



新零售下的品牌变革

AliResearch
阿里研究院

BAIN & COMPANY 
贝恩公司

第一章：新零售到底为何物？

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。而近期阿里巴巴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。

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大层面：首先，**人、货、场三大核心零售组成元素被重新定义**；其次，**三者之间的商业关系发生了重构**。

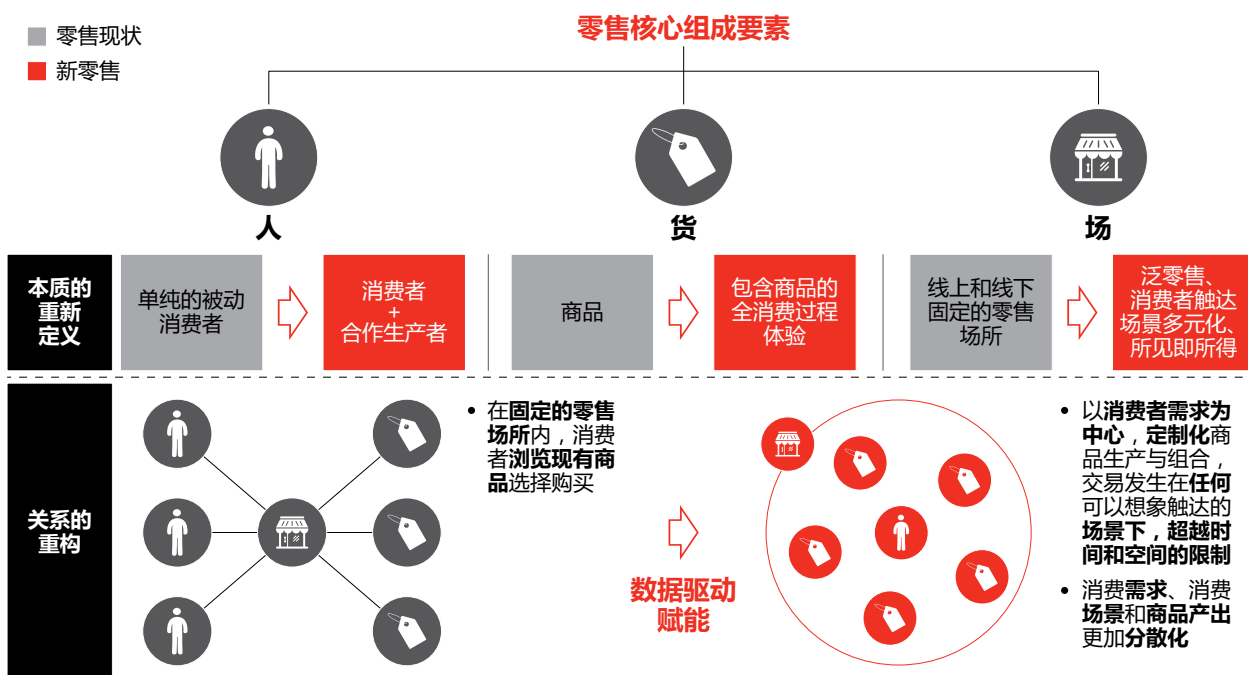
具体来说：

- 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

在新零售的范畴里，消费需求、消费场景和商品产出都演变得更加分散化。举例来说，商品产出不再是从B端到C端的大规模生产，而是去中心化后的消费者主导；从满足部落化的需求，到更加定制化从而契合日新月异的个性化需求等。品牌在注重满足消费者显性需求的同时，也将通过大数据驱动的各类更加高效的方法发现消费者的隐性需求；伴随各类应运而生的新式消费场景，让消费者得到良好体验的同时，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成为新零售商业基础设施，通过数据赋能品牌。新零售将通过打通数据壁垒，使品牌商全面、准确、快速地了解消费者，赋能人、货、场及其关系的重构；

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



在提升消费体验同时，最大化品牌产出和运营效率。新零售正在成为各大品牌商CEO必须关注的重大议题。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，品牌之间的竞争也即将进一步升级加码。

第二章：品牌应如何变革？

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。

主题一：明道

- 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

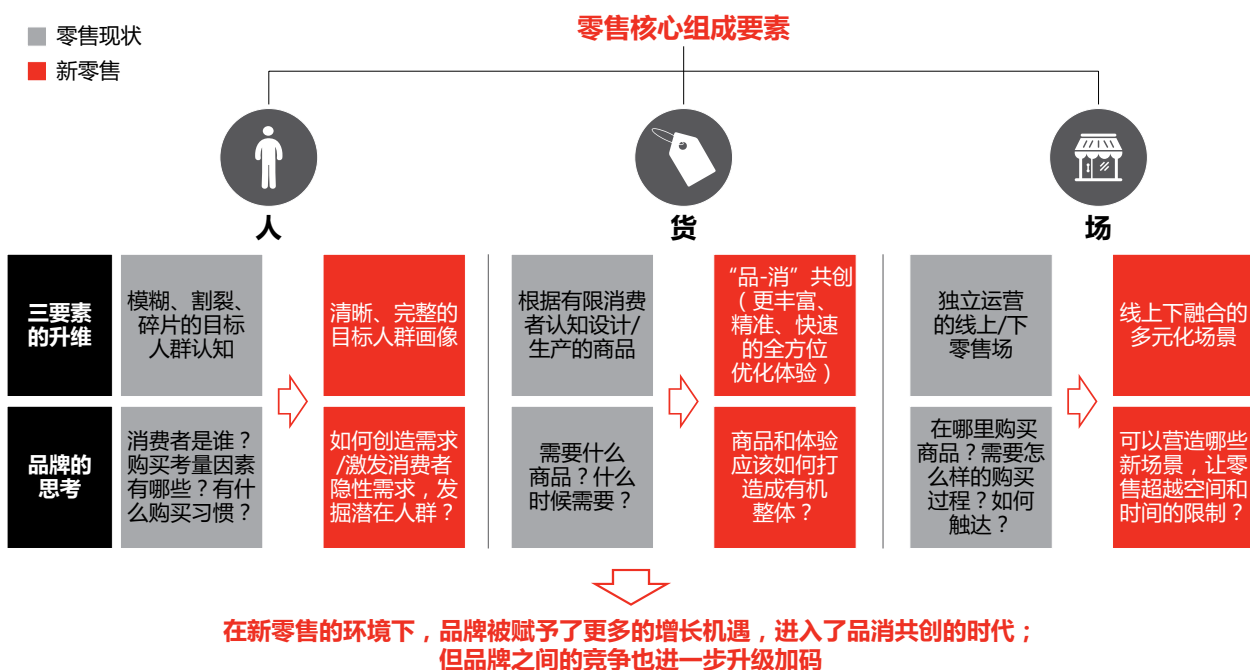
主题二：优术

- 在研发生产与物流供应链领域，主要的变革主题包括：去中心化/消费者定制化生产、以场景为中心的消费组合、打造柔性智能化的供应链
- 在营销方式与消费者运营领域，主要的变革主题包括：真正理解消费者/在各个场合拥抱消费者、打造营销闭环/利用数据反复学习提升、将营销理念从“品牌费用”向“品牌资产”转变
- 在通路管理与零售物种领域，主要的变革主题包括：减少损耗/降低通路成本、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

主题三：立本

- 主要关注，新零售下的组织与运营模式及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

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



明道

I. 企业经营管理

在新零售的浪潮中，企业应当聚焦两大抓手：一是消费者经营；二是数据的运用，其中包括数据化、智能化、互联化三个层面。

- 品牌经营之道的核心是消费者，应当充分聚焦消费者运营，实现全生命周期价值管理
- 在商业运营层面充分实现数据化、智能化与互联化
 - 内部：打通数据孤岛，实现跨部门互联；通过数据化运营模式，优化商业决策
 - 外部：建立企业内部与外部生态系统双向数据闭环

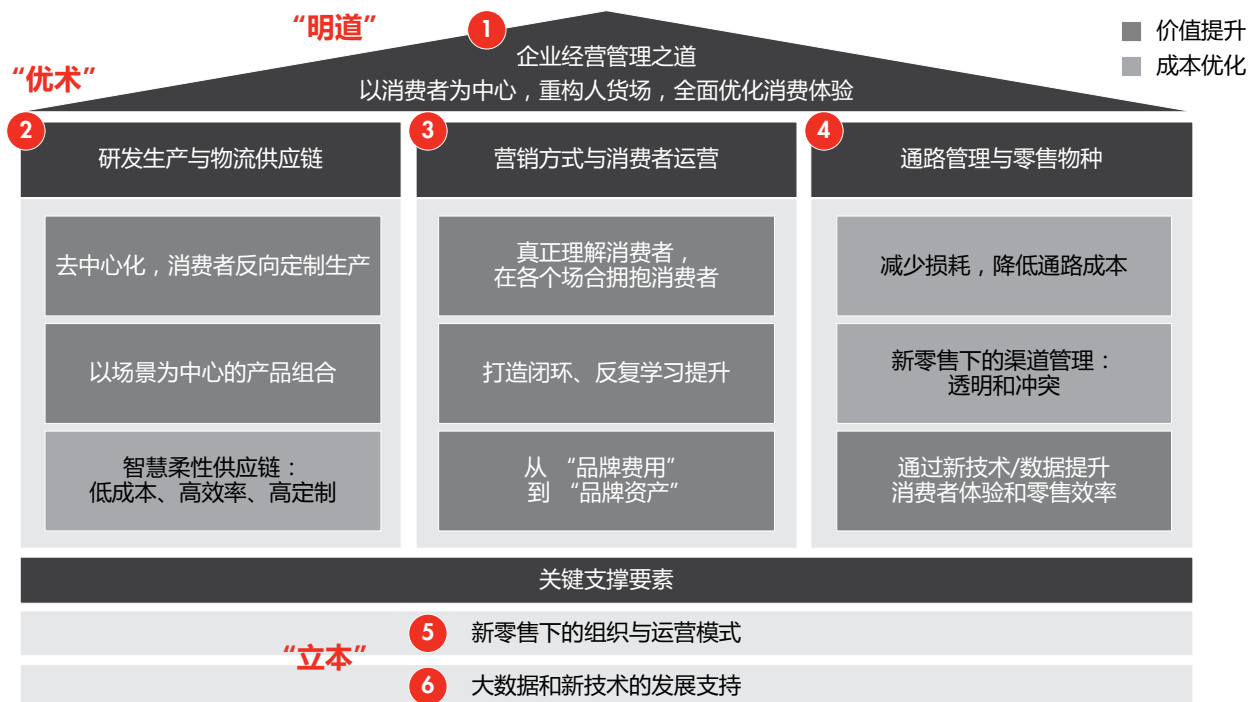
优术

2. 研发与生产

互联网生态系统为品牌提供了更加真实、全面、及时了解消费者的途径，有助于提高研发和供应链有效性。例如：技术的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，而消费者的转变是定制化生产兴起的根本源泉。品牌可以根据消费者需求、消费场景需要，合理在生产研发环节赋能消费者。

中国供应链已迈入智慧化供应链阶段，品牌应着力于智慧化平台的构建，通过多方信息的整合与分析，实现供应链各方的深度协同。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，强调对于数据的管理，选择适合自身情况的服务商，提升供应链运营效率。

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



3. 营销与消费者管理

线上生态系统拥有各类不同的场景触点，可以每时每刻触达消费者。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。品牌可以通过数字化手段、更好更全面地了解消费者，打通内外部生态系统，借助对生意有影响的洞察对业务进行快速调整。

- 数字化营销的本质，应当从“品牌费用”向“品牌资产”转变。即品牌应当建立核心消费群体“资产表”，不断滚动沉淀数据，持续追踪变化不断调整品牌策略。

4. 通路管理与零售物种

新零售下的通路管理期待以更经济的方式，为品牌提升渠道和终端控制力、增强覆盖广度与纵深。

- 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
- 品牌应当根据品类特性调整智能分销网络平台策略，选取合适商业伙伴

零售端的商业逻辑并没有改变，品牌应当围绕零售的本质合理运营“场”的概念，为消费者提供最好的产品满足需求，同时带来最佳的购物体验，让消费者感觉物有所值。目前领先的变革者，在“自有场”的运营升维、“旧场”的改造升级和新零售物种打造“多场融合”等维度均做出了不同程度的尝试与创新。

品牌应当紧密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。

立本

5. 组织架构与运营模式

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架构及运营模式，从而及时应对变化、跟上时代步伐。

现行模式下，企业职能部门间常有协调不充分情况发生，需要通过组织架构优化予以解决。另外，企业组织架构应结合自身经营情况，根据数字化转型的彻底性，灵活设置数字化部门。

在工作方式上，敏捷已经成为新行业热词，相对于传统“瀑布式”研发，敏捷模式注重平台化和小团队，以“小步快跑”帮助企业敏锐应对市场变化。

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，每一阶段都包含不同的关键步骤。

6. 大数据与新科技发展支持

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，充分发掘数据的价值，为消费者营造更好的体验。过往品牌在数据获取和分析管理等方面存在着诸多痛点，而人工智能、云计算等先进技术的运用将赋能品牌挖掘数据价值。

一直以来，我们都在讲新零售是新物种，其模式也在不断演进，从线上线下结合，流量及模式的创新，到组织管理和技术变革。相信能够抓住变革浪潮，不断适应并突破的品牌，在未来的竞争中可以脱颖而出，引领潮流。



欲了解更多信息，请查询 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