

McKinsey
Digital

2019年中国数字消费者趋势

后电商时代，品牌商如何抓住增长机遇

本文作者

卜览，常驻深圳分公司

王贛城，常驻上海分公司

王玮，常驻香港分公司

泽沛达 (Daniel Zipser)，常驻深圳分公司

2019年9月



2019年中国数字消费者趋势

后电商时代，品牌商如何抓住增长机遇

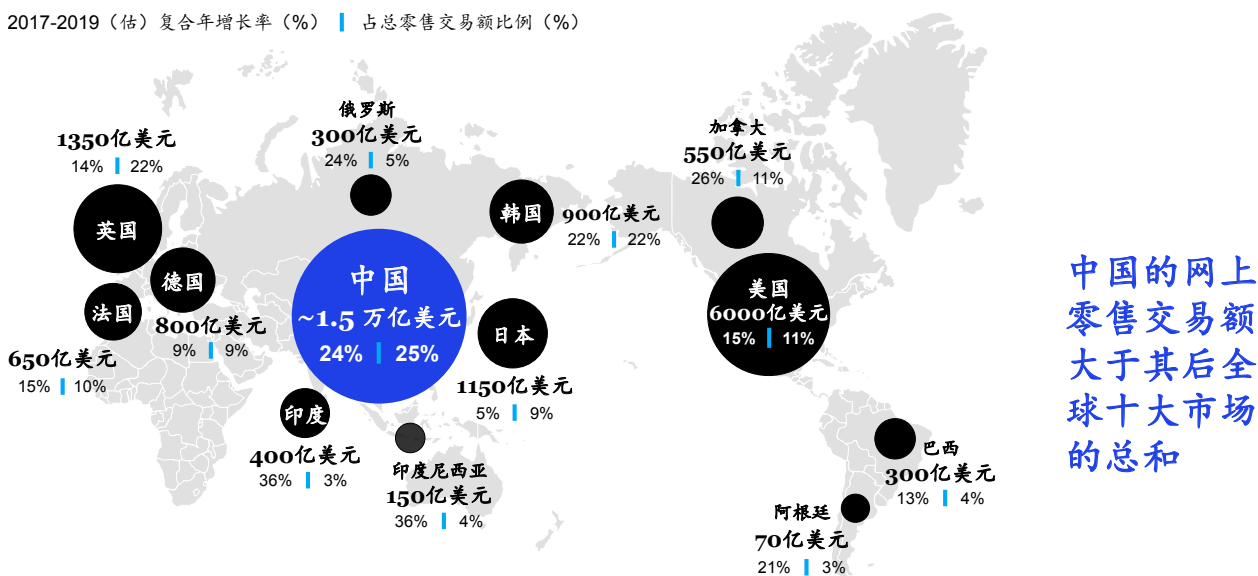
短短二十年间，中国已崛起成为全球电商行业首屈一指的领军者，其成就令全世界瞩目。今年，中国网上零售交易额预计达到1.5万亿美元，占中国市场零售总额的1/4，不仅位列世界首位，并有望超越其后全球十大市场的网上零售交

易额总和（见图1）。坐拥8.55亿数字消费者和最活跃的移动社交用户群体的中国市场，早已是全球消费品及零售商竞相抢占的目标之一。

图1
各国网上零售交易额对比

2019年预估数据¹，美元

2017-2019（估）复合年增长率（%） | 占总零售交易额比例（%）



1.线上B2C及C2C市场；2019年底估算

资料来源：中国数据来源于艾瑞咨询和中国商务部；其他国家和地区数据来源于美国市场研究公司eMarketer

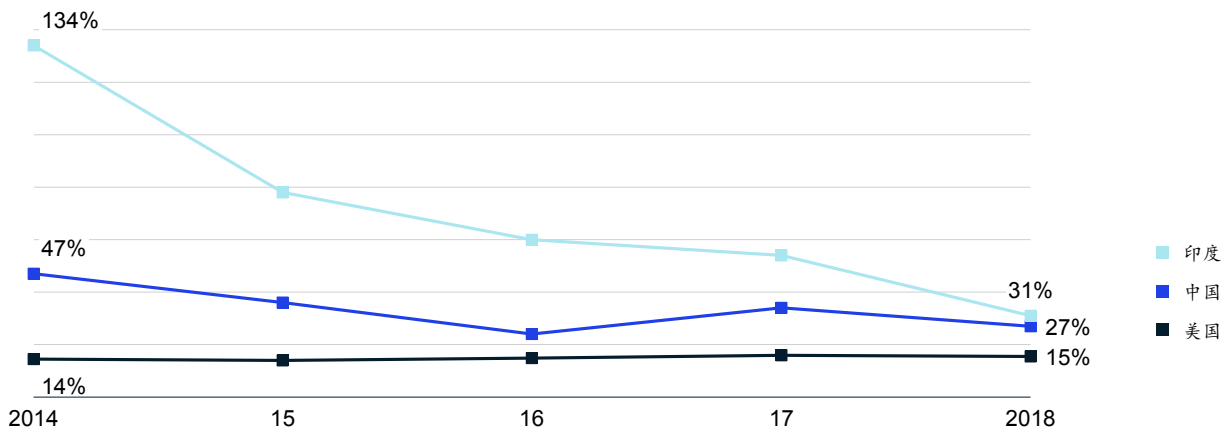
然而，电商时代的红利所剩无几。网上零售交易额增速放缓，复合年增长率从十年前的40%~50%跌至近几年的25%（见图2）。电商平台日趋饱和，竞争加剧，获客和留客成本

持续攀高。以天猫商城母婴渠道投放广告的千人成本¹为例，2017年以来，其平均涨幅高达60%。

¹触达1000名消费者所需的广告成本。

图2
网上零售交易额增速

年同比%



资料来源：2019年中国数字消费者趋势；eMarketer；麦肯锡分析

同时，中国数字消费者日益成熟，面向消费者的企业将不得不应对越来越多元的需求。各大品牌商若想抓住后电商时代的增长机遇，面临以下领域的诸多问题。

全渠道购物：拨开迷雾，我们需要思考，全渠道零售服务不过只是噱头，还是已经真的全面铺开？开展哪些举措，才能获得良好回报？

社交电商：鉴于社交媒体在中国被广泛使用并于电商融合，一些品牌商已开始尝试利用社交热点变现流量。该如何顺势而为？又该如何与消费者建立直接触点，并收集更精准详细、更有价值的消费者数据？

低线城市：大部分国际品牌及零售商一度将关注重点放在一二线城市的消费者上。如今，来自低线城市的线上市场占比已占半壁江山，该如何有效触达、吸引、转化和经营这些消费者？

关键意见领袖/关键意见消费者 (KOL/KOC)：KOL/KOC发挥着巨大的影响力，该如何制定自身营销策略，最大程度发挥他们的影响力，做到既带动销售又助推品牌建设？

大促活动和折扣：一些定期举行的大型促销活动，如“双11”“618购物节”等，无疑能极大推高销量，但对利润率的影响究竟如何？除了促销降价，营销是否还能挖掘出其他作用？

为了回答以下问题，麦肯锡近期对中国4300名数字消费者展开了调查，样本来自中国一二三四线城市以及农村地区，年龄和收入水平均有区别。为了更好地理解中国数字消费者行为，我们的问题设置涵盖数字化活动、支出分配、购物决策历程等。

此外，我们还针对各行业细分领域的情况展开了专家访谈，同时基于与一些最具创新力和增速迅猛的国内外消费品公司的合作经验，总结出五大机会领域，以供面向消费者的品牌商参考。

1. 实体零售的数字化创新：有效服务全渠道消费者。
2. 社交电商：实现流量经营和变现，并直达消费者 (DTC)。
3. 小镇青年：激活下一个消费增长引擎。
4. KOL/KOC：制定营销策略，提升消费者影响力。
5. 大促活动和折扣：实现数据驱动的定价和促销。



实体零售的数字化创新

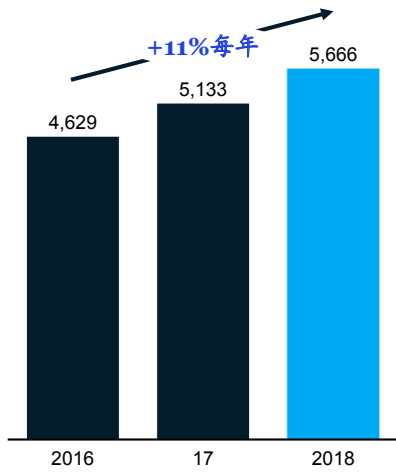
有效服务全渠道消费者

2014年，消费者大量转移到线上，中国网上零售增长迅猛，电商渠道逐步吞噬传统实体零售，门店受到巨大冲击。但2017年以来，中国消费者开始回归实体店，尤其是购物中心和单品牌零售店。我们的调查显示，一二线城市的

年轻消费者引领了这股风潮。例如，88%的线上服饰消费者表示在过去三个月里曾于实体店购物，而2017年这一比例为83%（见图3）。

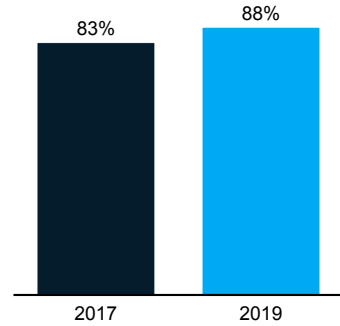
图3
数字消费者在各类实体渠道的购物行为

购物中心增幅
购物中心数量



消费者实体渠道购物占比

过去三个月在实体渠道购买服饰的数字化消费者占比



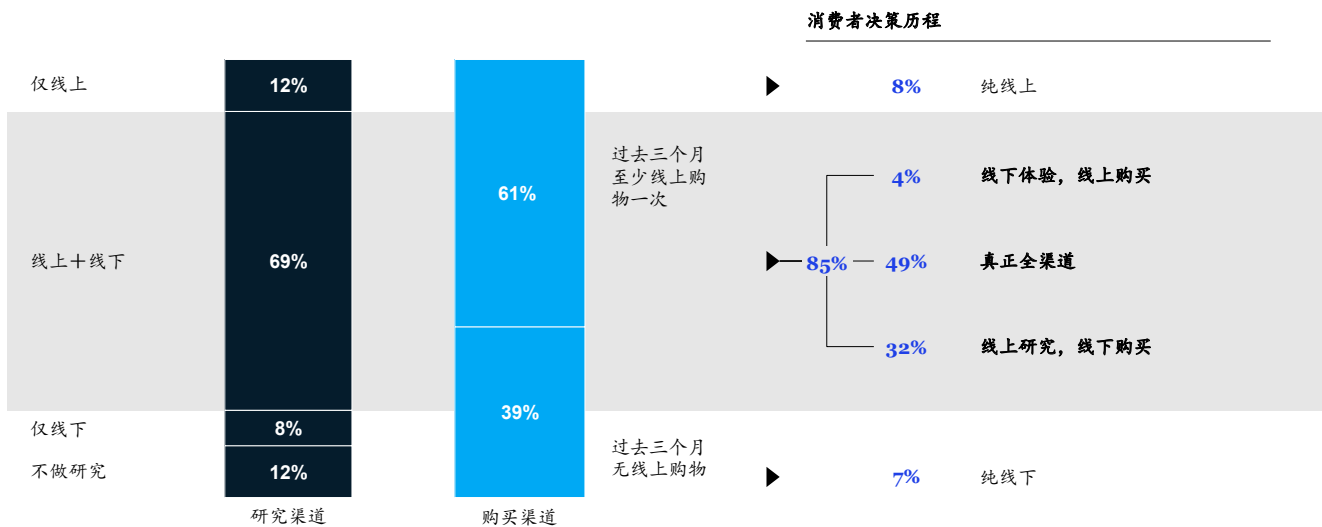
由一、二线城市年轻消费者 (<35周岁) 引领

资料来源: iConsumer 2016和2017: 2019年中国数字消费者趋势; 赢商网; 公共研究

从销量数据中亦可看出这一趋势。尽管多品牌实体零售业态(如百货商店)的市场仍在缩小,但单品牌实体零售业态的销量涨幅可观,同比年增长率已从2016年的2%升至2017年的8.3%。

对消费者而言,线上渠道与实体渠道之间的界限不断模糊。以中国最大的电商品类——服饰为例,目前85%的消费者已经通过全渠道进行购买决策,而2017年该数据为80% (见图4)。

图4
全渠道对消费者购买决策的影响
同时运用线上和线下触点的服饰消费者占比



资料来源: 2019年中国数字消费者趋势

店内购物体验是实体零售复兴的抓手之一。线上购物固然方便,但仍有一些最基本的消费需求只有在门店才能够得到满足,例如零距离接触商品、试穿和试用、现场观看商品功能演示、即买即取等,均是实体店购物有别于线上购物的关键。

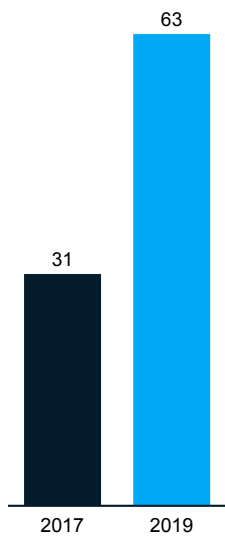
此外,中国消费者正在越来越多地将实体店购物体验与线上研究购买相结合。短短两年,在实体店用手机搜索商品(即“展厅效应”)的消费者比重增加了一倍多,达到63%。

不少品牌担心,消费者一旦热衷于使用智能手机做购买研究,就会影响购买。但本次调查显示,对于在店内用手机研究商品的消费者来说,只要店内体验良好,81%的消费者最终会购买该品牌商品,50%以上甚至会直接在门店购买(见图5)。

图5

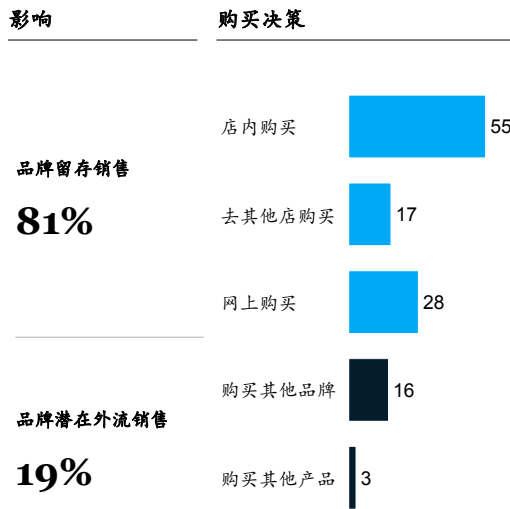
“展厅效应”下的全渠道模式

线下购物时用手机研究
线上服饰消费者占比



对最终购买决策的影响

在店内进行线上研究的服饰消费者占比



店内手机研究五大常见目的

-  了解产品细节
-  查价格
-  看评价
-  看热门程度(销量)
-  查找更方便的购买方式

资料来源: 2019年中国数字消费者趋势

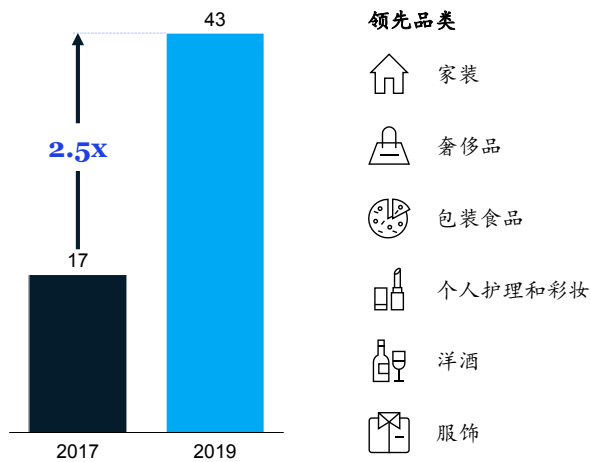
令人振奋的是，实体店的复兴也推动着实体零售的数字化创新，且有望彻底重塑购物体验。过去短短几年，数字化创新的应用得到了爆发式增长。在我们的调查中，表示体验过

此类营销的受访者比例从2017年的17%飙升至今年的43%（见图6）。

图6
实体零售的数字化创新应用采用情况

应用采用率

至少尝试过一种应用的线上消费者占比²



1. 运送多件商品（不同颜色、尺寸等），消费者在收货时只留下想要的，其余直接退回
2. 2017年对比结果包含五大领域：消费电子、服饰、个人护理和彩妆、包装食品、生鲜食品
资料来源：2019年中国数字消费者趋势

已有的三种用例

- 1 全渠道服务 (Omni-channel fulfillment)**
 - 线上购买，门店自提
 - 通过店内二维码查看线上信息
 - 在线查询线下库存
 - 线上付订金，线下付全款
 - 差异化物流服务¹
- 2 门店数字化 ("Phygital")**
 - 移动收银台
 - 店内自助结账
 - 人脸识别
 - 电子价签
 - 虚拟现实 (VR)
 - 增强现实 (AR)
 - 数字化互动屏
 - 机器人服务
- 3 新投放模式 (New GTM model)**
 - 智能贩售机
 - 产品定制
 - 无人商店
 - 众筹

那么，实体零售的数字化创新具体是什么？我们发现可以总结为在正迅速兴起的三大应用：全渠道服务、门店数字化，以及新投放模式。

全渠道服务

面向消费者的品牌商可借助全渠道服务，更好地融合实体渠道与线上渠道。全渠道服务在“双11”等大促活动中对中小城市的消费者尤其具吸引力。如果当地物流服务不佳，消费者便可前往居所或公司附近的门店体验和自提购买商品。实体渠道为消费者提供了线上享受不到的便利。

虽然“线上购买+门店自提”可能已经目前是最流行的全渠道模式，但在我们的调查中仍只有12%的受访者使用过这种购物方式。同时，调查显示近50%的消费者曾有意尝试，但是后来又打消了该念头。原因有二：一是供给端跟不上消费者的需求，鲜有品牌和零售商提供这种选择；二是现有的全渠道体验差强人意，40%的受访者表示流程太过复杂。

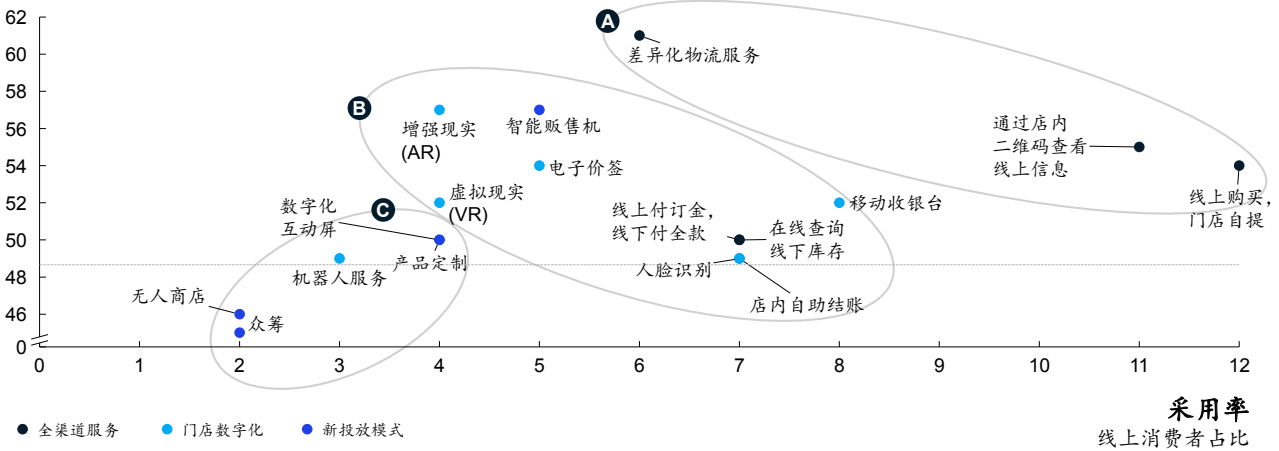
除此之外，另外两种全渠道服务方式也正在兴起，并将极大影响消费者的购买意愿--分别为扫描店内二维码查看线上信息，以及差异化物流服务，如提供多件商品送货上门试穿（见图7）。

图7

应用采用情况和对购买决策的影响

对购买决策的影响

认为该举措“有助于”或“非常有助于”促成购买的线上消费者占比



资料来源：2019年中国数字消费者趋势

门店数字化

门店数字化,有时亦称“phygital”,即由“实体”(physical)与“数字化”(digital)组合而成,则是另外一种新奇但尚不成熟的零售模式。4%的受访者表示曾在门店内体验过使用增强现实(AR)技术的交互式购物方式,其中57%的受访者表示,这种购物方式对其购买决策产生了积极影响,在所有“实体数字化”方式中占比最高。以彩妆品牌M·A·C为例,该品牌在上海

旗舰店使用AR技术,交互式屏幕展示KOL们在小红书上发布的实时点评,消费者还可使用AR虚拟试用彩妆产品。

社交电商

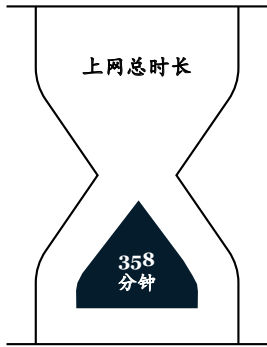
实现流量经营和变现,并直达消费者(DTC)

中国消费者非常热衷于使用社交媒体。数据显示,受访者将个人时间的44%甚至更多用于社交媒体应用,其中33%用于微信、微博等社交类应用,另有11%用于观看、分享和创作短

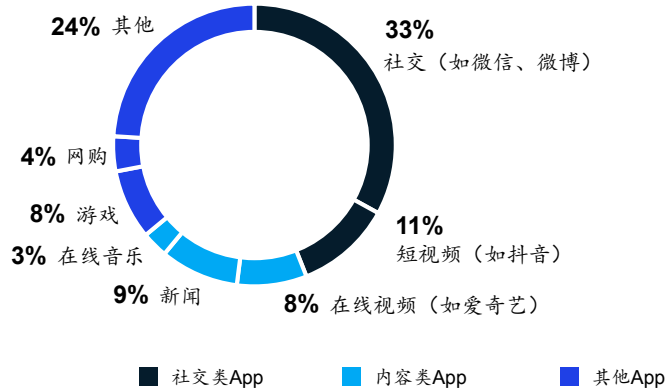
视频,如风靡全国的抖音、综合类流媒体视频网站,如爱奇艺、腾讯视频等(见图8)。

图8
数字消费者上网时长

上网总时长
每人日均分钟数



社交及内容占上网总时长的2/3
数字消费者在不同线上应用和活动上时长占比



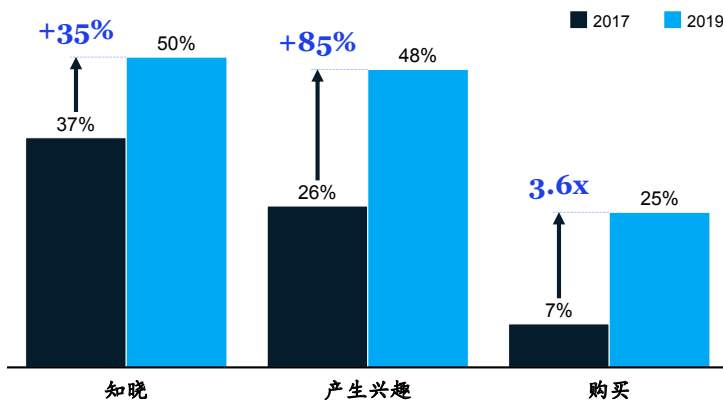
资料来源: QuestMobile: 2019年中国数字消费者趋势

目前, 各大品牌纷纷利用社交媒体的流量效应, 吸引消费。50%的受访者声称是通过某个社交平台知晓某款产品。与此同时, 流量也在逐步转化为交易: 25%的受访者表示, 曾直接在某

个社交媒体渠道购买过商品, 比两年前增长了3.6倍 (见图9)。

图9
社交及内容对消费者决策流程的影响

使用社交平台知晓/产生兴趣/购买的网购消费者占比



资料来源: iConsumer 2017: 2019年中国数字消费者趋势



社交平台对于
**服饰、彩妆、
包装食品**
类交易尤为重要

社交平台正快速促成冲动式消费，不断创造出增量需求。我们的调查显示，社交媒体交互，包括与关键意见领袖 (KOL) 互动、发布用户生成内容 (UGC)、查看熟人推荐的产品等，促成了40%受访者的冲动购物。

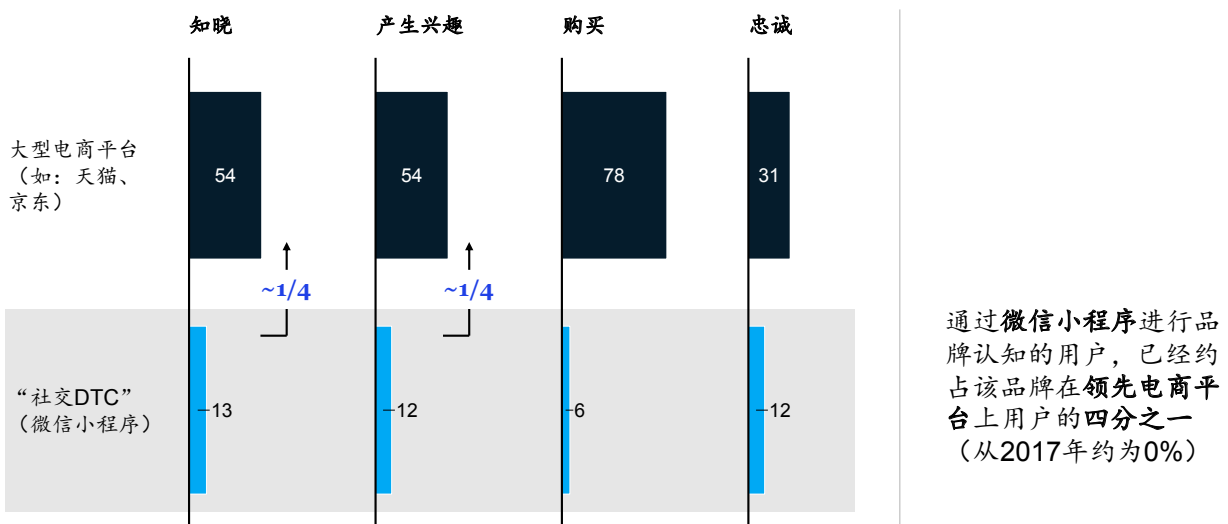
新兴社交电商企业是这股风潮的领头羊。拼多多利用拼单购买模式大获成功，2015年创建以来，连续取得三位数的营收增长；基于用户生成内容的购物App小红书，跻身中国社交电商一线渠道行列。

为顺应这一趋势，成熟的电商平台也纷纷将社交元素融入消费者的购物历程。例如，2018年，淘宝在线直播创造的交易总额超过1000亿元人民币（约合150亿美元）。

社交媒体除了可为品牌商提供拥有社交元素的第三方平台外，还提供了直达消费者 (DTC) 的新渠道。以微信小程序为例，调查显示，通过微信小程序进行品牌认知的用户，已经约占该品牌在领先电商平台上用户的四分之一（见图10）。

图10
社交直达消费者 (DTC) 采用情况

使用此渠道的线上消费者占比



资料来源: iConsumer 2017; 2019年中国数字消费者趋势

社交电商尚处于发展初期，没有现成的成功模式可循，但是品牌商利用微信小程序带动销售已经有8种不同用例，从获得消费者注意力的游戏和小测试，到发布专属商品等不一而足（图11）。

例如，包括雅诗兰黛、欧莱雅、资生堂在内的美妆品牌，均借助微信小程序发放新品试用装。家装零售商宜家则利用微信小程序成立了一个会员中心，并且上线了数间快闪店。

图11

不同产品品类的新兴社交DTC用例

非穷尽

咨询服务

提供工具、内容、KOL
咨询和服务预约作为
指引

- 美赞臣
- 平安

产品试用 / 服务预订

利用产品试用加快新品
市场投放

- 雅诗兰黛
- 欧莱雅

礼品卡商店

利用“礼品卡”功能获
得用户，增加店内流量

- 星巴克
- 古驰
- 迪奥
- M·A·C

旗舰店 / 快闪店

设立电店铺，可以
是长期旗舰店或限时
/ 配合活动的快闪店

- 耐克
- 迪奥
- 宜家

参与



小程序

微信小程序



商务

互动娱乐

创建趣味游戏、智力题、
性格测试，吸引消费者
首次互动

- 古驰
- NBA

会员中心

加强线上 / 线下会员互
动和会员资料管理

- 宜家
- 星巴克
- Nespresso

推荐计划

利用游戏化和会员奖励
激励会员带来新会员

- 雅培
- 瑞幸咖啡
- 晴姿

产品定制

提供产品个性化设计
或个性化服务预约

- 李维斯
- M·A·C

资料来源：2019年中国数字消费者趋势

某些超级应用(如阿里巴巴旗下的支付宝)，
以及用户分享App(如小红书、抖音)也顺应
潮流，推出小程序让品牌商直接触达消费者。

小镇青年

激活下一个消费增长引擎

随着以北京、上海为首的一二线城市的网络用户增长饱和，品牌商开始致力于挖掘下一个消费增长引擎。根据我们的调查，中国低线城市和小城镇的年轻消费者或将成为下一个消费增长引擎。

QuestMobile的数据显示，三线及以下城市的移动互联网用户人数达到6.7亿，占中国移动互联网用户总人数的一半以上，其中72%的用户为35周岁以下的年轻用户。同时，中国低线城市的年轻消费者上网条件好，上网热情高，为新一波增长浪潮创造了巨大机遇。根据

《2016年麦肯锡数字消费者趋势报告》，低线城市的电子商务支出水平已经赶超一、二线城市。

如何服务好这些消费者？首先要理解他们与一、二线城市消费者的不同之处，然后才能设计符合他们需求的服务。

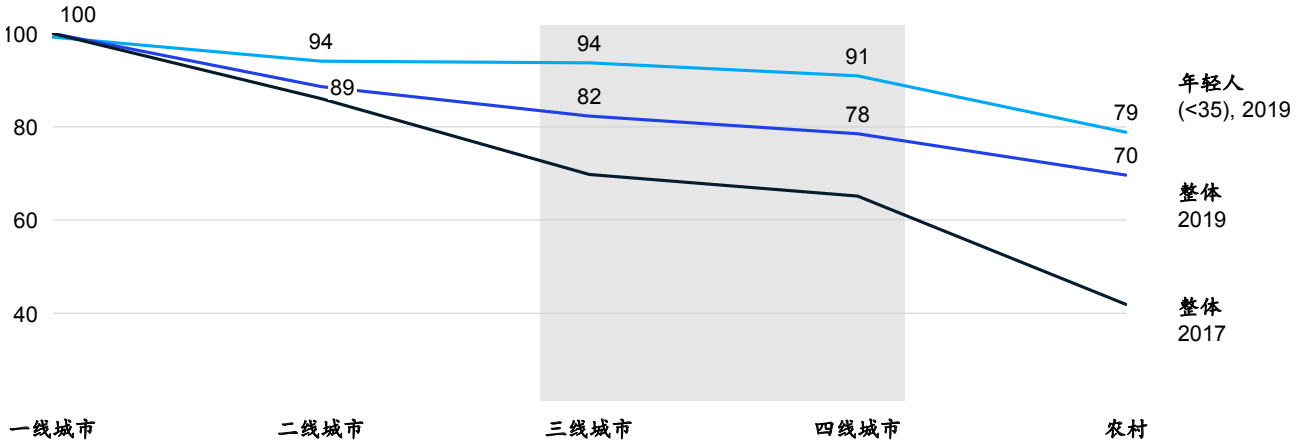
本次调查显示，中国低线城市年轻消费者的网购比例几乎与一线城市年轻消费者持平(见图12)。

图12

各级城市数字消费者的网购采用情况

标准化后；一线城市整体=100

过去三个月曾网购的数字消费者占比



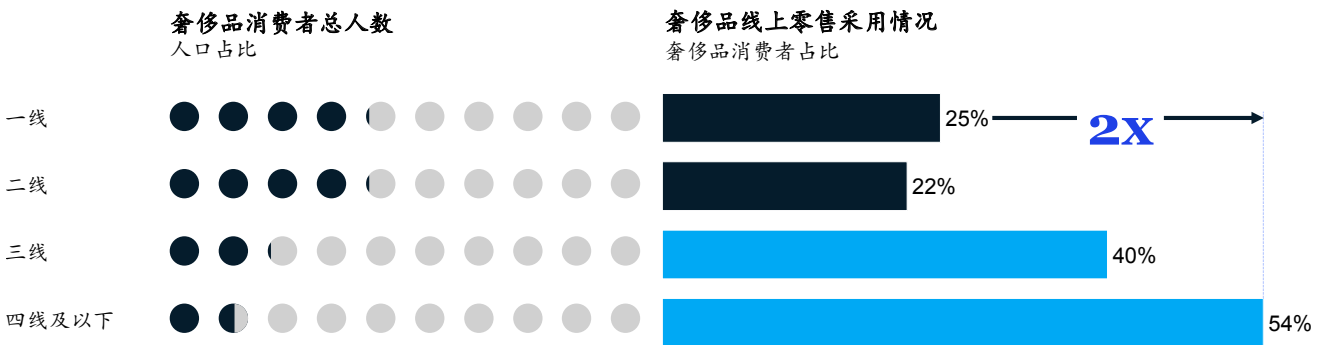
资料来源：iConsumer 2017；2019年中国数字消费者趋势

得益于互联网的普及，一些品牌或可补齐在低线城市布局不足的短板，尤其是从未涉足过低线城市的高端和奢侈名牌。我们对奢侈品消费者的最新研究表明，奢侈品牌现有的门店只覆盖不足半数的中国富裕家庭。

对于一些实体门店较难买到的商品品类，小城镇年轻消费者的网购率甚至可能超过高线城市。天猫公布的最近一次“618购物节”活动数据表明，25周岁以下的年轻奢侈品消费者人数增长了50%，其中70%都居住在三线及以下城市。（见图13）。

图13

各级城市数字消费者升级网购行为



资料来源：iConsumer 2017；2019年中国数字消费者趋势

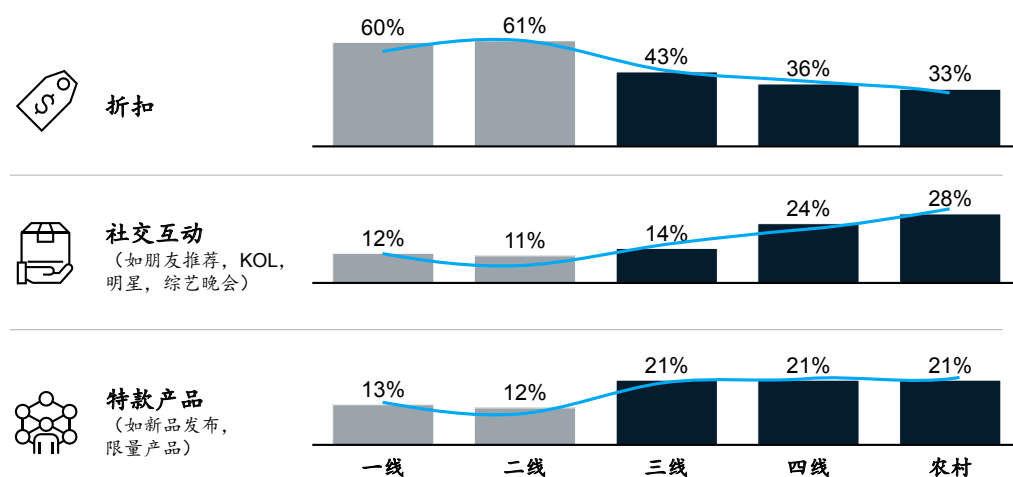
比起大城市消费者，低线城市消费者的生活成本较低生活更为轻松，同时也拥有更多个人时间——中小城市消费者往往下班更早，通勤时间也较短。

虽然中小城市的年轻消费者对价格也很敏感，但相较于大城市消费者，敏感度仍然较低。我们的调查结果表明，小镇青年在做购买决策时，虽然打折幅度仍排在第一位，但却不是唯一的

考虑因素，亲友的推荐、意见领袖的好评，以及是否是品牌专属款等都是他们的考虑因素。事实上，他们对这些方面的重视程度大大超过了一、二线城市的年轻消费者（见图14）。

图14
“双十一”期间购物决策的主要考虑因素

跨品类网购消费者占比



资料来源：2019年中国数字消费者趋势

KOL/KOC

制定营销策略，提升消费者影响力

与其他市场一样，内容营销对建立品牌和产品知名度意义重大，但是能对消费过程产生影响的内容类型却因产品品类和品牌而异。本次调查结果表明，在洋酒、母婴、消费电子、非处方药、保健品及家装商品的购买中，专业内容的体现对消费者至关重要（见图15）。

就非处方药和保健品而言，55周岁及以上的受访者中有70%的人表示，医院、诊所、医生等专业性渠道对他们的购买决策产生了很大影响。

图15
KOL/KOC对数字消费者的影响

专业性驱动品类

>50% 的消费者认为“专业知识”对决策至关重要



娱乐性驱动品类

~55% 的消费者通过娱乐类内容知晓品牌/产品



资料来源：2019年中国数字消费者趋势

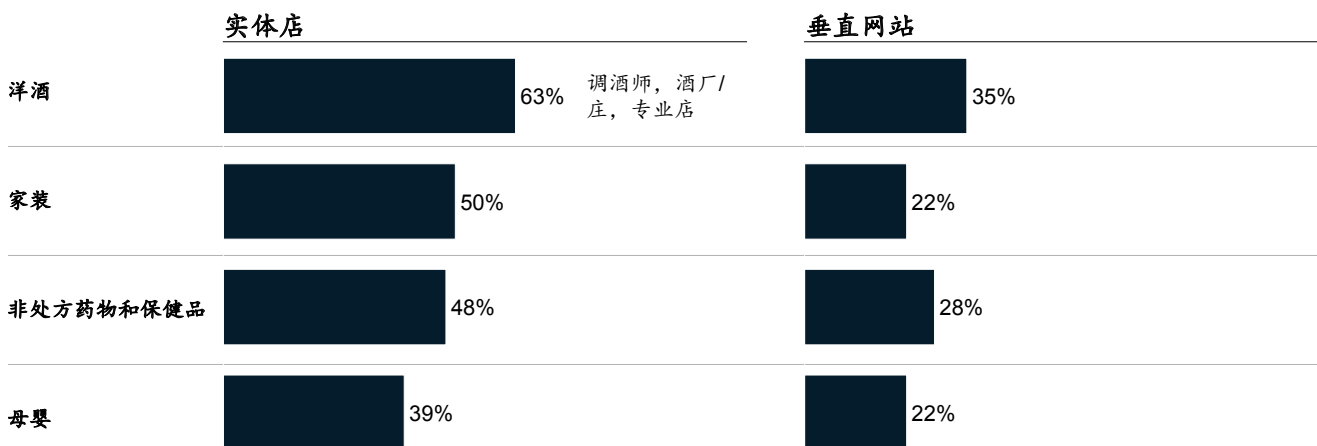
就母婴品类而言，57%的受访者表示专业内容十分重要，另有2/3的受访者表示，自己从宝宝树等垂直网站收集的信息对购买决策产生了影响。

就渠道互动而言，对于依赖专业人士和内容的品类，实体店和垂直网站对提升消费者认知作用显著。例如，80%的受访者表示，酒仙

网、1919等垂直网站，以及调酒师、品酒活动等线下触点对他们认识和了解洋酒产生了影响（见图16）。

图16
专业性驱动品类：实体店和垂直网站

通过渠道知晓品牌/产品的数字消费者占比



资料来源：2019年中国数字消费者趋势

然而，对于美妆个护、包装食品、服饰等品类的商品而言，名人效应则尤为突出。

如何在微博、抖音、小红书等社交平台上树立品牌形象对此类商家至关重要。而这些平台目前也是包装食品消费者的主要信息来源，尤其是年轻消费者。例如，三只松鼠通过在抖音上发布松鼠短视频，大大提高了其部分畅销

零食的销量。欧莱雅在微博启动与中国明星蔡徐坤的合作，发起大型社交电商促销活动，短短一小时内卖出了3万瓶面部精华液。

大促活动和折扣

实现数据驱动的定价和促销

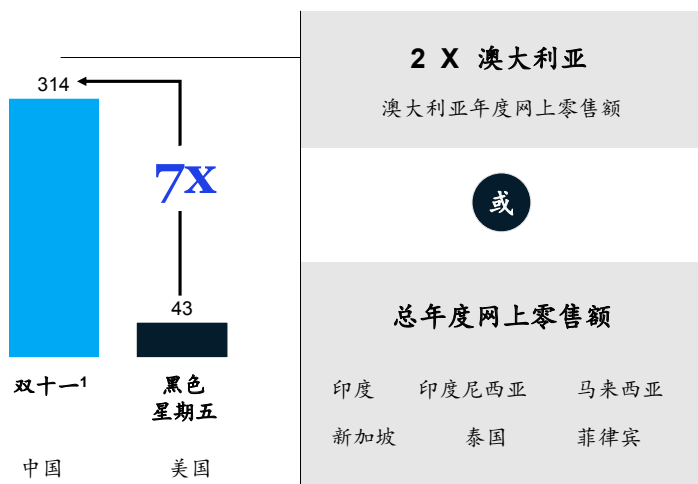
近年来，大促活动已经是品牌商销量不可或缺的组成部分。2018年，“双11”创造的交易总额是美国“黑色星期五”购物节的7倍，也超过了印度和大部分东南亚国家线上零售市场年交

易额的总和。今年，京东在“618年中购物节”期间创造的交易总额（含10天预售期创造的交易额）高达293亿美元，相比2018年增长了27%（见图17）。

图17
促销活动的影响

2018 “双11”

总交易额，十亿人民币



1. “双11”期间所有平台总交易额

资料来源：其他国家地区数据来自阿里巴巴、媒体研究、eMarketer；2019年中国数字消费者趋势

2019 “6/18”

京东	2015亿	总交易额同比增长27%
天猫	130亿	通过直播促成的销售
拼多多	70%	来自三线及以下城市的订单
苏宁	+230%	农村市场总交易额增长

此类活动规模庞大无可置疑,但都主打大力度折扣,大小品牌差异不大。“双11”期间,母婴、美妆个护和服饰品类在天猫平台的平均折扣力度可达到30%。

极低折扣在购物节活动中司空见惯,母婴、美妆、服饰领域的大型品牌在销量大战中可降价1/3左右。事实证明,这种策略对大品牌而言,

冲量效果不凡,前十大品牌在此期间的销量较平时可增长3到5倍。然而,大促期间留给中小品牌的竞争空间所剩无几,很多中小品牌往往大促之后库存积压严重(见图18)。

图18

促销活动的影 响

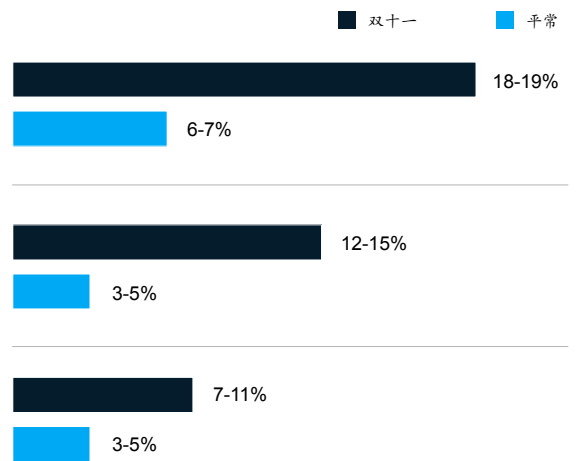
“双 十一”头部品牌折扣力度

以天猫为例

		Tmall.com	
母 婴	平均: 33%	巴拉巴拉	45%
		好孩子	41%
		全棉时代	37%
个 人 护 理 和 彩 妆	平均: 30%	自然堂	48%
		欧莱雅	31%
		森马	51%
服 饰	平均: 30%	GXG	38%
		太平鸟	33%

前十大品牌销量的整体品类销量占比

双 十一 vs. 平常

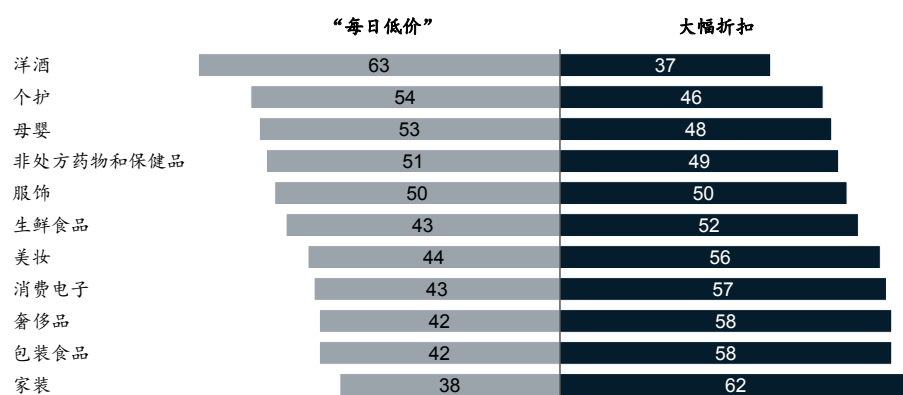


资料来源: 维恩咨询双 十一报告, 专家采访: 2019年中国数字消费者趋势

同时,大促活动也降低了品牌的利润率。品牌在利用大促活动的同时,或可考虑不同的价格策略。我们的研究表明,购买高价奢侈品和家装产品的消费者期待大力度的促销折扣,而对于复购率较高的品类,如洋酒、个护等,消费者更愿意看到持续的低价(见图19)。

图19
消费者对不同定价模式的偏好

“双十一”消费者占比



对于高频、补货驱动的产品类，“每日低价”更受消费者青睐

对于低频、大额产品和非必需品，“大幅折扣”更受消费者欢迎

资料来源：2019年中国数字消费者趋势

中国的购物节营销战略正在从单纯应用数字化渠道，转变为对线上线下各类零售渠道的综合运用，零售商需要更细致地思考，哪些品类需要大力度折扣，又有哪些品类可维持合理定价，并利用数据驱动定价和促销。



对品牌商的启示

在后电商时代，随着竞争不断加剧，消费者偏好及购买行为持续发生变化，品牌商应认真考虑开展行动，把握新一轮增长机遇：

1.打破线上渠道与实体渠道之间的壁垒

消费者正日益寻求线上线下无缝衔接的购物体验，因此，品牌商须清晰设计符合消费者需求的“全渠道”购物模式，包括线上购买门店自提，在门店设置展示屏等，以帮助消费者做出更好的决策。

要将全渠道愿景变为现实，品牌商需打破组织内阻碍渠道融合的壁垒。这需要明确由专职的高层负责推动线上渠道团队与实体渠道团队展开负责合作，同时，向线上和实体渠道的销售团队引入相应的全渠道KPI指标和激励措施，而不仅仅鼓励提升各自渠道的交易额。比如，奖励线上和实体零售团队开展提升消费者全渠道互动的举措；又如，当订单需要从一家门店转到另一家门店时，鼓励库存共享。

品牌商可先在旗下的直营门店试验新的激励措施和管理方式，再推广至连锁门店。

2.建立社交媒体营销的组织能力

随着社交媒体对消费者决策的影响不断增大，品牌商和零售商开始将数字营销向社交媒体渠道转移。

深谙数字营销之道的品牌商，在继续向新媒体机构外包部分职能的同时，也开始建设自己的内部社交营销团队。他们组建社交媒体“指挥室”，专注于指导外包媒体机构创造内容、操盘内容传播、管理用户运营、收集分析用户数据，并在此基础上不断完善社交媒体营销计划。

中国本土营销团队更接近消费群体，更了解本地市场趋势，更具语言优势，也更能解读微妙的文化内涵。因此，成功的全球品牌在社交媒体营销方面，赋予本土一线营销团队更多的

自主权，让他们以远快于传统营销的迭代速度，创作新内容并与消费者展开互动。相比以前常规的月/季度营销造势，社交媒体营销令品牌商和零售商每周每天在抖音发布新视频，并在微信平台上实时管理用户社群。

3.打造符合低线城市消费者需求的购物体验

长期以来，绝大多数全球性品牌在中国市场都主攻一二线城市。如果要把握中国低线城市年轻消费者所带来的新兴增长机会，就必须加大力度理解这些消费者的所想所求，并针对他们的需求设计线上及店内购物体验。

品牌应当充分利用所掌握的低线城市消费者数据，找出增长潜力最大的市场。在增长潜力大的低线城市，品牌商应当考虑设立实体体验中心和展示店，以此强化自身的品牌形象，有效利用“展示厅效应”，充分与线上渠道结合，强化社交媒体营销，进一步通过全渠道实现对消费者的有效覆盖。

4.采用主动和精细的方式培养KOL和KOC

KOL和KOC可极大地影响消费者决策，名人或社群领袖的好评能起到良好的销货效果。随着中国消费者日益成熟，品牌商若想更加有效地与消费者互动，让营销预算发挥最大效果，则需要从细微处入手，改善管理KOL和KOC的方法。

KOL或许具备快速且显著扩大品牌知名度的力量，但是他们与消费者的互动基本都是单向的。相比之下，KOC的粉丝数量或许与KOL相差甚远，但是他们与消费者的互动通常是双向且平等沟通的模式，KOC自身的参与可能更具说服力，对销量影响也可能更大。因此，品牌商需要对KOL和KOC采用综合的分级管理体系。中国某家用电器品牌就同时与多位知名室内设计师（起KOL的作用）和数百名微信群主（起KOC的作用）合作。

品牌商还需要完善“成功”的衡量指标和奖励方式，设计并追踪一系列新的KPI指标和激

励措施。相比简单地监控传统的媒体曝光度,例如追踪曝光次数或销售转化率等,品牌真正该做的是追踪相应的KPI指标,例如衡量微信群的响应率和响应速度、微信用户留存率以及讨论内容质量等。此外,除了常用的佣金奖励措施外,品牌还可设计新的KPI指标,用于鼓励KOC通过与品牌建立关联,获得归属感与成就感。

在监控与评测之余,品牌商还需要采取更为主动策略来管理与KOL和KOC的关系,尤其是后者。品牌需要为他们提供更加全面的“工具包”,包括精心设计的营销材料和话题点,并向他们提供介绍品牌历史的培训课程。而通过销售线索及佣金管理的数字化,品牌商能更加容易地将KOL和KOC打造成自己的品牌大使。

5.制定数据驱动的定价和促销策略

很多品牌商都会参与大型电商平台主导的多个大型网络购物节,发起疯狂打折活动。但一些品牌商已经开始质疑这些活动对销售额和利润的影响,并尝试找出运用此类电商活动的最佳方式。

为了做到合理定价,品牌商需要利用数据驱动洞察,深挖相关产品品类消费者的真正诉求。品牌商可以通过直达消费者(DTC)渠道或者天猫品牌数据银行等平台工具,即时利用所收集的消费者数据。

品牌商还应建立内部分析团队,聘请数据科学家、数据分析师和数据翻译师,将收集到的数据转化为洞察,帮助完善定价策略。

关于麦肯锡2019年中国数字消费者趋势报告

2019年春，我们对中国4300名数字消费者进行了深入调查，样本来自一二三四线城市及农村地区，他们的年龄和收入水平各异。我们询问的问题涵盖他们在数字和实体触点上的各项活动、购买和决策历程，旨在更好地理解中国数字消费者的态度和行为。

关于麦肯锡数字化咨询业务

麦肯锡数字化咨询业务旨在帮助客户利用数字技术转变自身业务。麦肯锡数字化咨询团队拥有来自60个分公司的2100名咨询顾问和专家，业务内容涵盖企业数字化战略、新业务数字化创新、核心业务数字化转型、数字化架构、敏捷转型、大数据分析等关键领域。我们服务的客户从初创企业到全球财富100强企业等不一而足，已为2000多个客户提供了超过15000个数字和技术方案。

本文作者



卜览
全球董事合伙人
常驻深圳分公司



王贛城
全球副董事合伙人
常驻上海分公司



王玮
全球资深董事合伙人
常驻香港分公司



泽沛达 (Daniel Zipser)
全球资深董事合伙人
常驻深圳分公司

四位作者特此感谢以下同事对本文的研究和撰写所做的贡献：廖念玲，徐雷，邵思怡，张怡然，张耀午，钟曜戎，贾艺旻，肖丹，Glenn Leibowitz。

麦肯锡数字化咨询业务
2019年9月
麦肯锡公司版权所有©
麦肯锡中国区新媒体设计出品
www.mckinsey.com.cn

