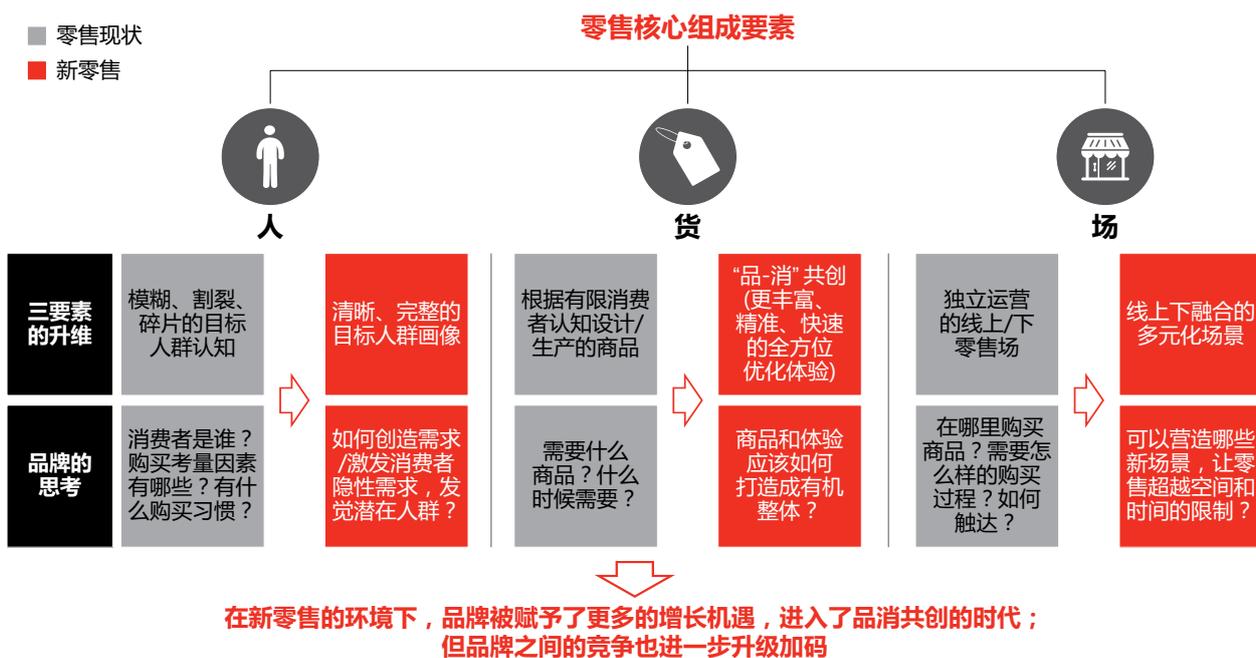
资料来源：文献检索；贝恩分析

在新零售的范畴里，消费需求、消费场景和商品产出都在向着更加分散化的方向演变。举例来说，商品产出不再是从B端到C端的大规模生产，而是去中心化后以消费者为主导，从满足部落化的需求到更加定制化，从而契合日新月异的消费者个性化需求。品牌在注重满足消费者显性需求的同时，将能够通过基于大数据的行为分析等行之有效的方法，发现消费者的隐性需求，创造新式的消费场景，让消费者在获得良好体验的同时，购买到心仪的商品。在此变革的背景下，以天猫为代表的中国电商平台正在成为新零售的商业基础设施，通过数据赋能品牌。新零售将通过打通数据壁垒，使品牌全面、准确、快速地了解消费者，赋能人、货、场及其关系的重构；在提升消费体验同时，最大化品牌产出和运营效率。品牌将被赋予更多的增长机遇，进入品消共创的时代。与此同时，品牌之间的竞争也将进一步升级加码。新零售正在成为各大品牌CEO必须关注的重大议题。（见图3）

不断壮大的基础设施也在助推着新零售前进。2016年中国已有超过1200座物流园区，70万座数据中心，企业云市场规模突破500亿人民币。企业强大的计算和处理能力被一个又一个购物狂欢节所验证——2017年双11当天，全球消费者通过支付宝完成的支付总笔数达14.8亿笔，全天物流订单数达8.12亿，支付宝交易峰值接近每秒25.6万笔。这些互联网生态基础设施及能力的提升，都为新零售的发展奠定了重要的基础<sup>2</sup>。

<sup>2</sup> 资料来源：IDC；2015年《第四次全国物流园区（基地）调查报告》（包括运营、在建和规划的各类物流园区）；艾瑞咨询；分析师报告；2017年互联网双十一新闻资料报道文献检索；贝恩分析

**图 3：**新零售通过打通数据壁垒，使品牌全、准、快地了解消费者，赋能人、货、场重构；提升消费体验的同时，最大化品牌产出和运营效率



资料来源：贝恩分析

## 第二部分：品牌应如何变革

贝恩对大量公司进行调研分析，在结合贝恩经验以及对于未来商业发展的评估后，贝恩认为，品牌应当关注三大主题、六大领域的变革，才能够在新零售的浪潮中立于不败之地。（见图4）

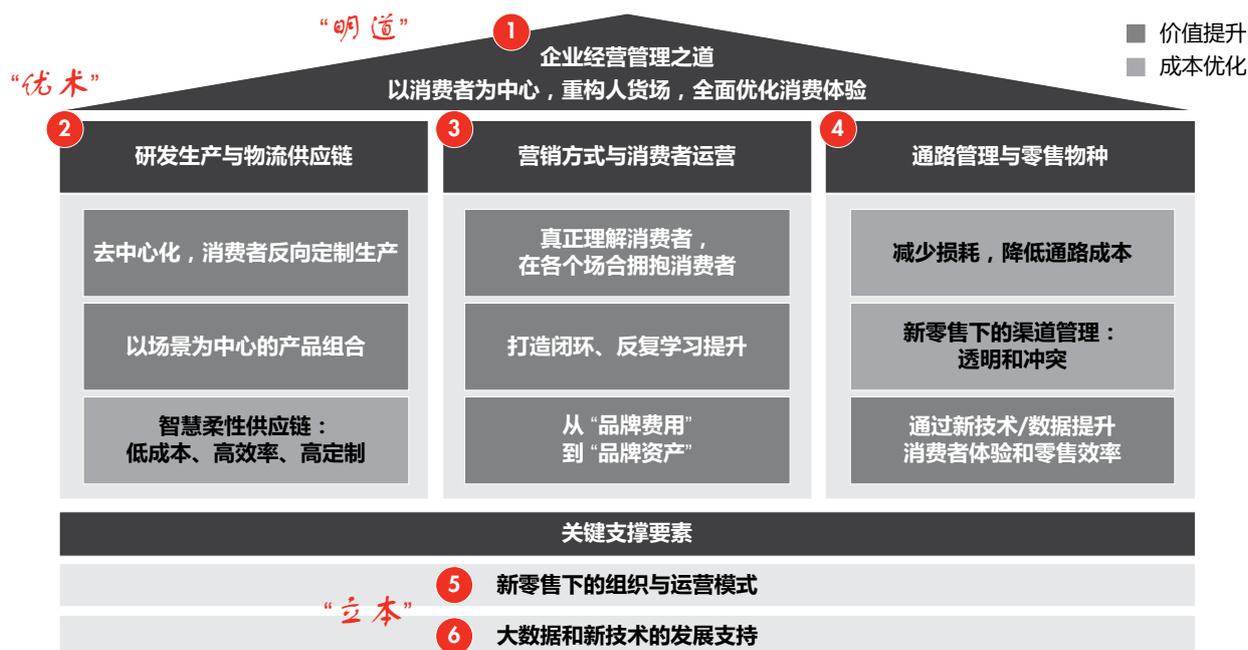
### 主题一：明道

- 变革一：企业经营应当以消费者为中心，重构人货场，全面优化消费体验

### 主题二：优术

- 变革二：在研发生产与物流供应链领域，主要变革包括：去中心化，消费者定制化生产；以场景为中心的消费组合；打造柔性智能化供应链
- 变革三：在营销方式与消费者运营领域，主要变革包括：真正理解消费者，在各个场合拥抱消费者；打造营销闭环，积累数据反复学习提升；将营销理念从“品牌费用”向“品牌资产”转变
- 变革四：在通路管理与零售物种领域，主要变革包括：减少损耗，降低通路成本；在通路管理中寻找透明与冲突的平衡；通过新技术、数据提升消费者体验和零售效率

图 4：贝恩认为在新零售的浪潮中，品牌应关注三大主题、六大领域的变革，以立足于不败之地



资料来源：贝恩分析

### 主题三：立本

- 变革五：新零售下的组织与运营模式
- 变革六：大数据及新科技的发展对拥抱新零售的各项具体举措可提供的支持

我们将基于这三大主题，对六大变革领域逐一进行系统性阐释。

## 明道

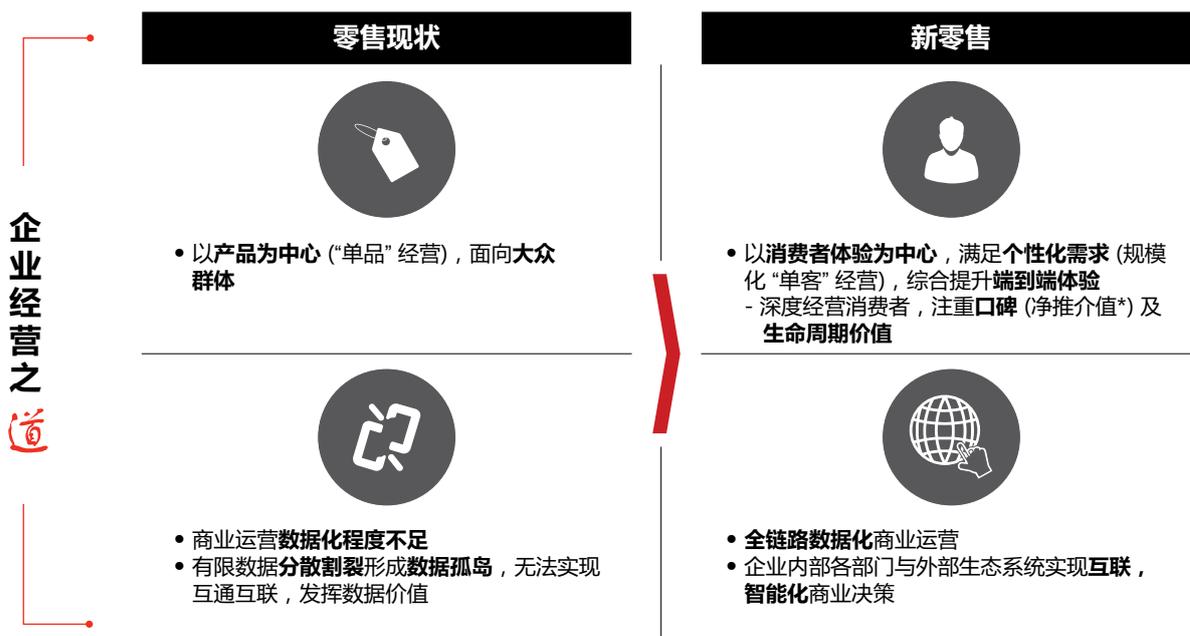
### 变革一：企业经营之道

在新零售时代，企业首先需要从自身角度出发，聚焦两大抓手：一是消费者经营，将消费者居于企业决策、管理和运营的中心；二是数据的运用，全面实现数据化、智能化以及互联化。

消费者对企业的重要性比以往任何时刻都更加重要。过去，企业习惯以产品为中心，贯彻“单品”经营的理念，产品受众以大众群体为主；在新零售时代，贝恩认为，企业应聚焦消费者体验、满足消费者的个性化需求，实现规模化的“单客”经营，综合提升消费者的端到端体验。

在零售现状下，品牌在日常运营中经常遇到数据化程度不足问题，表现在虽然各个平台都有不同的消费者数据，但数据之间相互分散和割裂，呈现“数据孤岛”现象，无法互通互联，从而挖掘并释放潜在在数据中的巨大价值。在新零售时代，企业可以通过借助各种技术手段，实现全链路数据化商业运营，让企业内部各种数据平台与外部生态系统互联，达到实现智能化商业决策的目的。（见图5）

**图 5：新零售时代的企业经营之道：**以消费者为中心，增强体验、提高消费者生命周期价值；利用数据赋能商业运营，实现智能化互联化



备注：净推介值系统 (Net Promotion System)

消费者运营的核心在于对用户生命周期不同阶段的探索。从研究与探索、决策与购买、使用与升级、服务与关怀、重复购买到最后的用户推荐阶段，企业经营者们要意识到消费者的真正价值来自整个用户生命周期，只有横跨用户生命周期的不同阶段来进行经营和提升，才能实现价值最大化。

因此，品牌应当在企业内部明确并落实建立消费者运营体系，建设可视的消费者运营流程，赋能消费者，从不同视角通过商业基础设施再造企业生产经营核心环节，通过数据驱动串联企业内部生态。企业要深入落实四大职责，即消费者洞察和运营效果评估、消费者最佳体验设计与运营规划、消费者运营执行及IT和数据体系的建立和优化，真正实现“以消费者为中心”的经营理念。

在数据运用方面，品牌还应建立双向数据闭环，将企业内部经营圈与外部信息生态圈打通，不断沉淀并完善消费者大数据，坚持技术革新，从而使品牌的商业决策更加智能化，更加以结果为导向。（见图6）

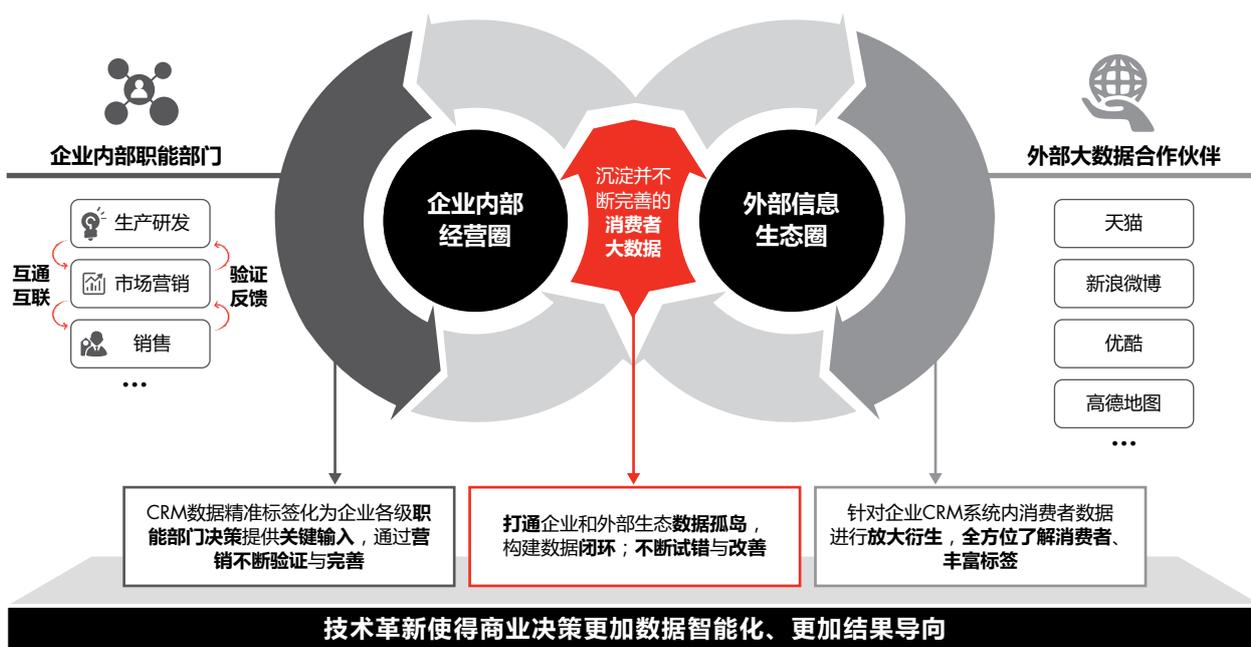
## 优术

### 变革二：研发生产与物流供应链

目前，品牌在生产研发领域面临诸多挑战。首先，在日益加剧的市场竞争环境下，为了能够更好地迎合不断变化的市场需求，越多越多产品的上市周期正在不断缩短，对品牌的研发能力提出了巨大的挑战。其次，消费者需求从单一转为多变。过去，传统的研究方法能满足大部分消费者的需求，如今，消费者需求不断呈现“部落化”分散趋势。如果依旧采用过去的研发和供应链策划，可触达的消费者将越来越少，将会直接影响品牌销量。

随着新零售时代的到来，品牌将有机会更加真实、全面、及时地了解消费者，提高研发和供应链的有效性。在企业思维的转变下，消费者将能够在研发、生产和供应链的各个阶段发声。在研发阶段，品牌需要基于消

图 6：品牌应建立双向数据闭环，实现智能化决策、内外部生态系统互通、跨部门互联



资料来源：贝恩经验

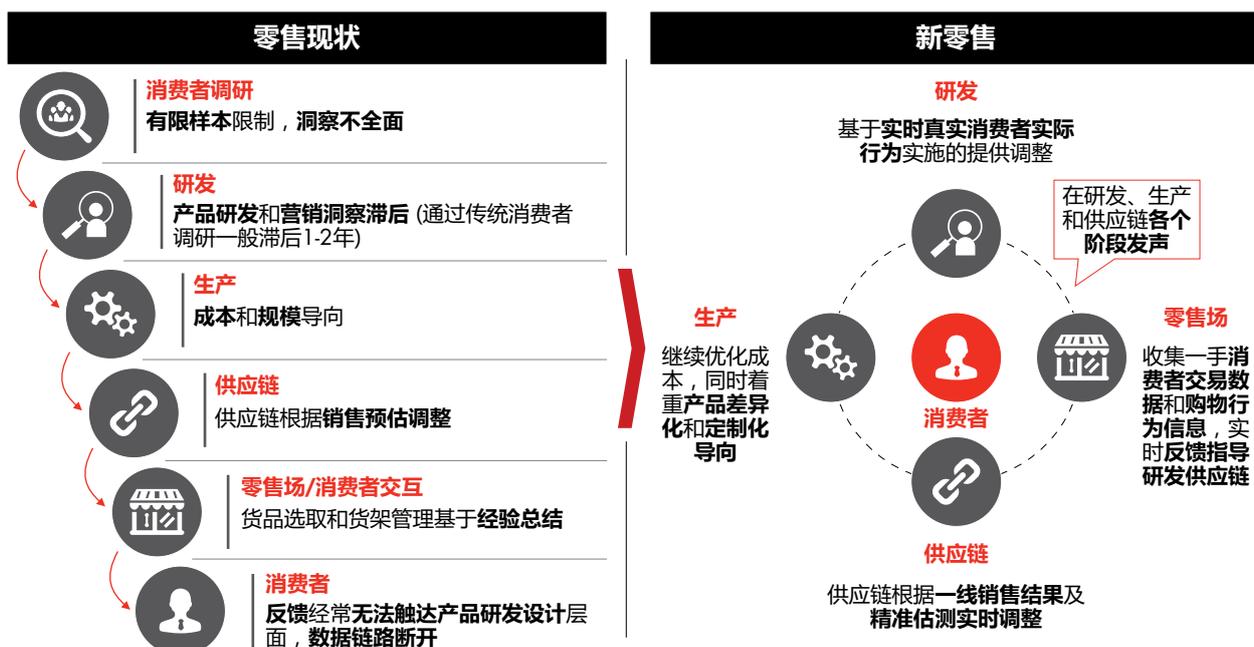
费者的实际行为进行快速调整。在生产阶段，品牌在持续优化成本的同时，应重点关注产品差异化、以消费者为中心的产品定制。在供应链方面，品牌应根据一线销售结果反馈及基于数据分析的估测实时调整供应链计划。在这里，零售场将扮演数据收集者的角色，将一手的消费者交易数据和购物行为信息实时反馈给企业，协助企业调整并不断优化研发供应链。（见图7）

消费者定制化生产（C2B）是新零售时代研发变革的一个重要概念。3D/4D打印等重要技术革新和大数据分析的广泛应用为消费者定制化生产提供了基础保证。当前消费者反向定制主要有三种模式：

1. **“创造性混搭”模式**：消费者根据自己的喜好选择产品包装和组合，品牌可以设计具有特殊意义或符合具体场景需求的产品，如匹配生日的饮品、情人节限量产品等；
2. **“在生产中融入消费者想法”模式**：该模式允许消费者设计产品的某样或多样特殊属性，如消费者可以设计外包装主题、颜色和上面呈现的文字；
3. **“消费者洞察指导研发”模式**：该模式定制化程度最高，将消费者洞察直接融入到产品的研发之中。品牌在研发前借助各种手段获取消费者洞察，根据需求开发相符产品，并在生产前通过产品原型等手段进行测试，打造最“契合”消费者的产品。

在新零售时代，品牌应该努力构建以场景为中心的产品组合，将产品和场景紧密结合，创造产品与消费者之间的情感联结。随着消费者群体的逐渐“部落化”，消费者对同一品类的产品在不同场景中可能会产生不同的需求，品牌应提前利用大数据手段了解自己的品类中与目标消费群体最为相关的消费场景，以此调整生产策略，构建真正以场景为中心的产品组合。

图 7：在新零售的大背景下，品牌可以更加真实、全面、及时地了解消费者，提高研发和供应链的有效性



资料来源：贝恩分析

领先的国际休闲食品品牌亿滋推出的奥利奥音乐盒，是消费者定制化生产和构建以产品为中心的产品组合的经典实践。消费者可以DIY彩绘定制音乐盒的外观，还可以在音乐盒中提前录音，创造独一无二的音乐盒外观及内容组合。奥利奥音乐盒还具备放饼干播歌、咬一口切歌的功能，消费者还可以通过扫码解锁AR玩法实现不同歌曲切换相应的MV动画素材。

该款产品成功为品牌旗舰店引流，在产品正式发售当天品牌旗舰店销量比平时翻了80倍，其中新客占比达到90%。同时，该新品大幅缩短了上市周期，传统供应链从设计、包装到上市需要2-3个月，亿滋在本次活动中，利用柔性供应链将周期缩短。亿滋通过这次活动开创了规划化消费者定制互动机制，共创了全新的定制系统。

在供应链管理方面，中国历经了三次主要变革。第一次是90年代至2009年的信息化时代，通过企业信息管理系统对供应链进行系统化管理。第二次是2009年至2016年的信息互联化时代，企业借助互联网手段提升供应链系统信息整合、分析的效率。而从2016年开始，中国的供应链管理正式踏入了数据智慧化阶段，向着“智慧化供应链”的方向前进。智慧化供应链就是指在智慧化技术的协助下，推进供应链管理的“链路可视化”、“分析智能化”以及“作业自动化”。

智慧化供应链的基础在于构建智慧化平台。在智慧化平台上，供应链各方统一信息标准，分享各项基础信息，实现深度的数据整合，并在此基础上进行统一决策，指导生产和物流等环节运营。近年来，一些新兴技术正在不断推进智慧化平台中信息的整合和传递。在人工智能产业逐渐形成的背景下，企业可以借助全渠道多触点进行实时数据积累，建立不断自我学习与调整的模型，为供应链相关信息提供准确的预测。物联网的普及则可以协助企业实时识别与跟踪生产、运输、仓储、零售、分销等各个环节中货物与机器的状态。而刚刚兴起的区块链技术则可以凭借其透明、开放、去中心化的特点，真实记录并传递资金流、物流、信息流等信息。

在各项新技术的协助下，品牌应当紧握“链路可视化”、“分析智能化”、“作业自动化”三大抓手，从全流程角度探索供应链智慧化的可能性，加速提升供应链运营效率。（见图8）

国际消费品巨头雀巢在中国实施的“一盘货”计划是通过数据和技术手段实现供应链效率提升的一个重要尝试。货物从雀巢大仓直接运达菜鸟区域仓，在供应链协同平台的协助下，基于大数据的分析、预测和计划，打通B2B、B2C、O2O及其他不同渠道的库存，实现数据驱动下的仓货共享。雀巢借助“一盘货”成功提升货物周转效率，使库存更加合理。实施“一盘货”后，线上有货率从78%提高到95%，预计2017年双11库存备货比例降至1:1.25。在物流成本方面，借助菜鸟区域仓，产品多由本地分仓发送，跨区域调货的频率减少。从实施开始，跨仓发货比例从60%降至10%。在配送时效方面，在菜鸟物流的帮助下，目前当日达/次日达比例已经稳定在80%左右。（见图9）

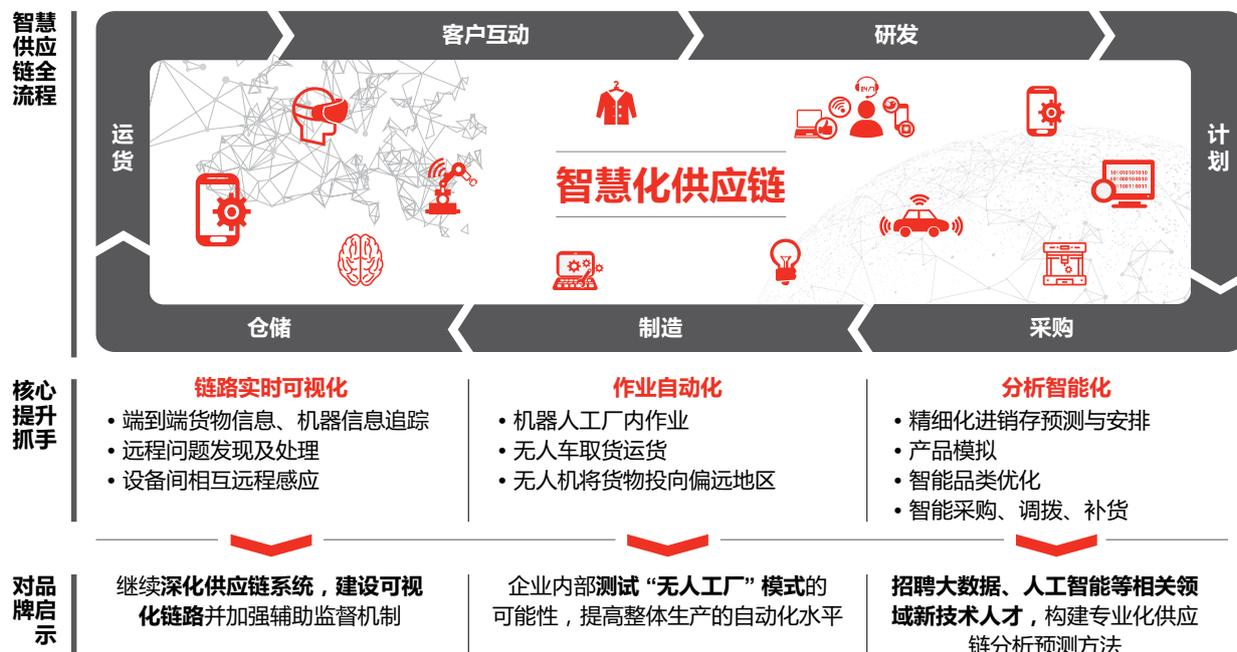
### 变革三：营销方式与消费者运营

在当前的零售模式下，品牌在进行营销时普遍存在三大痛点：

- **触点有限**，无法全方位触达消费者，无法用最贴近消费者生活的方式进行品消互动；
- **尚未形成营销闭环**，营销链路断裂导致品牌对消费者的理解碎片化、不全面，从而影响营销效率；
- **尚未形成品消直连**，品牌无法长期稳定积累“品牌客户群资产”。

在新零售时代，互联网和各项新技术的发展正在不断为我们提供解决这三大痛点的机会。各类不同的生态场景覆盖了人们日常生活的方方面面，可以每时每刻触达消费者。例如，用打车软件叫车，用购物软件挑选商品，用外卖软件点餐，用旅游服务软件规划出行。

图 8: 在各项新技术的协助下, 品牌应当紧握“链路可视化”、“分析智能化”、“作业自动化”三大抓手, 提升供应链运营效率



资料来源: 贝恩全球经验

图 9: 雀巢: 开启“一盘货”实践, 打通各渠道库存, 实现数据驱动下的仓货共享



资料来源: 品牌资料; 阿里巴巴; 文献检索; 贝恩分析

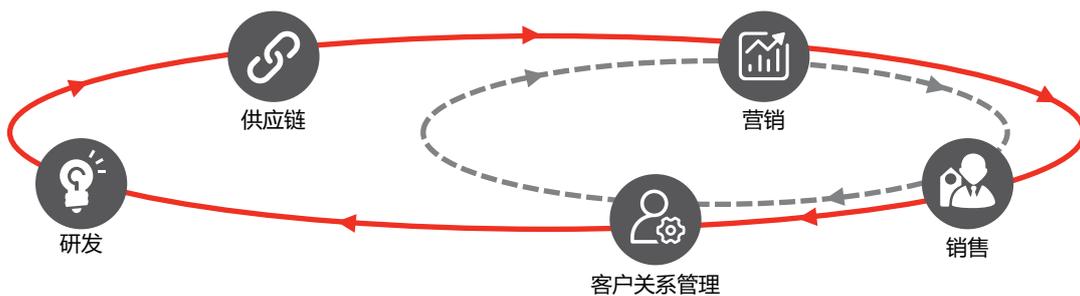
这些线上触点包含着巨大的价值，品牌应当将线上打造成以消费者为中心的闭环，提升营销效率、优化商业运营，满足日新月异的消费者个性化需求。（见图10）

打造以消费者为中心的闭环，首先要利用数字化手段更好、更全面地了解消费者。在传统广告时代，由于电视和平面媒体广告投放精准度差，基本无法回收到有价值的数据指导营销活动。视频网站兴起之后，品牌方虽然有了数字化营销渠道，但投放效率有限，加之虚假流量存在，ROI较难追踪。此外，不同平台之间的数据没有打通，封闭的数据对业务的指导作用非常有限。在新零售时代，营销正式进入了“大数据时代”，过去孤立的各种数据在一些大体系内已经逐渐打通，消费者的形象也越来越立体。借助平台力量，广告主能够精准、快速地寻找目标客群进行高效营销，并根据平台实时反馈的消费者需求，快速调整营销方向。

在借助丰富的数据资源提升营销效率的同时，品牌方也应该转变思维，把数字化营销当作“品牌资产”去建立，而不是当作一项“品牌费用”来看待。品牌应当建立核心消费群体“资产表”，不断滚动和沉淀数据、直连消费者，持续追踪变化，并快速、准确地调整品牌策略。在这张资产表上，包括各项基础信息，如人群标签以及时间、环境状况、消费者的线上线下行为概览，以及整体消费层级定位等。伴随着各种新型线上线下商业运作模式的不断出现，有关消费者的数据的维度也会不断增加，这些新鲜数据应当持续被纳入资产表的科目中，丰富品牌资产，创造消费者价值。

新零售已经驱动不同行业的领先品牌在营销方式与消费者运营方面进行了一些有意义的实践。依托全域营销运营消费者的理念，这些领先品牌结合线上线下的海量数据，通过细致的分析手法寻找品牌的高潜力高价值目标人群，在营销端通过统一广告投放平台在不同媒体中用数字化的手段在各类触点全方位拥抱消费者，提升品牌认知，有的品牌还结合LBS等技术，在线上和线下触点之间进行触达流量的平衡。品牌还会借助各类内容或会员平台对用户进行持续的运营，通过和消费者的持续互动增加消费者对品牌的好感及粘性，并协助提升最终的购买转化。最后，在每一个触点中所积攒下来的消费者行为数据又会回流到数据库中，在未来协助策略的调整。（见图11）

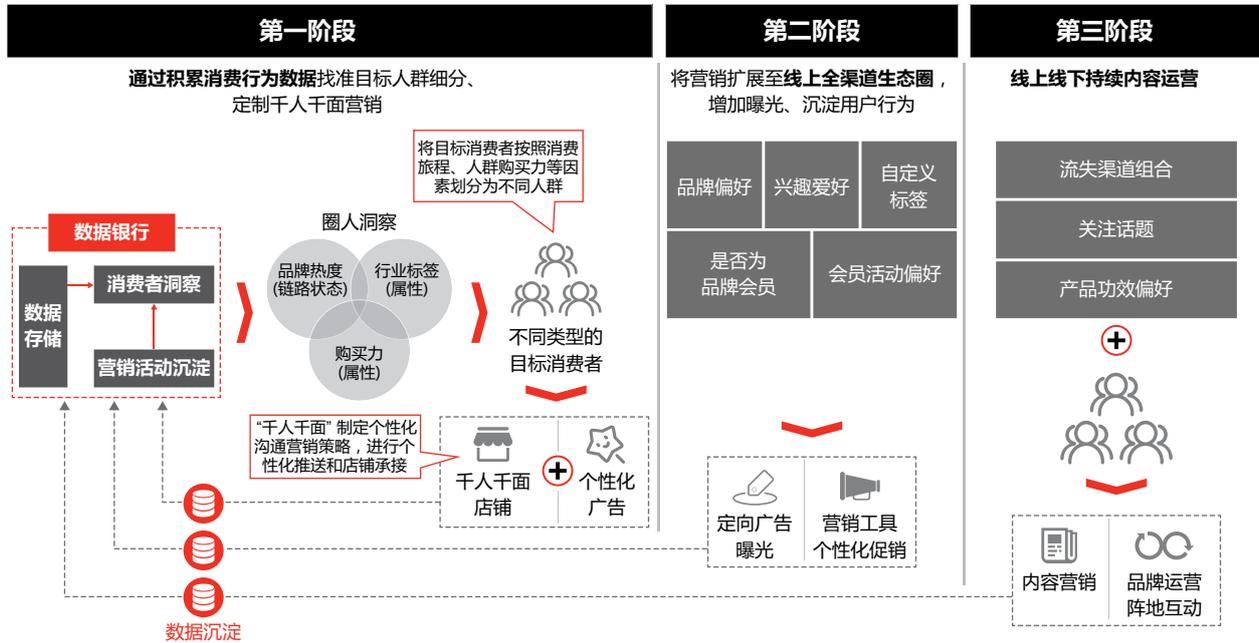
图 10：品牌应当将线上打造成以消费者为中心的闭环，提升营销效率、优化商业运营，满足日新月异的消费者个性化需求



新方法 vs 传统方法			
	 消费者为中心的商业闭环，旨在提升业务运营	 实时营销闭环，旨在提升营销效率	
研发	借助实时反馈的消费者数据为研发部门的新产品开发提供建议	营销	消费者资料和购买行为数据帮助筛选目标消费者，进行A/B测试提升营销绩效
供应链	通过消费者行为实时预测销售、管理生产		
客户关系管理	客户关系管理系统整合不同的消费者数据来源，帮助企业在运营中捕捉不断变化的消费者需求		

资料来源：贝恩经验

图 //：品牌充分利用外部生态系统进行实现闭环营销，不断学习提升营销效率，精细化消费者运营



资料来源：品牌资料；阿里巴巴；文献检索；贝恩分析

接下来，我们来看几个领先品牌是如何在营销和消费者管理领域进行实践的。

博世通过大数据锁定目标人群，成功实现了线上线下的闭环营销。主要分为3个步骤：

- 首先，博世根据经验设定一个预设人群，借助数据银行中的行业人群数据，从基础标签、消费水平、兴趣和偏好三个角度出发，对人群进一步细分，准确找到品牌目标人群；
- 接下来，博世在线上线下对目标人群同时展开营销。线上通过统一广告投放平台在视频、新闻网站上投放广告，线下通过LBS技术向消费者推送线下门店及优惠信息；
- 营销活动结束后，博世通过线上内容平台与粉丝互动，进一步塑造品牌形象，利用天猫会员串联线上线下体系，提供专享权益，促进购买转化。

通过线上线下相结合的方式，博世加强了消费者对品牌的认知，并将线上的消费者引流到线下体验。在采取了全域营销并对用户持续运营后，博世的线下入会比普通门店的周末入会效率提升了15倍。消费者在线上线下的行为数据一起汇聚到数据银行，帮助调整未来的营销和消费者运营策略。

美素佳儿用全域运营的方法针对线上母婴消费者开展营销活动，打造数据闭环，反复学习实现营销及消费者运营提升。具体分为三个阶段：

- 第一阶段：品牌方根据数据银行中的消费者洞察——消费者的品牌热度、怀孕阶段、宝宝年龄及购买力等特征，划分不同类型的目标消费者，提供个性化广告，打造专属店铺。

- 第二阶段：品牌将营销扩展至线上全渠道生态圈，增加品牌曝光，借助统一广告投放对消费者进行定向广告曝光，并运用营销工具进行个性化曝光。
- 第三阶段：品牌结合消费者关注的母婴话题及对奶粉功效的偏好，在母婴频道中进行内容营销，并在品牌号上和消费互动，从而加强消费者对于品牌的认知。

在所有渠道积累的消费者数据会回流到数据银行中，帮助美素佳儿进一步调整未来的消费者营销和运营策略。

作为全球化妆品界的领先品牌，雅诗兰黛在上市某口红系列产品时，通过互联网“可视化”营销链路精细运营目标消费者，打造爆款新品，不断沉淀积累消费者资产。其实现手段可以归纳为三阶段的“精耕细作”。

- 种草阶段：利用定性和定量内容型广告，在多个内容频道内对新品目标消费者进行快速、大范围的定向触达。
- 长草阶段：借助不同的媒体形式和内容呈现，触达目标消费群体并进行互动，同时保证互动行为是可追踪、可沉淀的。
- 割草阶段：结合全域大数据，对沉淀人群进行建模分层，挖掘高价值和易转化和高潜力人群，更具针对性地进行二次触达，从而筛选出高价值目标人群，进行快速转化，积累品牌消费者资产。

我们可以从某一次具体的营销实践中观察结果。在种草阶段：提高了目标人群画像精度，6天触达千万级人群，目标消费者触达率100%，增粉10万+。在长草阶段：2周内免费触达~50万+粉丝，品牌互动率~12%，而传统方法只能跟踪点击率，指向不清晰。在割草阶段：完成筛选百万级高质量潜客，实现二次触达，完成~4%广告转化，相对于纯新用户提高>80%。所有数据回流至数据银行，实现品牌消费者资产积累，通过品牌号持续消费者运营。

#### 变革四：通路管理与零售物种

传统分销模式下，品牌主要借助多级经销商流向下游终端，痛点主要集中在三个方面：

- **门店终端执行不可控、不透明**：在新品推广时，产品的动销铺货情况不可控，推广成本过高。进行促销活动时，品牌无法确切了解最终资源是否触达门店，投放是否真正实施，最终投放效果如何无法知晓业务人员门店拜访与具体执行情况。在价格方面，依旧存在门店层面控制难与不可追踪等情况。
- **数据链路缺失或断裂**：经销商的进销存数据、小店的动销与库存数据以及消费者行为与心智数据存在缺失或记录不准确的情况。
- **分销成本高，渠道渗透有限**：品牌在小店单产低，人力成本逐年增加，业务人员成本成为掣肘渗透的重要原因。通过传统方式进行铺货，沟通成本太高，且区域经销商服务水平参差不齐，部分区域业务人员流失与缺失，都限制了品牌对于渠道的渗透。对区域性品牌来说，还存在着新品类、新区域拓展成本高等问题。

新零售期待以一种更为经济的方式，为品牌提升渠道和终端控制力，增强覆盖广度与深度。传统零售下，通路渠道管理必须在控制（control）、覆盖（coverage）与成本（cost）三者之间权衡取舍。新零售通过数字技术、互联网平台，将建立一个所有品牌、合作渠道共享的渠道，助推3C发生结构性变化，优化权衡取舍关系，实现三赢。比如电子商务利用网络与现代物流，能够取得更深、更快并可控制的消费者覆盖；智能分销网络平台（eRTM）在低成本的情况下，能够达成更深度覆盖，全渠道透明化并增强控制力；新兴的零售门店类型在相等控制力条件下，能够最大化提升消费者体验。

以智能分销网络平台来说，它能够解决传统分销层级较多的问题，通过减少层级降低成本，同时利用平台数据化手段增强通路可视性。平台数据化是智能分销网络平台的一个重要特征，它为品牌实时反馈终端数据，协助品牌根据终端状况及消费者需求进行快速响应，在零售小店端，它通过技术支持协助传统小店进行电子化转型，获得大量一手终端数据，并为小店提供金融支持等增值服务。（见图12）

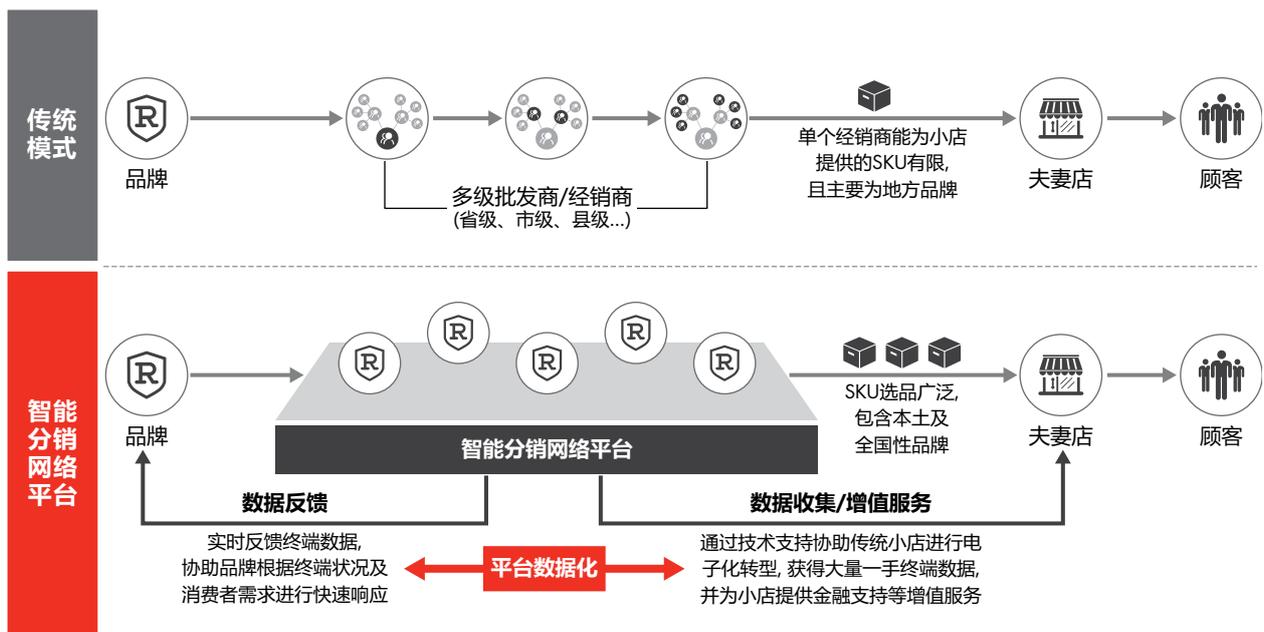
目前主要有三种智能分销网络平台模式，在处理与传统通路的管理方法上各不相同：

- **“合作型”平台**与现有贸易伙伴合作，只负责下单职责，仓储控制权、仓储管理、产品配送等则交由现有经销商负责，店内活动由现有经销商或品牌负责。
- **“撮合型”平台**与现有贸易伙伴合作，在库存和配送上有一定程度参与。该类型平台完全负责下单职责，在库存控制权、仓储管理、产品配送上由该平台或现有经销商负责，店内活动方面则由平台、现有经销商或品牌来负责。
- **“颠覆型”平台**通过扮演与现有贸易伙伴相似的角色，变革现有的分销体系。平台独家负责除店内活动之外的一切活动，而店内活动由平台或品牌负责。（见图13）

阿里巴巴零售通是“撮合型”智能分销网络平台的代表。借助阿里的菜鸟网络和强大的数据分析能力，为品牌提供新零售时代的线下门店分销解决方案。品牌可以通过零售通进行渠道下沉，将自己的产品带入2-6线城市无品牌小型便利店与夫妻老婆店中。零售通具有三大特征：

- 第一：协助品牌做出更精准的判断。零售通借助从各个渠道收集的数据让品牌清晰地了解通路状况，通过大数据分析协助品牌制定商业决策，并通过阿里体系内的各个平台帮助品牌进行数字营销；

**图 12：**在流通环节，传统分销环节层级较多；智能分销网络平台通过缩短层级降低中间成本，同时利用平台数据化增强通路可视性



资料来源：专家访谈；案头分析；贝恩经验

图 13: 三种不同智能分销网络平台模式, 在处理与传统通路的关系时也存在着不同的方法

		“合作型”	“撮合型”	“颠覆型”
模式介绍		与现有贸易伙伴合作, 协助提升下单和物流的效率	与现有贸易伙伴合作, 但控制库存和配送	通过扮演与现有贸易伙伴相似的角色, 变革现有的分销体系
控制权	下单	智能分销网络平台	智能分销网络平台	智能分销网络平台
	库存控制权	现有经销商	智能分销网络平台 / 现有经销商	智能分销网络平台
	仓储管理	现有经销商	智能分销网络平台 / 现有经销商	智能分销网络平台
	产品配送	现有经销商	智能分销网络平台 / 现有经销商	智能分销网络平台
	店内活动*	品牌或现有经销商	智能分销网络平台 / 品牌或现有经销商	智能分销网络平台 / 品牌

\*店内货架策略、促销执行等  
资料来源: 专家访谈; 贝恩分析

- 第二: 高效的三级仓配体系。在区域仓、城市仓以及前置仓的组合配置下, 品牌可以提升配送效率, 降低原有的物流成本;
- 第三: 协助小店全面提升自身竞争力, 帮助小店进行店面改造升级(升级为天猫小店), 提供更为丰富、精准的选品, 向小店店主提供运营建议, 提供IT升级协助, 让小店更加数字化。

在零售端, 其基本的商业逻辑并未改变, 围绕零售本质为消费者增加附加值是运营“场”的关键。贝恩认为, 零售场需要以消费者为中心, 为消费者提供三大重要价值:

- **选品准:** 提供更多元化、更好的商品, 准确满足消费者需求;
- **体验佳:** 创造极致的购物体验;
- **物有所值:** 让消费者感到物有所值。

目前的行业领先品牌主要从三个角度围绕“场”的概念进行升维与创新, 我们可以用一些案例作为佐证辅助理解与思考。

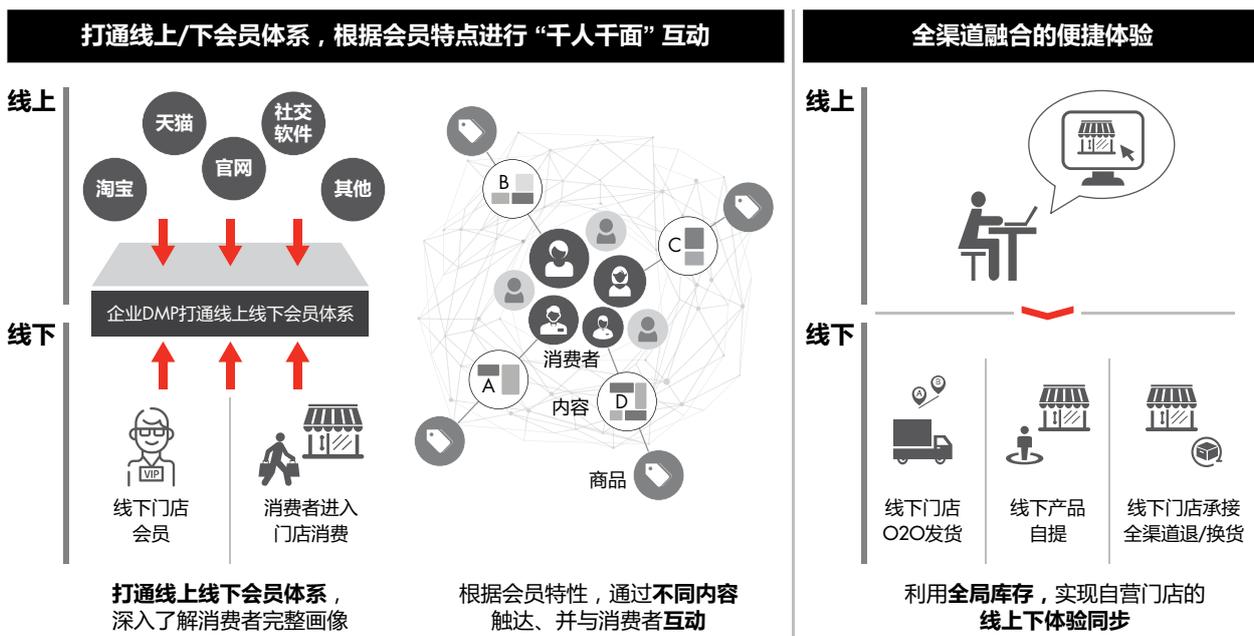
1. **“自有场”的运营升维。** 品牌对自有线下门店进行数字化升级, 将线上线下的会员体系、运营数据、产品库存打通, 并用全域数据指导下线的产品安排和消费者服务。服装业的领先企业绫致集团对线下门店进行了数字化再造, 通过企业DMP系统打通线上线下会员体系, 深入了解消费者画像, 并根据会员特点, 为其提供千人千面的个性化服务。目前, 绫致集团已经积累了超过3000万的会员数据, 并具备了精细颗粒度运营的能力; 同时打通线上线下的库存, 实现线上下单就近门店发货, 同时支持门店自取, 线

下自有门店还能够承接全渠道退换货的职责。在运用了全局库存后，消费者平均收货周期从3天降至1.5天，创造了真正便捷的体验。（见图14）

2. **“旧零售场”的改造升级。**传统的零售终端在店面、运营理念、技术等多方面存在改造的空间，天猫小店就是其中的一个突出代表。2017年，第一家天猫小店落户杭州。这家传统的“夫妻老婆店”在店面外观升级的同时，通过安装零售通系统开启了数字化运营能力，不能完成订货、物流、数据查询工作，还能结合阿里生态系统，对消费数据、周边消费者画像进行分析，帮助店主更好地捕捉客群特征，提供对选品、货架管理等方面建议。
3. **运用新零售物种打造“多场融合”。**新零售物种的出现使得零售端的功能从过往的单一货品售卖向拥有多种功能、融合多样场景的复合型终端改变。盒马鲜生在打造“多场融合”方面进行了大胆的实践。在门店内，立足于现代超市的核心功能，盒马同时开辟天猫超市专柜帮助线上品牌落地，同时融合了生活服务（如花店等）及餐饮服务（生鲜购买堂食加工等）等不同功能的场景，为消费者提供了便捷、沉浸式的优良体验。同时，盒马还通过全渠道数字化运营——移动支付工具、大数据分析、电子标签等手段大幅提高效率和降低成本。

贝恩认为，新零售时代，品牌应当与新兴的零售物种紧密合作，降低品牌沟通成本，利用数据驱动品牌在零售端的组合创新，实现SKU产出效率的提升。

图 14：深度整合线上线下数据，深耕单客运营，为消费者创造极致的线上线下融合购物体验



资料来源：品牌访谈；文献检索；贝恩分析

## 立本

### 变革五：组织与运营模式

伴随着新零售带来的数字化进程，企业内部也需要相应调整组织及运营模式，及时应对变化，跟上时代步伐。

“走向新零售的核心是，基于从以商品为核心的到以内容为核心的消费洞察重构起点，触发要完成在企业内部的组织之间的重构、职能之间的重构，充分利用互联网爆发新零售力量。”

—— 阿里巴巴集团首席执行官 张勇

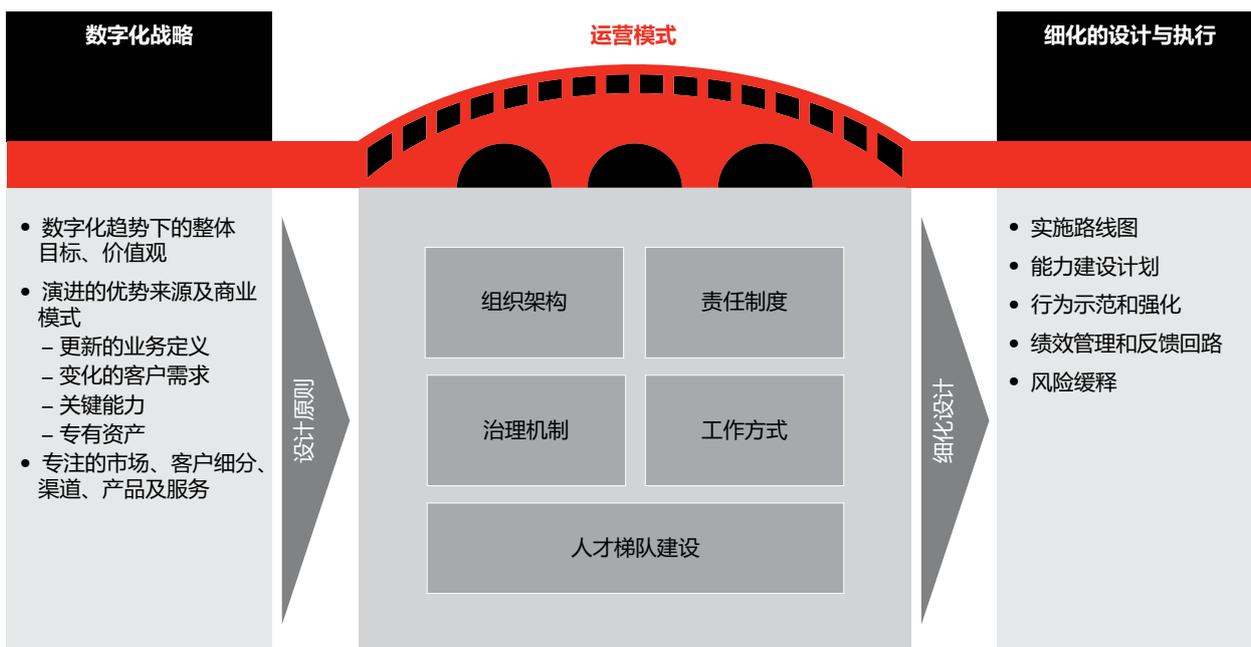
企业在全面开展数字化变革时，其组织及运营模式需要围绕以下五个构建单元重新思考：（见图15）

1. **组织架构**。当组织开始实施数字化变革时，现行框架会产生哪些问题？企业是否应在内部增设数字化职能部门，调整组织架构？

贝恩发现，现行模式下，企业职能部门间常有协调不充分情况发生，通常体现在三个层面：

- **营销和数字化/电商部门之间**：营销和电商部门的KPI不同，汇报线不支持营销、销售、客户经营和数据分析方面的跨部门工作
- **线下渠道和数字化/电商平台之间**：潜在的取舍和冲突——有时没有短期的共赢方案
- **集团公司内部各品牌之间**：各品牌的KPI和资源不同，汇报线不予支持

图 15：运营模式是战略与细化的组织设计与执行之间的桥梁



资料来源：贝恩公司

发生如上情况，企业亟需通过优化组织架构来解决。贝恩认为，企业组织架构没有标准答案，而取决于数字化转型的彻底性。（见图16）

当数字化被定位为一种新的销售途径时，企业可在销售部下直接设立数字化团队，由销售部统筹管理。这样的架构设置能够形成更为全面的终端观察，及时综合终端的趋势变化，提出产品的修正反馈。然而，新设立的电商团队将不可避免地与传统销售团队发生冲突，而销售部以保障业绩为导向的特点，或对新渠道的资源倾斜有限，数字化团队发展将受到阻碍。

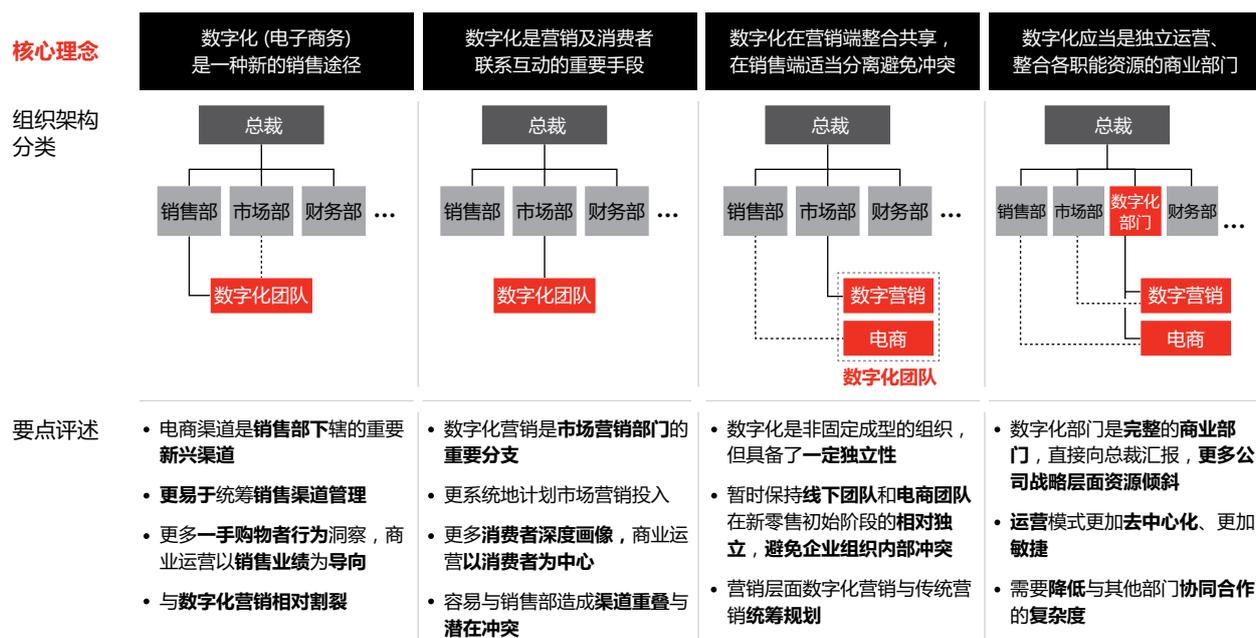
如果建立独立的数字化部门，直接向总裁汇报，电商团队将得到来自公司战略层面的支持。完全独立的架构使团队不受既定的传统工作模式限制，更有利于形成敏捷、扁平、去中心的组织。不过，这样的架构设置将使部门间的协同合作变得更为复杂，需要清楚界定职能部门间的工作界面。

2. **责任制度**。对于数字化业务，各职能部门的责任和权利如何定义？在数字化影响下，各业务决策流程及决策中心应如何设计？

在数字化的颠覆下，部分工作的执行中心正在悄然发生变化。企业内部一些原本分散的职能在数字化的帮助下趋于集中化管理，以降本提效。例如，在过去零售门店往往凭经验指导组货、决定商品定价。在增加了中心化大数据平台后，企业能够对门店货品选择及定价提供支持，更加智能高效地管理多个渠道。在部分职能集中化的同时，我们也看到数字化工具正在为一线员工赋能，实现部分职能的去中心化。比如随着企业内部App的上线，人力资源部门不再需要组织大型线下培训会，学习课程可以定时定制地推送给员工。

正如上文所述，数字化业务往往需要跨职能协作，企业需明确各部门在关键业务流程中的角色。例如，当电商部门打算举行线上促销活动时，由谁负责统筹，哪个部门制定营销方案，谁是冲突的最终决策者，谁来执行最后的方案，这都将是电商部门新成立后应该逐渐厘清的问题。模糊不清的决策流程将成为未来开展业务的绊脚石。

图 16：企业组织架构的变化取决于数字化转型的彻底性



资料来源：专家访谈；贝恩经验

### 3. 治理机制。企业如何协调、指导及激励数字化变革的持续推进？

许多企业对如何做数字化转型毫无经验，在面对如下问题时往往束手无策：“我该从哪儿开始行动？”、“最好以什么样的顺序推进变革举措？”、“如何激励团队能有效保障变革的顺利进行？”、“如何度量数字化变革的成效？”。这些问题的答案在于拥有完善的治理机制。

企业高级管理团队应站在一定的高度，平衡战略的“远虑”与业绩的“近忧”：结合数字化战略目标，确立数字化举措的轻重缓急，在有限预算下，做合理的项目取舍及资源分配。与此同时，设置有效的激励机制也至关重要。例如，对敏捷办公、积极使用数字化工具的员工进行奖励，可带动企业数字化氛围，对业务的推进产生正面影响。

数字化变革也需被管理团队有效跟踪与监控。企业应明确负责人进行变革管理，协调不同部门的利益及资源，同时设定关键监控指标，及时预警可能出现的方向性错误。管理团队还应定期开展会议，回顾数字化战略执行情况，评价各举措预算的投入产出比，优化路径选择，保障数字化的持续、高效推进。

### 4. 公司文化与工作方式。企业应该采用何种文化、工作方式，以应对快速变化的外部商业环境？

敏捷已经成为新行业热词，相对于传统“瀑布式”研发模式的耗时耗力并难以根据过程中出现的变量及时调整，敏捷模式注重平台化和小团队，以“小步快跑”方式帮助企业敏锐应对市场变化。

*“平台化快速迭代，专注于点对点的工作，一个个由具有生产力的个体所组成的小团队，总是能够不断交付出色的工作成果，同时最大程度减少损失。”*

——敏捷工作模式的一种普遍性定义

企业应当意识到，建立敏捷的组织运营规则不在一朝一夕，而是要经历阶段性的转变过程，一般完整的转型需要持续2-3年，包含四大阶段，每个阶段都包含不同的关键步骤（见图17）。

- **调动**：在领导层团队之间定义目标，建立改革氛围；决定进行敏捷试点（项目规模、项目目标及KPI，参与人员、明确产品负责人和敏捷教练）；
- **试点**：建立并赋能几个敏捷试点团队进行试点；充分调动企业组织内部，为敏捷试点提供支持；
- **延展**：逐步扩大敏捷转型的试点规模，赋能更多团队；内部不断设计、建立、评估和扩展敏捷工作的能力，同时监控对业务结果的影响，按照需求调整待办事项和预算；
- **深化**：在已经部署敏捷方法的部门实现稳定的敏捷运营，并将其与企业全方位商业运营相结合，积极强化敏捷文化变革，保持专注度。

在企业进行敏捷化转型的同时，内部也应当持续评估并降低风险，如企业内部各部门对敏捷变革试点项目团队在人才及工作重心上的支持；以及当敏捷转型进入“深水区”后，来自公司内部“默守陈规”的阻力。

敏捷转型中，企业应当坚守四大信条：

- **跨部门组建项目团队并充分赋能**：建立灵活小规模团队，保持高度自治性，对进程有充分的自主权；每日例会，充分沟通；

- **行动围绕特定结果，有时间限制：**项目/开发周期以小模块时间为基准；交付成果是工作系统增量，随时接受客户反馈；
- **工作是迭代、不断累加的：**阶段性灵活评估交付成果，向相关业务部门获取实证反馈；
- **用模块化、可变通的方式解决问题：**明确及时调整和快速适应的工作方式，意识到大部分决策是可逆的“双向门”。

5. **人才梯队培育方案。**企业需要建设什么样的数字化人才梯队？如何寻找、建设并留住人才？

面对数字化变革，企业往往需要建设一系列能力，或对公司部分能力进行系统化升级（见图18）。在有限的预算和资源的平衡下，一步到位完成数字化能力建设往往并不现实，因此企业要根据战略举措的轻重缓急，确定能力建设的优先级，并适时加大投入。

针对能力建设，以下问题能帮助企业形成更全面的思考：

- “要完成数字化的雄心壮志，我们需要什么能力？”：从生产供应链、消费者运营到渠道管理零售终端，确定哪些数字化能力需要自建，哪些能力愿意开放给外部生态系统以直接调用。
- “相对于竞争对手，我们在什么方面仍有差距？”：对标先进竞争对手，确定能力建设的标杆并计算潜在投入。
- “应当如何缩小差距？是不是应该在这方面大力投入？”：全方位的数字化能力投入是巨大的，这也对企业对方向及路径的选择提出了要求。企业需根据自身战略需求，确立相应比较优势。

图 17：企业建立敏捷的组织运营规则不在一朝一夕，而是要历经阶段性的转变过程，一般完整的转型需要持续2-3年时间…

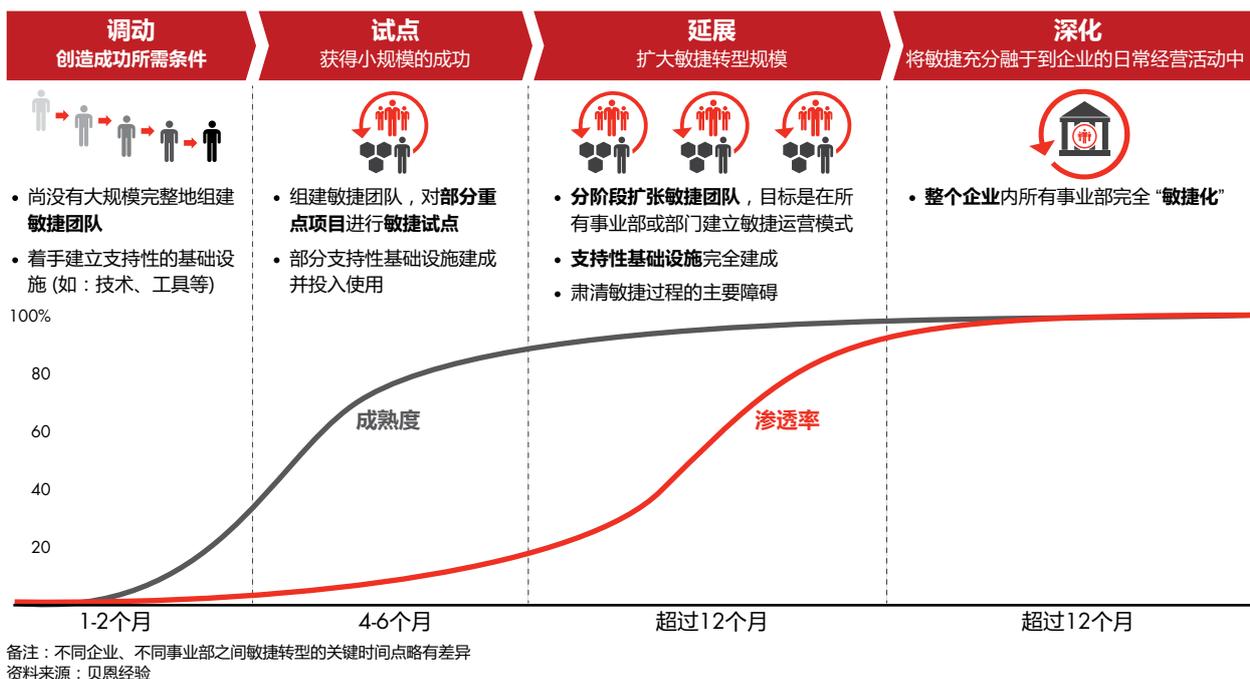


图 18：数字化转型的过程中，需要建设多元化的人才梯队



资料来源：贝恩分析

人力建设本身也在进行数字化变革。越来越多的企业开始利用网络社交工具做品牌宣传，投放招聘广告以吸引人才。同时，建设网络课程体系，实现对不同阶段员工的培训。另外，也有一部分的公司开始尝试通过建设内部网络社交平台，增强员工以及员工与公司之前的情感联系。

企业通过思考和回答以上问题，能够快速梳理数字化下的组织及运营模式，理解人才梯队建设的要害，从而为数字化变革夯实发展的基石。

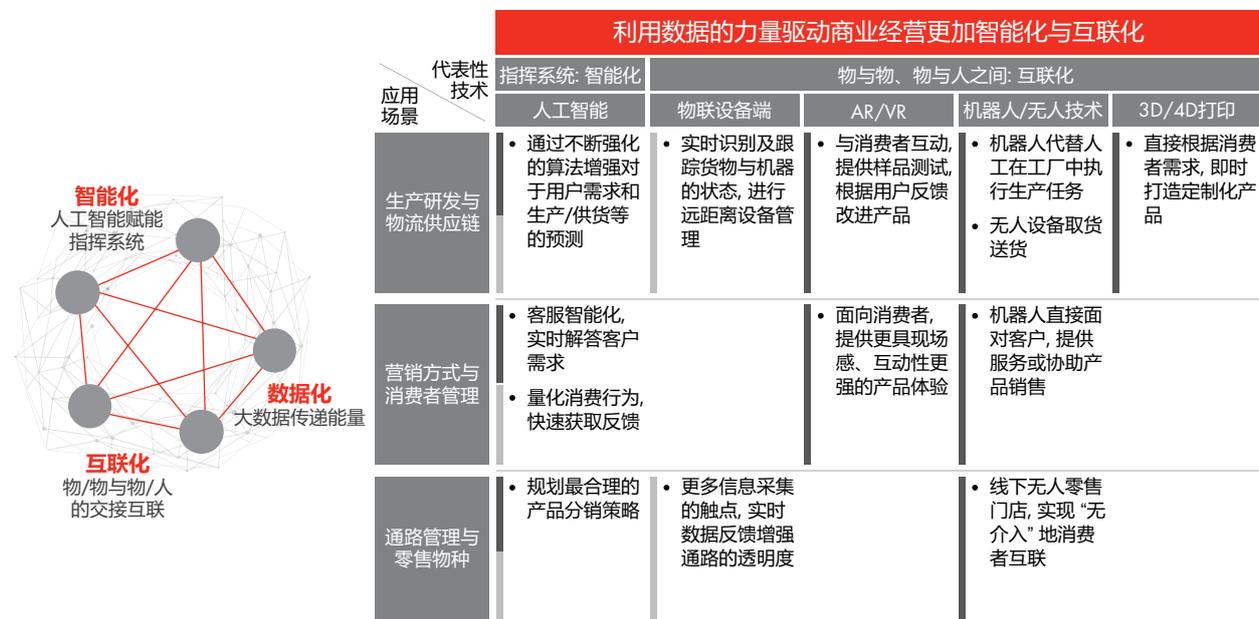
### 变革六：新科技与大数据能力的发展与支持

新技术的兴起及大数据的普遍应用，为品牌在企业经营的各个环节运营升维，并为消费者营造更好的体验提供了保证，赋能品牌在新零售时代实现商业运营充分数据化、智能化与互联化。在这其中，人工智能是连接物理世界的智慧化指挥系统，利用先进的算法让每一组数据分析的过程更加高效而准确；大数据量的几何级成长为企业运营带来了源源不断的能量，可以充分驱动并优化物联网环境下互联互通的各个面向消费者和企业内部经营流程的环节，并不断沉淀数据支持更加智能化的决策。在此，我们将新科技对品牌带来的影响概括为两大方面，一是大数据的获取与分析，二是运营效率及消费者体验的提升。（见图19）

回顾过去5-10年，在零售现状下，品牌在大数据获取、分析和管理等方面存在着诸多痛点，导致数据价值无法释放，无法提升运营效率及消费者体验水平。主要体现在：

- 数据获取难度大：**研发前期传统调研通过接头拦访、问卷调研、焦点小组访谈等方式进行，耗费大量的人力和时间，且获得信息客观性和时效性不佳，容易造成产品上市策略陷入偏差；大量的分销渠道和零售的交易处于人工或半人工阶段，缺乏先进的物联网设备，广泛的数据无法获取，企业无法实时对生产经营进行调整；

图 19：各项新兴科技的发展协助品牌在企业经营的各个环节提升效率，为消费者带来更好的体验



资料来源：文献检索；贝恩分析

主要应用目的： ■ 大数据获取与分析 ■ 运营及体验提升

- 数据连通性低：**数据之间互联互通的程度低，易出现“数据孤岛”现象，未能形成互联化。目前很少有企业可以在经营层面充分融合内外部生态系统数据；数据的相对孤立性导致可贡献更具深度洞见的的数据相对有限；
- 数据分析与管理能力较弱：**海量数据的存储代价不菲，分析技术相对落后，缺乏专业的具备相关技能的分析人员，从而导致数据整体分析效率较低，且无法充分智能化、很多部分仍需要人工干预，对业务的指导意义有限。

随着人工智能技术的演进、云服务平台的普及数据处理能力的加强，品牌利用更多场景化的触点获取更全面的数据，并对数据进行更精细化的管理与分析，将数据的价值释放到生产经营和服务消费者的活动中。人工智能结合高阶数据分析的应用场景在企业的经营过程中比比皆是，一些典型的应用场景包括：

- 供应链方面，通过不断强化的算法增强对用户需求和生产/供货等的预测：**基于大数据、机器学习算法增强的智能供应链系统正逐步替换传统供应链。传统供应链对库存管理（商品进出预测等）往往仅凭经验，且在生产、入仓、分拣等过程投入很多人力。而智能供应链可以自动预测未来短期、中期库存水平，及时发出生产指令，智能分拣入库，完成对海量库存的系统化、精准化管理，提高商品流通效率，降低企业运营成本；
- 消费者管理方面，智能客服实时解答客户需求，并快速收集客户动态反馈：**人工智能正在将人工客服从各类问题的“轮番轰炸”中解放出来。上一代的智能客服，仅能完成一些含有一定关键字的重复问题的自动回答。随着人工智能引入语音识别、自然语义处理及深度学习等工具，它不仅能够“听”得懂客户需求，更能深入理解客户所处的场景及语态，并结合其他多维度的动态数据，实现定制化精准推荐及自动化订单处理；

- **分销方面，规划最合理的产品策略：**过去，品牌往往仅知道一个静态的销售结果，根据阶段性的业绩去推演、计划下一阶段的产品组合及各渠道分销计划和投入。现在，品牌可以通过人工智能分析消费者社交网络信息、购物行为轨迹以及市场脉动，更加动态地调整和制定分销策略。

接下来，我们将用两个案例简要陈述领先的品牌是如何借助新科技带来的裨益提升企业内部管理和运营效率。

vivo是中国本土领先的移动通信设备制造商，在生产经营和消费者管理上，积累了场景丰富的用户数据。然而，数据的存储和管理相对分散，线上线下的数据并没有完整互联，在商业经营中，数据洞察的提炼过程相对繁琐，企业的经营效率遇到很大挑战。

vivo通过在企业内部进行自主DMP建设，构建以大数据分析和用户运营技术为基础的用户运营产品系统，实现其以用户为中心的运营目标。进行这一系列工作的基础是构建一个基本的数据库，从而能够将海量的数据整合，协助未来的分析。vivo结合内外部双重数据源，打造出以数据标签、用户流失预测模型以及用户数据为基本模块的数据平台（VDP）。在这个数据平台的基础上，接入多个产品功能模块，如用户画像、线下活动管理、活动模块管理等。通过用户运营数据展示系统、运营任务分配系统以及运营区域执行系统等应用产品，实现精准营销、精准服务、会员运营等业务功能。

酒业领先品牌国酒茅台依托阿里云提供的全方位解决方案，解决自建电商时存在的几大关键难题。茅台云商是茅台智慧营销的核心，在自建数字化基础设施时遇到的痛点包括：目前IT架构大并发、大数据支持不足，导致高峰期消费者流量过载；企业IT系统架构灵活度有限，技术开发跟不上业务创新发展要求；精准营销、反黄牛风控等方面尚无大数据支撑；线上线下全渠道引流有待打通。

为了更好地应对并解决这些难题，茅台与阿里云开展深度合作，利用生态系统云服务模块，并结合公司内部与外部专业团队，从以下两方面为企业创新保驾护航：

- 在数据架构上，阿里云提供了强大的技术及人员团队支持，协助茅台打造数据中台，实现业务数据化，为企业的管理及决策广纳数据源；目前正在规划内部企业数据与外部生态圈数据双向互通，丰富数据来源，为获得基于数据的深度洞察打下良好基础；
- 在业务模块中，依托数据基础，阿里云协助茅台打造了业务中台，搭建了包括营销中心、会员中心、订单中心等在内的十多个业务中心。这些业务中心既是数据的汇聚地，也是数据分析中心，可根据业务需求随时取用。这些中心非常灵活，由快速复用、线性扩展的“原子”模块叠加而成，可以迅速满足业务创新过程中的技术需求。

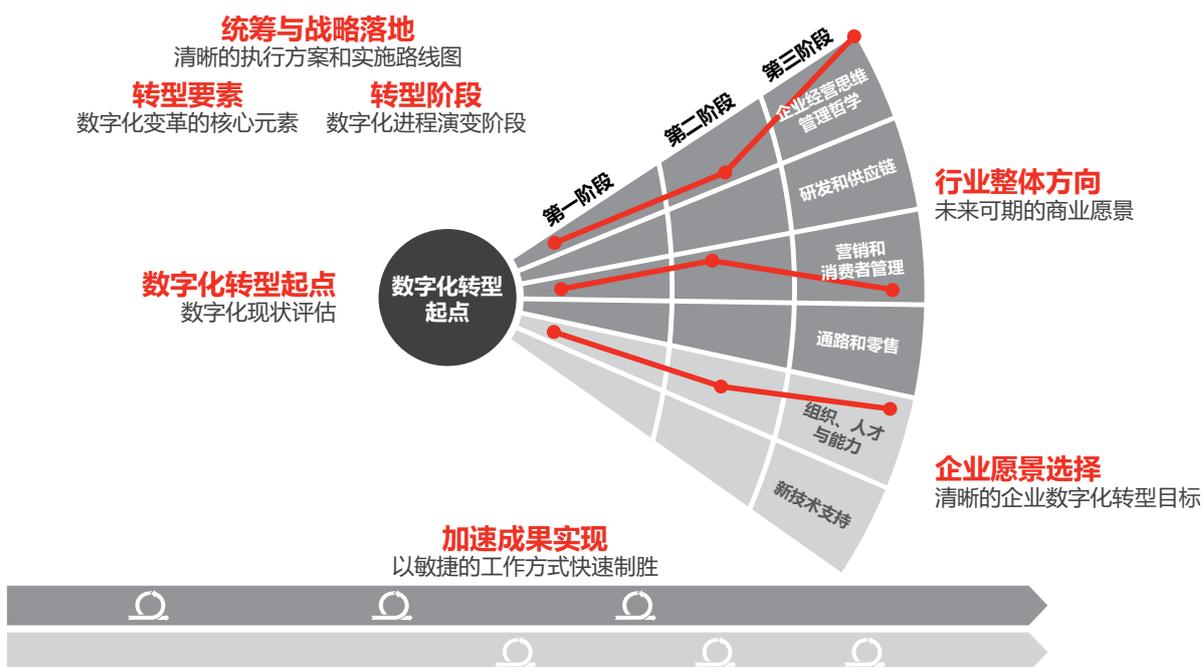
茅台云商新一代IT系统规划的服务场景涵盖了价值链的各个方面，包括：将消费者想法融入产品研发、大数据闭环营销、利用物联网、区块链技术的溯源验证、门店数据化改造、对接零售通及构建互联网生态服务合作伙伴等，充分发掘数据力量，串联商业版图。展望未来，在线下门店运营中，茅台计划借助阿里云提供的智慧门店解决方案，引入人工智能大数据等技术，探索构建第四代智慧门店，包括引入智能机器人客服、无缝支付体验、智能货柜等措施提升消费者体验，对门店加强数据化运营管理，增强会员互动营销，大力提升消费者运营水平。

## 总结

展望未来：贝恩认为，传统的战略设计模式已无法适应数字化浪潮对战略实施效率的要求。新型的数字化战略应是传统的战略金字塔与数字化工作方式及工具的有机结合。（见图20）

每个企业在制定战略前，应识别内部可见的、“以小博大”的数字化举措，将其作为快速制胜的核心，率先落地。该过程不仅可以使企业及时享受数字化带来的成效，提高企业员工对数字化的认同，还可以小范围尝试敏捷的工作方式以获取经验。在加速部分成果实现的同时，企业可对标业内领先企业并站在行业未来5-10年的蓝图中，评估自身能力和数字化起点，在“明道”、“优术”及“立本”中寻找突破，量身定制数字化转型变革地图和实施方案，进而逐步有序地推进数字化转型。只有这样，企业才能在数字化、新零售的浪潮中乘势而上，享受新时代、新科技、新洞见下的累累硕果。🕒

图 20：展望未来：贝恩认为品牌应当重新审视所处数字化转型阶段，评估自身能力并量身定制数字化转型变革地图和实施方案



资料来源：贝恩研究

## 作者简介及致谢

**丁杰**是贝恩公司全球合伙人，数字化研究院院长，常驻北京。

联络方式: [jason.ding@bain.com](mailto:jason.ding@bain.com)

**布鲁诺·兰纳 (Bruno Lannes)** 是贝恩公司全球合伙人，常驻上海。

联络方式: [bruno.lannes@bain.com](mailto:bruno.lannes@bain.com)

**朱永磊**是贝恩公司全球合伙人，常驻上海。

联络方式: [larry.zhu@bain.com](mailto:larry.zhu@bain.com)

**高红冰**是阿里巴巴集团副总裁，阿里研究院院长。

**彭雳琦**是阿里巴巴集团副总裁，全域运营部总裁。

**宋斐**是阿里研究院副院长，资深专家。

**蒋正伟**是阿里研究院，高级算法专家。

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

本报告由贝恩公司 (Bain & Company) 与阿里研究院 (AliResearch) 共同完成。报告的作者特别感谢贝恩公司的邵晓琦、陈浩、王胤臻；以及阿里巴巴集团的董本洪、靖捷、林小海、张一星、颜乔、叶国晖、李江、杨健、郑天天、周建华、曾臻、张嫣、王莉莉、汪子皓、章国栋、徐梦临、刘洋、郎雪月、王亿红、霍志刚、阎姝、颜翌、王胜、华文倩、王勤、饶赛璐、刘剑峰、涂晓昱、杨海、曾桢、ZHUANG MUHUA、郭旻宁、沈丽、曹筠武、韩福东、蒋昕捷、潘永花、吕志彬、崔瀚文、程欣、谢周佩对本报告做出的贡献。

## *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36个国家设有55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。

---

### **关于阿里研究院**

研究院成立于2007年4月，依托并深深扎根于全球最大、最具活力的商业生态系统——由电子商务、电商物流、云计算与大数据、大文娱等构成的阿里巴巴商业生态圈。秉承开放、分享的互联网精神，面向研究者和智库机构，通过数据、技术、案例、理念的分享，成为新商业、新经济与新治理领域的智库平台。

研究范围包括：微观层面的消费者洞察、企业数字化转型、模式创新（如C2B模式、未来组织模式）研究等、中观层面的产业互联网化研究（如供应链、电商物流、农村电商等）、宏观层面的新经济与传统经济的互动研究（如互联网与就业、消费、进出口等）、互联网治理研究（如网规、电商立法）和未来研究（如数字经济）等。



欲了解更多信息，请查询 [www.bain.cn](http://www.bain.cn) 或关注微信号：



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