

回归本质，再出发

BAIN & COMPANY 

# 目录

作者简介.....	2
摘要.....	3
<b>1. 品牌的力量：品牌再回归，品效平衡六四开 .....</b>	<b>5</b>
平台玩法层出不穷，效果类广告占比日益升高 .....	5
流量打法造网红易、保长红难；品牌广告短期有增长，长期有复利 .....	5
品效平衡（6:4）才能穿越周期 .....	6
<b>2. 营销的升维：营销再中心，1+N+X规模化精准 .....</b>	<b>8</b>
千人千面是把双刃剑 .....	8
营销本质是建立认知、认可、认同的品牌热爱 .....	9
<b>1+N+X</b> ：内容“形散而神聚”，媒介“规模化精准” .....	10
<b>3. 媒体的效果：媒体再聚焦，强化关注，改变行为 .....</b>	<b>11</b>
“花钱买触达”到“花钱买关注” .....	11
触达质量和触达频次至关重要 .....	11
品牌需要集中火力，强化关注，聚焦三高，改变行为 .....	13

回归本质，再出发

## 作者简介



**鲁秀琼**是贝恩公司全球专家合伙人，常驻上海。

联络方式：Joanna.Lu@bain.com



**张婧**是贝恩公司全球合伙人、大中华区数字化业务（Vector）主席，常驻上海。

联络方式：Carrie.Zhang@bain.com

## 摘要

随着2022年GDP增速的放缓，中国消费品零售额也出现较大波动。十年来持续攀升的消费者信心指数遭遇波动，在2023年消费需求的不断释放下，仅呈现弱回暖态势。跌宕起伏的十年对营销人来说也是“迷思的十年”，营销技术更多更复杂，但是营销人却越卷越困惑。

流量满了，品牌弱了；内容碎了，认知浅了；触点多了，关注少了。如何在迷思中找到确定性的增长机会和营销打法？

破局的关键在于回归本质，重新出发。一则相信品牌的力量，扭转流量租赁思路，重提品效平衡；二则推动营销的升维，从千人千面、去中心化，到内容和媒介的再中心化，实现规模化精准；三则关注媒体的效果，从“花钱买触达”，到媒介强化关注，改变行为。

## 正文

### 信心波动，整体承压

过去十年是消费行业魔幻的十年。随着2022年GDP增速放缓至3.0%，中国消费品零售额也出现较大波动。整体快消品零售额同比增幅从2013年一季度10%左右跌落至2022年四季度的-5%上下。十年来持续攀升的消费者信心指数遭遇波动，在2023年消费需求的不断释放下，仅呈现弱回暖态势。

回望“过山车”式的行业发展历程，2013年，微信刚出现2年，淘宝正向天猫转型；2015年拼多多成立，社交电商初见雏形，美团和大众点评合并，社区电商开始兴起；2017年以后，抖音、小红书崛起，开启“内容为王”的时代，直至2020年疫情背景下，社区团购走红，兴趣电商、买手电商方兴未艾，不断摸索前行。

### 营销人越卷越困惑

伴随着内容和营销渠道的变迁，直播、短视频、KOL推荐、私域营销等新型营销模式层出不穷。大数据、人工智能和云计算等前沿网络技术也不断驱动着营销技术的发展。这十年对于营销人来说也是“迷思的十年”，营销技术更多更复杂，但是营销人却越卷越困惑。具体来说，我们看到三大变化：

第一，流量满了，品牌弱了。71%<sup>1</sup>的CMO倚重立竿见影的营销投入，效果衡量越看越短，导致品牌日渐式微，2023年全球百大品牌价值缩水近20%<sup>2</sup>。

第二，内容碎了，认知浅了。2021年，94%<sup>3</sup>的CMO认为千人千面的数字化营销是最主要的工作职责，首次超过了品牌建设，千人千面越做越多，但效果存疑，消费者平均能记忆的互联网广告只有2个<sup>4</sup>。

1: 全球CMO调研, 2023

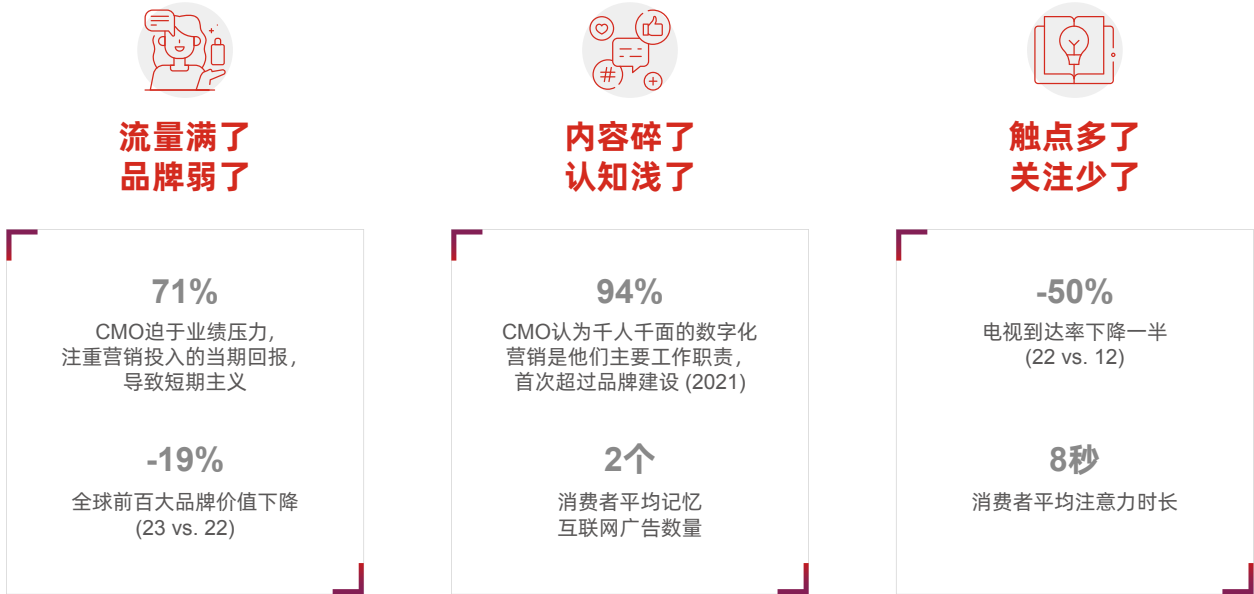
2: 凯度BrandZ™最具价值全球品牌100强排名, 2023

3: 全球CMO调研, 2021

4: 凯度中国城市居民广告关注度研究

回归本质，再出发

第三，触点多了，关注少了。电视，这个十年前最主要的媒体到达率下降一半<sup>5</sup>，媒介触点不断碎片化，同时人平均的注意力只有8秒<sup>6</sup>，高效触达越来越难。



资料来源：CTR；Kantar；R3；CMO Survey；Microsoft；案头研究；贝恩分析

如何破局？基于多年消费品行业咨询经验，贝恩总结了诸多优等生的破局关键，认为他们都做到了**回归本质，重新出发**。具体来讲，有三点破局之道：

- **相信品牌的力量**：扭转流量租赁思路，重提品效平衡六四开
- **推动营销的升维**：从千人千面的去中心化打法，到建立“1+N+X”的矩阵，达成内容上“形散而神聚”，媒体打法上“规模化精准”
- **关注媒体的效果**：媒介规划的原则需要从花钱买触达，到强化关注，改变行为

回归本质，重新出发



5: 凯度中国城市居民广告关注度研究，中国广视索福瑞媒介研究报告

6: Attention Spans, Microsoft, 2015

回归本质，再出发

## 1. 品牌的力量：品牌再回归，品效平衡六四开

### 平台玩法层出不穷，效果类广告占比日益升高

在中国互联网，每60秒就会产生8.3M的抖音短视频观看量、88.3万淘宝网购消费者、8181单拼多多成交量、1.87亿支付宝交易金额……鲜活的数字背后是B2C、O2O、独立商城或各类社交及媒体平台，层出不穷的平台模式和玩法，以及随之衍生的不断壮大的广告体量。贝恩根据公开数据分析发现，效果广告近十年在整体广告预算中的占比从2013年的~20%增长到2022年的~70%。

显而易见，数字化传播和新零售时代，品牌和商家更关注流量和转化，效果广告应运而生。同时，在效果广告的加持下，新消费品牌通过大量的小红书种草+抖音短视频+主播带货迅速起量，这套“流量密码”甚至让许多品牌一跃成网红。

### 流量打法造网红易、保长红难；品牌广告短期有增长，长期有复利

然而，在平台红利期通过耕耘，玩转流量，拿到短期的销量，最多是习得了“行为的科学”，并不等于掌握了“心智的艺术”。因为对任何品牌而言，品牌即消费者心智才是长期的流量。阿里妈妈数据显示，新品牌在天猫的存活率持续走低，2017年入驻天猫的新品牌，两年存活率仅15%<sup>8</sup>，而2019年入驻天猫的新品牌，两年存活率甚至不到1%。因此，只靠流量，网红易成，长红难保。

要想业绩可持续发展，坚持长期主义为导向的品牌建设才能实现穿越周期的销售业绩。事实证明，在流量至上的时代洪流中，农夫山泉、百威、特仑苏、麦当劳、瑞幸、欧莱雅、娇韵诗这些坚持品牌投入的品牌才能穿越周期。

英国权威广告研究机构IPA在2013年出具的学术文献“The Long and the Short of It”中，追踪了80+个子品类中700+家品牌过去12年来的营销内容和效果达成，对比发现，效果广告能够短期促进销量的提升，但只要停止投放，业绩就会回到原点，且在长达一年的周期里，并没有实现累积效应。而相比之下，品牌广告虽然起初并没达到效果广告的销量水平，但是会逐步积累品牌的基线值。从时间来看，

- 六个月的时候品牌广告的效果已经可以追上效果广告
- 一年内品牌广告就能成功赶超效果广告
- 品牌广告复利效应随时间加长逐渐凸显，3年以上品牌广告的销售驱动是效果广告的三倍

数据显示，品牌广告坚持投放超过3年的公司中，有45%<sup>9</sup>当年实现了市场份额增长，而坚持3年做效果广告的公司中，只有14%实现了市场份额的增长。这是因为效果广告以卖点和利益点驱动单次购买，相当于“用户租赁”，钱停则量停。而品牌广告则关注认知，相

7: 品牌广告包括电视、广播、报纸、杂志以及户外等大曝光广告，短视频/社交媒体的开屏广告、长视频平台贴片广告等。

效果广告包括电商广告，短视频/社交媒体的直接驱动销售的信息流广告，搜索引擎广告等

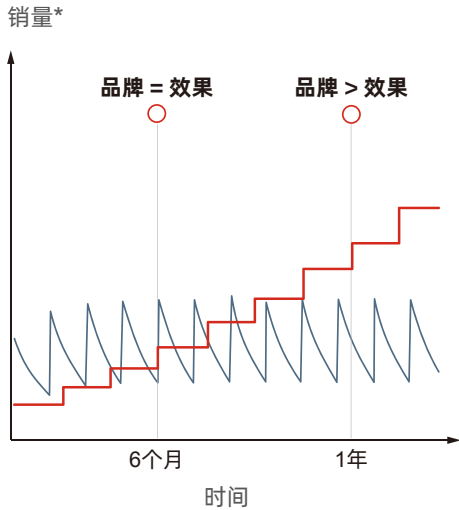
8: 阿里妈妈双11投资指南新品牌营销洞察

9: “The Long and the Short of It”, IPA, 2013

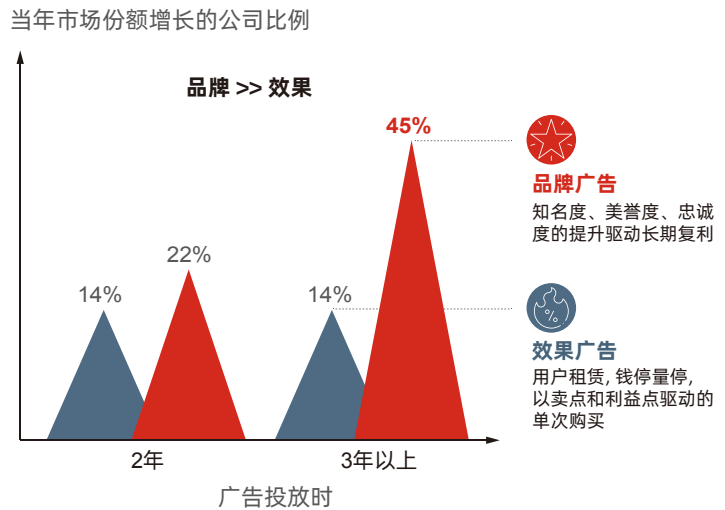
回归本质，再出发

当于用户投资，通过知名度、美誉度、忠诚度三个维度的耕耘来驱动长期复利。同时，有效的品牌广告能进一步降低效果广告的成本，提高曝光率和点击转化效率，提升ROI。

### 一年内品牌广告优于效果广告



### 且能形成长期品牌效应



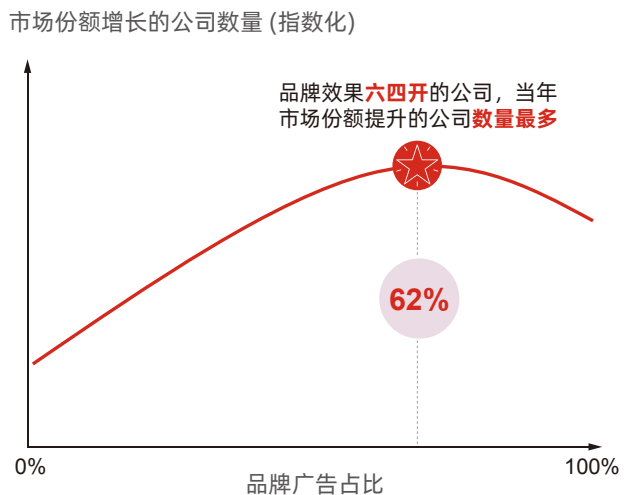
备注：\* 基于80个子品类736多个品牌在1998至2010年的所有营销活动统计得出  
资料来源：“The Long and the Short of It” (2013); IPA; 案头研究; 贝恩分析

## 品效平衡（6:4）才能穿越周期

IPA在当年论证中，首次提出六四开的广告投放黄金比例，该理论来源于观察到品牌效果六四开的公司，当年市场份额提升的公司数最多。2018年，IPA再次更新数据点，扩充理论至不同行业、品类和发展阶段的黄金比例，并发现这些比例都在黄金比例上下小幅浮动，再次验证黄金比例的有效性<sup>10</sup>。直到2023年，正值文献首次发表十周年之际，IPA发布回顾文章，持续跟踪领先品牌，如苹果、亚马逊和John Lewis等，发现领先品牌均在逐步加大品牌广告的投入。



### 品效平衡的最佳比例为60/40



资料来源：学术文献“The Long and the Short of It” (2013); “Media in Focus” IPA; 案头研究; 贝恩分析

10: “Media in Focus”, IPA, 2018

回归本质，再出发

与此同时，我们看到近年来，一些全球领导品牌在全球数字化热潮中“反常识”回归。

- (1) **麦当劳：**前期以促销类效果广告为主的麦当劳在2008年遭遇增长瓶颈时，进行了为期5年的营销策略测试，最终发现品牌投入虽然只花去了预算的28%<sup>11</sup>，但却带来了60%的业绩驱动，而效果投放占到预算的72%却只拿回了40%的业绩驱动；随后便持续打造令消费者钟爱与信任的品牌形象，增加品牌广告投入，积累优质用户资产。最终实现营收年复合增长(20-22)达10%<sup>12</sup>，2023年截止Q3累计增长约10%。
- (2) **宝洁：**作为全球数字化营销变革的拥抱者，宝洁逐渐意识到效果广告数据真实性、曝光有效性的风险。2017年在首席品牌官的主导下，转变投放思路，并逐步减少效果广告投放。最终结果表明，宝洁缩减了2亿美元的效果广告预算，但并没有对销量产生任何影响<sup>13</sup>。在此之后，宝洁回归品牌建设，疫情期间持续加码广告投入，2023年第二季度广告支出增加了4.53亿美元，在2023财年实现了销售额近十年的新高，达820亿美元<sup>14</sup>，同比增长2%。
- (3) **阿迪达斯：**早期阿迪达斯的战略侧重于电商，大力投入能直接驱动电商销售的效果广告。2019年起开始对追求短期效果的营销策略进行反思，并通过MMM模型验证品牌广告的有效性，最终得出与麦当劳相似的结论，即占比23%预算的品牌广告带来了65%<sup>15</sup>的业绩增长，而“吃掉”77%预算的效果广告只驱动了35%的业绩提升。此后持续增加品牌广告投入，在2020-2022年实现营收复合增长7%<sup>16</sup>。

## ► 案例分享

### 某头部美妆品牌通过品效平衡弯道超车

某头部美妆品牌是成功转型的典型案例。作为中国市场后进者，该品牌2016年起重押效果广告以期弯道超车。但仅依赖效果广告存在诸多限制，如手机小屏记忆度低，碎片化内容难以打造高端形象，且无法驱动线下生意等。

因此该品牌迅速谋划转型，均衡品效组合，基于不同产品定位灵活优化品牌类和效果类广告的预算比例。该品牌在整体品牌打法上，将品牌和效果类广告比例调优至六四开。同时，其高端新品将90%的预算聚焦在品牌营销，通过高频的品牌向触达，以及沉浸式大屏梯媒广告、社媒高奢品质种草、艺术展发布会等多元营销矩阵快速建立用户心智。

最终该品牌通过品效平衡打法，规模化精准触达TA，实现有效破圈，品牌排名晋升至第七<sup>17</sup>，22年销售业绩同比增长超过20%，实现名利双收。

11: IPA

12: 公司财报

13: When Big Brands Stopped Spending On Digital Ads, Nothing Happened. Why?, Forbes, 2021

14: 公司财报

15: Adidas: We over-invested in digital advertising, MarketingWeek, 2019

16: 公司财报

17: Beauté Research



回归本质，再出发

## 某咖啡品牌通过品效平衡建立第二增长曲线

零售咖啡行业内卷，该品牌抓住即饮咖啡新机遇，精准定位于6-10元的空白价格区间，借力母公司的分销网络迅速下沉，核心省份城市分销跃居品类第二名。成功背后，有效提升品牌拉力是其中一个关键支柱。表现在具体营销策略上：

该品牌以70%的高比例品牌向广告投入，聚焦学生和白领浓度高的楼宇打透核心人群和场景，通过高频广触达的方式迅速建立知名度。同时借力门店形象，打造“咖啡师同款现磨口感”差异化卖点，深化消费者心智。最后通过在广告点位周边匹配促销活动，激活售点，承接客流促进转化。

这种聚焦品牌的打法迅速帮助该品牌建立势能，实现弯道超车。即饮业务近三年销售额年复合增长达到40-50%，成为品类第二。同时、即饮业务也通过大曝光广告、深度分销、促销活动等方式，带动品牌整体增长。

## 2. 营销的升维：营销再中心，1+N+X规模化精准

### 千人千面是把双刃剑

十年前，在媒体中心化时代，央视是无可替代的品牌传播主阵地。十年间，我们进入了去中心化时代。相较于传统的中心化媒体，去中心化社交媒体具有更为开放、去中心化的特点，用户可以更加自由地创建、分享和传播内容。随着平台和技术的发展，以抖音、快手、微信视频号为代表的短视频平台崛起，日活跃用户数量已达10亿级。千人千面的去中心化营销让品牌主趋之若鹜。

然而多样化平台、个性化信息、精准化触达对于营销而言，是进步还是迷思？

**用户精准vs. 信息茧房：**一方面，“千人千面”的广告可以根据具体营销需求筛选用户标签，实现对兴趣人群的精准触达，另一方面，仅触达兴趣人群，就会缺乏对潜在人群的教育能力，而广泛投放又受到成本限制，最终形成封闭的信息茧房。

**个性化vs. 碎片化：**此外，千人千面可以根据用户的习惯推送个性化内容，更好的激发用户阅读兴趣。UGC/KOL创作内容看似丰富，但碎片化的信息无法形成统一的品牌认知。

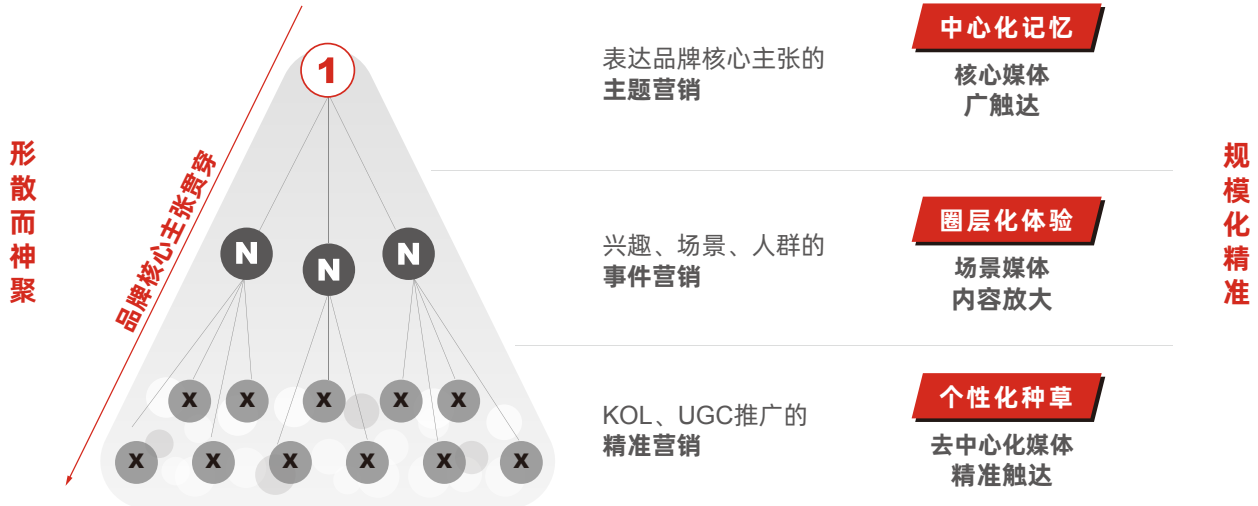
因此，过度依赖千人千面，“广告”就成了“窄告”，势必限制生意增长。

我们观察到营销人正在“用脚投票”——过去两年时间，中心化媒介花费月同比变化率在2022年5月探底到-24%后，长达半年时间在低位徘徊，于今年3月份开始回暖，并一度冲至21.4%的高位，但波动仍持续存在。不难看出，营销人在中心化和去中心化策略间举棋不定。

回归本质，再出发

## 内容再中心化

## 媒体打法再中心化



## 营销本质是建立认知、认可、认同的品牌热爱

对品牌而言，为了破除迷思，应该回归营销本质，建立用户对品牌的热爱。我们认为，品牌的热爱由三部分构成：先认知，再认可，最后认同。

- **认知，Memory：**是最核心的品牌心智，是消费者记得最清楚的一句选择你的理由
- **认可，Experience：**是将品牌的核心卖点与消费者的兴趣、圈层等产生共鸣，通过提供独特的体验，从而让消费者产生好感，认为品牌与自己有一定关联性
- **认同，Engagement：**是消费者对品牌的忠诚。品牌通过个性化的良性互动和种草转化，让消费者不仅买你，甚至喜爱你，推荐你。这是品牌的最高境界，也是品牌价值的核心所在

以可口可乐为例，

- **品牌认知：**可乐的品牌认知，taste the feeling，是这个穿越周期的品牌刻在基因里的情感价值符号，被一代又一代的消费者记忆
- **圈层共鸣：**在这个品牌认知的基础上，可乐致力于打造消费者人生中的标志性时刻，与消费者形成极强的情感共鸣，如儿时从圣诞老人手上接过来的第一瓶可乐，长大后和朋友一起观战世界杯燃情之夜的这一杯可乐，以及每个炎炎夏日带来冰凉救赎的第一口可乐，真正做到了“让可口的更可乐”
- **种草转化：**则是品牌站在朋友的角度，和每一个消费者进行互动，聆听消费者的心声，培养每个消费者独特又专属的品牌之爱，通过朋友圈、小红书等社交媒体的参与和分享，让消费者成为品牌的一部分

从符号系统的形成，到消费者建立的认知，再到品牌价值被消费者认同，这个过程是消费者接触并熟悉一个品牌的过程。通过让消费者由浅入深地认知品牌、认可品牌、认同品牌，最终与品牌完成连接，成为品牌的忠实受众。

回归本质，再出发

## 1+N+X：内容“形散而神聚”，媒介“规模化精准”

在建立品牌热爱的基础上，营销升维的方向是再中心化，建立“1+N+X”的组合，从内容和媒体打法两方面，共同形成规模化精准。

### 内容再中心化：

- **1**是表达品牌核心主张的主题营销
- **N**是兴趣、场景、人群的事件营销
- **X**是KOL、UGC推广的精准营销

很多品牌曾依照此结构进行过尝试，但是多数品牌都会将这三类营销散点推进，无法实现传播效率最大化。贝恩认为，所有的内容设计中，品牌核心主张应该贯穿始终，实现形散而神聚。围绕用户痛点提出品牌核心价值点，并将其具象化落到鲜明的主题上，并围绕主题针对不同人群进行事件营销，提供讨论话题及情绪价值。从内容的再中心化出发，一以贯之落实到具体的媒体打法。

### 媒体再中心化：

- **1**是核心媒体广触达，形成中心化记忆
- **N**是场景媒体做内容放大，形成圈层化体验
- **X**是去中心化媒体做精准触达，形成个性化种草

三者有机结合，实现规模化精准。

## ► 案例分享

### 某啤酒品牌运用1+N+X内容与媒介矩阵，穿越周期，驱动增长

该品牌在1+N+X规模化精准上做得尤其出彩。在“真我至上”的品牌主张上，捆绑高能活动及场景，给予核心人群极致体验的同时，通过大曝光媒体规模化倍增触达量级，完成百万核心用户到亿级潜在人群的突破，从内容角度来说，

- **1**：该品牌的1是传递品牌核心主张“真我至上”的主题TVC
- **N**：以电音营销为例，该品牌战略合作明日世界等顶级音乐节，切入硬核电音人群，打造高势能标杆；同时借势打造自有IP，主办多场夜店巡演，破圈夜店人群；再通过大曝光核心媒体触达更广泛的潜在人群
- **X**：最后该品牌通过社媒持续互动打造个性化卖点

在整个1到N到X的延展过程中，始终围绕品牌的神，即着眼“真我”，聚焦“高能”，引领“潮流”。最终该品牌也交出了优秀的成绩单，2023年前九个月高端以上产品线营收双位数增长<sup>18</sup>。

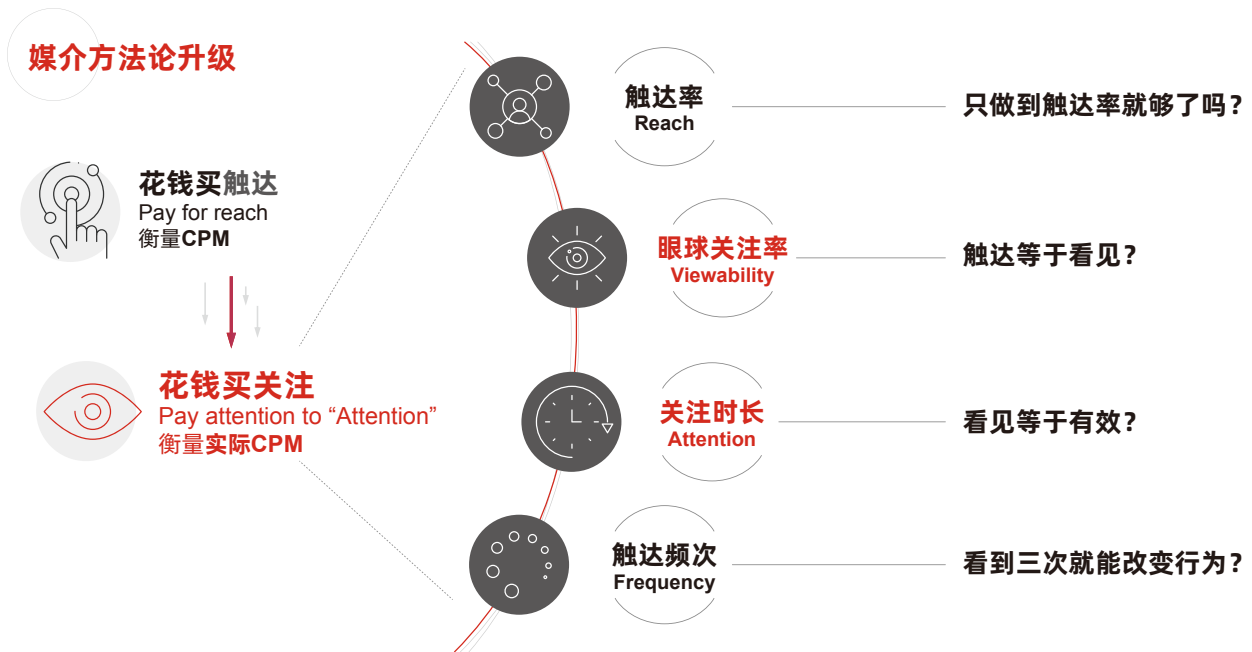
18: 公司财报

### 3. 媒体的效果：媒体再聚焦，强化关注，改变行为

#### “花钱买触达”到“花钱买关注”

过去，广告营销依赖传统三板斧，做基于触达的投放规划，关注触达率和投放效率。如今网页、社交媒体、视频、电梯等媒介种类日益丰富，但数据显示，传统电视大屏平均日到达率在过去十年下降了近一半，某头部长视频平台日活量也从2017年Q4的1.3亿跌到2022年Q4的9000万。媒介碎片化的同时，消费者注意时长越来越短。媒介规划的思路亟需变革，因为消费者已经变了，从“因为看见，所以关注”变成了“因为关注，所以看见”，我们真正进入了一个关注为王的时代。

与之相应的，是从“花钱买触达”到“花钱买关注”媒介方法论的系统升级。在传统投放考核指标中，品牌用触达率和CPM衡量触达效果。贝恩认为，真正做到“花钱买触达”变为“花钱买关注”，需要关注触达率、眼球关注率、关注时长和触达频次四个指标。其中，触达只是第一步，触达不等于看见，看见不等于有效，看到三次也不一定能改变行为。只有对触达率、眼球关注率、关注时长、触达频次四个指标全面衡量，才能取得理想的营销效果。



#### 触达质量和触达频次至关重要

根据全球顶尖电视监测公司TVision和顶尖眼球跟踪专研机构Lumen发布的眼球跟踪报告，不同媒介的眼球关注率差异很大。报告显示仅有10%<sup>19</sup>左右的网页广告被实际看到，这就意味着绝大多数的触达并没有获得实际的关注，而影响眼球关注率的主要因素就包括媒体可见性和环境沉浸性。也就是说，媒体位置和内容越醒目，所处环境越沉浸安静，触达就越容易引起实际关注。

19: Marketers should pay more attention to attention, Mark Ritson, 2022

回归本质，再出发

同样地，在关注时长方面，网页广告的关注时长往往不到2秒，这就意味着其中的内容很难被有效接受。研究机构的测试数据显示，广告有效关注时长与购买意愿提升有显著的正相关关系。换言之，关注时长越久，消费者越有可能购买广告推荐的内容。

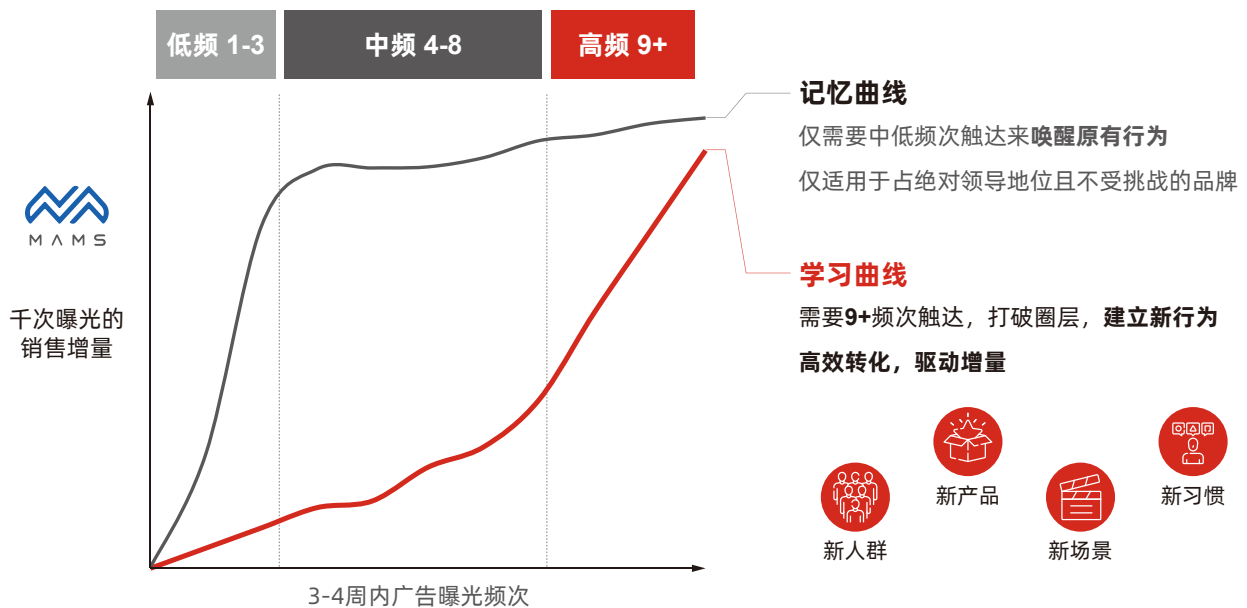
基于眼球关注率和关注时长，我们提出了实际曝光量和实际CPM的概念。实际曝光量统计了真正被关注且有一定关注时长的曝光量，也就是那些真正产生了效果的曝光。而基于实际曝光量算出的单位成本也就是实际CPM。

对比传统媒体、视频媒体和社交媒体，我们发现在曝光量等量条件下，传统媒体的关注时长最高，社交媒体最短，实际曝光量也呈同样分布。因此，实际CPM也呈现同样的趋势：传统媒体如电视，CPM看似较高，但得益于较好的眼球关注率和关注时长表现，实际CPM反而优于包括YouTube在内的视频媒体和Facebook等社交媒体。社交媒体本身CPM已经相对较贵，同时眼球关注率和关注时长均表现一般，实际CPM有时可达表面CPM的十倍。

而触达频次对于消费者行为的真正改变更是至关重要，秒针行业研究院曾研究了广告曝光频次与消费者行为改变之间的关系，发现存在截然不同的两种情况，也就是所谓的记忆曲线和学习曲线。

所谓记忆曲线，适用于已经完全占领消费者心智的品牌，也就是那些占绝对领导地位且不受挑战的玩家，往往只需要通过中低频次的触达就能够唤醒原有行为。学习曲线指对于建立“新人群、新产品、新场景、新习惯”相关的增长驱动，需要对消费者实现9+频次触达，才能真正打破圈层，建立新的行为，从而实现高效转化，驱动品牌增量。

随着各行业的竞争越发激烈，如今更多的情况都需要考虑学习曲线。

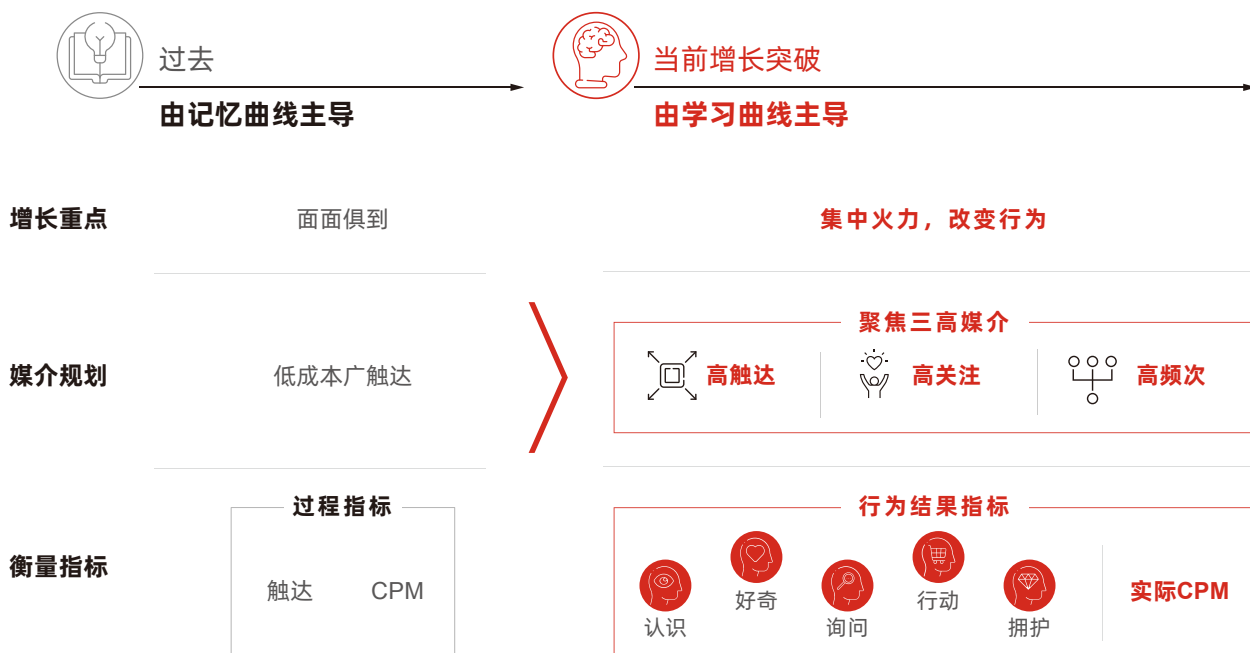


数据来源：秒针营销科学院出具基于不同频次品牌广告曝光&电商产品页面行为数据

回归本质，再出发

## 品牌需要集中火力，强化关注，聚焦三高，改变行为

在媒介方面，需要扭转过过去由记忆曲线主导的面面俱到、低成本广触达的策略，转向聚焦由学习曲线主导的高触达、高关注、高频次的三高媒介。从媒介衡量指标方面，从关注媒介的过程指标，比如触达和CPM，到关注行为结果指标，考察用户从认识、好奇、询问、行动和拥护的行为变化，并且从实际CPM角度衡量投放效率。



### ▶ 案例分享

#### 某新品牌啤酒品牌高比例“三高”核心媒介投放，联动三方，合力引爆

面对竞争激烈的高端啤酒赛道，某啤酒集团引入了超高端新品牌，计划拓展福建市场。该高端品牌与港风文化强绑定，希望传递“享受人生多面精彩和高光时刻”的品牌态度。

在营销层面，通过投放高比例的“三高”核心媒介梯媒，在夏日旺季集中高频触达目标消费者，高举高打迅速拉升品牌势能。品牌知名度的提升带动了消费者的购买转化，提高了消费者的“拉”力，从而提升了地区销售业绩，增强了品牌销售对于品牌推广的自驱力，更加主动地去加强维护客情关系，形成了销售的“推”力。在此势能下，经销商的进货信心极大提振，升级了铺货力度，也贡献了经销商的“推”力。

在上市投放期间，该品牌的品牌知名度迅速提升，在福建地区、高收入人群中，品牌知名度提升17%。并且，该品牌作为核心驱动之一，辅助整个集团超高端啤酒线23年前三季度收入双位数增长。

回归本质，再出发

## 某领先食品公司新兴渠道增长突破，敏捷测试获得最佳媒介组合

如今年轻消费者热衷于线上消费，线下商超更是全面O2O化（销量占比超过30%）。在此背景下，头部饼干品牌引入高增长蛋糕品类，打开O2O新渠道。

该品牌抓住差异化的居家场景，锁定宅家人群的线上购物习惯。在媒介策略上，通过控制三种居家场景主要媒介（OTV，OTT和梯媒）的预算占比，展开不同触达频次的敏捷测试。其中组别一的梯媒占比80%，平均周频次大于20次；组别二OTV/OTT与梯媒占比相对平衡，平均周频次大约15次；组别三OTV/OTT占比大于80%，平均周频次大约10次。

最终媒介投放效果明显，从9月份初步结果来看，该营销投放打响了旺季第一枪，驱动全国出货销量增长30%以上。针对O2O平台，该活动不仅驱动新品销售，并帮助母品牌拉新，提升销量。整体品牌老产品销量提升14%，新品提升26%，活动期间新客占比达60%。以一年期计算用户生命周期，媒介投资的ROI超过3。从分组别的情况来看，组别一驱动O2O销量最为显著，O2O平台销量提升比例是无投放组别的3.7倍，组别二和组别三分别是2.5倍和1.2倍，再次验证高频触达才能真正改变消费者行为。更为重要的是，该测试成功帮助品牌沉淀了O2O平台方法论，可进一步沿用至其他活动，甚至集团的其他品牌。

## 结语

短期ROI的可见就应该投入更多预算吗？“千人千面”能够带来高效增长吗？“花钱买触达”的媒介规划还适用吗？新的媒体环境下，曾经高效的策略愈加不可知，营销人纵有火眼金睛也无所适从。从本质上看，我们应当回归再出发——扭转流量租赁思路，重提品效平衡；从千人千面、去中心化，回归内容和媒介的再中心化，实现规模化精准；从“花钱买触达”，回归到媒介强化关注，改变行为。展望未来十年，抓住营销本质和传播法则，以不变应万变，才能拨云见日终有时，突破困局赢增长。



Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.

## 贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来

目前，贝恩公司在全球40个国家设有65个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功。我们在业内享有良好的客户拥护度。

### 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

20世纪90年代初，贝恩公司进入中国，是较早进入中国市场的全球咨询公司之一。目前在北京、上海和香港设有三个分公司，大中华区员工人数近400人。多年来，凭借对中国本地市场的了解和在全球其他地区积累的丰富经验，我们持续为不同行业的跨国公司和中國本土企业提供咨询服务，度身订制企业策略和解决方案。

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