



中国市场趋势

“中国市场趋势”年度报告

这是Totem关于中国市场的第五次年度报告。在过去的五年中，我们致力于为中国市场提供高质量的总结和分析。

本次年度分析的目的，是为预测未来一年里可能出现的情况，这需要我们精准地从上一年的热点中找到未来机会的苗头，尽管有一些还将蛰伏少顷。

因此，那些在上一年最火的东西并不是我们的重心，短视频应用（如抖音）便属于这类趋势，因为它们峰值正劲或已然过去。此外，人工智能等也不是我们关注的重点，因为市场营销人员在短期内不会广泛使用这些技术。这份报告的目的是为营销人员提供对2020年有意义的洞察，以应对当前中国市场的挑战。

我们的分析很大程度上是基于曾在品牌战略、分析和数据方面所做的工作，这些给了我们很多启发。此外，我们也会提供案例分析和数据来支持这些观点。

这份报告的完成离不开多方协助。在报告发布前的数月时间里，我们与30多位中国资深营销人员进行了交流，获得了广泛的见解。这些专业人士分散在行业光谱中，他们或来自品牌方、代理机构（创意或媒体）、数字咨询公司，或是独立的品牌策划人。很多采访的对话也被录制了下来，今后将作为音频发布，供有兴趣者深入研究。

我们还从咨询公司和研究公司收集了大量数据和信息（来源见每页标注）。最后，为了补充一些遗漏的信息和问题，我们还研究了42个品牌2020年的计划。这些调研报告回答了一些重要的问题：（1）该品牌未来一年里的市场预算；（2）这些预算的分配情况；（3）该品牌最新的市场营销案例分析，例如在微信和抖音上投放的回报如何。

查看以往报告和本报告的更多洞察，请访问：www.talktototem.com/insights



2020年，品牌战略是关键

从多个层面来说，2019都是局势紧张的一年。信任危机、政治问题、成本上涨、投资回报率下降，以及有关增长和可持续性的问题，都是造成过往一年充满挑战的原因。2020更是如此，对中国市场的品牌来说，很多问题也将得到解答。

一些品牌将不得不回答这样的问题：在充满挑战的环境下是否应该继续投资这个市场，还是完全撤出？其他品牌必须更清楚地定义市场路线，并做出深刻的战略转变。

各行业领跑者都希望充分利用优势，巩固领导地位，并获得更大的市场份额；中端品牌必须面对更有挑战性的格局，找到持续发展方法；小众品牌则需要找到途径，扩展业务。

最重要的是，2020将是领跑者将自己与其他玩家区分开的一年。因此，在这一年，各行业领先品牌和中端品牌的战略将出现分歧。在大多数行业中，顶级玩家的市场份额越来越大，前5-10名玩家已经占据了市场的主导份额。在这个主导集团之外的品牌，将不得不重新构建市场，寻找新的策略、新的细分市场和新的地域。

2020年主要反映了这种紧张关系，无论大小品牌，都需要对如何进入市场做出选择。

Chris Baker
Founder, Totem Media

**在发布此报告之前，新型冠状病毒爆发。我们增加了一个部分，为面对这一挑战的品牌提供一些想法和洞见。



新型冠状病毒对中国经济的影响 ——低迷经济时期的雪上加霜

洞见：对没有准备好如何度过这段时期的品牌来说，
本已艰难的一年则面临着更大的挑战。



这是一场负面危机，尤其是企业利润方面。

未来数月中，每家企业都面临挑战。而对一些已经在中国市场挣扎的品牌来说，更可能迫使他们离场。

所有品牌都要重新审视与利益伙伴（员工、供应商、合作伙伴、KOL等）的关系。

处于领先地位的品牌如能真诚地与消费者共情来说，将会得到一个二次沟通或重建品牌的机会。

消除恐慌，保持积极

危机让我们学到的东西

品牌的迅速响应

星巴克的方法值得借鉴，其沟通方式如下：

1. 主动：解答人们在这个时候去星巴克门店的顾虑
2. 积极：表现出乐观的态度

在大多数公司行动之前，星巴克就已经开始宣传他们在门店里的应急安排以及消毒措施，这彰显了其品牌个性。品牌需要迅速、真诚地做出反应，就像星巴克所做的那样）。

其他关于企业如何支持战“疫”的故事也层出不穷，比如上海一家小面包店的老板通宵为一线医务工作者做面包。这些微小的同理心行为创造了让消费者难忘的故事。



星巴克在疫情期间的社交媒体

做出贡献

危机让我们学到的东西

利用品牌优势伸出援手

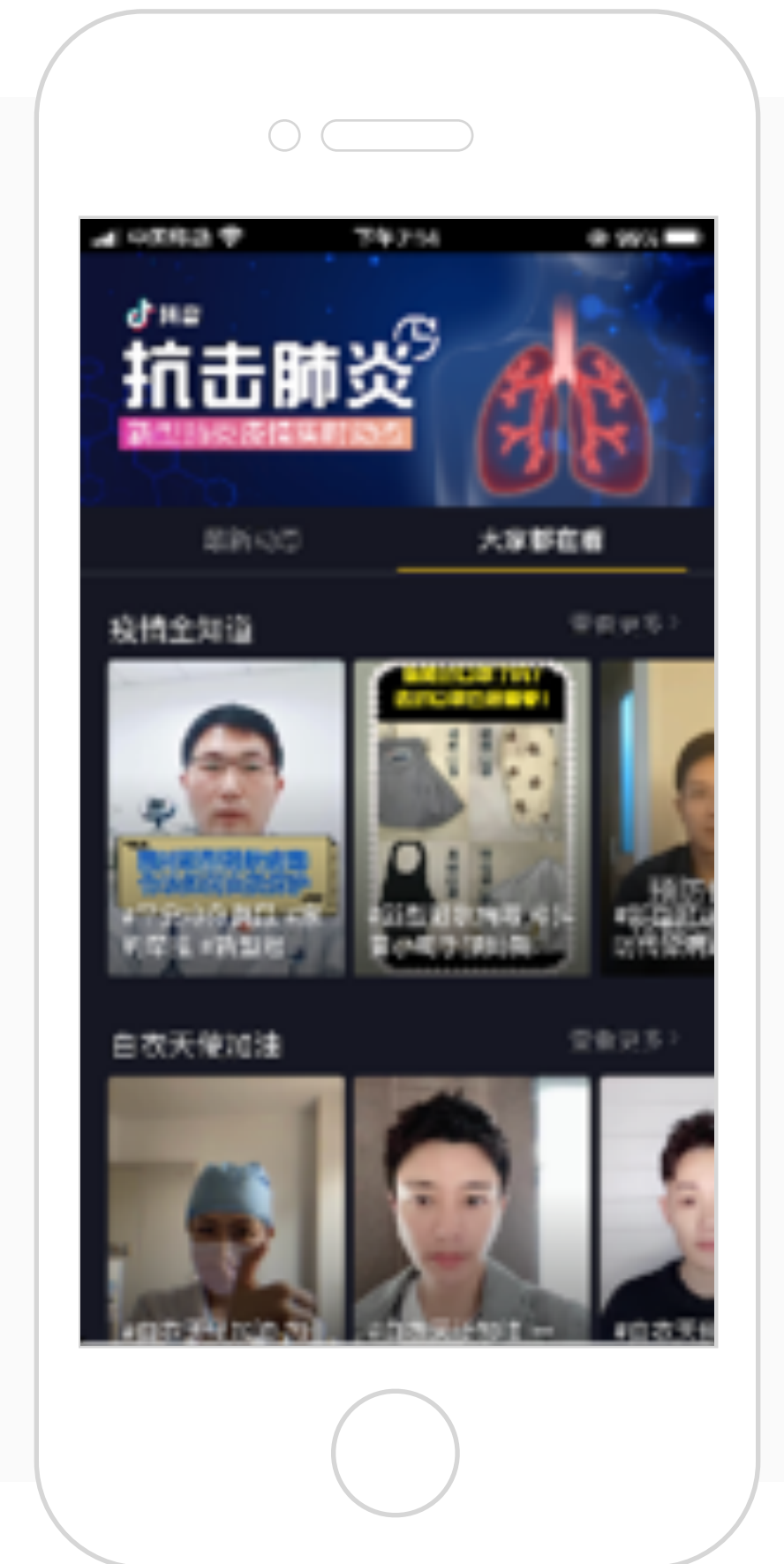
不少科技和媒体公司挺身而出，以支持共同抗疫。京东、抖音和小米是最早做出贡献的企业之一。

京东向武汉运送了100万个医用口罩和其他物资。小米也紧随其后，承诺发送30万个医疗口罩和体温计。与此同时，抖音利用其强大的媒体力量，鼓励人们分享有关该病毒的新闻，并向那些在一线工作的人传递鼓励信息。

找到一种与品牌核心能力相一致的贡献方式是有价值的，但最终更重要的是要努力为具有挑战性的局面做出积极贡献，而不仅仅是从品牌的层面赢得胜利。



由小米运送到武汉的N95口罩



声援一线医护的抖音页面

目光长远

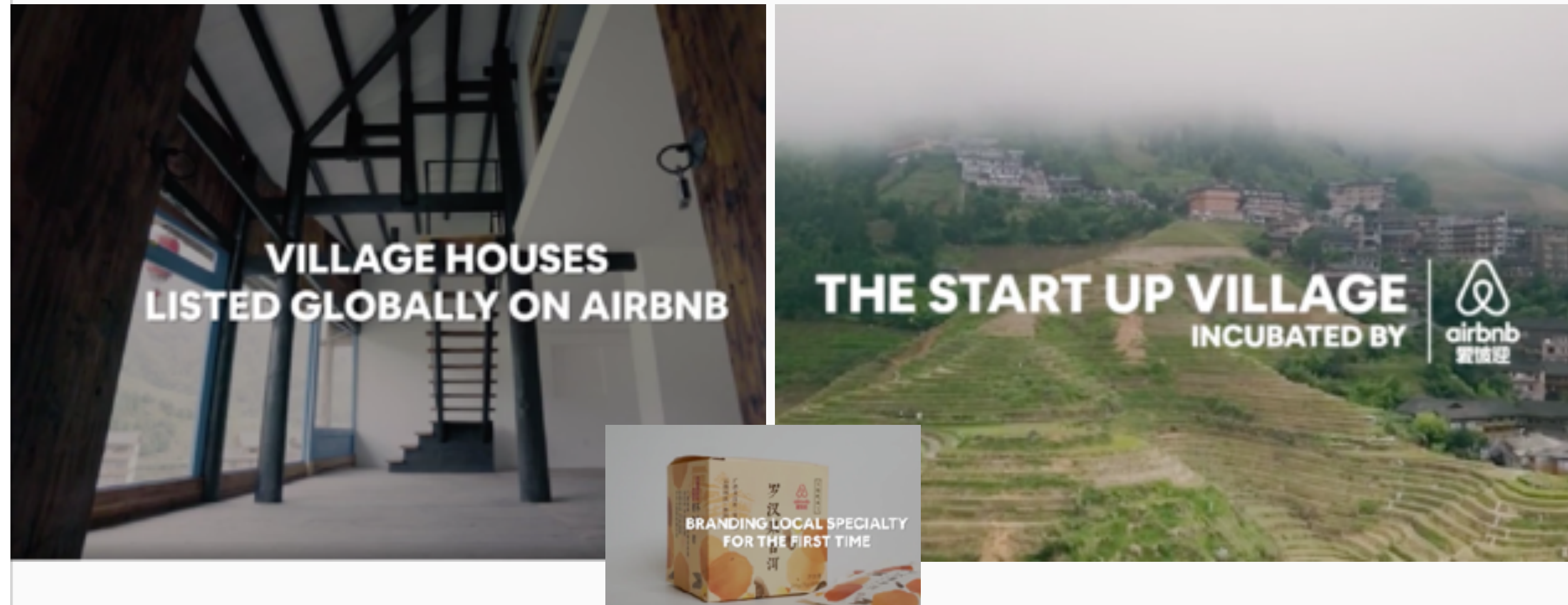
危机之外——品牌需要着眼于持续的社会服务和社会责任

Airbnb创造了一种使命感

Airbnb支援中国小村庄的决定，帮助确定了该品牌的目标，在进行社会公益事业的同时也拔高了企业形象。

希望为应对冠状病毒贡献力量的品牌，都应该怀有这样的意图，并进行有目的的营销。在中国的国际品牌（或许）更有必要建立这种善意，并始终如一地坚持。

Airbnb进入了一个近年来已经成为“空心村”的小村庄，并与当地民众合作，使它重新焕发活力，成为了一个迷人的旅游区。他们还培训了村民作为房东，在全球范围内为游客提供预订服务，并支持当地的手工艺品和食品（网络销售）。这一举动实现了90%的预订率并提高了当地收入。



Airbnb启动的乡村项目旨在建立持久的品牌善意

中国是一个独特的数字市场 ——手机和社交媒体至关重要

洞见：在这种环境下，销售和其他形式的短期行动
优先于长期的品牌建设、创意输出和客户管理。

中国的互联网用户持续增长，现在有已8.54亿人。

媒体（营销）领域绝大多数是数字化的。广告支出中有超过70%是用于数字广告。

80%的数字广告针对移动端用户。

对品牌而言，有效的规划将社交媒体、内容、品牌视频与电子商务和全渠道销售机会联系在一起。

尽管中国市场在2019-20年期间增速有所放缓，但市场规模和增长势头证明，品牌有必要采取强有力的长期战略。



中国的互联网用户仍在持续增长

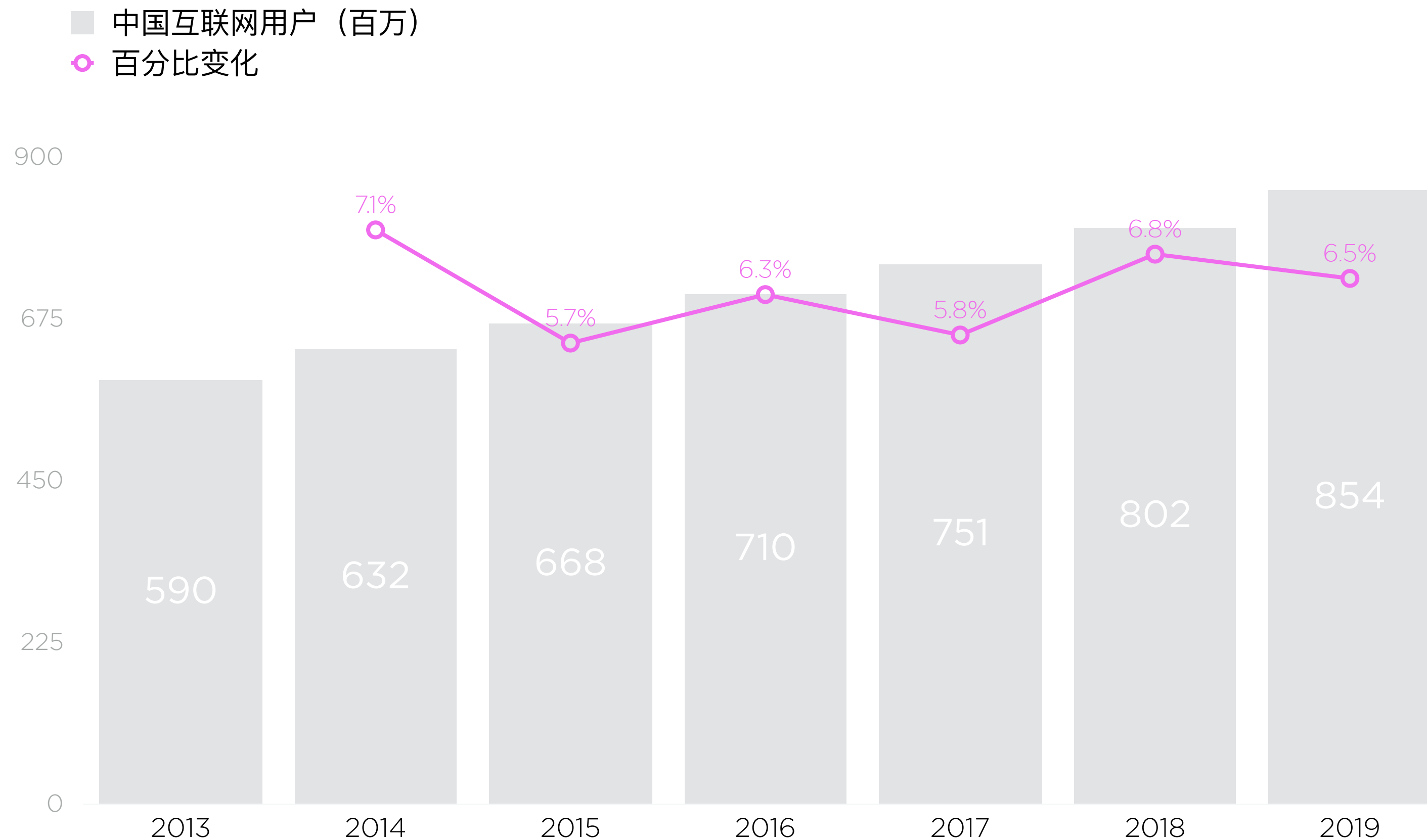
其中，移动端用户占网民总数的99.1%

中国的互联网人口

尽管中国网民总数继续以每年约6%的速度增长，但移动端业务的增速正在放缓。

移动互联网业务的增长似乎达到了饱和点。根据QuestMobile的报告，移动互联网用户增长在2019年首次低于1%（增长0.7%）。

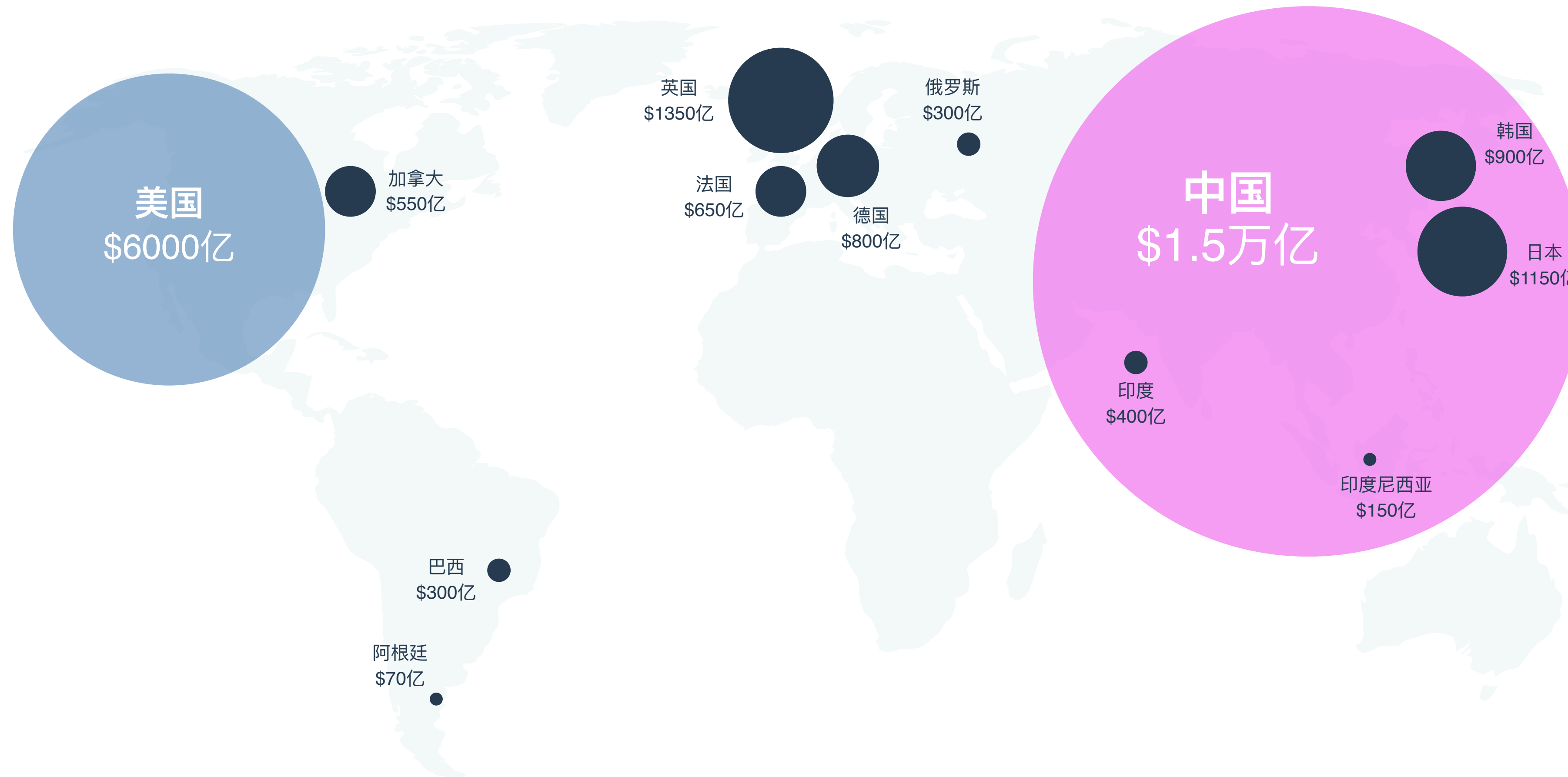
- 中国网民总数：8.54亿
- 网民在总人口占比：61.2%
- 移动互联网用户：8.47亿
- 移动互联网用户在网民占比：99.1%



市场规模和增长动力

作为第一大市场，中国的电子商务市场规模大于其次10个市场的总和

2019在线零售交易(B2B/B2C)价值



数字广告是中国广告投放的主要方式

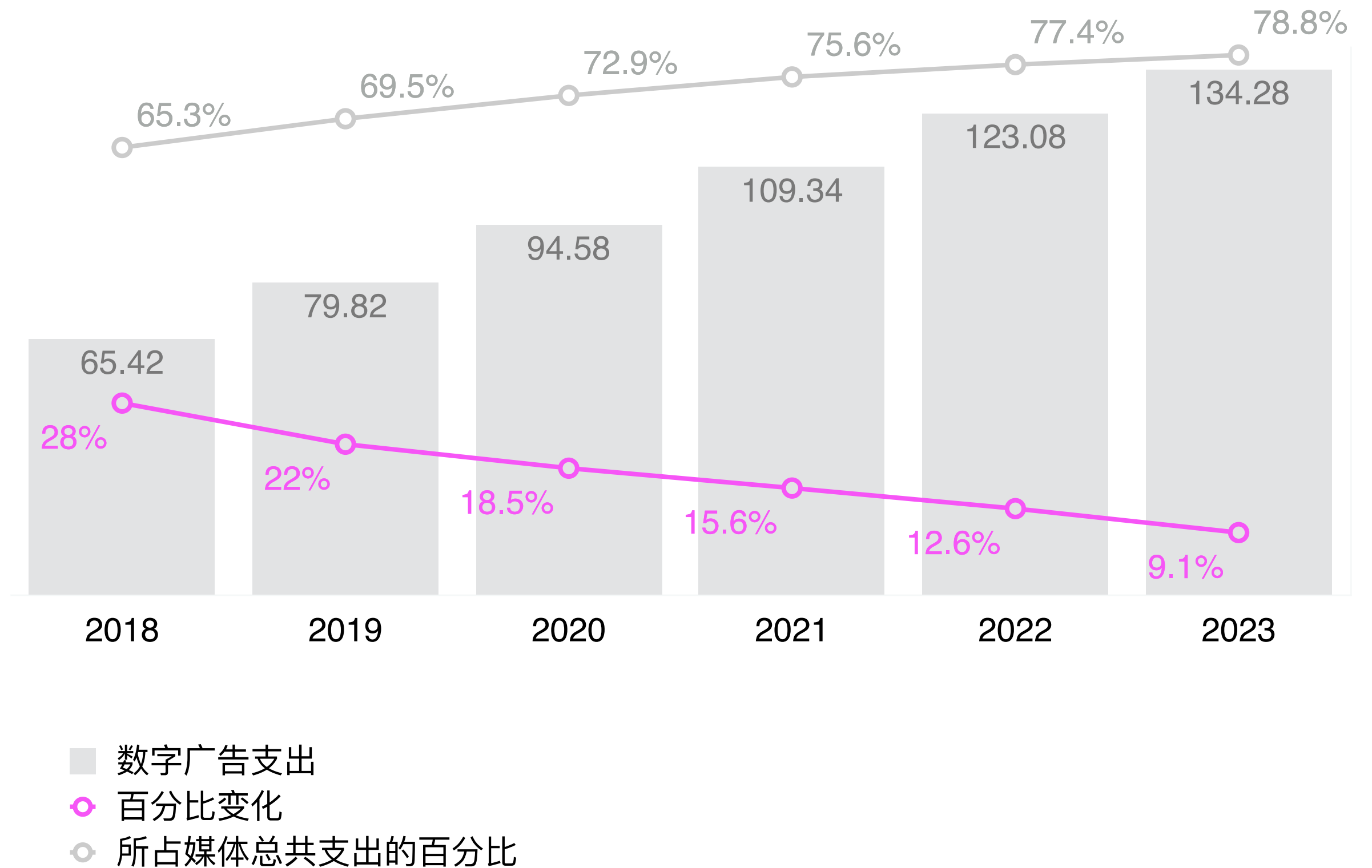
移动端广告则是数字广告投放的主要方式

数字广告支出持续增长

中国市场绝大多数偏向于数字广告支出。根据数据的来源和结构，到2019-2020年，数字广告占中国所有广告支出的60-70%。

此外，超过80%的数字广告支出来自移动端，而只有不到20%来自PC端。根据eMarketer的预测，到2023年，这一比例将增长到87:13。

中国市场的数字广告支出, 2018-2023 (十亿)



手机上网，时间收割机

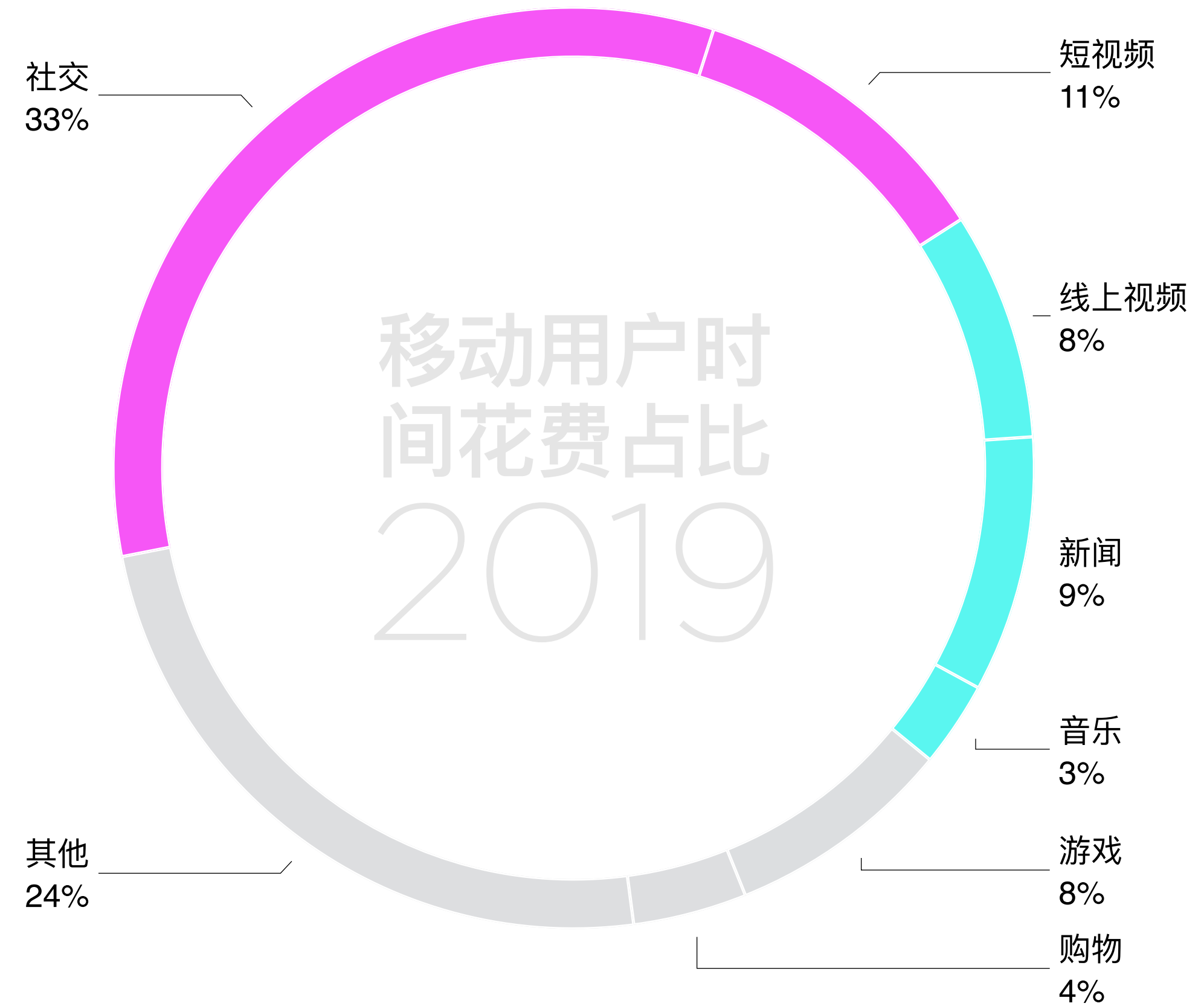
社交媒体、视频和其他内容占据了大部分移动端上网时间

移动媒体和娱乐

社交网络继续主导着中国移动用户的整体活动。

然而，在过去的两年里，社交网络已经输给了视频。社交网络使用时间在移动设备上的占比从2016年的60%下降到了2018年的47%。视频则从2016年的13%上升到2018年的22%。短视频应用，或者说抖音，解释了人们对视频关注度的大幅波动。

新闻的用户使用时间也有所增加。在这个案例中，最大的赢家是今日头条和类似的新闻应用...他们在根据个人兴趣定制新闻和社交化方面做得很好（当然，还有越来越多的兴趣小组）。



社交并通往购物之路

社交媒体对消费者的重要性日渐提高

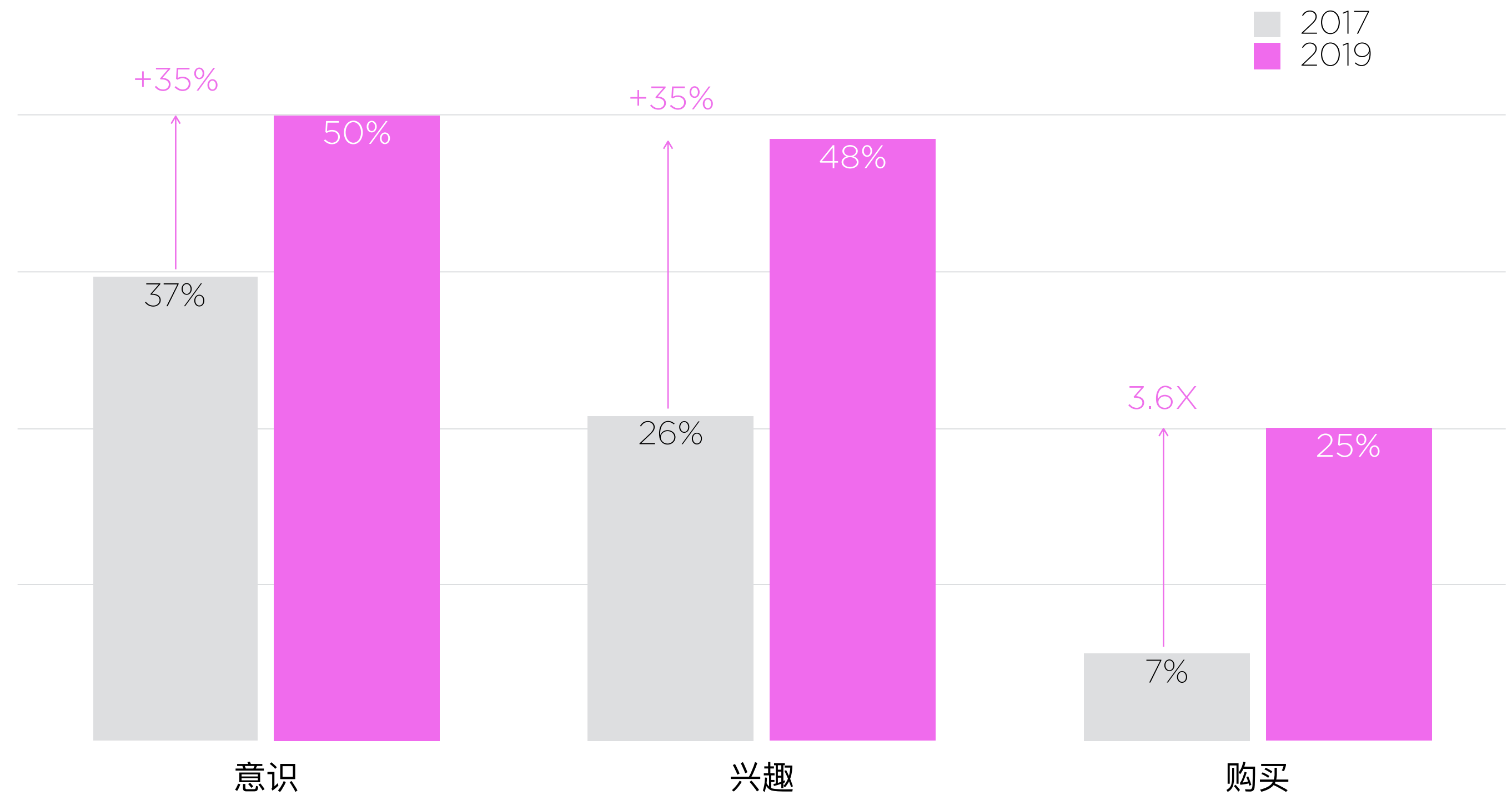
以社交的方式连接品牌受众

在全球范围内，社交媒体对整体数字投放ROI的效果很难量化。搜索和购买之间的关系更为直接，但社交媒体在“购买路径”（path-to-purchase）中的角色相当难以界定。

在中国，社交与电子商务的联系更为紧密，社交的重要性更加明显。

iConsumer和McKinsey的数据显示，在中国，社交的作用和有效性正在提高。

使用社交途径购买的网上购物者百分比



精明的中国网民

中国网民位于世界上最精明的群体之列

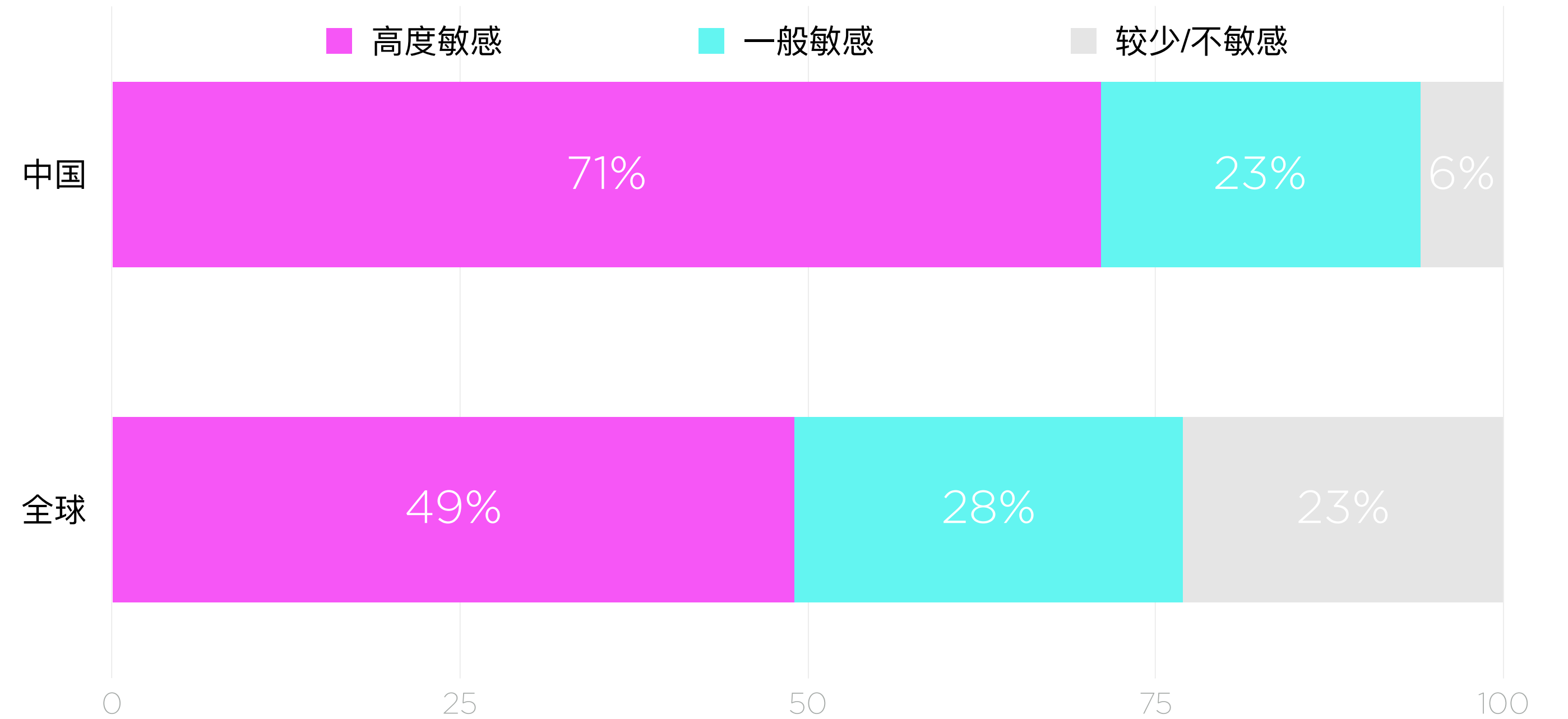
高度警觉，高度怀疑

反复研究表明，在个人数据安全问题，中国网民是最为敏感和多疑的群体之一。

受众、网络平台、政府和品牌之间需要保持微妙的平衡。受众们敏锐地意识到这一点，不希望在问题爆发时被卷入其中。

在2018年的一项研究中，Frost & Sullivan的数据强调了这个问题，他们发现77%的中国受访者“在数据泄露后停止使用在线服务”。相比之下，只有32%的英国受访者采取了类似的行动（美国受访者占51%）。

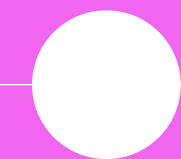
对“使用个人资料”的敏感程度





1

消费者支出 下降



品牌面临高竞争、高成本， 以及消费者信心下降的挑战

洞见：作为领军者的品牌在2020年将有机会获得巨大收益，因为一些中部品牌正在衰落。

多数有关中国消费者信心的官方报告依然持乐观态度，增长预期依然强劲。

不过，暗流仍在涌动，尤其是在一线和二线城市的白领消费者中，这些地方的房地产贬值压力最为明显。中国的消费能力和这些资产价格有着密切的联系，随着资产价格的下降，消费者支出也会下降。

“以前房价是480万(人民币)的时候，我对孩子们将来出国留学，在各种奢侈品和出国旅游的花费上都很大方，而且觉得轻松。这种信心是建立在房价上的，明年房价还会更高。”来自广州的徐先生说。他在广州拥有3套公寓（SCMP, 1月16, 2020）。



报告中的“官方”消费者信心依旧稳定

但人们越来越谨慎，支出的整体增长已经放缓

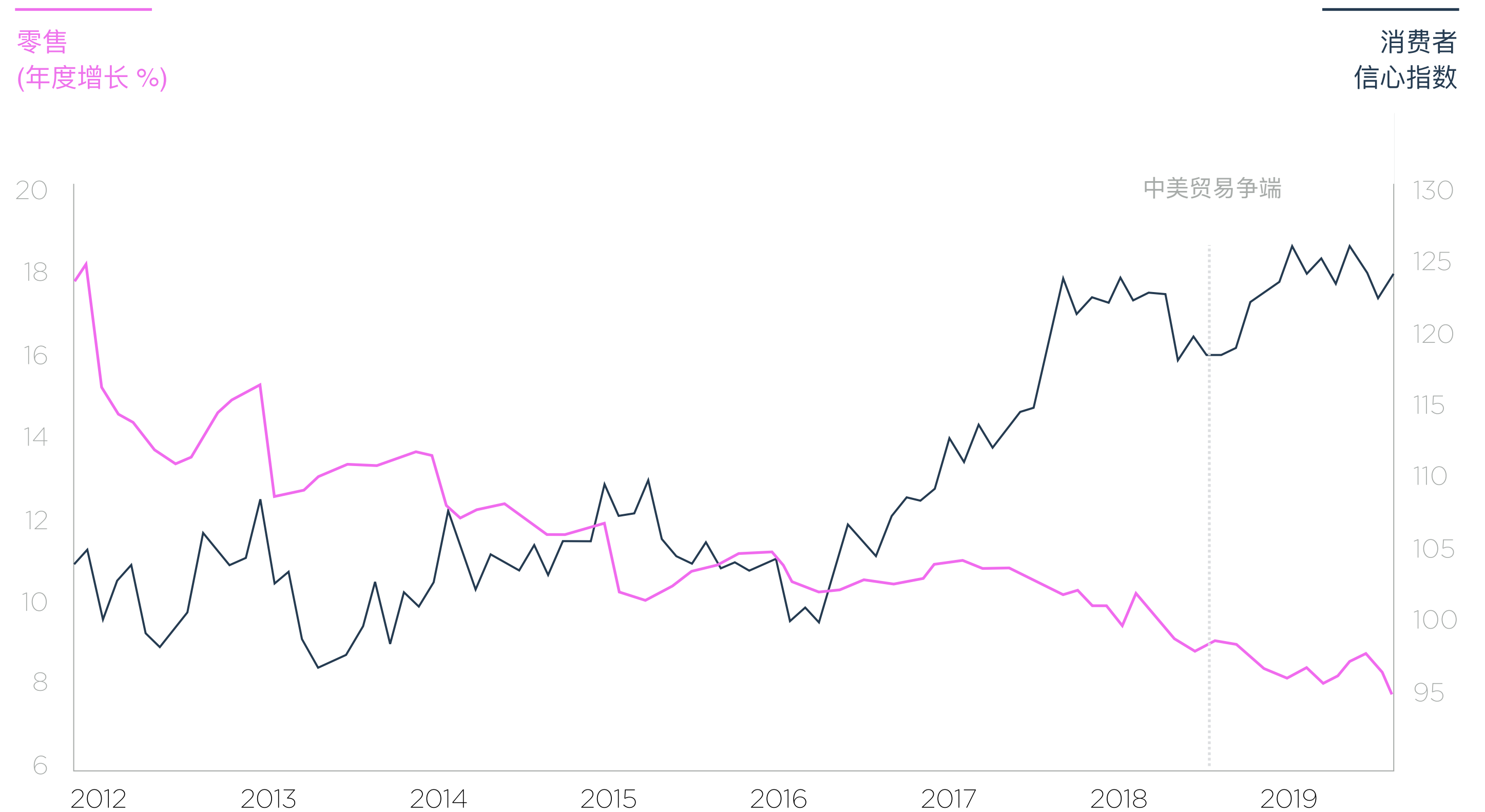
消费支出放缓

目前，中国零售业的增长喜忧参半。一线城市的支出大幅放缓，成本也受到挤压。二线及以下城市的表现则更为乐观，对价格的敏感度也较低。

回顾过去的官方数据（来自国家统计局），中国普通消费者更为谨慎，担忧也更多。

2019年的双11为整体销售增长创造了新纪录，但对许多品牌来说，这些销售额是大幅打折的结果。

总体而言，中国经济出现了明显的放缓，品牌在2020年需要注意这一点。



比比皆是的打折

品牌正在通过一系列折扣策略来应对这种放缓

迫在眉睫的打折战？

2019放缓的消费支出让许多品牌更频繁地打折，打折方式也花样频出。

与此同时，也出现了大量关于打折的策略分析。回顾咨询白皮书，品牌将大量的精力放在了怎样增长销售上，这是因为消费者变得愈发谨慎了。

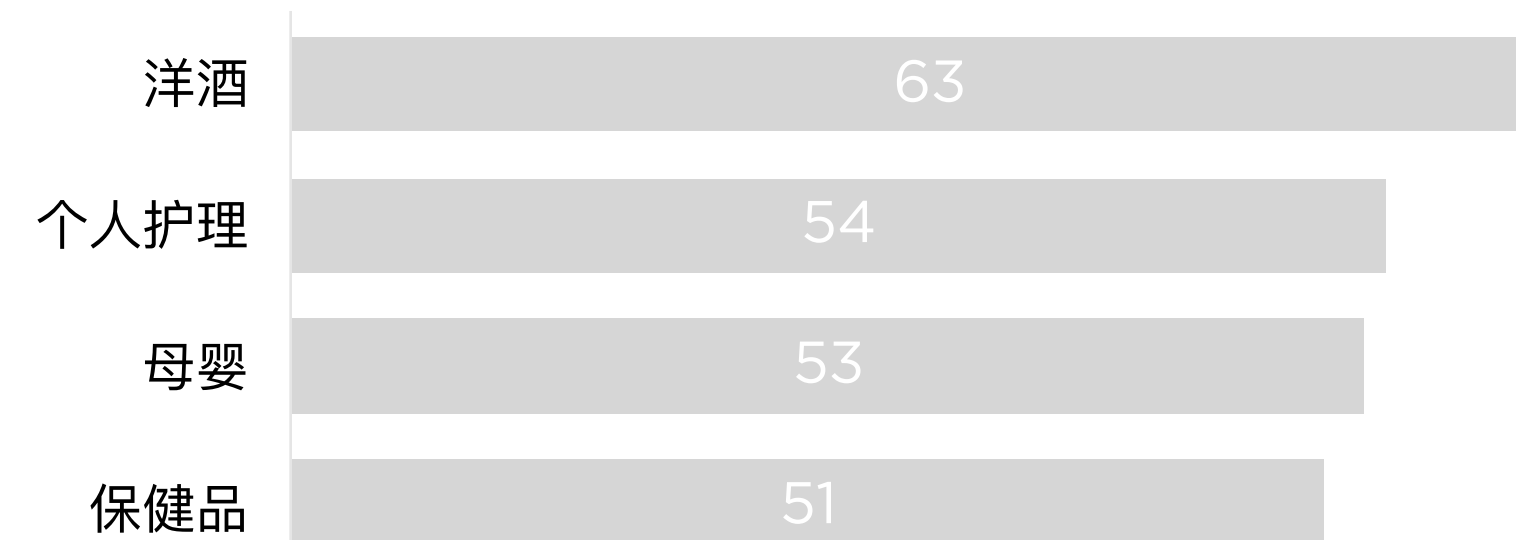
品牌以白热化价格战的方式来竞争，可能会给自身带来持续性的损伤。

抛开如何提供更低折扣而言，品牌应该将更多的精力放在如何更好地塑造品牌，以及更好地传递品牌信息上。

客户偏好：大型促销活动



客户偏好：日常低价



在零售领域，中国将超越美国

2020将是中国超越美国，在零售上取得主导地位的一年

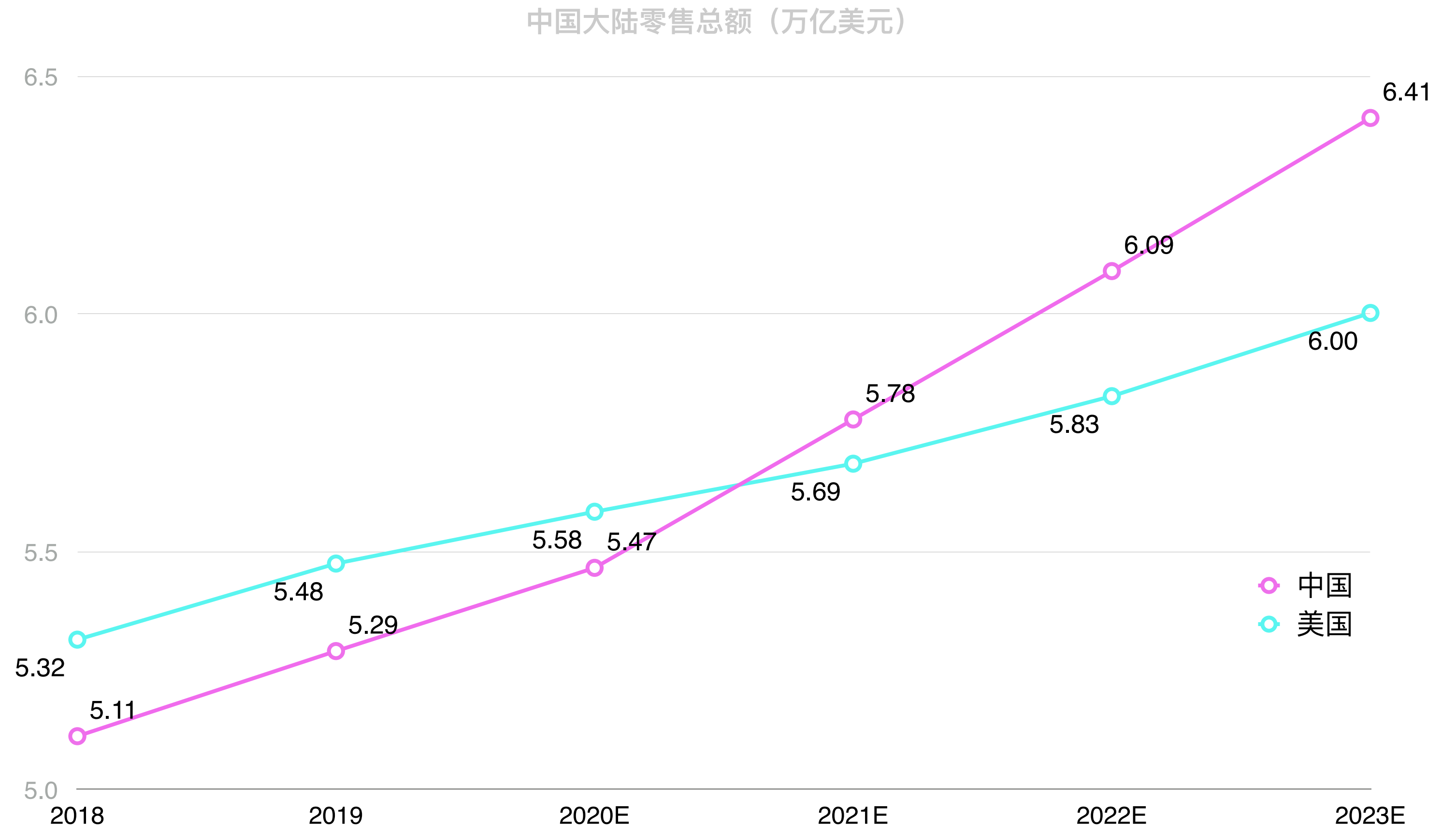
强劲、长期的零售市场

尽管中国消费支出增长放缓，消费者信心削减，中国市场的规模仍将推动它向前发展。

长远来看，中国市场都将是品牌方的良好投资选择。

中国的总人口（14亿）、网民数（8.54亿），以及网上购物人数（6.39亿），都是强劲增长的支撑。

但如果现时的放缓持续，许多品牌将需要重新调整方法，以获得那些谨慎选择品牌的消费者的响应。



品牌支出稳定，尤其是在中国关键的数字领域

洞见：品牌需要将目光放在主要的数字渠道以外，挖掘新的领域。在进入新的领域之前，需要注意

(1) 从低定价的受众中受益， (2) 以新潮独特的内容来吸引受众



Totem的品牌调查发现，2020年品牌在数字和社交媒体上的支出的（平均）增长将达到10-15%。比较之下，前几年的增长则高于20%。因此，品牌将会在2020年采取更加保守的投入方式。

我们的调查也发现，领头品牌与较小品牌的境况有所不同。头部品牌计划增加预算，而处于中部的品牌则保持预算不变。

此外，尽管广告支出的增速放缓，但品牌在网络（以及社交媒体）渠道上的投入的增长率，仍然高于传统媒体。

2020年，广告支出温和增长

大部分品牌的预算都将和2019年持平

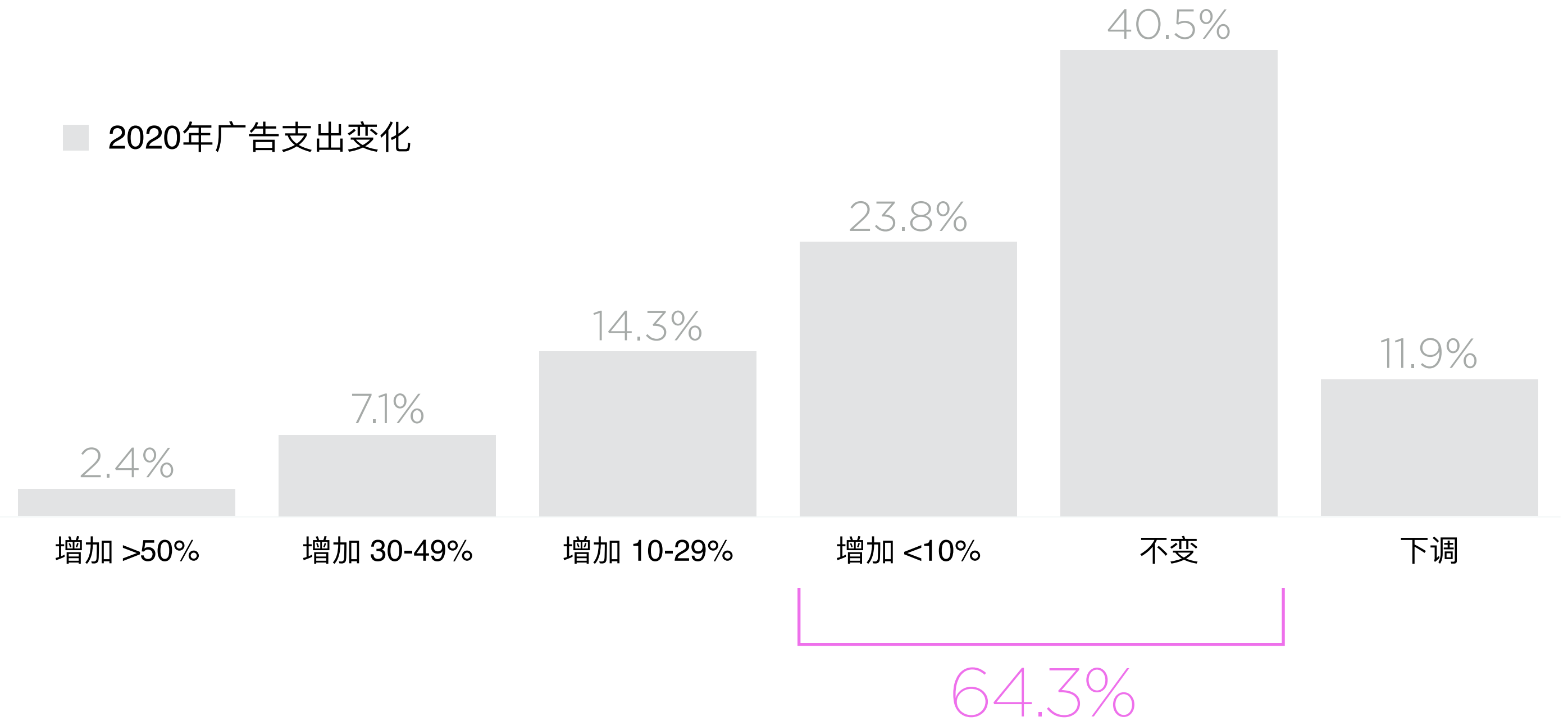
大多数品牌将保持现状

大多数接受调查的品牌的预算都计划和2019年持平。88%的品牌计划在2020持平或增加预算。40.5%的品牌计划保持与上一年相同规模的预算。

在2017和2018（AdMaster的调查数据表明，广告预算的年均增长在20%左右）。而根据我们的调研，2020的平均增长在10%左右。

关于调查：在2019年末，Totem对42个品牌就2020年广告计划进行了调查。这组样本横跨了超大规模和中等规模品牌（主要为全球品牌），其中大多数都有超过十年的市场经验。

“你打算如何调整你的品牌在2020年的广告支出？”



数字广告支出持续增长

在中国的广告整体支出中排名领先

数字媒体将（再次）胜出

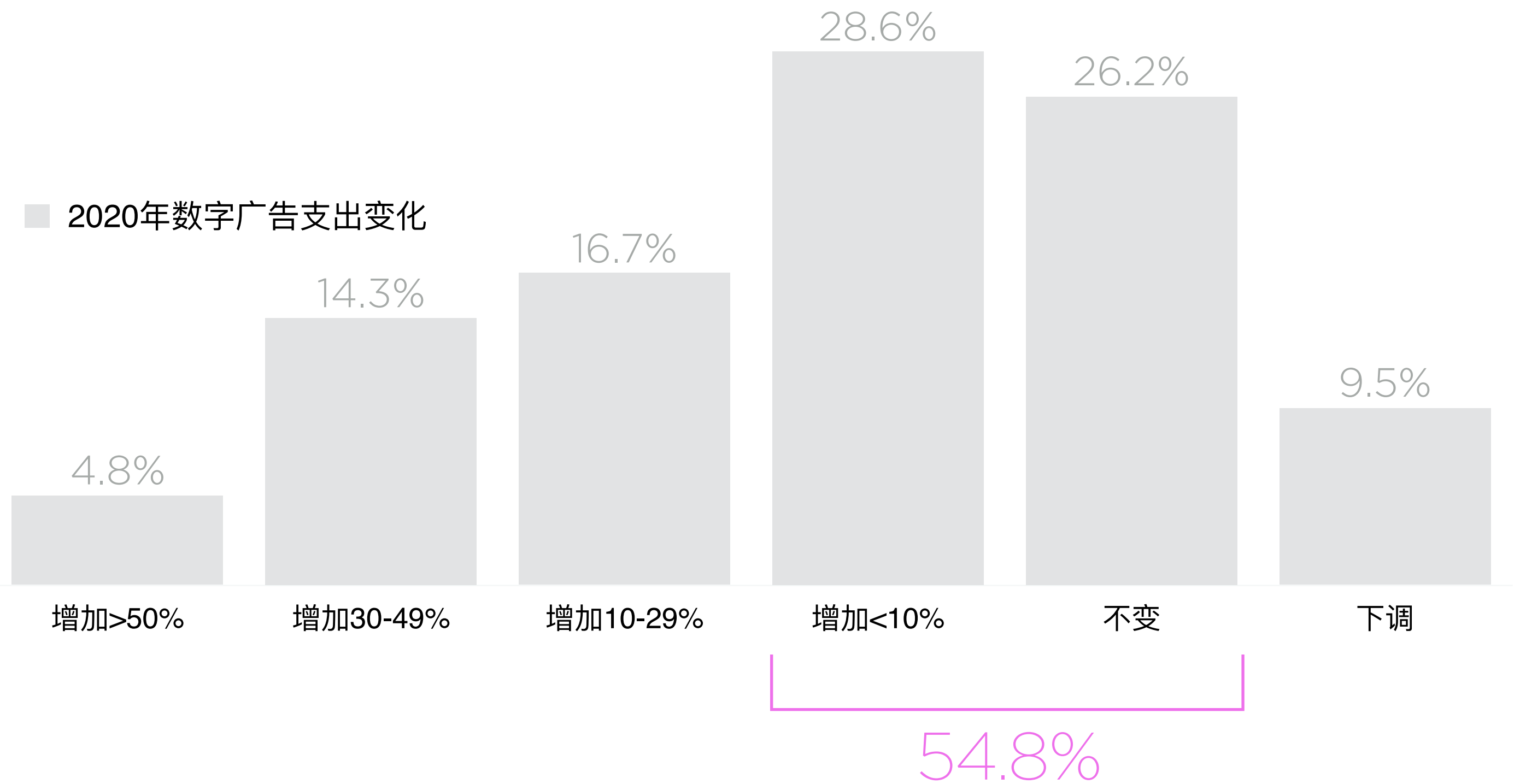
大多数（64.3%）受访品牌计划在2020年增加数字广告支出。

然而，2020年的增长计划低于前几年的支出增长。

2020年支出的平均增加为10-15%，而前几年为20%。

关于调查：在2019年末，Totem对42个品牌就2020年广告计划进行了调查。这组样本横跨了超大规模和中等规模品牌（主要为全球品牌），其中大多数都有超过十年的市场经验。

“你打算如何调整你的品牌在2020年的数字广告支出？”



社交媒体支出小幅增长

与数字市场的整体模式相同

社交媒体支出也会在2020年增长

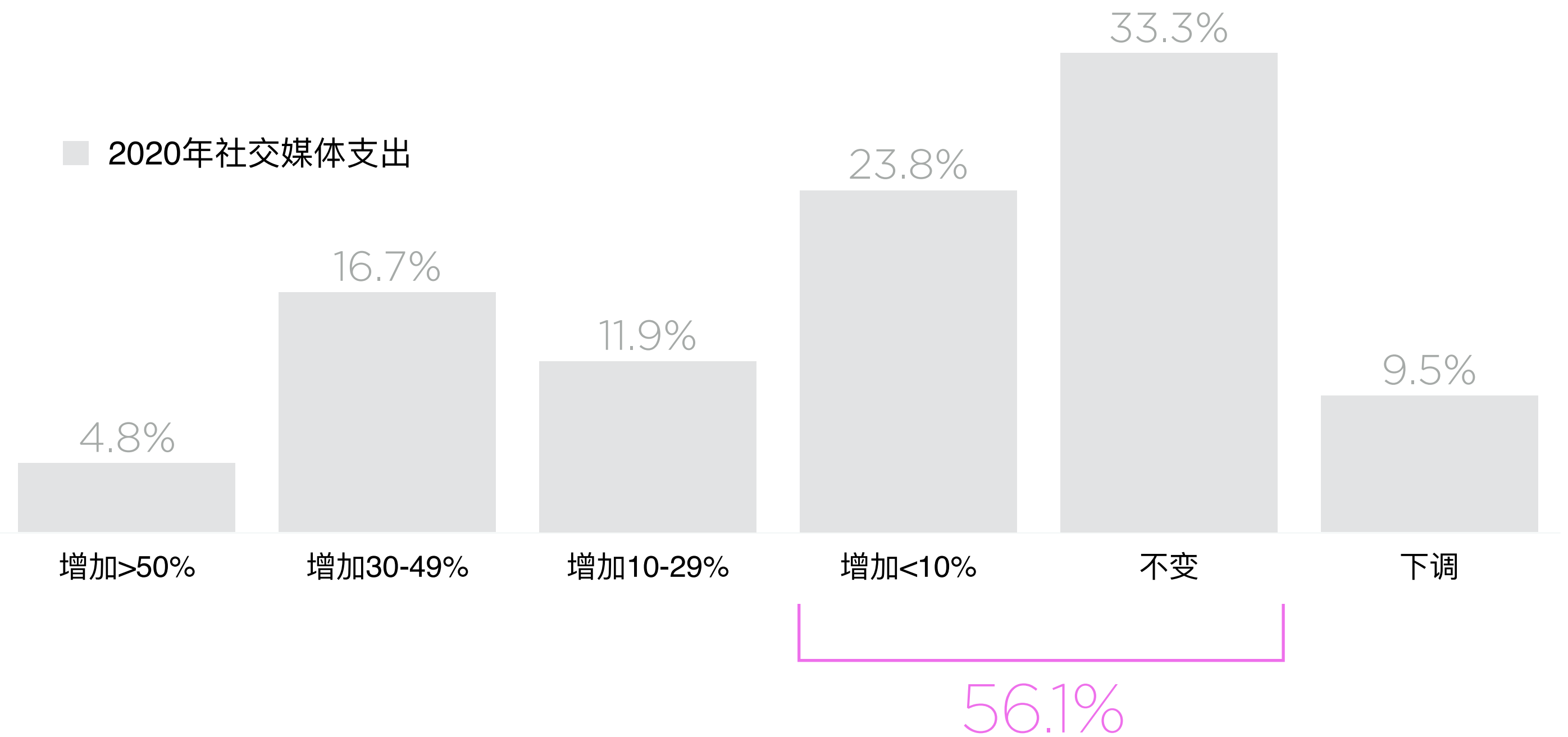
社交媒体与数字广告支出并行。大多数受访品牌（57.2%）计划在2020年增加社交媒体支出。

值得注意的是，尽管计划增加社交媒体和数字媒体支出的品牌数量大致相同，但计划在社交媒体上支出的增长略高于总体数字媒体领域。

一些品牌表示，抖音和其他短视频应用的巨额投放计划是社交媒体支出增长的背后原因。

关于调查：在2019年末，Totem对42个品牌就2020年广告计划进行了调查。这组样本横跨了超大规模和中等规模品牌（主要为全球品牌），其中大多数都有超过十年的市场经验。

“你打算如何调整你的品牌在2020年的社交媒体支出？”



媒体投资分类

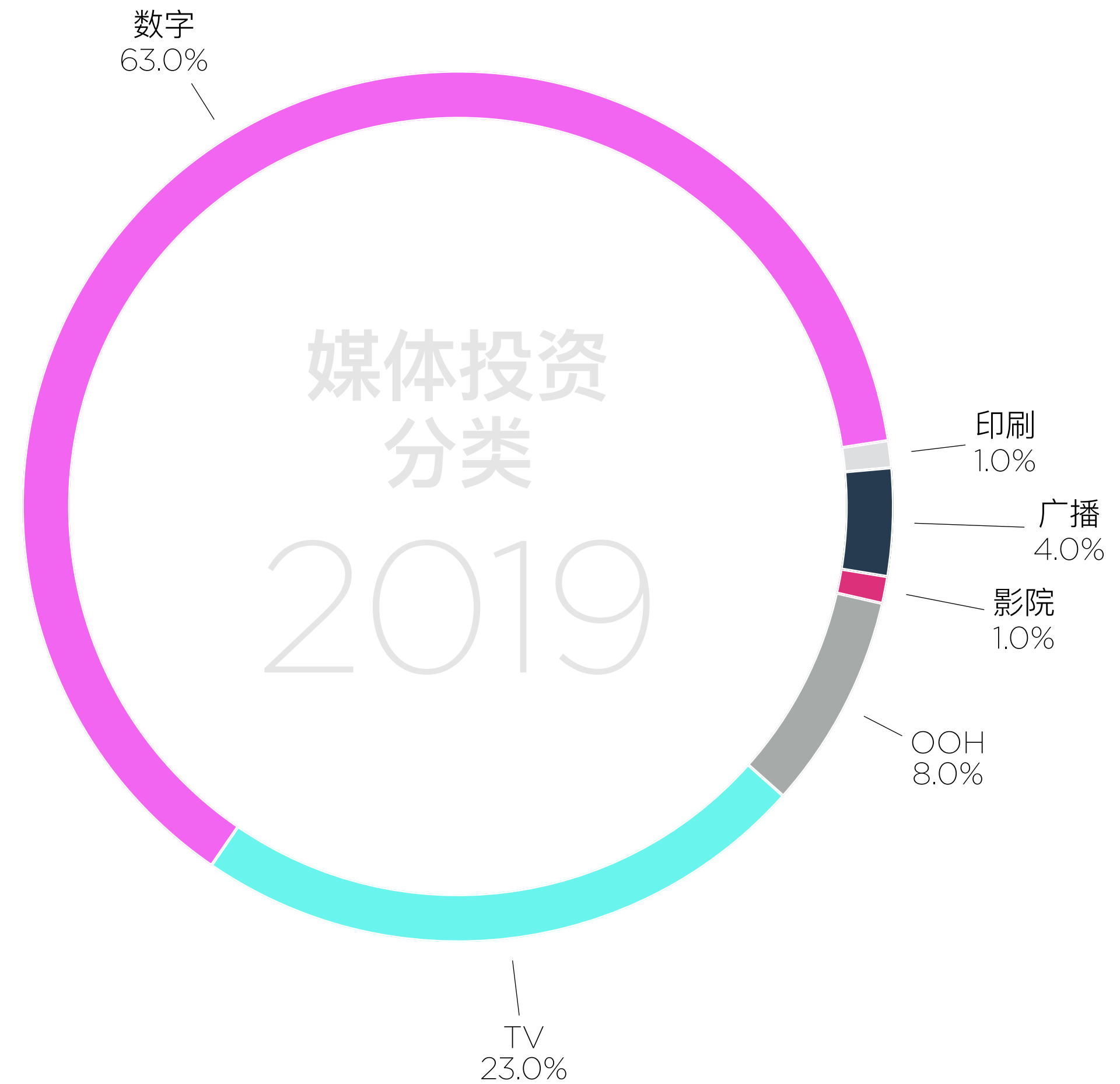
中国是数字化的主场——一切都是“数字的”

在中国，数字掌控一切

在中国，数字媒体在很多年前就已经超越了传统媒体。然而，在中国这样的市场，数字无处不在，几乎所有类别的媒体都具有数字成分。因此，很难在电视，户外广告和广播等类别中将数字与传统分开。在这一点上，视频、OTV和OTT代表了“数字”增长最快的部分，因此不算在“电视”支出份额中。

在中国，超越数字和传统的概念更有价值——在中国，一切都是数字的。

有预算来支持更广泛的渠道的品牌可能希望转向更传统的渠道，以脱颖而出（当在其他渠道都走投无路时），并以相对便宜的方式找到受众。



不同媒体类型涨价预测

上涨率在2019增长，在2020放缓

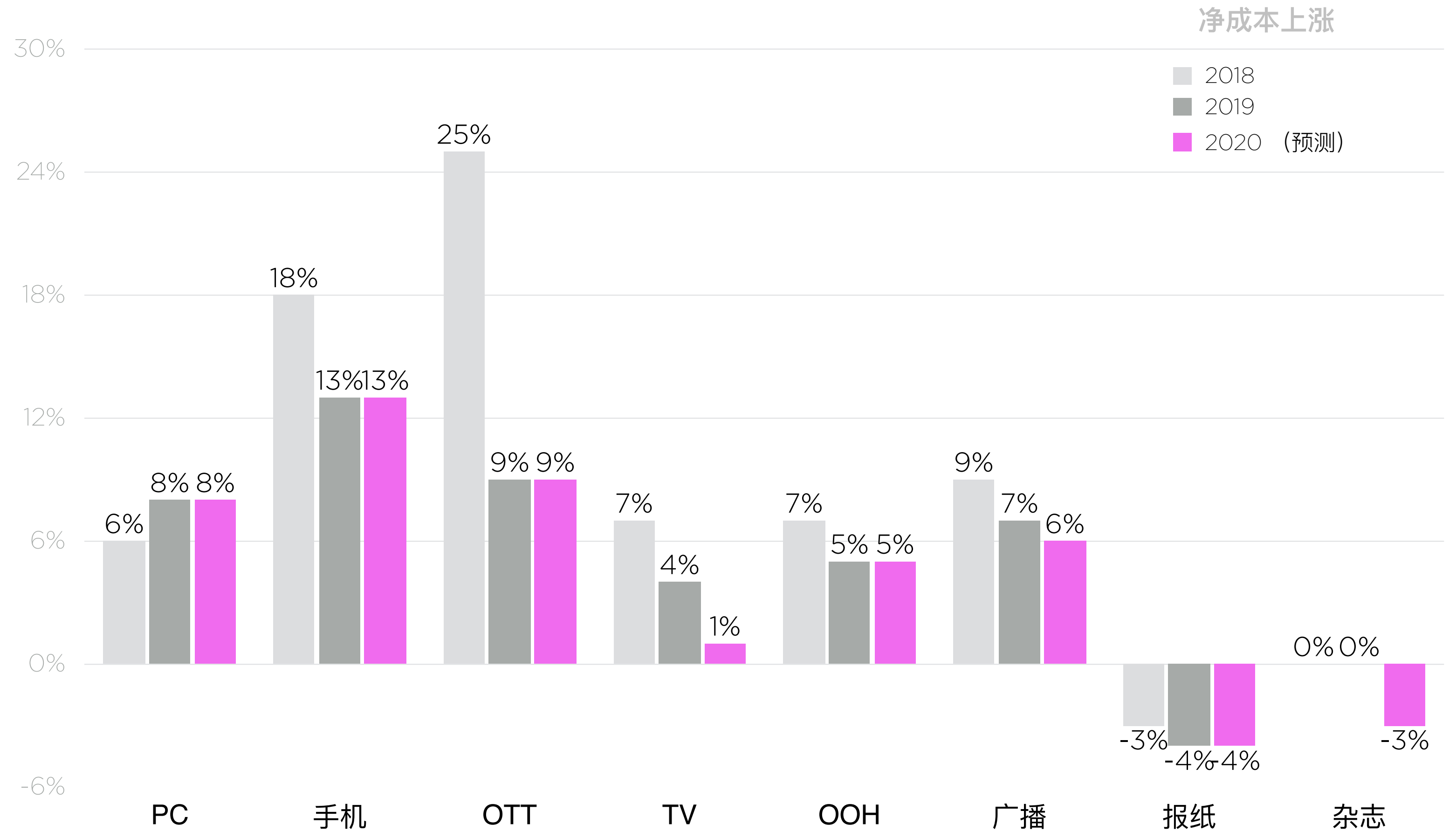
和媒体的大幅上涨一致

热门类别的媒体成本继续大幅上涨。在2020，移动OTT和PC继续以接近两位数的增长速度领跑。

在更为传统的媒体中，电视经历了小幅上涨。印刷（报纸和杂志）继续下滑，就像过去几年一样。

在“传统”媒体中，广播出现了有趣的变数，因为它在过去三年里增长了6-9%。音频消费上升了6%，而广播占了很大的数字份额（数字-模拟未分离）。

对于希望挖掘非一线城市市场的品牌来说，考虑到纸媒在当地和非一线城市所扮演的角色，纸媒是有一定价值的。



媒介增长趋势

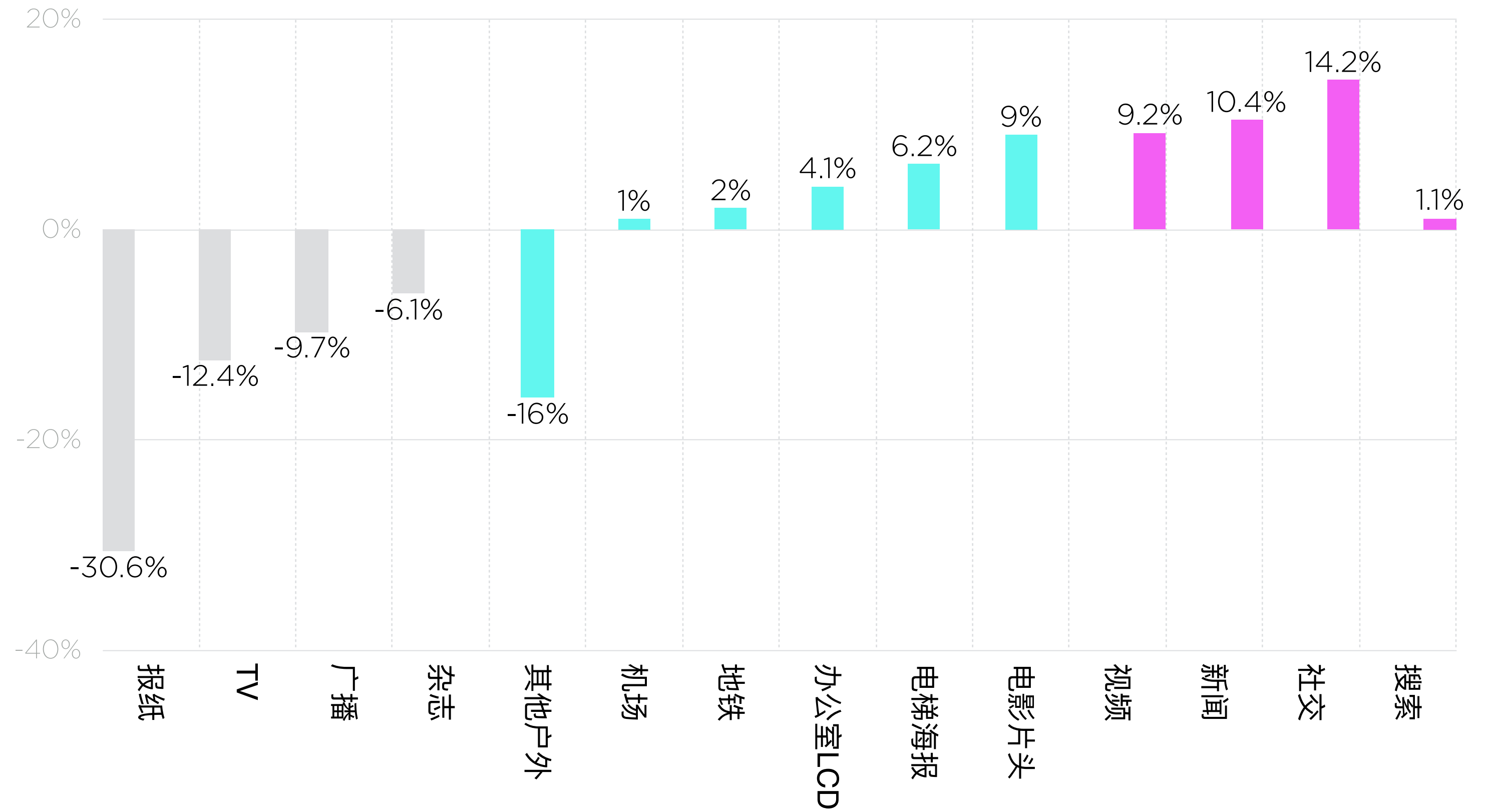
2019，媒介投放的总体低迷

三种媒体增长速度

就在每类媒体上的花费而言，数字媒体在2019年的增长速度中领先，紧随其后的是户外媒介渠道。

传统媒体（电视、印刷、广播）的增长速度普遍下滑。最极端的情况是，对比前一年，报纸作为媒介的投放额下降了超过30%。

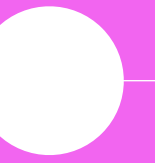
2019年媒体投资增速





2

品牌化
是重点



2

在中国的品牌正处于转折点

对中国的营销人员来说，2019是充满了压力的一年。虽然消费信心暂时保持稳定，但贸易战的不确定性、政治风险、成本上升和竞争削弱了许多品牌对中国市场的热情。对品牌来说，2020的基调和2019相似，因此，对那些尚未在市场上打下坚实基础的品牌来说，他们会承受较大的压力。

在中国，每个行业的品牌数量都超过全球任何其他市场。来自美国、欧洲、亚洲，以及中国本土的品牌，都在抢夺中国这个14亿人口的庞大的市场份额。到目前为止，中国的成本收益比一直不错，但到2020年，这个情况将有所变化，因此许多品牌必须为实现目标做出艰难决策。

到2020年，大型行业领军者（每个行业前3-5个品牌）和细分市场（优质长尾和DTC品牌）将处于良好状态。在未来的一年里，最危险的品牌将是那些夹在中间的品牌。而在中国，很多品牌被夹在中间，市场份额低，定位不明确，对消费者的亲和力低。过去几年，这些品牌越来越多地采用促销、降价和其他短期策略来促进销售增长。

2019年的双十一，为顶级品牌（行业领先）和中档品牌之间日益扩大的鸿沟提供了证据。这类行业领跑者通常都有很好的业绩，销量和价值都有所增长。中等品牌的业绩普遍不佳，许多品牌的销售额大幅下降，其它品牌不得不大幅打折，才能与前几年的业绩持平。

品牌建设的需求空前高涨。很多品牌都在价格战上下了过多功夫，并且一直在市场后面追赶。

尽管头部品牌在双十一期间取得了可观的成绩，但许多实力较弱的品牌在中国市场却在失败的边缘徘徊。多年来将价格竞争置于品牌竞争之上的做法，正在让这些品牌变得廉价化。

鉴于这种情况，实力较强的品牌应在2020年发挥自己的优势，并巩固进一步扩大市场份额。表现较弱的品牌则面临着一些具有挑战性的决策。



2

世界上竞争最激烈的市场

中国是世界上竞争最为激烈的市场。许多品牌大大低估了竞争规模，并且没有将营销支出调整到适当的竞争水平。

在几乎所有的行业中，中国每一个行业的竞争品牌数量都是最多的。一个品牌从另一个市场进入中国，其在中国面临的竞争对手数量可能是在本土市场的5至10倍。

中国市场一直被视为最大的蛋糕，每个品牌都在追逐它。而且，在过去15到20年中，进入门槛很低，因此有许多品牌进入市场以抢占市场份额。长期以来（现在依旧如此），由于进入市场的成本一直很低，很多品牌将中国市场的发展视作一场赌局。

但是，入门成本和增长成本是两个截然不同的概念。在中国，入门费用很低，但获胜成本却非常非常高。对于许多品牌来说，低进入成本可能会让他们误以为赢得市场的成本也同样低。

随着领军者们继续建立和巩固市场份额，中端品牌将很难理顺自己在市场中的地位。很多人会问这样的问题：成本继续上升，我们的利润率不断下滑，我作为我所在行业排名第22位的品牌，在市场份额仅占0.5%的情况下，为何还要坚持进行市场竞争呢？

中国——世界上竞争最激烈的市场

世界顶级品牌都在争夺一杯羹

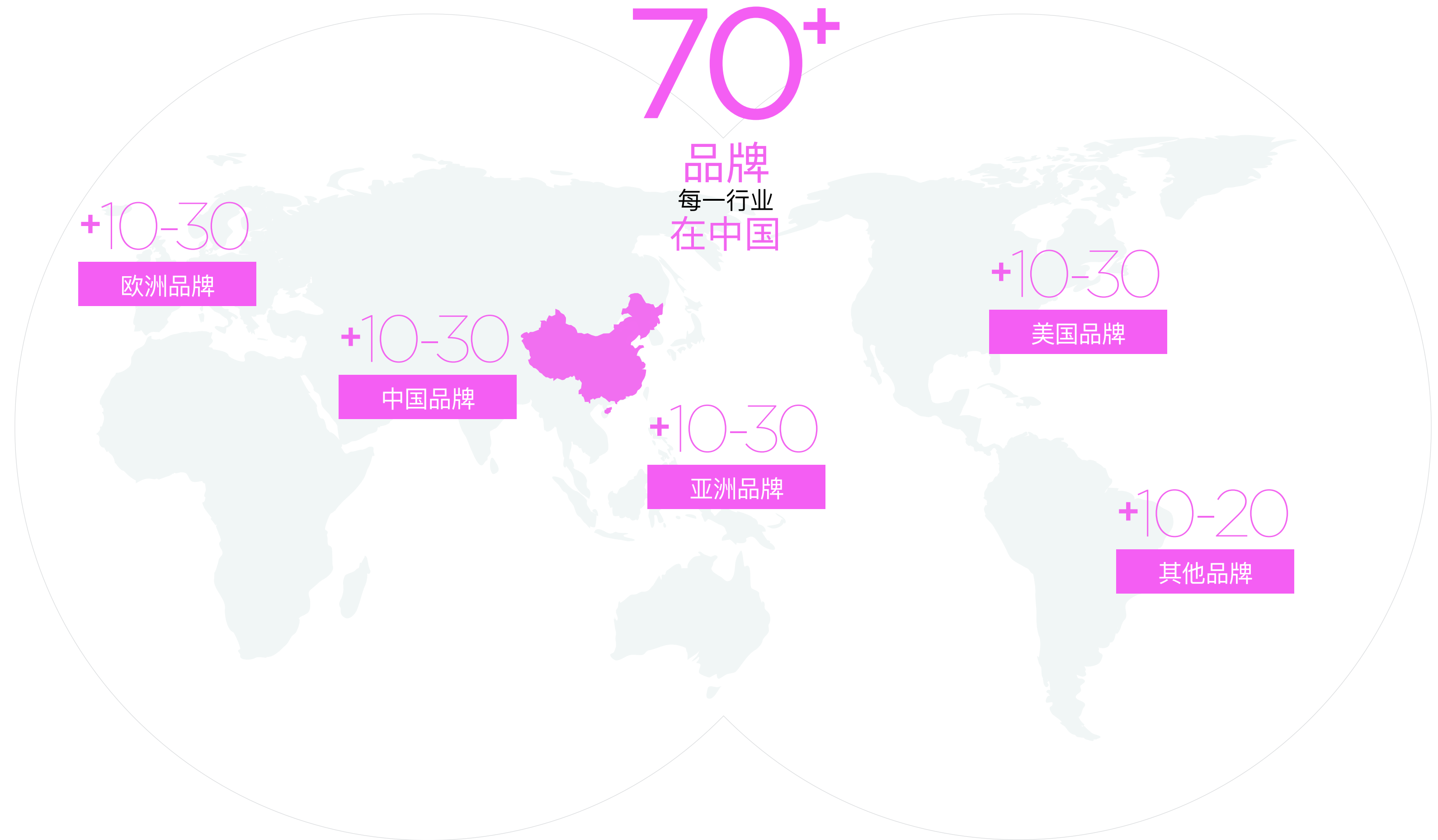
每个行业都涌入更多的品牌

在中国，每个行业的品牌比世界上任何其他市场都要多。来自美国、欧盟、亚洲...以及中国的品牌，都在争夺被视为超大蛋糕的中国14亿人口市场。

这就是为什么中国的品牌竞争者如此之多.....

以来自欧洲的顶级品牌来说，除了它自己，还要面对来自欧洲其他的领军品牌，美国的领军品牌，亚洲的领军品牌，世界其他地方的竞争者，以及中国本土的最好品牌的竞争。

近年来，来自中国的竞争对手数量增长最快，而且采取了最积极、最适应本土市场的策略，它们的竞争力非常强劲。



中部品牌正在苦苦挣扎

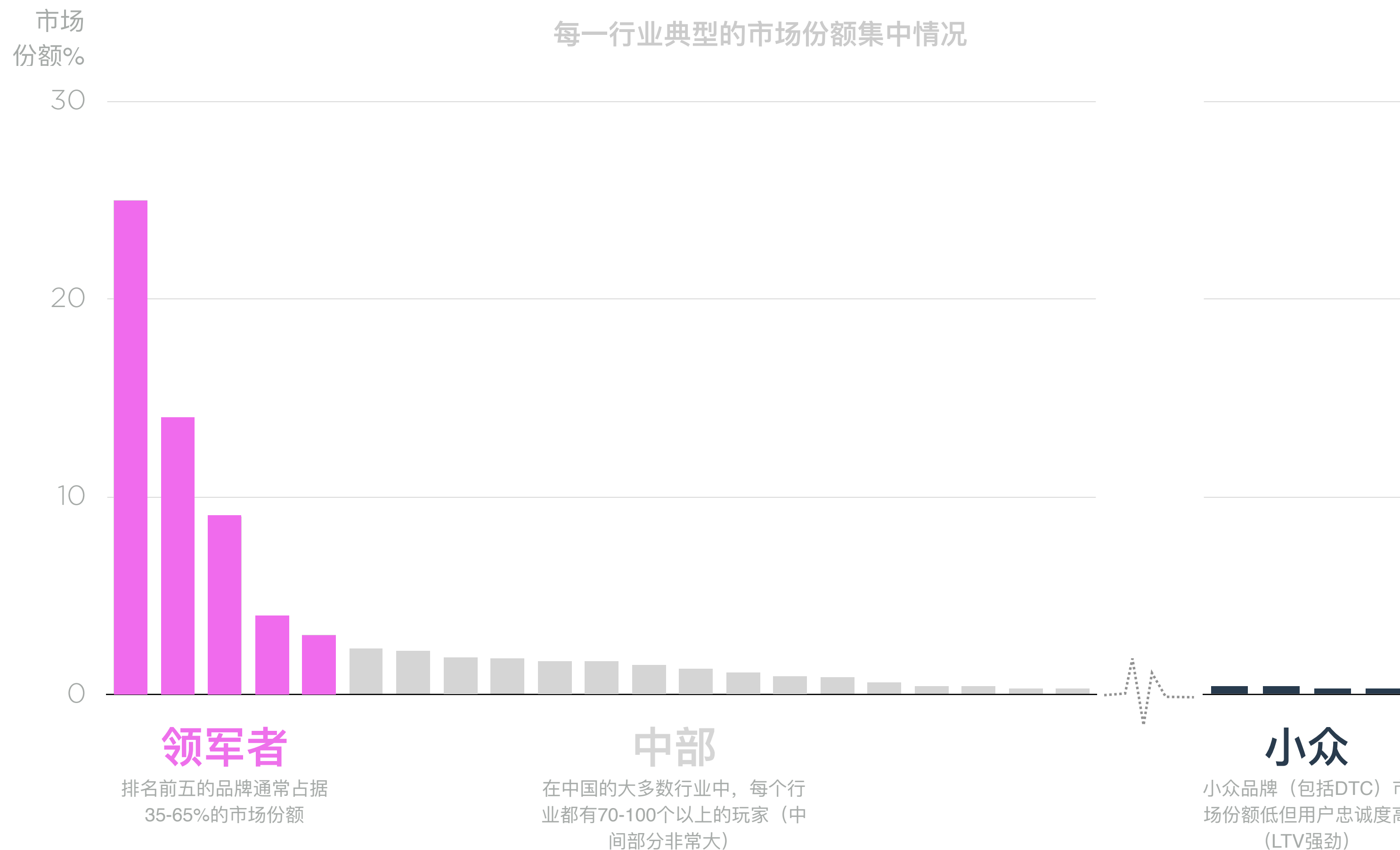
市场份额正在集中到每个行业前5-10名的品牌手中

顶端品牌把控着行业

按行业划分，顶端品牌的中国市场份额的集中度看起来与其他国家/地区（例如欧盟，美国）的集中度非常相似。

虽然不同行业的集中度有所不同，但通常来说，一个行业的前10名品牌控制着该行业销售额的50-75%，而每个行业的前3位品牌控制着该行业销售额的25-50%。在竞争不那么激烈的市场，可能会有足够的市场份额供顶级以外的品牌瓜分。但在中国，每个行业的品牌数量往往超过100个，因此非领军品牌所占的份额非常小。

“在我们过去一年分析的50多个行业中，几乎所有行业都显示出一种持续趋势，即随着时间的推移，顶级品牌的市场份额会不断增加。”——James Eron, 功夫数据



客户获取成本持续上升，
给没有强大资产依托的品牌带来压力。

洞见：CAC（客户获取成本）最低的天猫品牌是资产较强的品牌。这些品牌获得“免费”流量，享受更好（更长）的cLTV（客户终身价值）。

更好的品牌在两边都是赢家，即拥有较低的CAC和较高的LTV。

天猫、京东和拼多多三巨头占据了
中国B2C电子商务市场90%的份
额。

鉴于这种严重的市场集中度，品
牌的成本一直在稳步上升，与此
同时，这些平台还必须为行业中
的其他大量竞争者创造空间。

许多品牌在试图跟上竞争的步
伐时，都被大型平台逐步上涨的
费用（广告，搜索和促销费用）
所挤压。

从2019年的双十一可以看出，
各大行业的领跑者开始真正从
同类产品中脱颖而出。



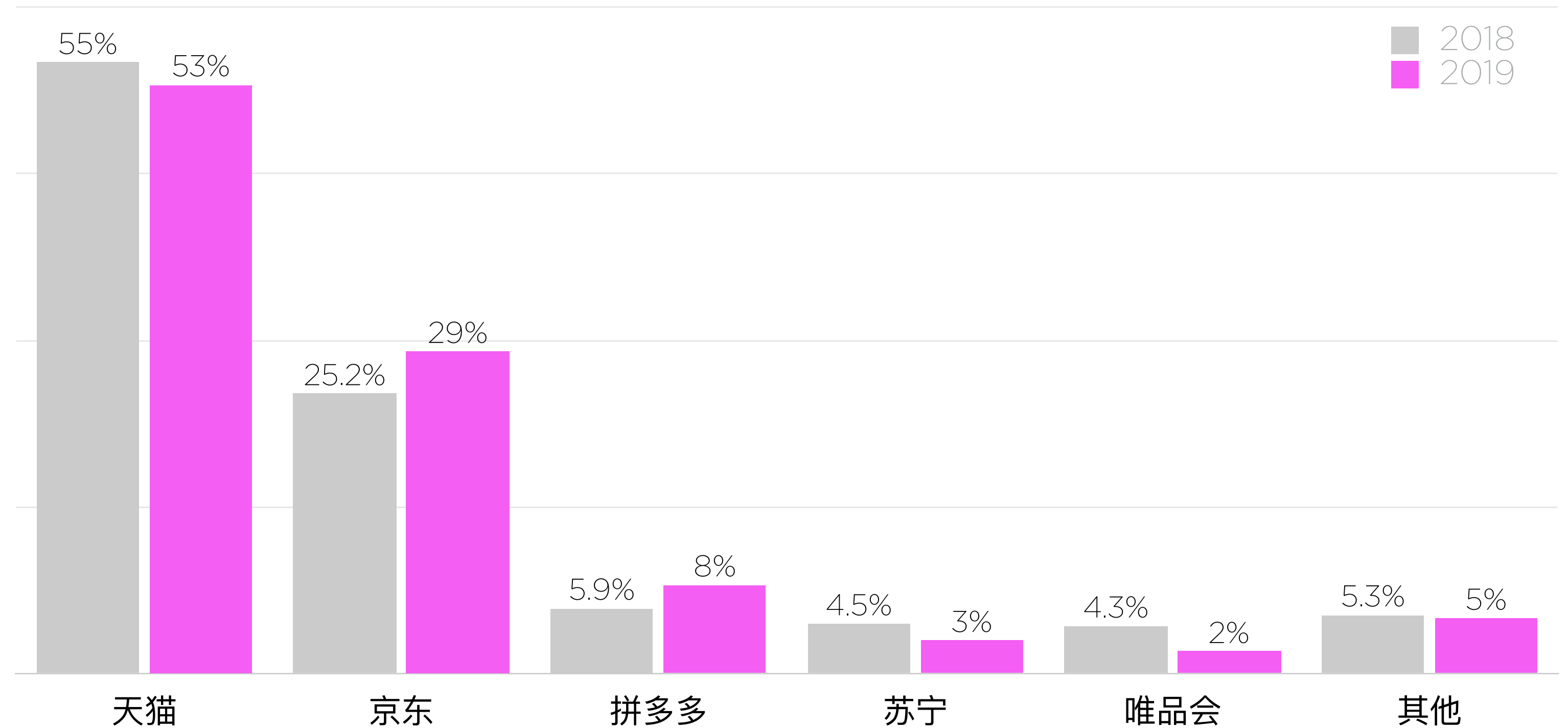
零售电子商务——B2C市场份额

2018 vs 2019——基于商品交易总量

天猫和京东的投资回报率问题

天猫是中国B2C电子商务领域的领军者，占据60%的市场份额（截至2018年10月）。目前天猫上有超过15万个品牌，其中包括1.8万个国际品牌。此外，约80%的国际品牌都是通过天猫进入中国市场的。

对于品牌认知度高的顶级商家来说，已经证明了天猫和京东是非常成功的。然而，随着这两家中国最大的电子商务网站变得越来越拥挤、成本越来越高，知名度较低的品牌也感到了压力。据估计，90%的天猫店铺年销售额不足1000万元人民币。



天猫：客户获取成本 VS 每用户平均收入

无法刺激重复购买的品牌或将迎来负利润

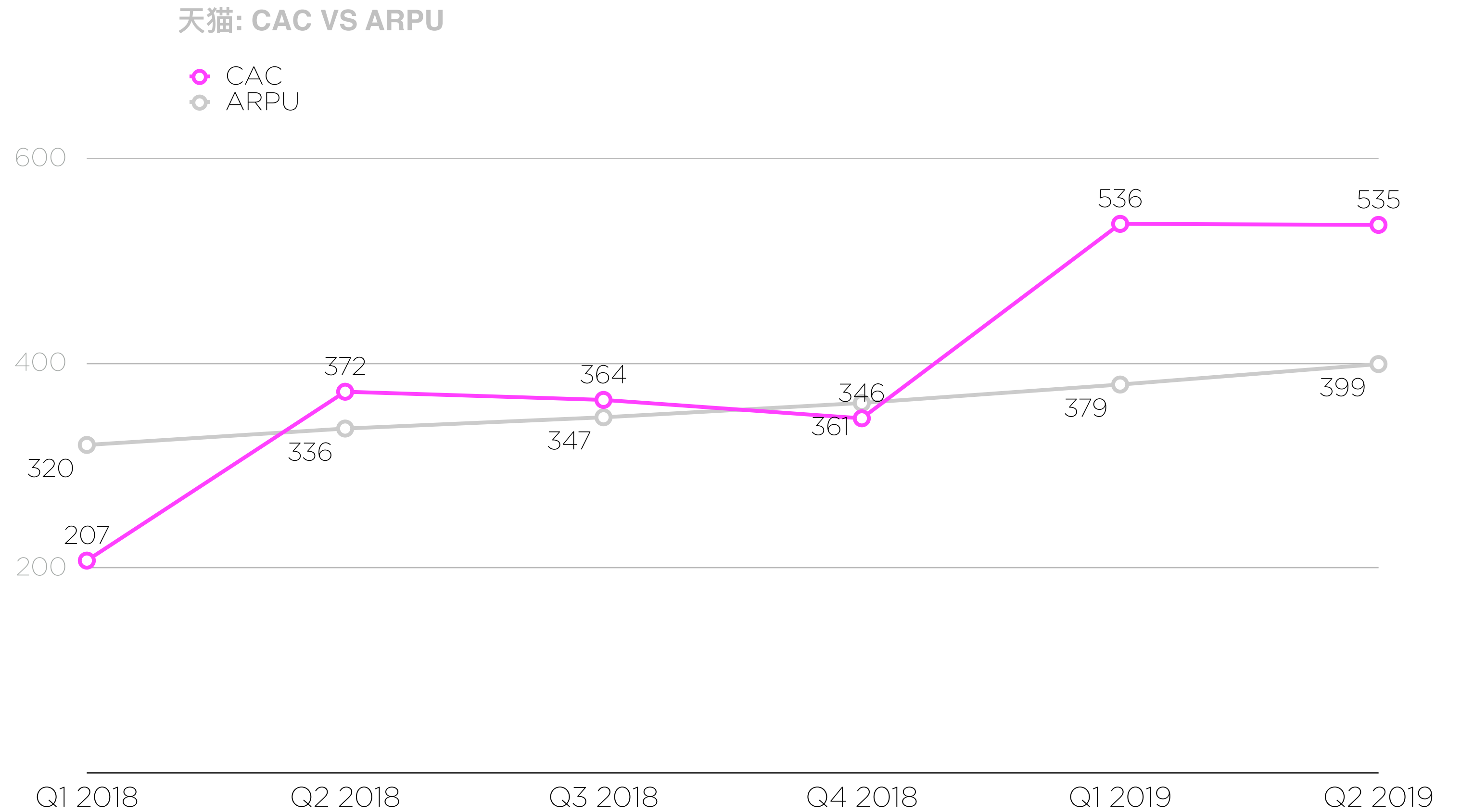
关于成本和收益计算的洞察

天猫的平均客户获取成本与每用户平均收入让普通品牌生存艰难，由此产生的洞察是：

- (1) 品牌越好，在天猫上的客户获取成本越低，以及
- (2) 品牌在评估客户获取成本时不仅必须考虑每用户平均收入，还必须考虑客户的终身价值。

(1) 越好的品牌在天猫上花费的成本就越少。在天猫上为流量付费是一件昂贵的事情，这笔钱支付给天猫来为品牌打开渠道。但如果你付费仅为流量而非打造品牌，那么带来的持续收益就会很低。

(2) 如果你只考虑一次性的每用户平均收入和客户获取成本，那么这些指标就不合理。那些只与顾客进行一次性交易的品牌，每笔交易都在赔钱。因此，品牌必须发展更好的顾客终身价值。而这来源于品牌塑造的提升。



拼多多：客户获取成本 VS 每用户平均收入

与天猫类似的负收益

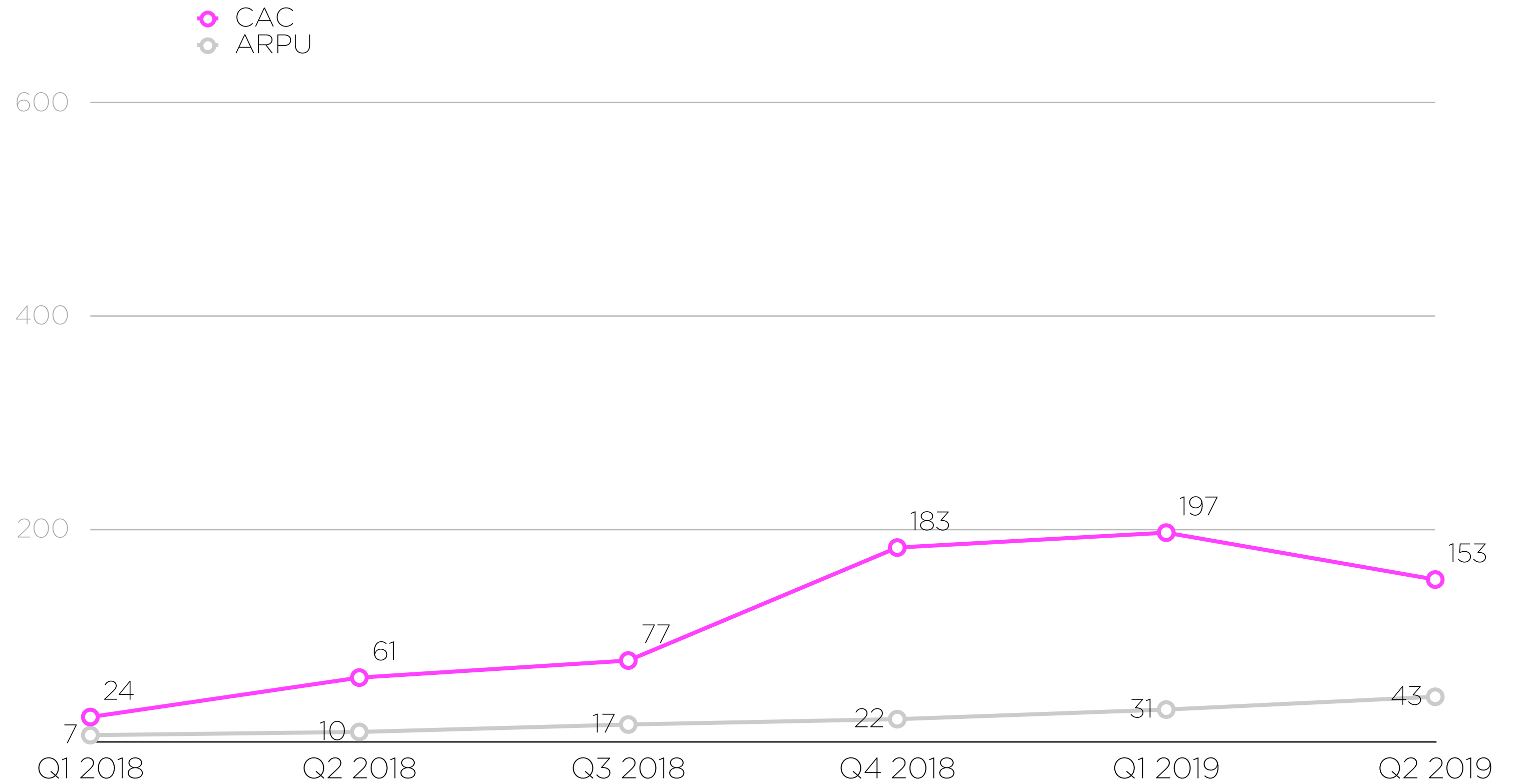
拼多多可能更具挑战性

2018年和2019年，拼多多因其较低的客户获取成本而备受追捧。现在它的客户获取成本仍然比天猫低很多，每用户平均收入也是如此。这可能会为一些规模较小、较新的品牌提供一个以较低成本获用户注意的途径，但对大多数较大品牌来说，这可能是一个糟糕的提议。

问题在于，所有客户获取成本与每用户平均收入的计算都基于每次销售都是一次性的。在这种情况下，拼多多的边际效应很差（为负）。对品牌来说，拼多多还没有达到天猫那样的优质环境。拼多多提供的品牌建设空间很小，更多是关于砍价和团购。

拼多多可能对大品牌有用的一个领域是应用于二线及以下城市。到目前为止，拼多多在二线及以下城市的表现得非常好。

拼多多：CAC（客户获取成本） VS ARPU（每用户平均收入）



2

重新平衡品牌化 VS 销售策略

太多品牌将中国市场视为提款机，并采取了短期策略，主要精力在促销上。这些价格促销活动维持着平稳的企业收入，但利润空间被压得很低，也很少有企业在想办法扭转局面。

公司不可能通过短期营销策略持续收获忠诚用户。企业还必须通过品牌建设战略，建立新的（并更新旧的）需求。

促销和折扣通常只是在预支客户未来的购买行为，更多的精力应该放在拓宽销售渠道上，应减少在已有渠道底部的市场花销。

根据市场咨询公司Field & Binet的研究和分析，从长期来看，推动获得市场份额的是话语权，而非其他。品牌建设的作用是扩大话语权，消除价格敏感性，让品牌拥有愿意支付全价的大量潜在客户。Field & Binet的研究还表明，营销预算（对大多数品牌而言）应该四六分，60%用来提高品牌知名度和亲和力，40%用于引导客户购买。

那些正在努力进行品牌提升的公司，需要通过性价比高的媒体渠道进行大胆和有渲染力的宣传。



强大的品牌将更能经受住与影响消费者信心有关的任何风暴。

在过去的几年里，奢侈品牌和行业的领军者一直在奋力前进，销量也在增长。实力较弱的品牌越来越多地采用打折策略。

中国的汽车销售也是有趣的案例，在过去几年里整体销量一直在持续下滑。尽管2019年整体市场下降了8.2%，但奢侈品牌的销量却出现了增长。奔驰上涨了6.2%，宝马上涨了13%，奥迪上涨了4.1%。

强劲用户获取成本和终身价值的优势

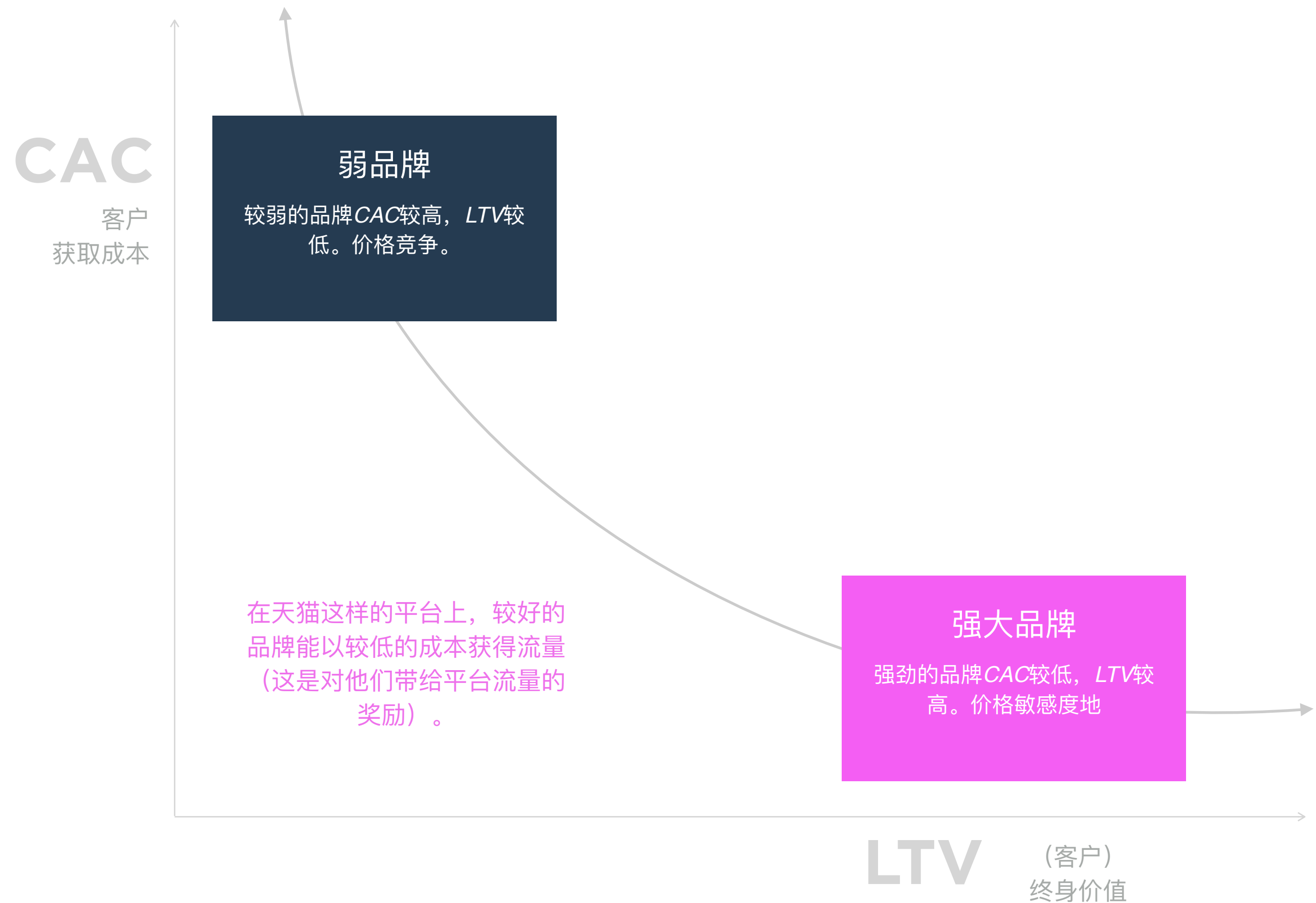
实力强劲的品牌从较低用户获取成本、较高终身价值中获益

天猫上较低的用户获取成本 (CAC)

主要电子商务平台（例如，天猫和京东）内部的成本一直在稳步上升。在消费支出下降的情况下，每个行业的竞争都在加速。简而言之，有更多的公司，花费了更多，吸引到的客户和销售额却在减少。

在这种背景下，品牌化变得比以往任何时候都重要。例如，在天猫里，强劲的品牌向网站提供流量，而天猫则以更低的成本和更多的好处来奖励这些品牌。天猫非常想要流量，并将为业绩优良的的品牌提供强大的鼓励政策。

终身价值 (LTV) 也受品牌的强烈影响。表现强劲的品牌会激发更多的回购，拥有更高的整体人气和更高的口碑 (WOM) 水平。



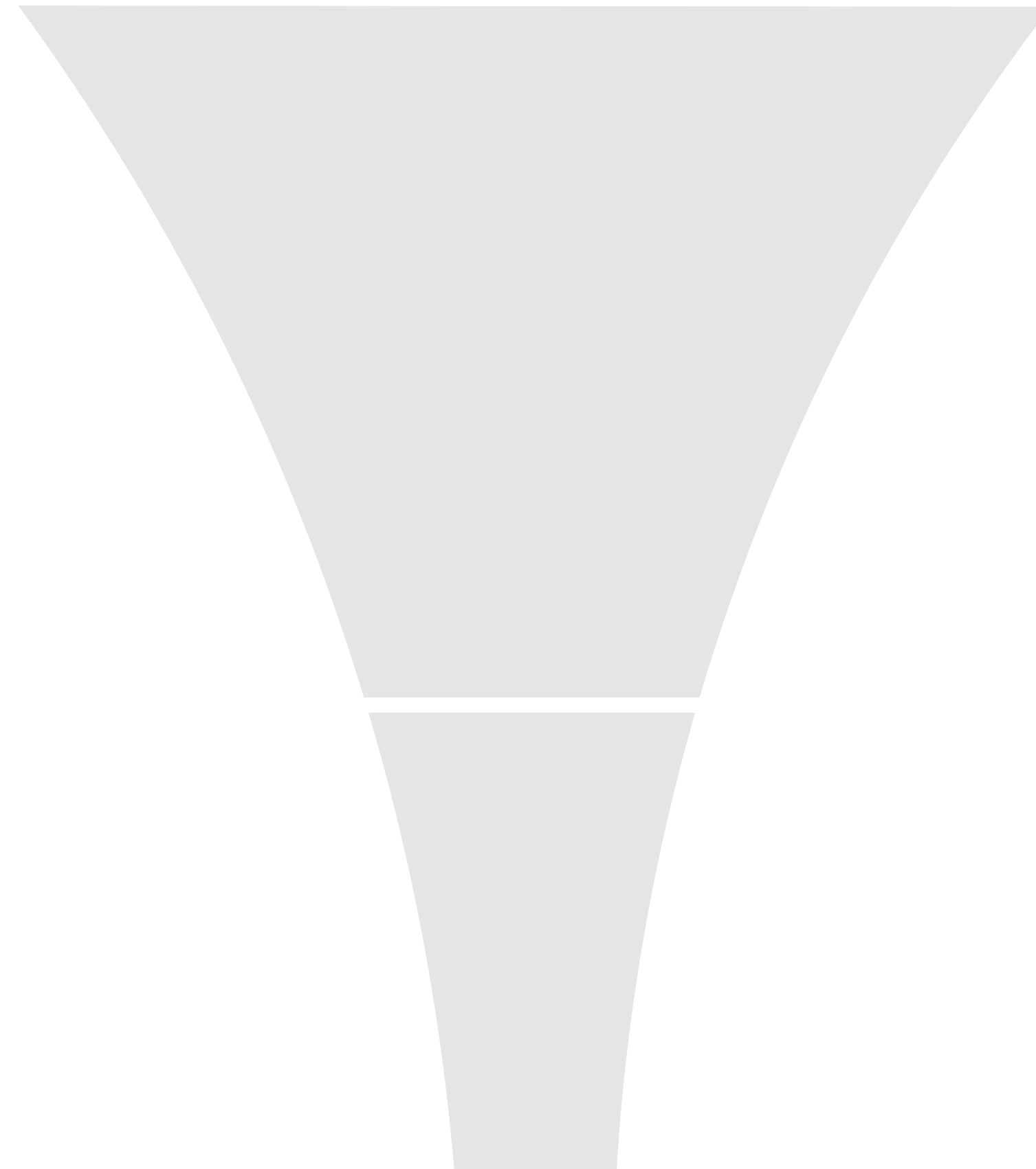
品牌化需求日益增加

过分依赖绩效营销和销售会耗尽已有优势

电子商务，重视过头了

中国是一个严重偏向于销售转化和绩效营销的市场。在一个如此数字化的市场中，数字化表现和销售转化备受青睐。由于天猫（以及稍在其后的京东）控制着零售销售额的大部分份额，营销模式都围绕着这些平台展开。

虽然销售活动是可以衡量的，并可以围绕投资回报率（ROI）调整，但如果没有强大的品牌营销来平衡销售活动，漏斗的顶部会逐渐空掉，这无异于竭泽而渔。



品牌 建设

扩大潜在客户的范围。在建立情感联系、亲和力和体贴的同时，影响力也在增长。

销售 转化

销售侧重于直接营销，目标客户和“相似的”在线客户。第一手数据（CRM）。

借助品牌建设重新平衡销售侧重点

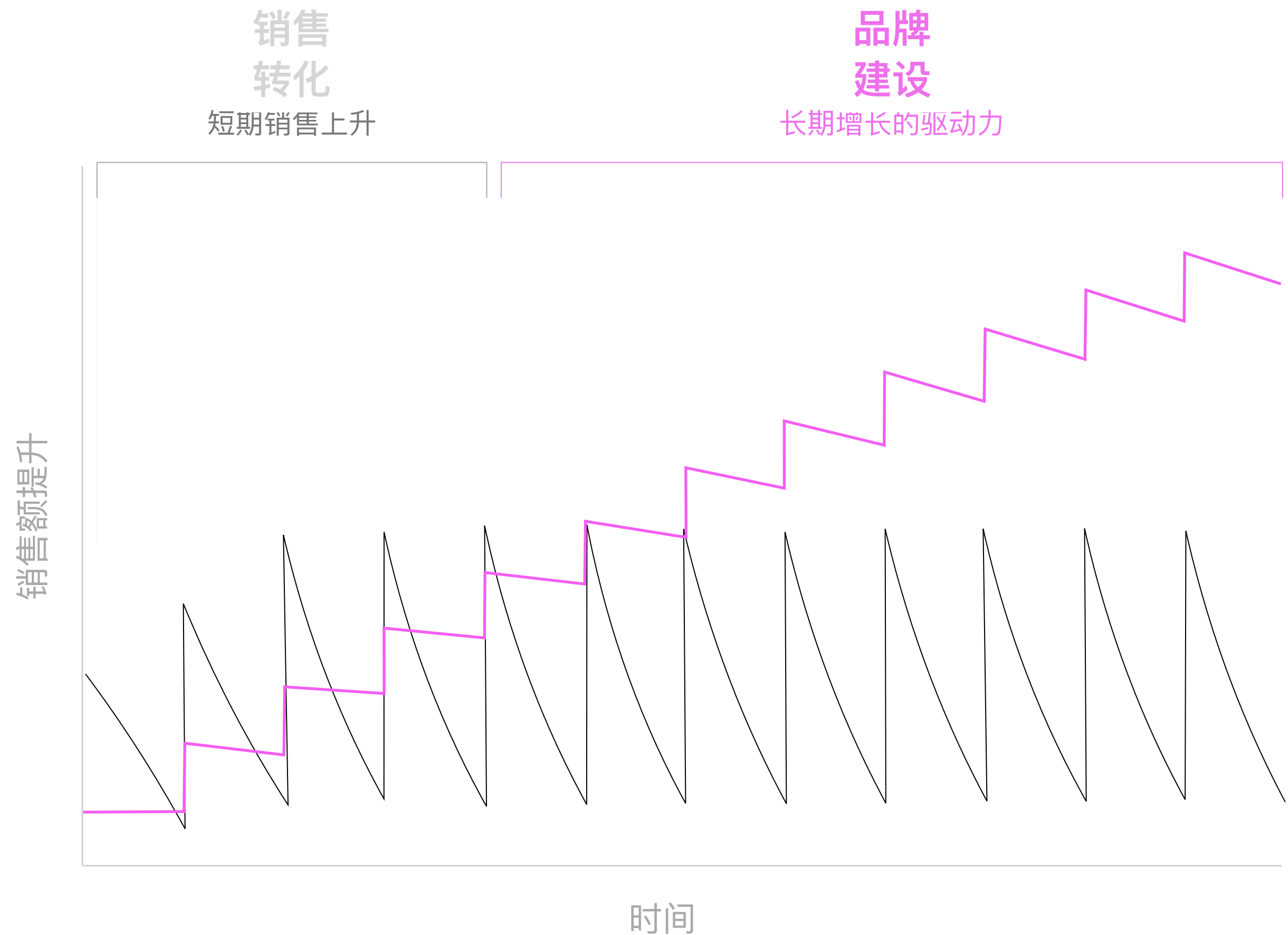
销售转化可以带来短期的销售增长，长远来看需要品牌建设

品牌化的60:40比例

市场咨询公司Field & Binet对如何平衡品牌化和销售策略的研究表明，对于大多数品牌（在大多数情况下），这些活动之间的最佳比例是60:40，这样最有利于品牌发展。

销售策略在短期内确实奏效，但过度依赖销售活动会让品牌疲于经营，付出高昂的客户获取成本，提供折扣来转换客户价值，却只能保留很少的终身价值。

为了摆脱这种困境，品牌必须在短期销售的努力和长期品牌建设之间取得平衡。品牌要创造：（1）辨识度、（2）更广泛的知名度、（3）情感投入和（4）在关键时刻（购买时）的信任。



同一行业中的大多数品牌都很相似，在消费者眼中，很难区分出不同品牌。

品牌化的主要目标之一是创造独特性。当品牌运作良好时，就会在消费者的脑海中形成区分。这种不同就将一个品牌与其竞争对手区别开来。

因此，公司必须开发一套代表公司的代码（或标志性形象）。这些代码必须反复使用，以增强其独特性。

品牌建设还需要规模和影响力，以增加市场的话语权和市场份额。



品牌代码

利用独特性来构建品牌

激发新的情感联系

中国的许多传统品牌在2019年都进行了重大革新。大白兔在60周年之际推出了重要的品牌推广活动。

作为中国的一个标志性品牌，大白兔明确地锁定了自己的核心品牌代码，并重新激发了人们对品牌的全新热爱和兴趣，不仅加强了与老客户之间本就紧密的情感联系，更与年轻一代客户建立起了新的联系。

大白兔还与快乐柠檬和气味图书馆进行了合作。气味图书馆为6.1儿童节推出的活动非常有趣，它们以大白兔作为核心，推出了一套“快乐童年”香氛产品，这在年轻一代客户中取得了良好反响，达到了品牌目的。



大白兔 x 快乐柠檬快闪店

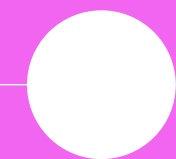


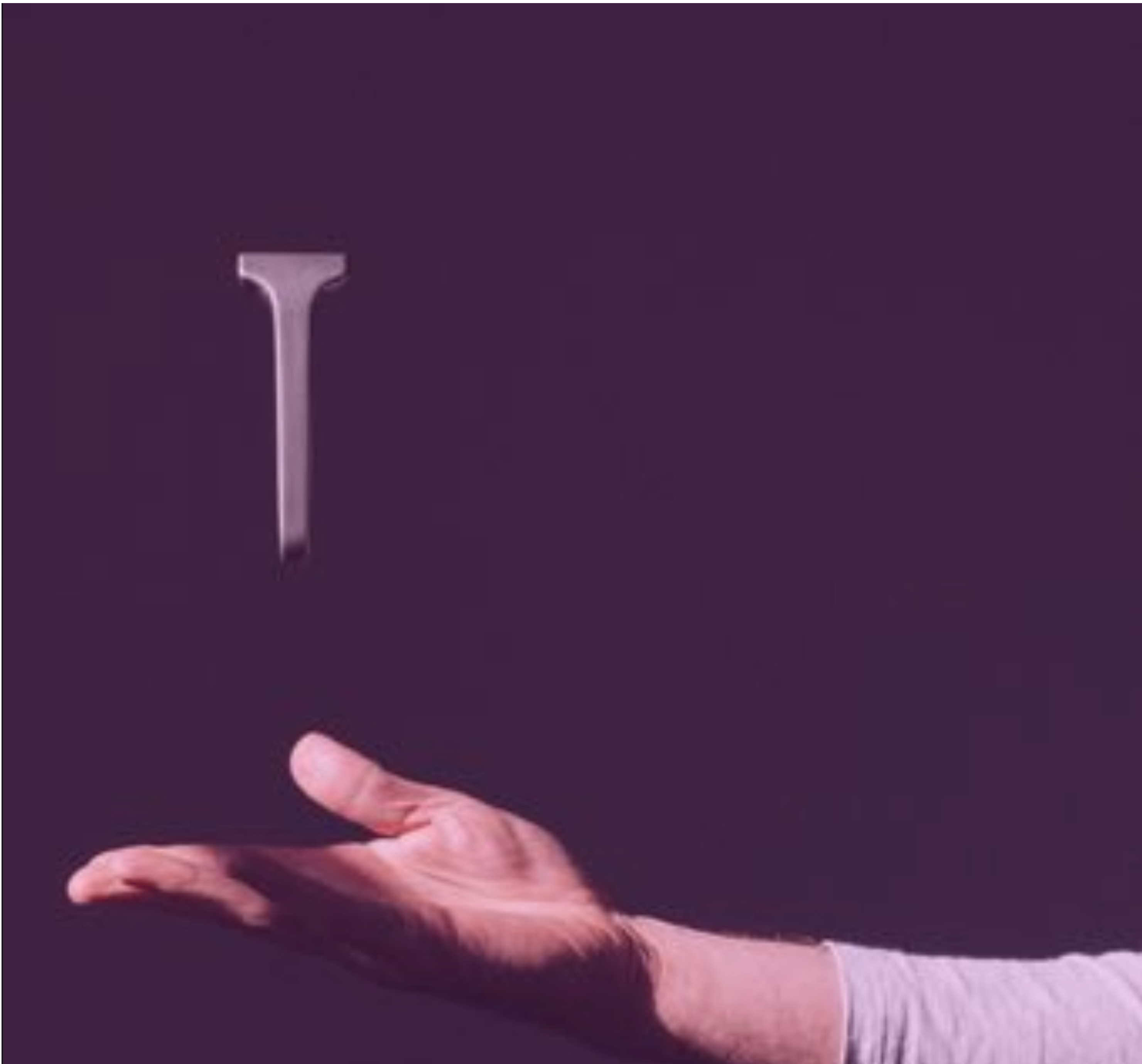
气味图书馆“快乐童年”香氛产品



3

DTC品牌带来的 重要经验





DTC和小众品牌在很多方面都取得了良好的成绩。对大品牌来说，DTC获得市场增长的方式值得借鉴。从DTC得来的重要经验包括：

1. 重新定义行业，创建自己的（新的）行业，然后主导自己的领域（不管它多小）
2. 他们不仅在使用KOL，更在努力尝试把自己变成“网红”
3. 他们不只是销售产品，而且专注于更大的解决方案。它们对一套需求建立起权威
4. 它们专注于简单的从用户获取成本到终身价值转换的指标
5. 它们使用全面、敏捷的数据系统

3

DTC品牌的成功

尽管主流品牌之间的竞争非常激烈，但许多规模较小的、专业的品牌仍在中国市场取得了成功。这些“长尾”品牌中，许多是DTC（直接面向消费者）品牌，他们正在自己领域中，从最特定的客户里取得不俗的成绩。

主流品牌通过强力营销活动建立了自己的品牌行业，而这些专业的长尾品牌则通过更巧妙、更深刻的策略获得收益。这些规模较小的长尾品牌（包括中国品牌 and 全球品牌）正通过使用更小的渠道获得成功，这些渠道传递的信息更有感染力、信息量更大、更贴近现实。当较大的品牌领导者正试图将全球主要视觉效果硬塞进定价过高的主流渠道时，“长尾”（DTC）品牌正利用较小的社区（包括微信群）、Instagram、垂直或专业媒体来建立更接近核心客户的联系。尽管这些“长尾”品牌缺乏规模，但它们可以用更高的利润率和更好的客户终身价值来弥补。

这里的主要经验不是让大品牌使用小渠道，而是要专注于更有趣、更有感染力的表达，这样的信息传递方式更切合中国市场和核心用户日益成熟的需求。

在中国，大多数“中等品牌”的市场份额相对较低，媒体成本不断上升。更好的品牌化和更感性、更吸引人的信息（内容）有助于改善客户的终身价值，扭转市场份额流失的影响。

Nike正在迅速成为一个DTC品牌。在亚太地区，其直销业务的增长速度是批发市场的4倍。

它们部署了一套非常有效的DTC方案，包括：

1. 进行直接销售，并从第三方渠道退出
2. 建立强大的自媒体品牌和公司
3. 清晰的品牌信息和引人入胜的信息
4. 为了将销售和品牌推广工作相结合，它正在使用一系列数据和客户关系管理系统来管理强大的渠道



NIKE向DTC的转变

大品牌正在策划DTC方案

为DTC铺设的基础

作为DTC战略的一项重要举措，耐克正努力通过改进应用程序和社会化客户关系管理，加强线下和线上业务之间的联系。它是为数不多的几个有实力真正在中国直接销售的品牌之一。大多数品牌几乎完全依赖于天猫和京东取得线上市场的成功。

通过推出针对中国的新应用等举措，耐克用一系列品牌建设将观众吸引了过来，并成为其运营的大量线上转线下活动的互动载体。

耐克的这款APP于2019年底在中国推出。虽然耐克推出了许多应用程序和小程序，但这款应用程序的功能更像是一个“主应用程序”。当然，消费者可以使用支付宝和微信支付进行快速支付。他们也可以通过微信号登录并在社交平台上分享。



Nike在中国推出的新APP

3

DTC品牌创造了新行业

一些较新的DTC品牌能够进军市场并占领一席之地的另一个重要原因是，他们没有将自己局限于某个行业的狭隘定义里，而是创造或定义了一个新的行业，并默认在第一天就占领了这个行业。

这些DTC品牌既可以被视为更广义市场的小众参与者，也可以被视为他们自己的小行业里的领导者。这些品牌面临的问题和挑战是，小众市场和它的目标受众群体是否可以持续。

如果某一类别领跑者不能给受众提供良好的服务，并且市场对新模式的进入是开放的，那么DTC品牌很可能（1）定义一个新行业（2）成为行业里的领跑者（3）发展新行业到自身拥有不可被取代的地位的程度

目的

目的（任务）
 可以与受众建立深度联系，
 并找到自己与众不同的地方
 （例如：环保主义）



体验性
 （为什么）

解决方案



解决方案不仅仅是某个产品的
 功能，而是涉及更广泛的消费
 者利益。
 （例如：睡眠）

细分
 狭义

品牌注重细分市场来建立亲
 和力。这在早期有用，但会
 限制增长。
 （例如：GenZ）



广义
 全面



产品是需要发挥作用的。产品
 的分类原因也将是鉴别产品实
 际效用的标准。
 （例如：床垫）

人

功能性
 （谁/什么）

产品

目的

解决方案

体验性
(为什么)

功能性
(谁/什么)

细分
狭义

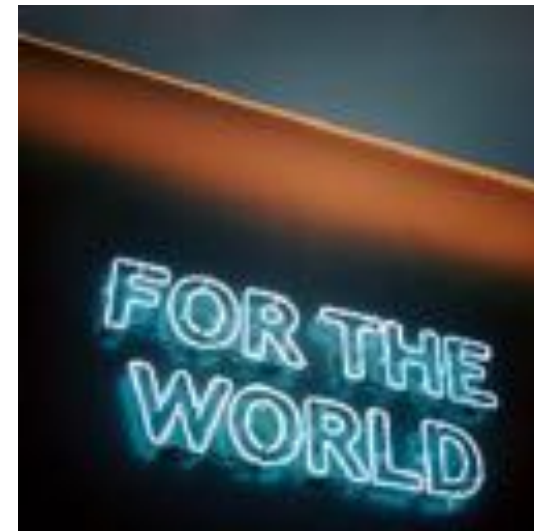
广义
全面

DTC 品牌

DTC品牌善于理解目标客户的“准则”和“道德”。传统营销人员专注于受众特征，而DTC则关注可以“打动”受众群体的问题和原因，在这方面双方的目标是一致的。

DTC 品牌

DTC只关注解决方案而不是产品，它定义了不同的行业。解决方案代表的利益超越了单一的产品购买，为与受众的长期接触（以及更好的终身价值）创造了空间。



人

产品

“拥有”解决方案的机会

从产品销售到更广义的解决方案

机智应对LTV

传统感冒药品牌999和DTC还相差甚远，但它在2019年的案例和DTC有一些共同之处。

999，它的核心价值观是“感受温暖，从心到心”。999推出了冬季保暖秋裤，以帮助预防感冒。这些秋裤是时尚和幽默的宣言，上面印有“穿久保灵”等字样，预示着愿望成真。这一举措让微博话题#999感冒药出秋裤了#的阅读量达到1.3亿次。

尽管这次策划的重点是重振传统品牌，但它们也迈出了重要的一步，即从销售产品转向提供解决方案。999感冒药是一种治疗方法，但它们也想解决更高层次的问题，即保持健康（预防感冒）。



999牌秋裤预防感冒，品牌超越了提供基础功能的层面

3

改变中的市场营销经济学

DTC（直接面向消费者）品牌一直影响着全球的市场营销行为，而它们对于消费者获取和市场营销的一些计算方法尤其值得注意。

对于既有品牌来说，营销团队和销售团队通常有着明确的划分，营销团队负责提高知名度，并为新客户（客流量、流量、意向购买）提供服务，销售团队负责管理渠道、零售和分销商。DTC品牌通常将这两种功能合并，直接面向消费者，渠道更少，营销更集中。随着销售和营销在DTC的运作下合并，他们专注于简化的客户获取成本与终身价值的指标。DTC品牌认为，他们可以首先通过性价比更高的媒体赢得小众受众，然后更长时间地留住客户。

考虑到大多数DTC品牌都有非常高的营销预算（占销售收入的百分比），因此计算的重点主要放在了终身价值上。当然，许多DTC品牌更擅长于数字媒体、小众渠道和社区。但他们的重点主要是留住客户，让他们更长久（更快乐）地参与其中。另外，基于能够实现更好的终身价值的假设，即使客户获取成本快速增长，它们也有意愿在营销上投入更多。

对于规模更大、知名度更高的品牌而言，这里的经验主要是通过品牌、信息传递和客户参与方面做得更好，将更多的精力重新集中到终身价值上。

小品牌面临的客户获取成本和终身价值挑战

DTC品牌利用客户数据和客户定位来提升终身价值

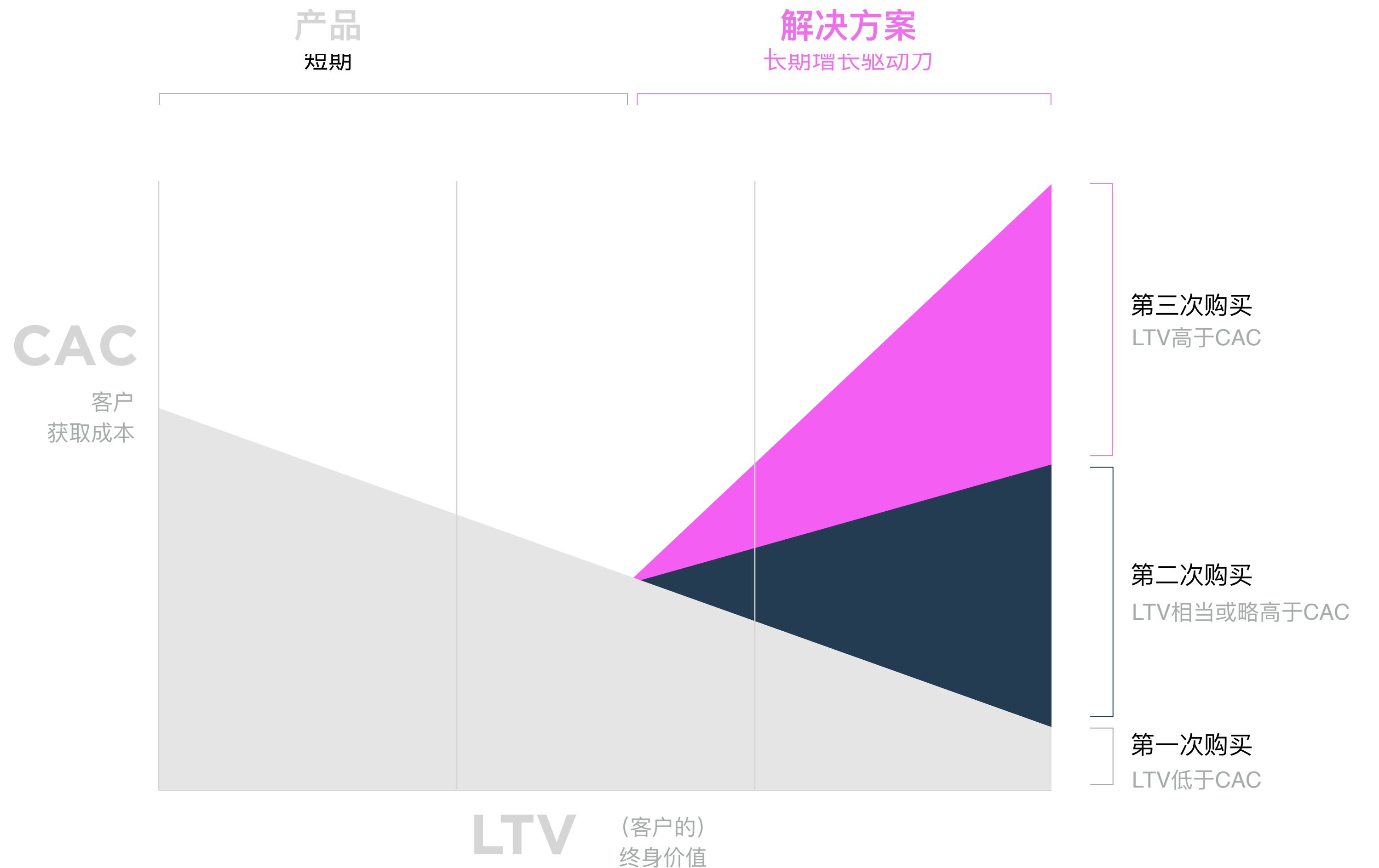
机智应对终身价值

较大的品牌具有良好的客户获取成本和终身价值指标，往往可以通过规模和品牌好感度来实现盈利。

DTC和小众品牌必须 (1) 寻找降低客户获取成本的机会 (2) 提高终身价值。随着天猫等关键渠道的成本上升，更多的品牌将不得不致力从每个客户身上取得更多的利润。

大多数DTC品牌必须围绕更广义的解决方案来扩展它的行业和产品，或者售卖生活方式。这就是DTC品牌从功能性产品类别逐步上升，并推销“专注于解决方案”或“目的”驱动的产品的原因。这也是小品牌在面对日益增长的客户获取成本时取得成功的原因。

对于购买频率较高的公司（例如剃须刀），可以通过使用恰当的系统来实现良好的终身价值。



小米是DTC市场的先驱

但已经转向了品牌驱动策略来给竞争力加码

小米是DTC品牌的先驱，但...

手机制造商小米差一点就改变了营销规则。它为发布热门新产品所打造的限时抢购是DTC里最好的营销方法之一。

面对Oppo和Vivo这类通过大规模营销（广告牌、OTV广告、社交、KOL.....）使市场饱和的品牌，小米已经不再使用100%DTC策略。虽然小米仍在努力做DTC常用的事情，比如建立社区和推动社交媒体销售，但它实际上已经铺开了更广泛的品牌战略。

小米的限时抢购旨在预先激发消费者的兴趣。通过收取少量定金的方式引导消费者参与限时销售（购买打折的高质量产品）。这个想法的妙处在于，所有原本用于库存、零售和营销的支出，都变成了消费者节约的成本。

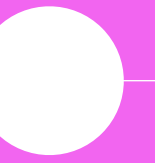


小米旗下的子品牌红米在抖音上打造社区



4

抓住
区域增长机会



一线城市和非一线城市的消费者信心开始出现明显差异。

一线城市消费者的成本意识和价格敏感度越来越强，而非一线城市成了消费增长的中心。

到2020年，尚未在一线城市占据领导地位的品牌可能会采取以下三种方式之一：（1）进一步品牌化，（2）增加折扣和促销活动以提高销售额，（3）重新关注一线以外的城市，制定重点区域战略。



不同层级城市消费者在双11期间的购买动机

一线和二线城市消费越来越受到价格折扣的推动

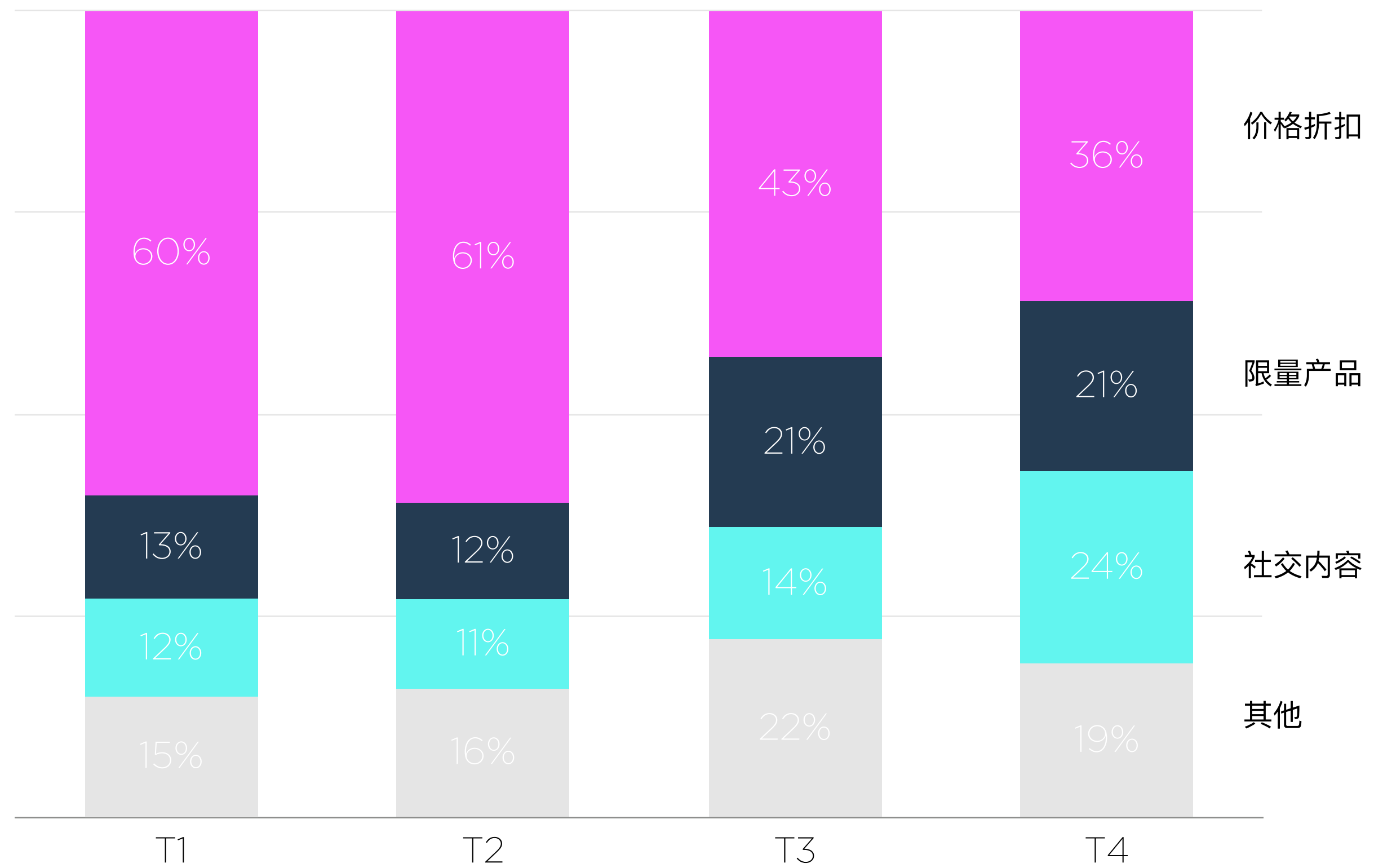
一线和二线城市消费者在收紧支出

一线和二线城市的消费者可支配收入每况愈下，McKinsey在2019年的双11数据显示，价格折扣现在是一线城市消费的关键推动因素。而其他城市消费者的价格敏感度要低得多。

在2019年，一线和二线城市的消费者是最保守的，到2020年，他们将继续倾向于控制支出的趋势。过多的大额支出正在大幅削减可自由支配的支出，强劲的房地产升值带来的财富也已降温。

腾讯云的数据也显示，在对职业前景的乐观程度上，一线和非一线城市之间存在明显的差异。在一线以外的城市，人们对加薪和升职更加乐观。激烈的竞争降低了一线城市的期望。

不同层级城市的销售动机



中产阶级的增长来自于非一线城市

非一线城市正在迎头赶上

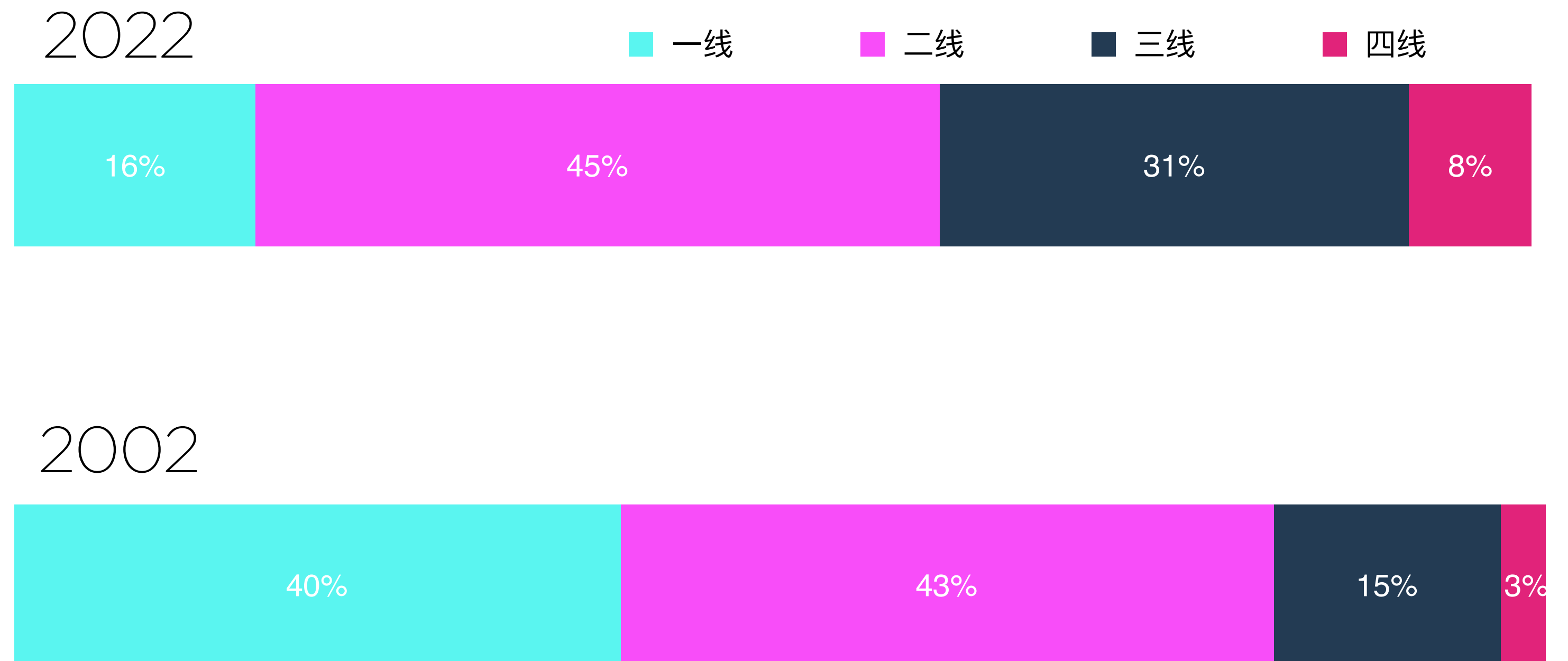
从一二线以外的城市寻找市场

对于许多进入中国的品牌来说，专注于一线城市让它们放心。通常，人们的期望是，只有在上海这样的城市，一个国际化的品牌才能与顾客建立起亲和力。从历史上看，这种想法来源于一线以外城市没有足够规模的成熟的、消息灵通的消费者。但市场情况瞬息万变，现在针对一线以外城市的策略成了重要任务。

瞄准低端市场的品牌应该非常有针对性。全面覆盖所有三线城市的做法可能会让人望而生畏，但专注于这样地区的做法可能会非常有效，并创造出可观的观众/品牌资产。

中产阶级（家庭年收入在9万到36万元人民币之间）在一线以外的城市增长最快。到2022年，三线城市的中产阶级规模将是一线城市的两倍。

按城市类型分列的中产阶级占比





一直以来，大家对一线城市的关注过多了，尤其是北京和上海。

那些正努力在全国范围内产生影响的品
牌，尤其是那些市场份额小、没有强劲
独特性的品牌，应该考虑区域战略。

成功的区域战略是致力于高增长区域
（由一个或多个重点城市牵头）。有了
这种重点，品牌就可以更具体地根据当
地文化定制内容。通过缩小媒体投放范
围，围绕特定地域或受众来进行，也可
以提高影响力。

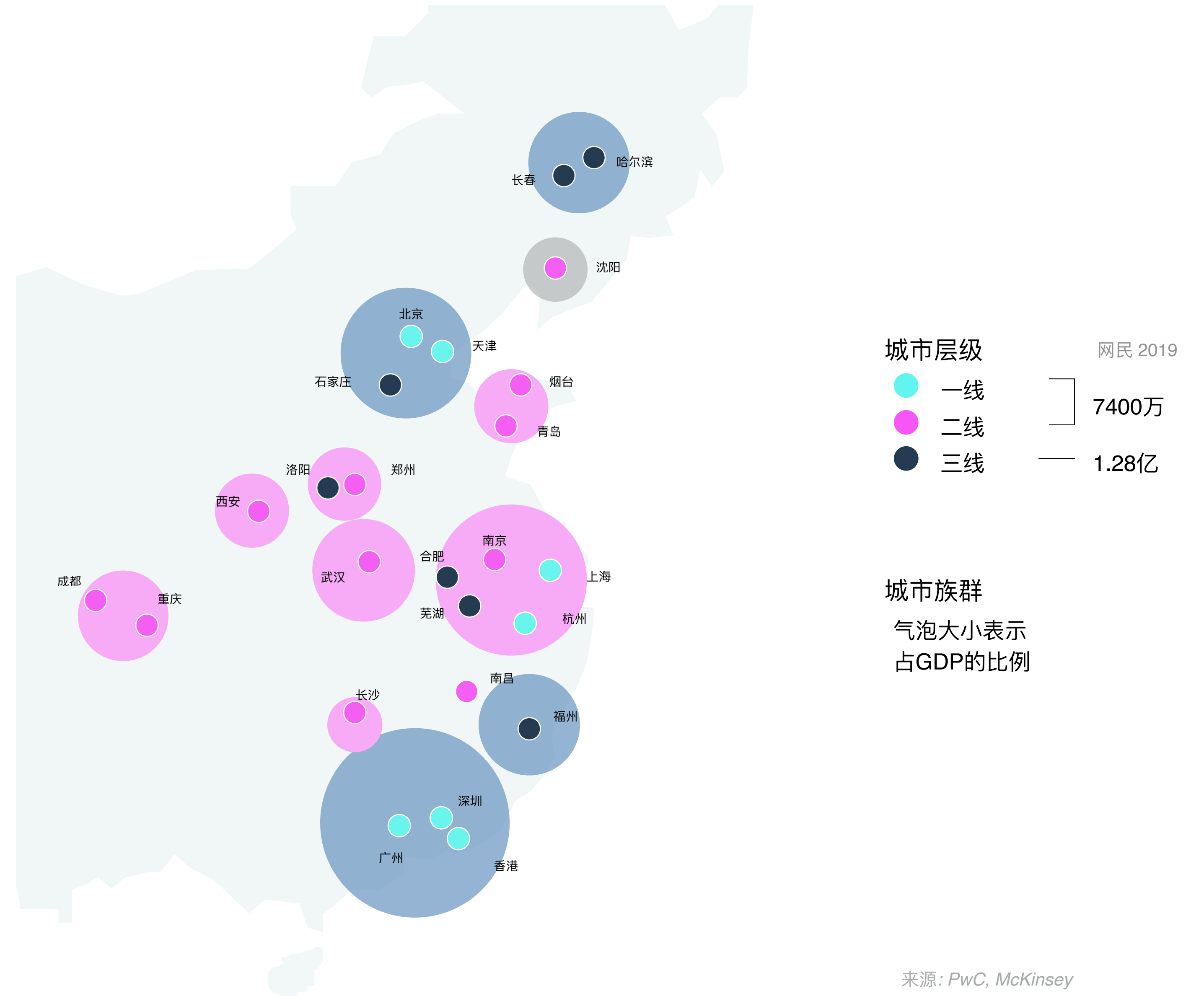
城市集群是增长的关键

一线以外城市在人口和增长潜力中所占比例最大

品牌应该有城市分级策略

各大品牌应该更深入地了解一线以外城市的发展情况。中国14亿人口中的大部分居住在非一线城市地区，网民数量也最多。中国的互联网用户中，一二线城市有7400万，其中三线城市有1.28亿网民。此外，由于这些大都市的生活成本高昂，北京和上海的人口停滞不前，甚至有所下降。

McKinsey分析显示，一二线城市的消费者对价格越来越敏感。一二线城市以外的消费者在经济上受到的约束较少，相应地也较少受到价格（折扣）的激励。这部分消费者也非常期待品牌别出心裁的创意。



不同层级城市的媒介价格涨幅

所有城市的媒介价格涨幅基本趋于一致

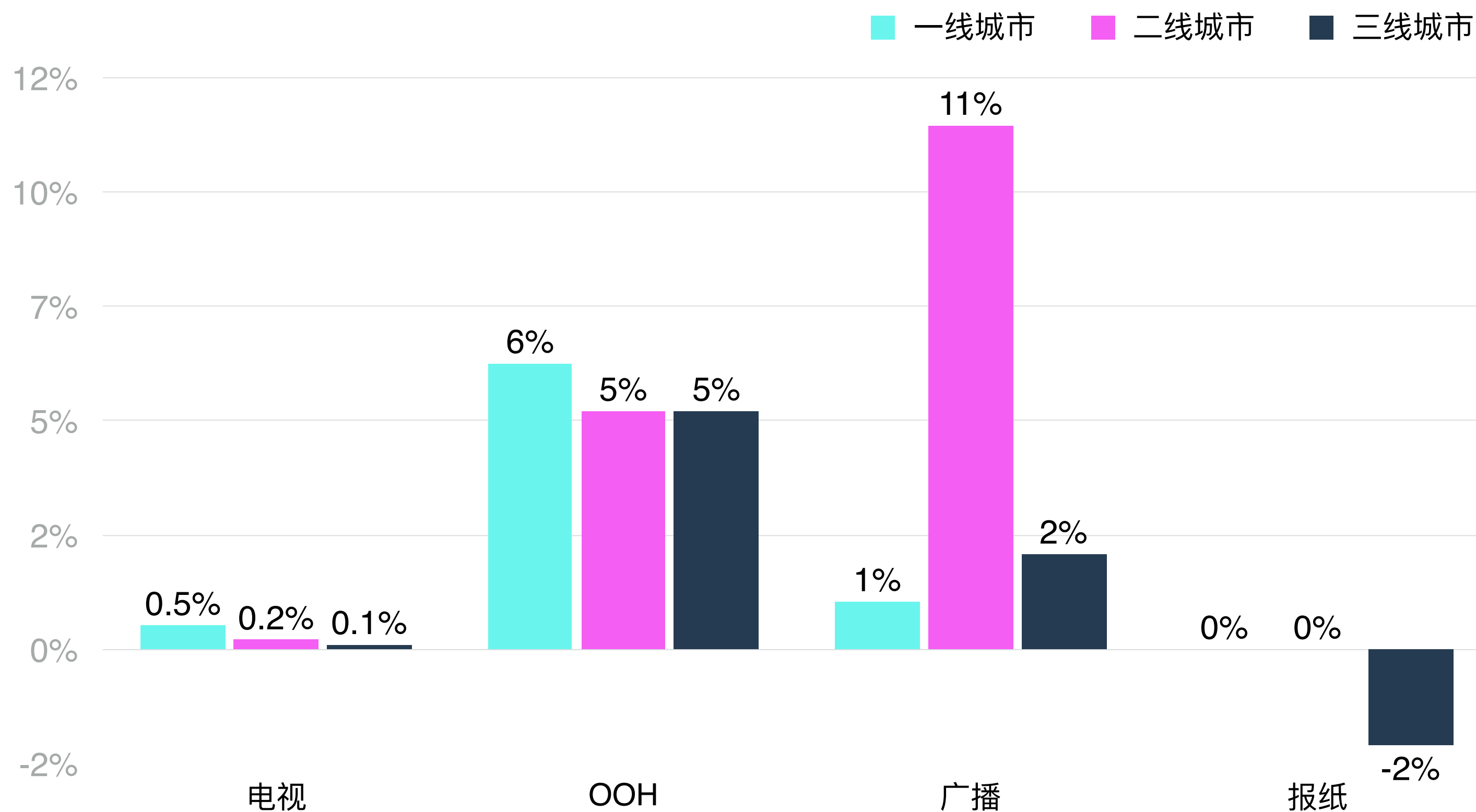
小城市中媒介价格上涨幅度

非一线城市因其不断增长的人口、较高的消费者信心和日益成熟的消费者，对品牌有着很强的吸引力。

除此之外，对于那些想要瞄准非一线城市的品牌来说，还有一个额外的好处，即媒介成本远低于一线城市但涨幅大致相同而且在二线城市竞争更少。

R3的数据并没有介绍非一线城市的数字媒介涨幅，但电视、OOH、广播和印刷、数字（例如按地理位置定位）等广告与一线城市相比，成本通常要低得多。

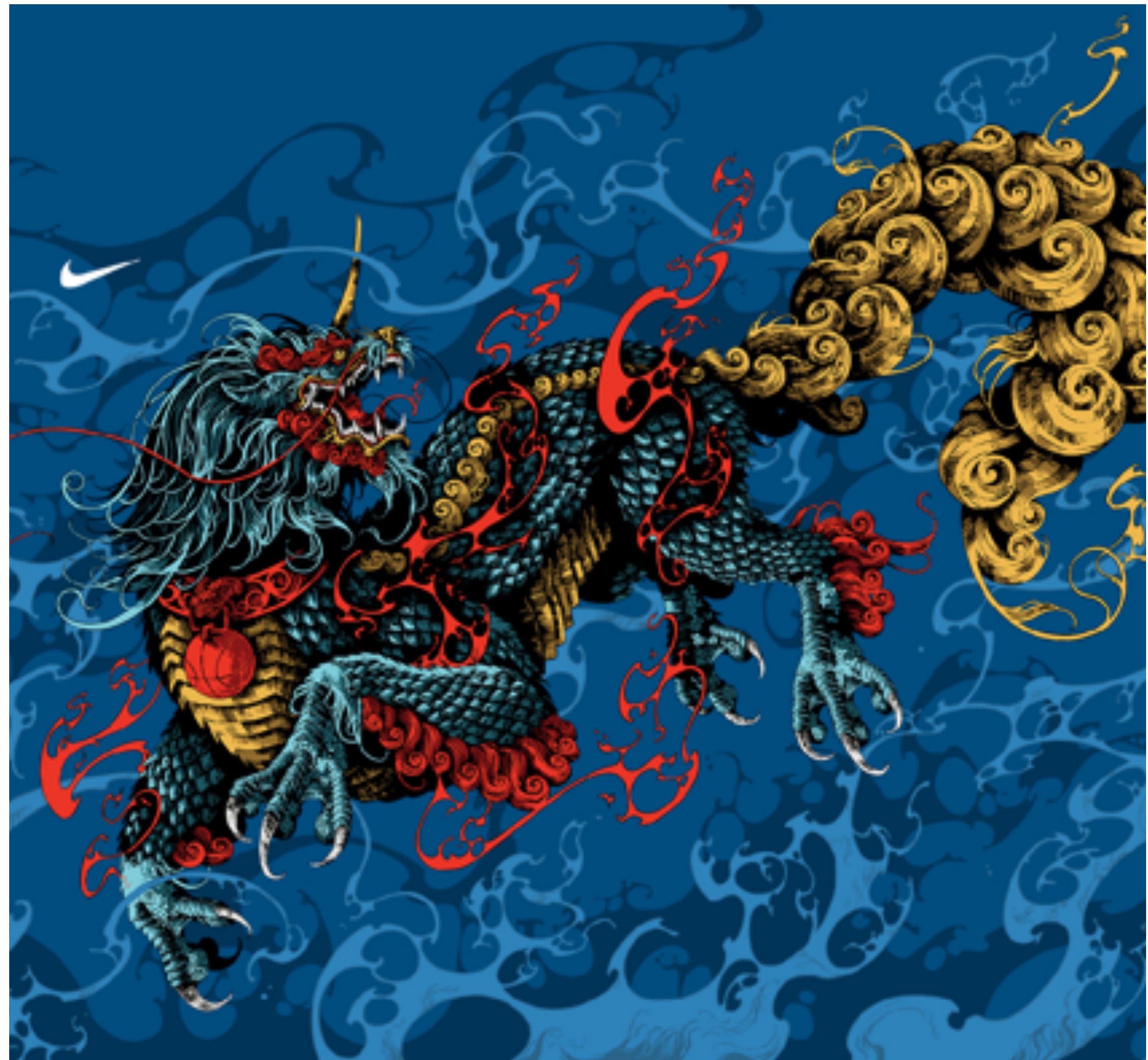
不同层级城市的媒体涨幅



尽管区域战略可能会给中部品牌一些机会，但大品牌正在迅速行动，在区域市场上打下烙印。Nike就是一个很好的例子。

2019年，Nike推出了一个名为“北京99”的品牌概念，让首都消费者感受到地域性的亲切。

虽然这个品牌概念着眼于北京特有的概念、文化和形象，但这种模式完全可以被推广到其它重要地区——在任何一个Nike觉得必要的地方。



NIKE案例：北京 99

Nike拥有强势的区域营销模板

北京99

Nike“北京99”的核心目标之一是深入了解当地文化和受众，因此Nike以北京的标志性图像为基础，并以当地人偏好的方式交流。Nike邀请篮球运动员上传视频，并参加为期四周的比赛，评选出北京最强的99名球员。这99位球员每人会获得一件印有神兽的球衣作为奖品。

作为一个概念，在UGC和用户参与方面，有很多可以深度挖掘的点。Nike创造了一个“宇宙”，与那些电子游戏开发商所创造的宇宙并无二致，这在吸引年轻人这一核心群体时非常有用。预计到2020年，Nike将把这一模式扩展到其他城市，或者将其与电子游戏和电子竞技结合起来。

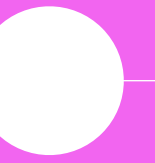


北京最优秀的篮球运动员参加为期四周的比赛，跻身全市前99名。



5

私域流量 VS 公域 增长



许多品牌正把更多精力放在“私域流量”上，即使用更好的客户关系管理系统和社交网络营销策略，以便可以从漏斗底部挤出更多流量。

随着各大品牌继续构建社会化客户关系管理的流程和系统，对私域流量的关注将持续到2020年。这部分的重点将集中于使用小程序来跟踪客户数据，有效地细分受众，以及围绕特定群体组织信息和销售（直接通过KOC，即“关键意见消费者”）。

作为这项工作的一部分，品牌还将不断改善客户服务和客户支持。



5

私域 VS 公域流量

在2019年，许多品牌开始将更多的精力放在培育品牌社群和探索“私域流量”的概念上。“私域流量”一词指的是已经与该品牌建立联系的群体，例如社交账号的关注者、普通论坛用户，或者已经加入会员或客户关系管理项目的客户。“私人领域流量”可以广义地定义为任何愿意进入该品牌CRM系统的人。

希望利用“私域流量”的品牌正在与有参与感的、忠诚的客户群建立品牌社群，并把他们带到微博微信等社交平台上的品牌群组（需要邀请进入的）群组。或者，在其他可以联系到客户的渠道向客户简单地发送入群邀请、特别优惠等信息（例如天猫私信、短信等）。通过把更多的注意力集中在这些精选的私域群体上，那么一个品牌可以（1）建立更活跃和有亲和力的形象（2）获得更多的重复购买。

尽管中国在许多营销领域（移动、O2O、支付）都处于世界领先地位，但客户关系管理和相关的数据及分析是大多数品牌都在追赶的领域。品牌在中国经历多年的快速扩张后，客户关系管理的趋势将向更密集、更基层的营销策略的转变。这也反映了全球范围内的品牌都有意向将第一手数据与更有针对性的营销和信息传递联系起来。



私域流量的概念通常涉及使用KOC（关键意见消费者）。这些有影响力的消费者被品牌招募来进行产品的销售和宣传。他们在自己所在的社群里（微信）“种草”产品，然后鼓励团购。

微信将继续推出新的特性和功能来支持这些活动。微信推出的“好物圈”值得关注。

最后，需要正确看待以私域流量为中心的活动。作为漏斗底部的活动，它们值得被适当关注。除非该品牌有非常充足的渠道，否则这类活动将很快触及瓶颈。

微信“好物圈”

嵌入式社交网络销售系统（用户对用户）

每个行业都出现大量新品牌

“好物圈”设计的目的是让用户看到朋友和微信联系人都在买什么。它包括以下几个部分：朋友推荐的产品、人们购买的产品和私人分享群组。这个小程序还允许用户在整个浏览过程中管理购物清单。

“好物圈”功能在2019年上线，目前尚未被各大品牌充分利用，但考虑到拼多多原型成功，这个微信功能将在2020年继续增长。

对于那些组织良好并使用社会化客户关系管理系统的品牌来说，这可能是一个支持社交销售的好策略。结合天猫/淘宝、小红书、拼多多等类似功能，“好物圈”可以成为和KOC合作的平台。



品牌搜索、评论和团购



社区话题（例如：口红圈）



用户的产品评价

5

KOC是新网红

KOC指的是属于某个兴趣群体或社群的个人，比如在微信、微博、天猫、知乎上讨论兴趣、产品和品牌的用户。与KOC合作的目的是在这些群体中找出已经以自身经历谈论过品牌的人，然后寻求获得进一步的支持，即更积极地宣传品牌。通过选择已经在小型社群里宣传过品牌的个人，可以达到激励客户以购买产品的目的。

在中国，这些类型的微影响者、权威购买者一直存在于网上。长期以来，团购和用户获取用户激励计划一直是品牌销售的重要组成部分。并且，在过去的几年里，拼多多对用户获取用户、社群营销的期望产生了巨大的影响。

当前KOC销售模式的有趣之处在于，品牌如何直接深入地参与到这种实践中。许多因素正在改善这种销售模式。首先也是最重要的是，人们越来越需要把短期销售业绩放在首位，而不是更广义的品牌战略。其次，拼多多这样的平台让社交销售功能强大。第三，与更大的KOL合作不会产生飞跃性的销售结果。第四，成功的品牌可以通过小程序进行销售。第五，各品牌已经熟练使用最新的客户定位、客户关系管理和数据系统，尤其是在微信上。

5

私域流量和客户关系管理

私域流量使用不断增加，客户关系管理愈发普及，其原因有以下几点：

1. 各大品牌正在寻求对客户数据的更直接控制，并从大型平台（微信、天猫等）那里夺回一些权力，这些平台几乎垄断了客户数据和洞察。越来越多的网络和平台上的小程序也证明了品牌对客户数据的更多控制。2017年至2018年，小程序几乎是微信的独有产品，但在2019年，包括支付宝、百度、抖音在内的更多平台都提供了类似的功能。在2020年，品牌（1）在更多渠道上设立小程序，（2）将所有渠道拉入到统一的“数据池”。
2. 品牌面临越来越大的销售压力，因此，他们更加专注于终端渠道，以及从最活跃的买家那里获得进一步销售。过去几十年，中国消费者对品牌的忠诚度一直是出了名的低，但随着客户获取成本的上涨，品牌正在调整策略，以从每位客户获得更多的终身价值。
3. 信任问题和众多的风险因素给品牌带来了挑战。这些风险因素使品牌转向更私密的途径。例如，对害怕公开失言的国际品牌来说，私人的、更受控制的沟通，似乎代表着一条更安全的道路。
4. 向“私域流量”迈进的同时，公共领域的KOL的有效性和公信力正变得越来越低。相应的，私域策略还与更多KOC策略相结合，即发挥高影响力消费者作为关键意见领袖来进行推广。

如何做好客户服务已经成为在中国市场的品牌的首要问题。

诸如美容、旅游、时尚、汽车、保险等高参与度行业的客户需要获得高质量的信息和信息。尤其是在市场紧缩的情况下，消费者对新购买的商品更加谨慎。

在微信上的个性化信息，来自专业销售人员视频产品演示，以及一对一的咨询正在成为关键内容。所有这些内容与营销行为都必须背靠强劲的客户关系管理系统和受众细分功能。



5

双向对话和客户服务的提升

虽然在中国，顾客参与是事后才考虑的，但向更“私人化”社交的转变是一个信号，表明这种情况正在改变。

在2020年前后，中国的品牌将进一步优先考虑高质量的客户关系，并将更多的资源转移到客户参与的领域——门店、对话（社交媒体）和品牌相关内容。市场份额较大的大品牌最好进一步投资这些领域，以巩固和捍卫市场份额的领导地位。

尽管在移动社交领域领先多年，但迄今为止，中国的品牌还没有发展好双向聊天、机器人和其他形式的互动项目。在美国，移动社交一直被视为扩展和提高客户参与度的机会。在中国，社交主要是关于推动、建立影响力和知名度。品牌的营销方式将扩张速度置于一切之上。

很明显，高质量的客户参与度、产品或品牌知识和教育越来越重要。多方研究表明，品牌正在全方位寻找更详细的线上和线下产品和品牌相关信息。

服务和产品知识

品牌也是建立在强大的服务和客户支持上

产品和品牌知识的关键

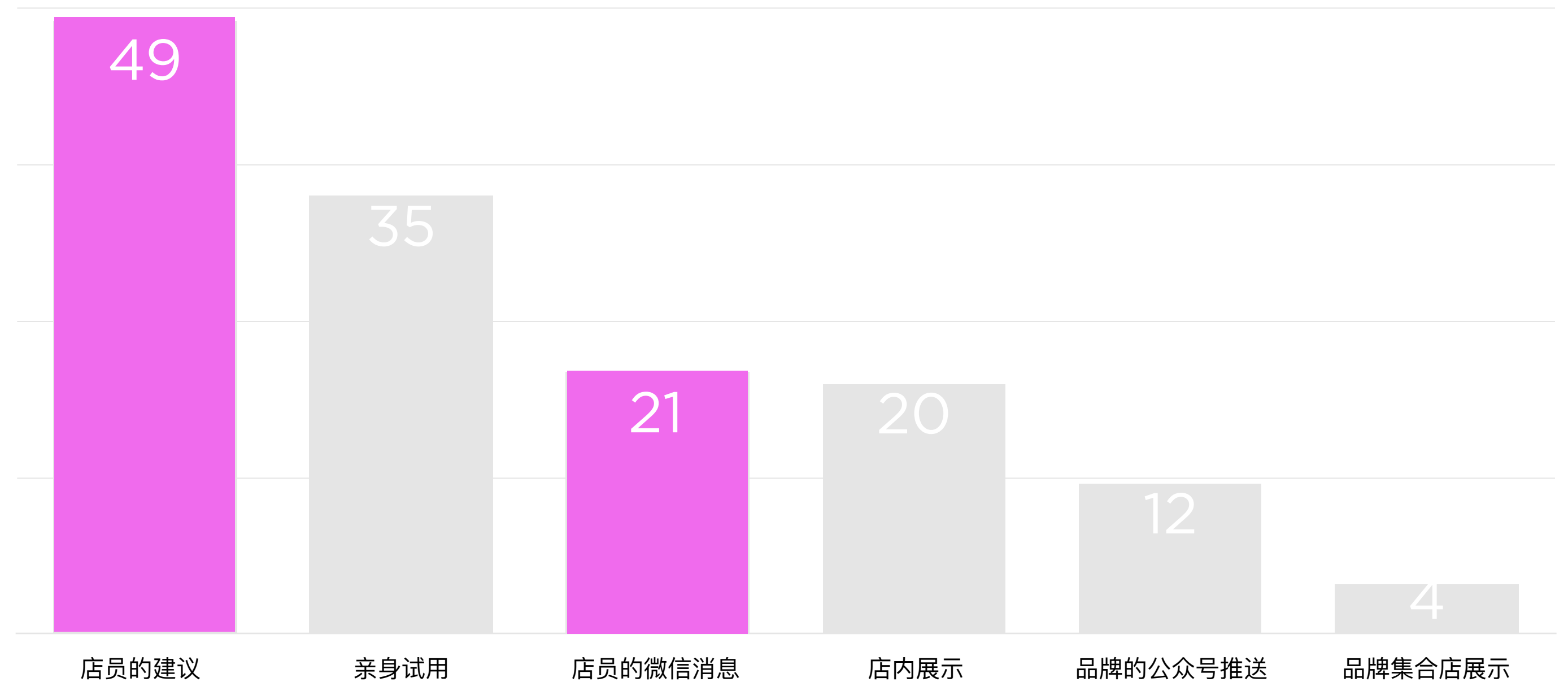
品牌应该考虑实施更多的“客户至上”战略，在关键的销售环节配备训练有素的员工。除了销售和支持客户的直接需求之外，这些代表还可以制作产品视频、图片，并与重要的客户群体直接交谈，这是高价值社会化客户关系管理解决方案的一部分。

随后，可以通过提供自动化或AI聊天（机器人）来作为这种深入且高质量接触客户的补充方法，以创建更具扩展性的社会化客户关系管理系统。

这种解决方案的一个额外好处是可以向客户传达更多的内容，开展更多的讨论，并由品牌进行更为直接的控制，而不是将这些重要的互动全都外包给KOL。

在线下渠道最影响你购买决定的是什么

(由受访者排名)



利用视频进行导购和销售

有能力、有知识的导购是关键

为客户提供解决方案

在白天商场空无一人的情况下，顶级导购们正忙着通过直播来展示产品，并回答有关产品使用、美容、时尚或其他方面的问题。这些视频直播里通常会有KOL加入。参与现场直播的人数比购买顾客的人数要多，这并不罕见。

这一现象提高了招聘和培训聪明、有知识、有能力、有魅力的员工的重要性。品牌应当提供培训项目，让店内员工能够制作视频、分享解决方案和回答问题，远比把导购的角色外包给KOL要好得多。能做好这件事的品牌体现了权威性和信心。这类活动可以多种平台进行：社交网站、聊天、电子商务网站。



中国的美妆品牌（例如此处举例的OmeY）正在使用自己团队的顾问来录制视频解决方案

细分不同受众以及提供针对性服务

小程序应该成为品牌关注焦点，以改善服务和CRM

通过微信来定制服务

小程序的细分和信息传递能力让品牌有了更多潜力：

(1) 提高客户服务的能力 (2) 为客户增加产品和解决方案的价值 (3) 细分客户。而且，重要的是，来自小程序的所有数据应该回流品牌的CRM系统，以建立全方位的客户画像。

美宝莲的这个例子展示了品牌是如何通过小程序来提供咨询的，更重要的是，这些解决方案是如何根据受众的兴趣来提供的。（例如唇部vs眼部vs腮红）。

虽然这种定制很大程度上可以通过AI或机器人实现自动化，但应该具备随时将其转接给专业顾问的能力。



小程序的登录页面



美宝莲以兴趣和需求来细分受众



自动发送的分类信息

受众细分策略

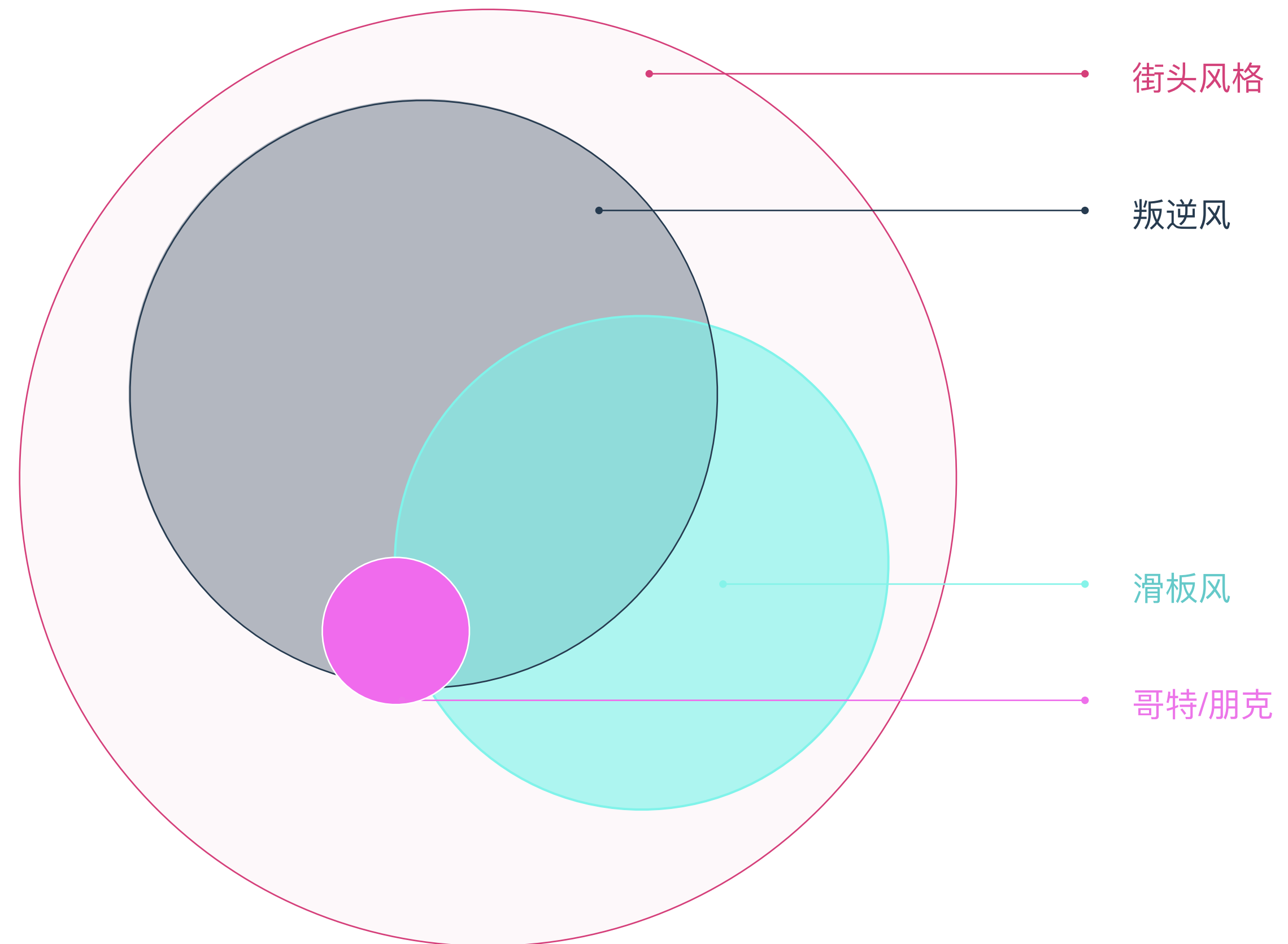
从KOL、社群、KOC...到客户

品牌正在受众细分上下功夫

品牌开始根据更详细的兴趣和风格分组（在中国的社交媒体，这种分组被称为“圈层”），在选择KOL上花费更多的时间。这些组可以被绘制出来，以显示它们是如何组合在一起，每个组的大小.....以及每个群体在每个社交渠道上的细微差别。

品牌需要采用这种详细的流程，并将其直接应用到客户关系管理中的受众（以及社交媒体上的关注者）。KOL-内容-社会-客户或受众群体的统一，减少了信息传递中的缺失，并向受众传达了信息：不论你是什么样的人，我们这里都有你的一席之地。

对于还在为创造独特性而苦苦挣扎的品牌来说，这种分析也是一种非常有用的方法，可以帮助它们确定特定的受众群体，而且也许有助于“拥有”一个群体或衍生出亚文化。



5

小程序和超级APP

小程序的发展已经跳出了微信。在过去的几年里，支付宝、百度、抖音都相继推出了小程序，试图复制微信的成功。

与此同时，人们对这些“超级应用”越来越失望。支付点位费用（以广告的形式）的品牌很少能与消费者建立起直接联系。

小程序旨在使品牌可以将交互和客户数据连接到客户关系管理系统。那些对数据被平台所控制而不满的品牌正在所有的“超级应用”（支付宝、百度、抖音）上设置小程序，并将收集到的数据加入后端数据库。利用这些客户数据，品牌可以汇总得到更全面的客户画像。

在这种情况下，更多在中国市场发展的品牌重新设计了数字架构——使用小程序作为主要构建模块。

面对不断增长的CPM和用户获取成本，品牌现在可以在提升用户的终身价值上多花一些精力。跨渠道获取客户数据是优化用户终身价值指标的重要一步。

手机APP都在做小程序

各大品牌相继在微信、支付宝、抖音等平台推出小程序

不仅微信，大量APP都在做自己的小程序

支付宝、抖音和百度紧随微信之后，推出了嵌入在他们所谓的“超级应用”中的小程序。

这样一来，品牌就可以在开发一个小程序后，将其移植到多个平台上。这些移动应用的编写并不复杂，品牌只需要复制代码就可以在不同的APP复制小程序。这样一来，消费者可以接触到品牌一系列外观、感觉和结构都相似的小程序。而所有APP都可以把数据汇总到一起，共同做客户关系管理。

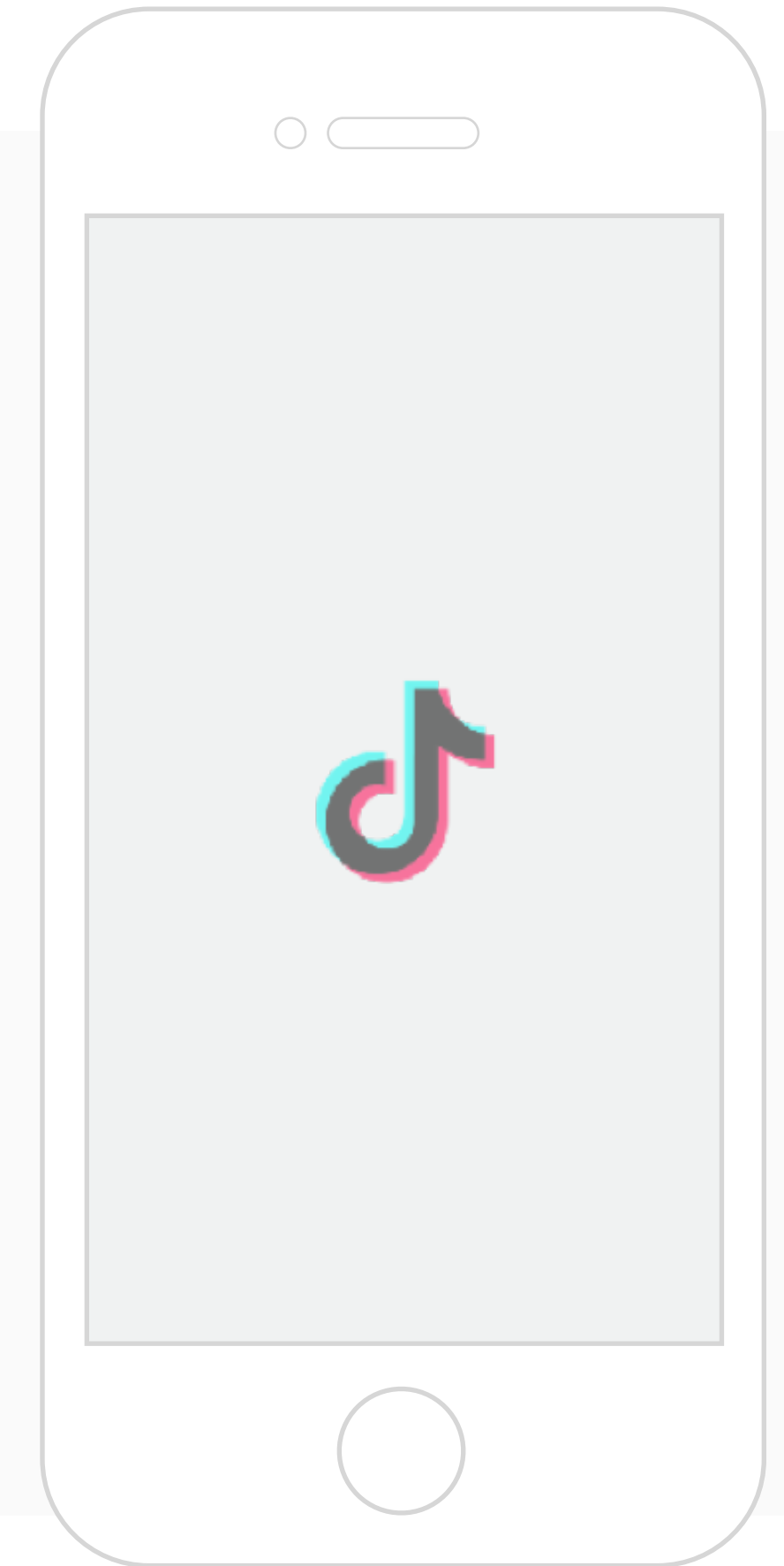
中国电子商务和社交平台的强大让网站变得几乎毫无意义。因此，品牌现在在中国建立“网站”是不够明智的。




McDonald's在微信有超过7个小程序，提供不同的互动和服务



McDonald's在支付宝也推出了小程序，主要用于点餐和支付



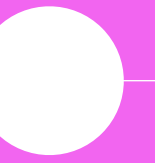
最近，McDonald's还在抖音推出了小程序，主要用于游戏功能



6

销售 vs 品牌

视频素材的效用





2019年，是通过KOL直播来带动销售的重要时机。

请明星或知名KOL做主播是直播销售的特色，品牌则向他们支付高昂的出场费和销售佣金（25-50%）。对于KOL在自己的频道上做的直播，产品还有低价保证，即销售价格在KOL直播期间是全渠道最低的。

李佳琦、肖战、王一博等知名主播或明星的销售效果最佳，在直播间发布产品链接后，几分钟内他们就可以卖空产品。

6

直播带货，不是长远之计

用KOL来进行直播带货销售听起来很棒。利用直播可以快速销售产品，为品牌赢得关注，并赢得一些新买家。

但是，这可能会损害品牌的长远利益。如果这种和KOL合作销售的模式延续，最终受益的其实是KOL本人——他们不仅收获了更多关注者，还赚到了大额提成。

这对于品牌来说更像赌局，看是否会赢得更多的长期用户，以及增加用户对该品牌的终身价值。但以高成本甚至负销售利润率进行直播销售的品牌，它们赌得更大，仅押注在直播期间购买的新客户将成为回头客，且成为正向终身价值用户。

大多数关于价格折扣影响的研究表明，存在着以下几个负面影响：

1. 潜在客户不会进行更多的消费，而是提前购买本就需要的商品；
2. 在直播中收获的客户通常不会回购，因为他们大多只是趁打折的机会购买某一品牌，下次购买同类别商品时则寻找另一个打折的品牌；
3. 打折是在向市场发出更低的价格信号，是在将产品的有效价格重置在更低的水平。

直播中的电商

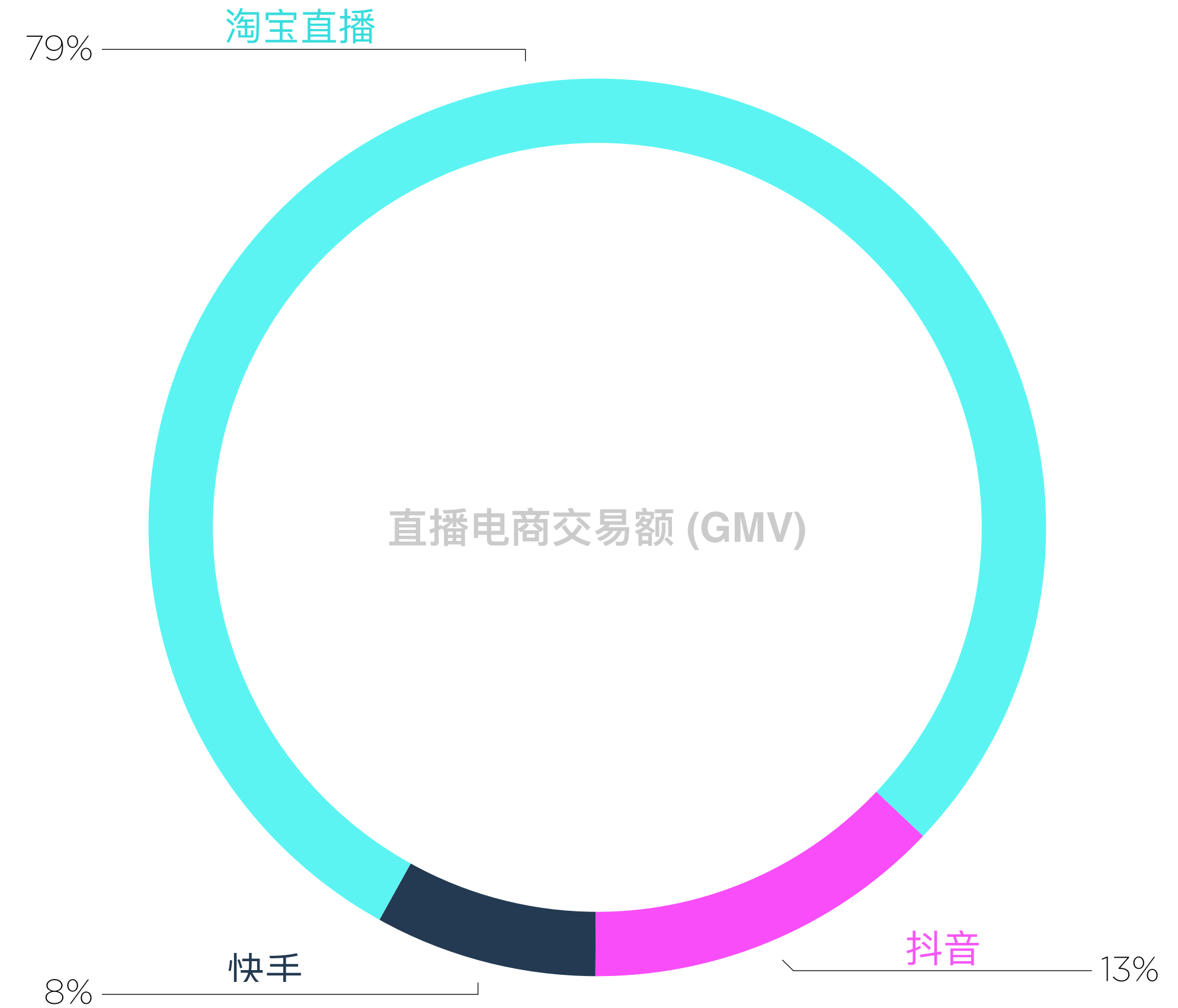
就销售额来说，淘宝直播最厉害

增长迅速，但长期效果存疑

直播电商在2019年成为营销人员的主要关注点，一些明星案例让这一领域备受瞩目。

淘宝直播在2019年底遥遥领先，随后是抖音和快手。在2020年，小红书也将加大在该领域的投入，腾讯也将寻求在各渠道推出类似的功能。

对品牌而言，直播这一领域的确有一些令人振奋的机会，但目前为止，这种做法严重偏向于（1）一线以外城市（尤其是快手）（2）年轻的受众（抖音）（3）具有明显的促销感（例如：“这个现在特卖了”“这个颜色只剩最后3个”等话术）。因此，对于想进行全价销售的品牌来说，这并不是一个理想的渠道。



KOL的直播带货

短期内有力地推动销售

KOL自有粉丝+折扣=销售

2019年，有无数KOL进行了直播带货销售，而这一趋势无疑会持续下去。以拥有大量、高度参与的观众的KOL为例，他们为正在销售的产品提供大幅折扣...不难看出这种方法可以推动销售。使用这种销售策略时，品牌需要在“淘宝直播”等电子商务平台中进行。而一旦涉及品牌化建设，品牌就应通过抖音、微博或其他类似的以品牌建设为核心的渠道进行。

以Real Techniques为例，KOL导购李佳琦，在“淘宝直播”销售了22,500件产品（销售额约为25万美元）。直播仅持续了5分钟，李佳琦的630万粉丝中有280万观看了直播。在这5分钟里，他展示产品并发布了购买链接。品牌希望是这能帮助它获得新客户，并获得这些客户的长期回购。



Real Techniques和KOL李佳琦合作的直播迅速提升了销售额。

品牌自主操作的直播

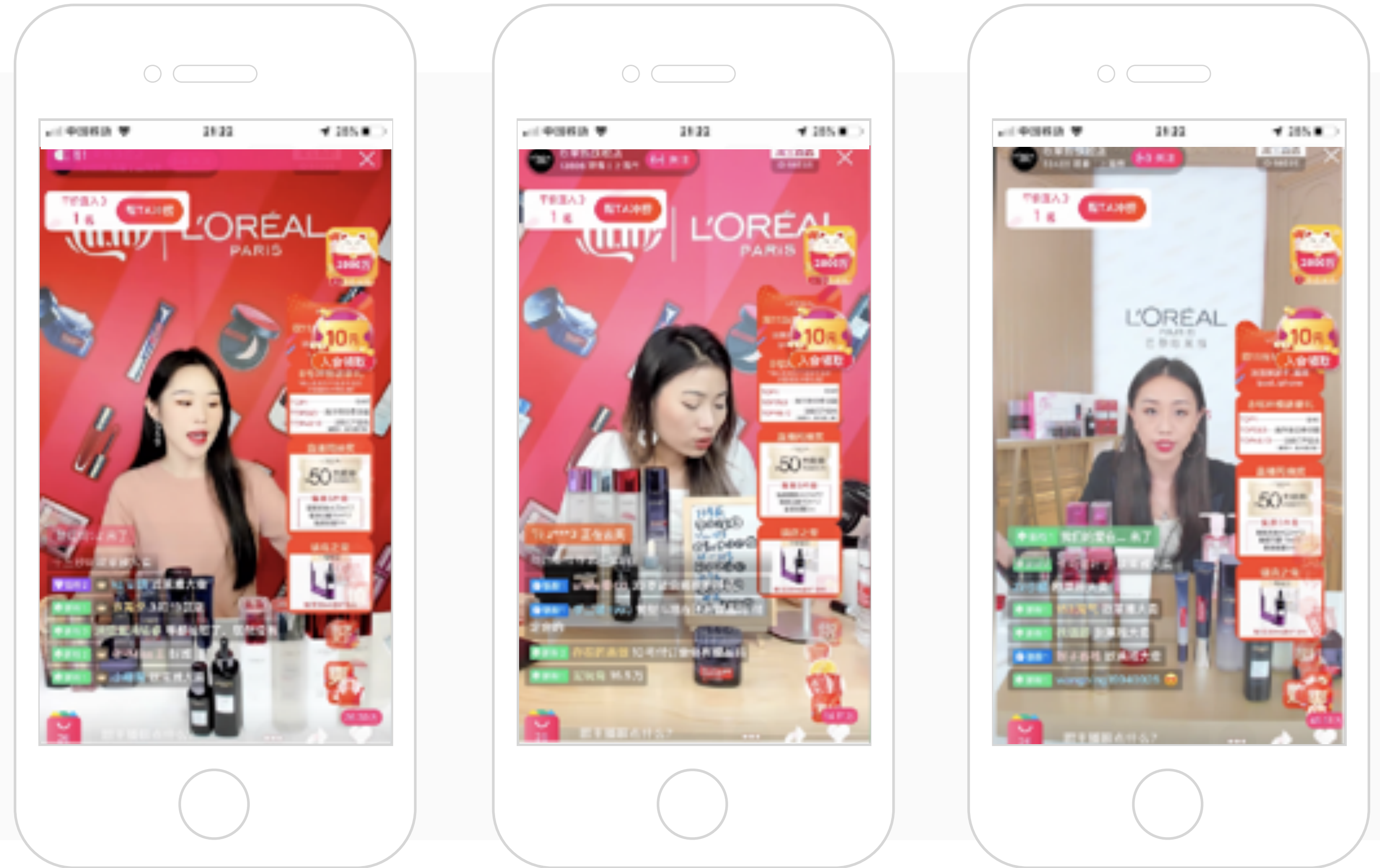
品牌导购正在参与到直播当中

把直播主角从KOL转移到品牌自有导购

欧莱雅 (L'oreal) 在培训自己的美容顾问, 让她们做好上镜准备, 并逐步成为主播。他们仍然在双11这样的大型活动中使用KOL, 但该公司自己的销售团队也已开始在直播间上分享有关产品的知识, 帮助客户解决美容相关问题。

欧莱雅中国区总经理Eileen Zong解释道: “实际上, 我们是第一个与阿里巴巴合作, 让美容顾问在其旗下直播平台以我们的门店作为直播间来进行直播的品牌。我们把她们培训成KOL, 销售产品, 并让这种直播在消费者中流行起来。”

从长远来看, 欧莱雅利用自己的团队来创造内容的方式更有力, 也更有利于品牌资产的增长。使用自己的团队, 他们可以保持观众对频道的关注, 从而增加自己的观众。



L'oreal培训自己的美容顾问成为主播

营销人员需要重新关注如何通过视频等信息载体建立品牌内容。

对许多品牌来说，这意味着收回对信息的控制权，创建更多的自媒体。而且，品牌需要像KOL一样行动，而不是把增加受众的工作外包给KOL，这是DTC品牌擅长的概念，十分值得学习。

品牌有充分的理由和KOL合作并进行媒体投放（例如TVC），但对大多数品牌而言，需要更多地关注可持续的模式，把品牌建设放在首位，真正地从昂贵的媒介投入中获益。



品牌增长

A

TVC、视频广告

给受众的信号：
“我们的品牌十分可信，我们的商品质量优良。”

B

品牌视频（“病毒视频”）

给受众的信号：
“我们和你拥有相同的世界观，我理解你所处的文化环境，我与你共情。我们很重要，并且令你过目难忘。”

低权益
(临时受众)

高权益
(长期受众)

D

KOL直播销售

给受众的信号：
“我们降低价格，希望利用你对KOL的信任来售卖我们的产品。”

C

品牌系列视频

给受众的信号：
“我们的品牌值得你关注。我们有话要说，并通过我们的人讲给你听，说的是你感兴趣的内容。”

销售转化

6

发展品牌自媒体和品牌系列视频

品牌必须尽量避免长期与KOL捆绑进行销售并由KOL代表品牌来创作品牌内容的模式。品牌应该掌控并创造自己的优质内容，而不是把与受众沟通的责任交给KOL，这是DTC品牌真正领先于传统营销人员的领域。

由品牌制作的视频将成为和消费者沟通的机会，当然，品牌仍然可以不时邀请KOL加入视频制作，以便提高关注度并突破寻找新的受众。但建立自有内容的观念需要确立，只有这样，观众才会持续关注品牌并接受品牌的文化传播。将内容创作外包给KOL，就意味着品牌放弃维系消费者关系，失去了展示自我的关键机会。

品牌必须通过制作和观众产生联系的内容来获得与受众的直接联系。诀窍在于，首先要创造一些真正的内容，一些品牌自己的内容，一些能够鼓舞观众的内容。品牌可以通过建立社交媒体话题来构建其对核心思想的所有权，并通过KOL和广告来放大。

而如果这些自有概念设计得足够好，它们可以被运用在营销、沟通等各个方面。

品牌自媒体可以有不同的形式

帮助品牌和受众维持联系

BEATS-《一首歌的诞生》播客

BEATS与播客节目《大内密谈》主播联合制作了名为《一首歌的诞生》的网易云音乐播客，在其中，BEATS与《大内密谈》主播及音乐人一起探索了从概念到创作的歌曲诞生过程。

现在有太多的品牌把创意产出和受众交给了KOL，而BEATS的案例是品牌进行自媒体投资的一个重要例子，而不是简单地进行KOL投放。

在这个案例中值得注意的是，Beats还利用了热门的播客和音频作为媒介。音频（播客）的受众持续快速增长，并带来了很高的参与度。而且，制作音频的成本比制作视频要低得多，这使得Beats能够将成本长期维持在一个可行的水平上。



网易云音乐Beats《一首歌的诞生》播客封面

DR. JART+案例：把重心放在品牌上，而非KOL

品牌需要表现得更像KOL（这就是DTC在做的）

一个网红品牌

DR.Jart+并没有依赖第三方KOL，而是自己扮演了KOL的角色。它以四个卡通人物的身份建立了社交账号（微博、微信和Instagram）。这些角色（每一个都代表了一种品牌颜色）成为了品牌角色，发布关于生活、美食、旅行和美容的内容。经过三个月的努力。DR.Jart+在Instagram上收获了4200万次点击和1.7万名粉丝。

在把自己打造成“KOL”的过程中，Dr Jart+保持了观众对品牌的关注，而不是将其拱手让给KOL。

四个卡通人物旨在代表每一种品牌颜色，带着面具的形象亦象征着DR.Jart+的招牌美容面膜，希望通过人们对这些卡通角色的好奇而尝试购买其产品。



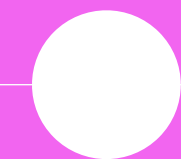
Instagram活动账号
@lovingrubber

客户开箱面膜的视频



7

微信投放的 收效最大化





微信的月活跃用户可以达到10亿，占据排行榜首位。

然而，它正在失去对中国移动互联网用户的控制权。一些数据显示，不仅微信的月活跃用户人数正在下降，每个用户在微信上花费的时间也下降了8%。

与此同时，微信上的公众号在努力吸引并留住用户。但最近的数据表明，品牌在微信上的收益几乎微不足道。

其他应用（视频和内容应用）以及微信自己开发的小程序，正在将用户的注意力从公众号转向别处。

微信仍是主要的社交渠道

对中国的品牌营销者来说，微信“公众号”的影响和重要性正在变得越来越不稳定。有许多因素共同限制了微信的影响：

1. 年轻用户花费在微信上的时间越来越少
2. 短视频应用（抖音）的兴起在高峰时段攫取了人们的注意力
3. 微信的成本和有效性比例受到了质疑
4. 微博和其他社交平台在建立知名度和影响力方面成本较低
5. 天猫仍然是最大的电商平台

与此同时，微信小程序则取得了巨大的进步，这已经成为微信体系新的投资焦点。

微信小程序是一个有价值的电商渠道，尤其是在限时抢购方面，只要品牌的影响力足以给应用程序带来流量。对于大多数拥有小程序的品牌来说，下一步将是在微信中创建可代替网站的页面，以进行常规的品牌维护。目前，小程序已经可以支持品牌内容、购买链接和其他客户服务功能。

微信增长已经达到峰值

部分报告认为其月活跃用户正在下降

在月活跃用户总量上，微信仍处于领先地位

对于微信当下的使用量是在增加还是减少，目前的报告尚未有一致结论。来自腾讯的数据显示，微信最新的月活跃用户已经增长到11.51亿（截至2019年第三季度）；但移动互联网大数据监测平台TrustData则认为，微信目前的月活跃用户为10.16亿（截至2019年9月）。

在中国，微信的月活用户已经超过10亿



品牌在什么社交媒体中发布内容效果最佳？

数据基于Totem Media在2019年对品牌的调查研究

微博、抖音和小红书是更好的粉丝增长平台

虽然微信对接受调查的品牌来说仍然是利好的，但2019年在微信（公众号）涨粉非常困难，而且成本高昂。

品牌在其他平台，诸如微博、抖音、小红书等的粉丝增长幅度更大，不过需要考虑到，这种增长也与品牌在这些平台的现有粉丝基数小有关。

最终看起来，微博仍然是最具性价比的社交媒体渠道，无论是知名度、影响力，还是粉丝数。

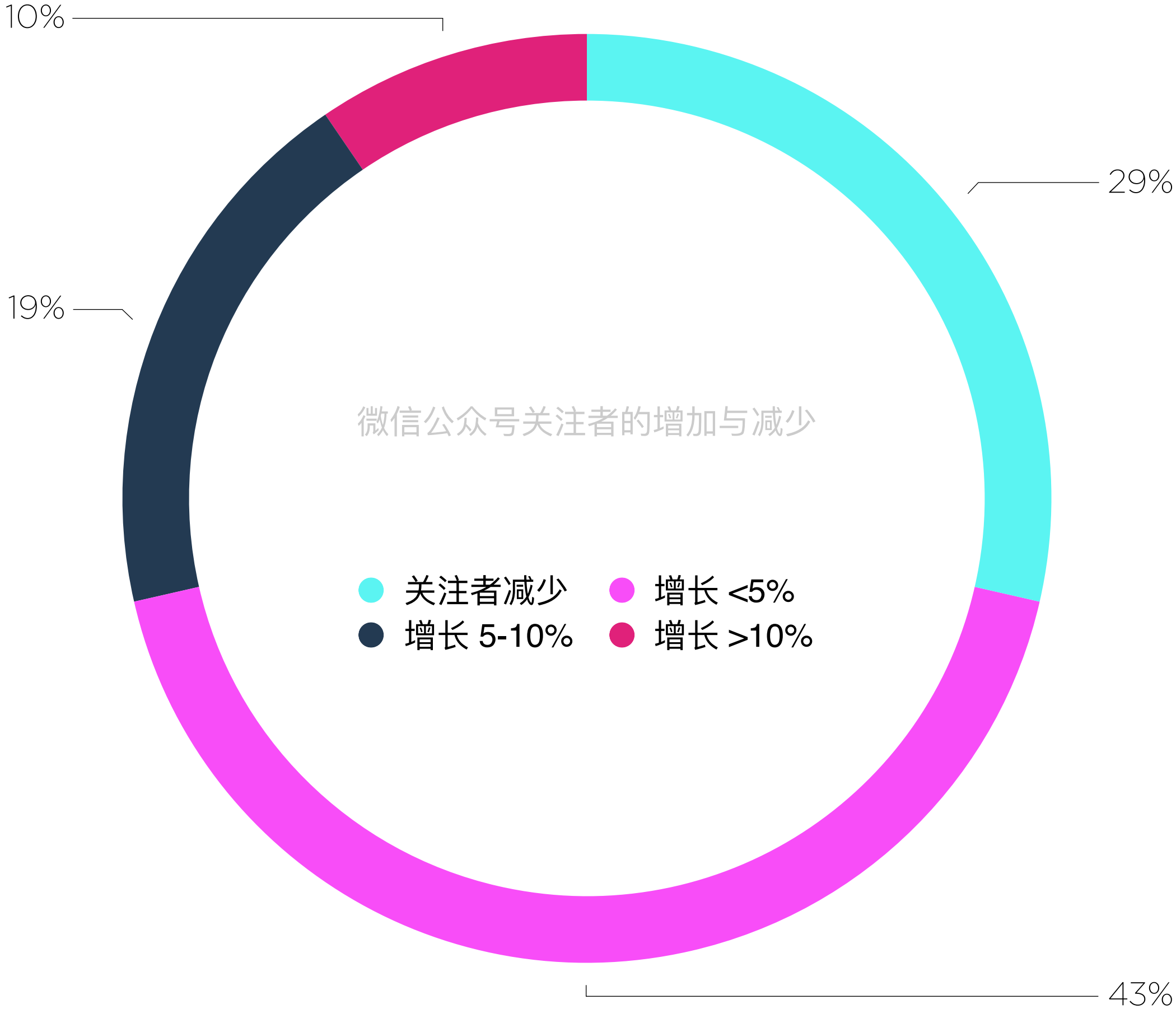


微信粉丝在增加还是减少？

大多数品牌在微信社群中收粉甚微

品牌微信的关注很难增长

接受调查的大多数品牌在微信上的涨粉都很少，其中62%的品牌在2019增长不到10%。在过去一年里，还有29%品牌的公众号的粉丝在减少。



来源: Totem Media Brand/Advertiser Survey 2019
Sample Size of Advertisers: n=42

投资与曝光的对比

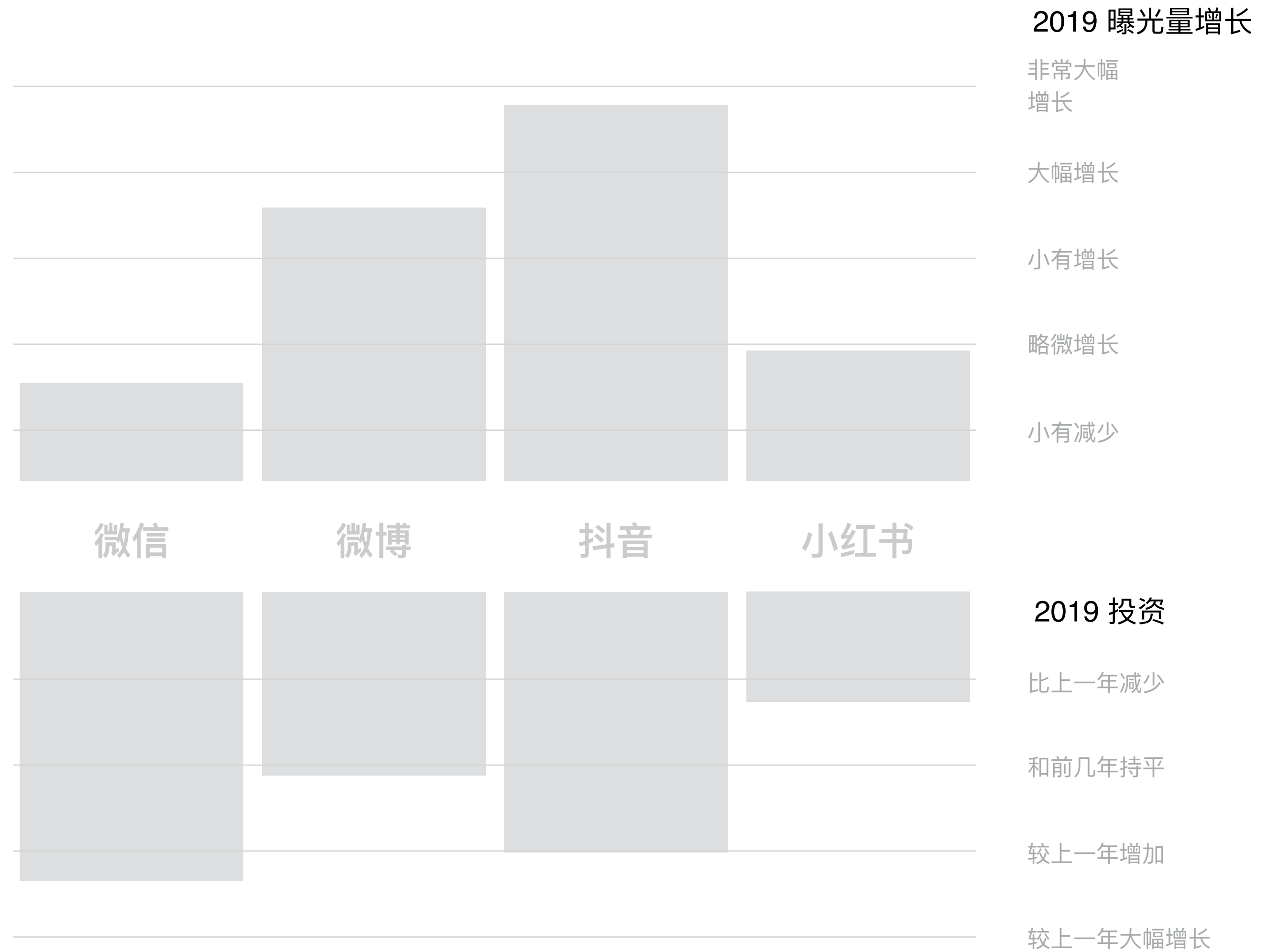
各渠道投资规模与可量化的曝光度对比

微信的曝光度堪忧

根据对品牌的调查，用于微信和抖音的（平均）预算增长在2019里是最大的。

各品牌还说明了这些投资在每个渠道所产生的曝光度。抖音的曝光度最高，其次是微博。

品牌也表明，通过微信获得的曝光度非常少。



来源: Totem Media Brand/Advertiser Survey 2019
Sample Size of Advertisers: n=42

各渠道投放对品牌业绩的影响

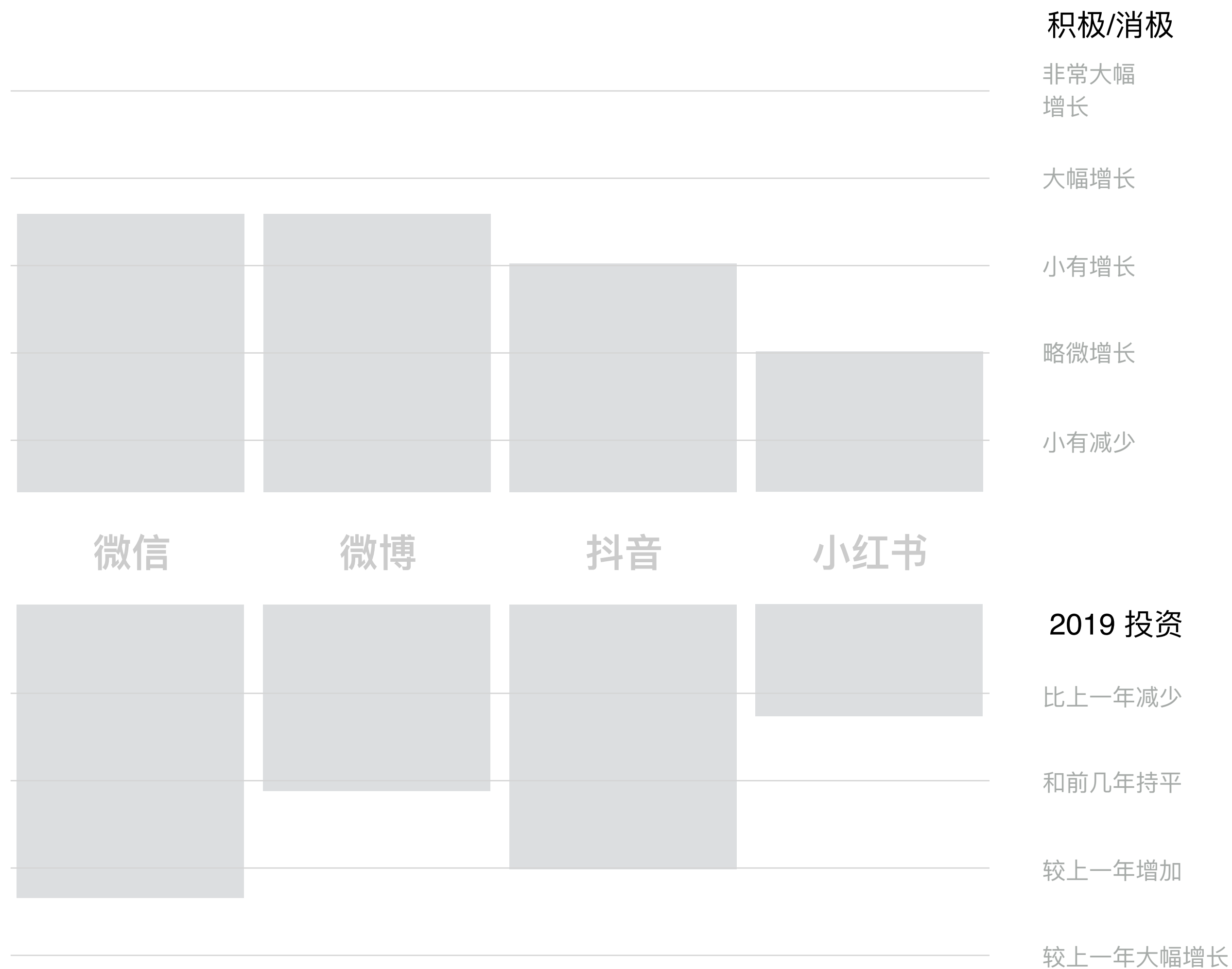
评估各渠道投放给品牌收入带来的变化

但微信仍是对品牌业绩有所帮助的平台

虽然微信在曝光度和知名度，以及关注者者增长（公众号）方面表现得非常有限，但它在支持业务成果方面做得更好。

在这一点上，微信越来越成为一个电商渠道，而不是建设品牌的渠道。接受采访的品牌认为，以下是每个渠道最重要的功能：

- 微信：小程序商务
- 微博：品牌曝光
- 抖音：品牌曝光
- 小红书：社交销售

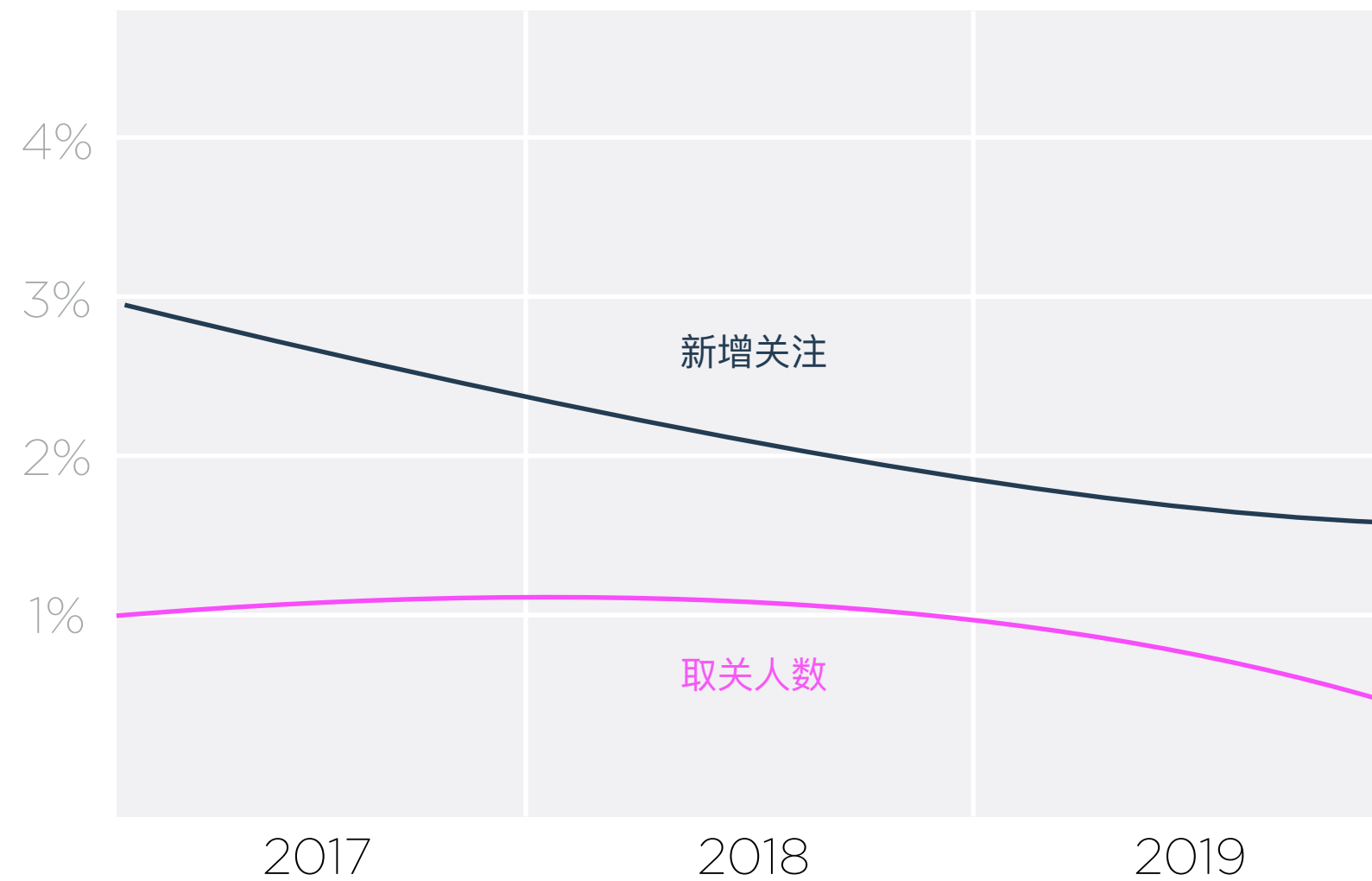


微信的品牌营销成果

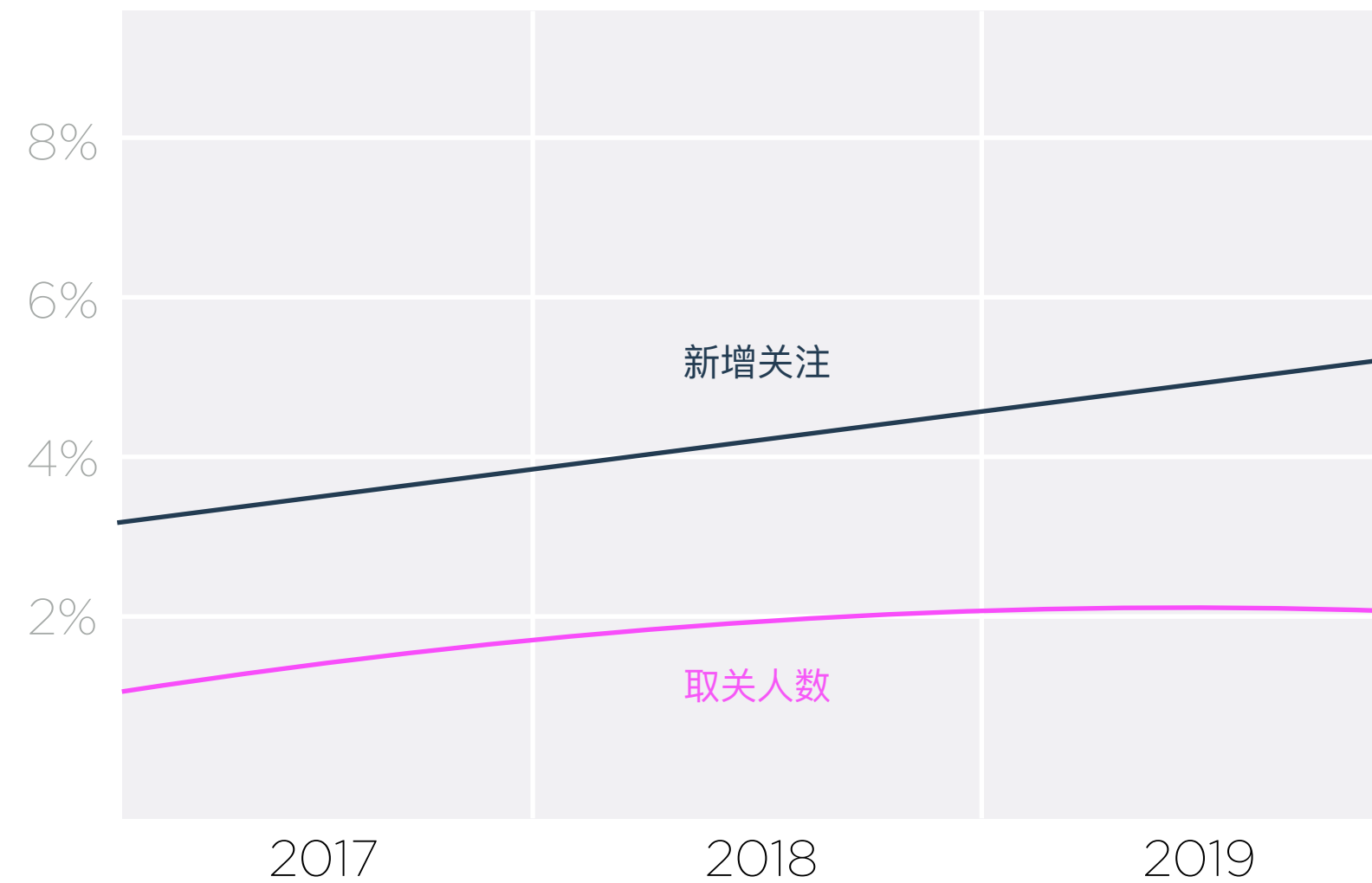
微信和微博管理平台Kawo的报告也显示，品牌公众号的粉丝情况并不乐观

微信粉丝增长率

微信订阅号粉丝增长

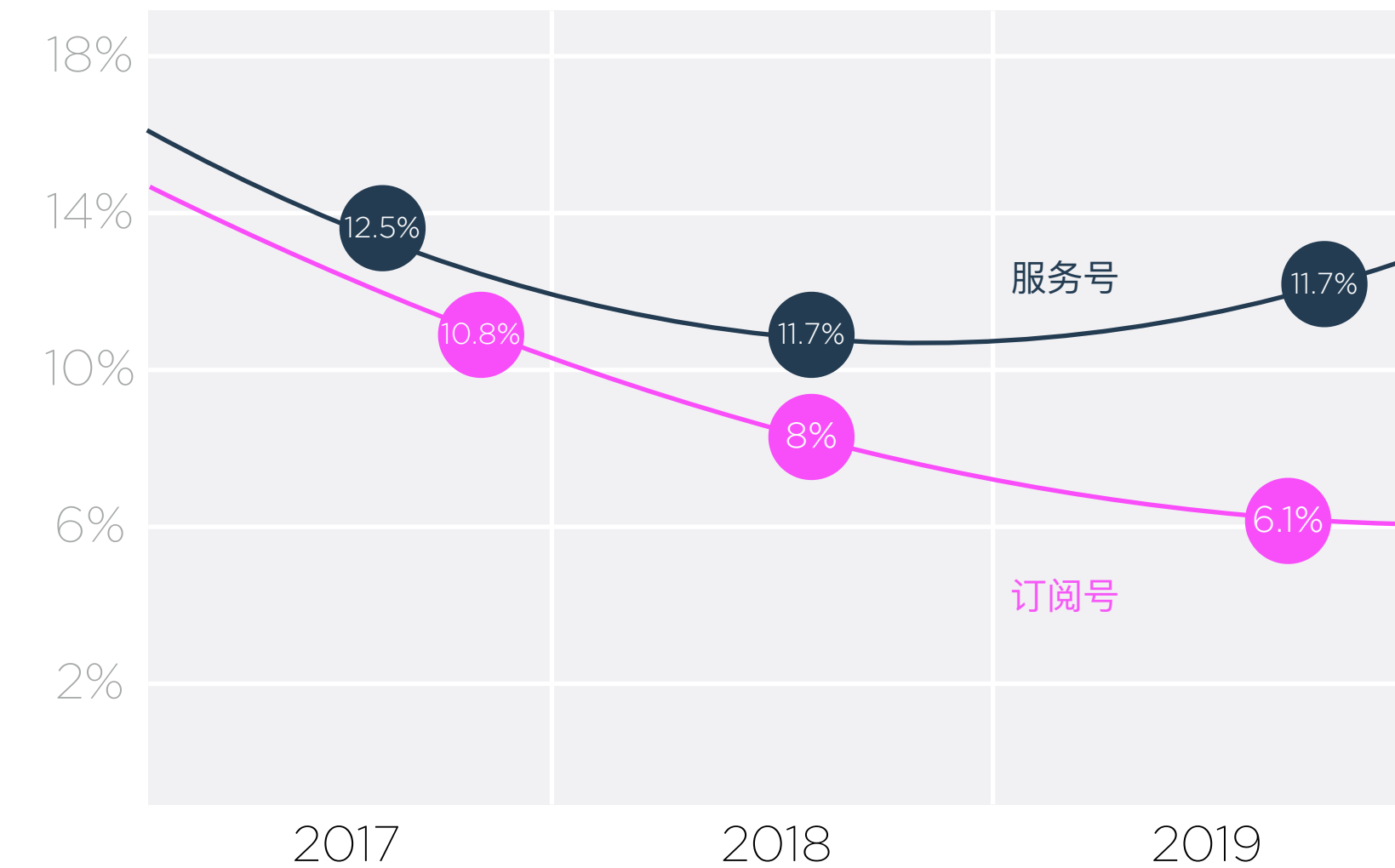


微信服务号粉丝增长



微信阅读率

订阅号 vs 服务号



来自Kawo的2019年数据显示，公众号粉丝的平均（净）增长在1-3%之间，服务号的平均阅读率为11.7%，订阅号为6%。

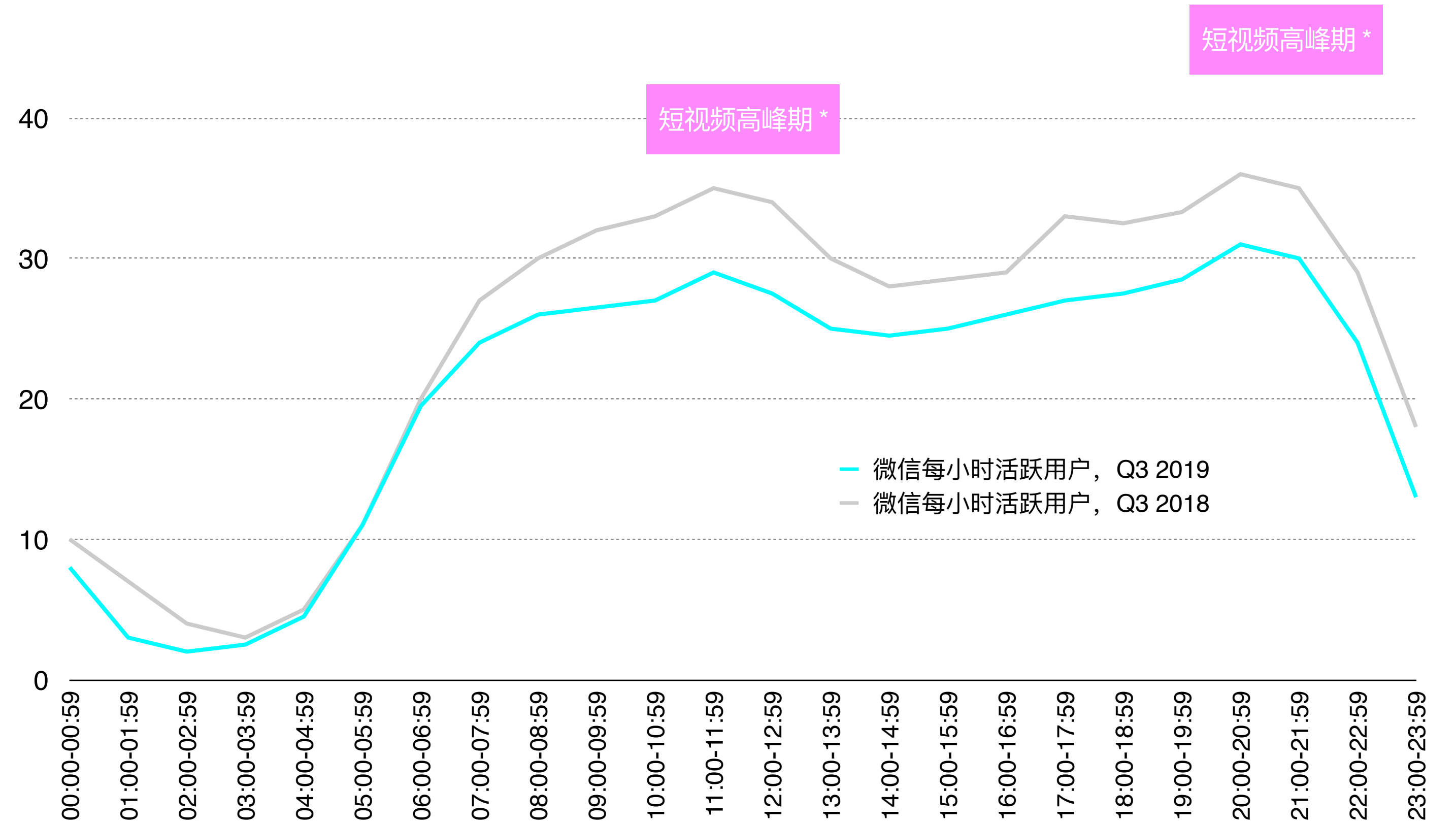
微信使用量下降

在2018到2019年期间，微信每日使用量在下滑

用户似乎已经对微信产生疲劳

微信的核心功能是即时消息，它的核心优势在于用户之间是朋友关系。此外，它还提供了电子商务、微信支付和娱乐内容等。但作为一个信息平台，它的重点是吸引用户的使用时间。微信的其他功能也很重要，但通信功能才是令其月活跃度保持纪录的根本原因。

2019年，微信在日常使用过程中损失用户最多的时段是观众娱乐高峰期，包括午餐时间和晚上。这意味着，在这些时间段，更强的应用程序抢走了用户对微信的关注。在过去的几年里，抖音、快手以及其他一些视频和娱乐应用程序已经进入了这个领域。



微信上品牌的关注点已经牢牢转向了小程序。随着这一趋势的继续，公众号将发挥发挥以下两点次要作用（1）将用户导流到小程序；（2）作为客户服务和销售的通讯窗口。

品牌对小程序的关注应该聚焦于电子商务。微信小程序每天有3亿活跃用户，在2019年，电商的收入增长了160%，收入达到了8000亿人民币。

不过，小程序的能力远不止电子商务这么简单，因此品牌在小程序中的竞争非常激烈。



微信小程序的使用量

游戏和服务占据了受众的大部分注意力

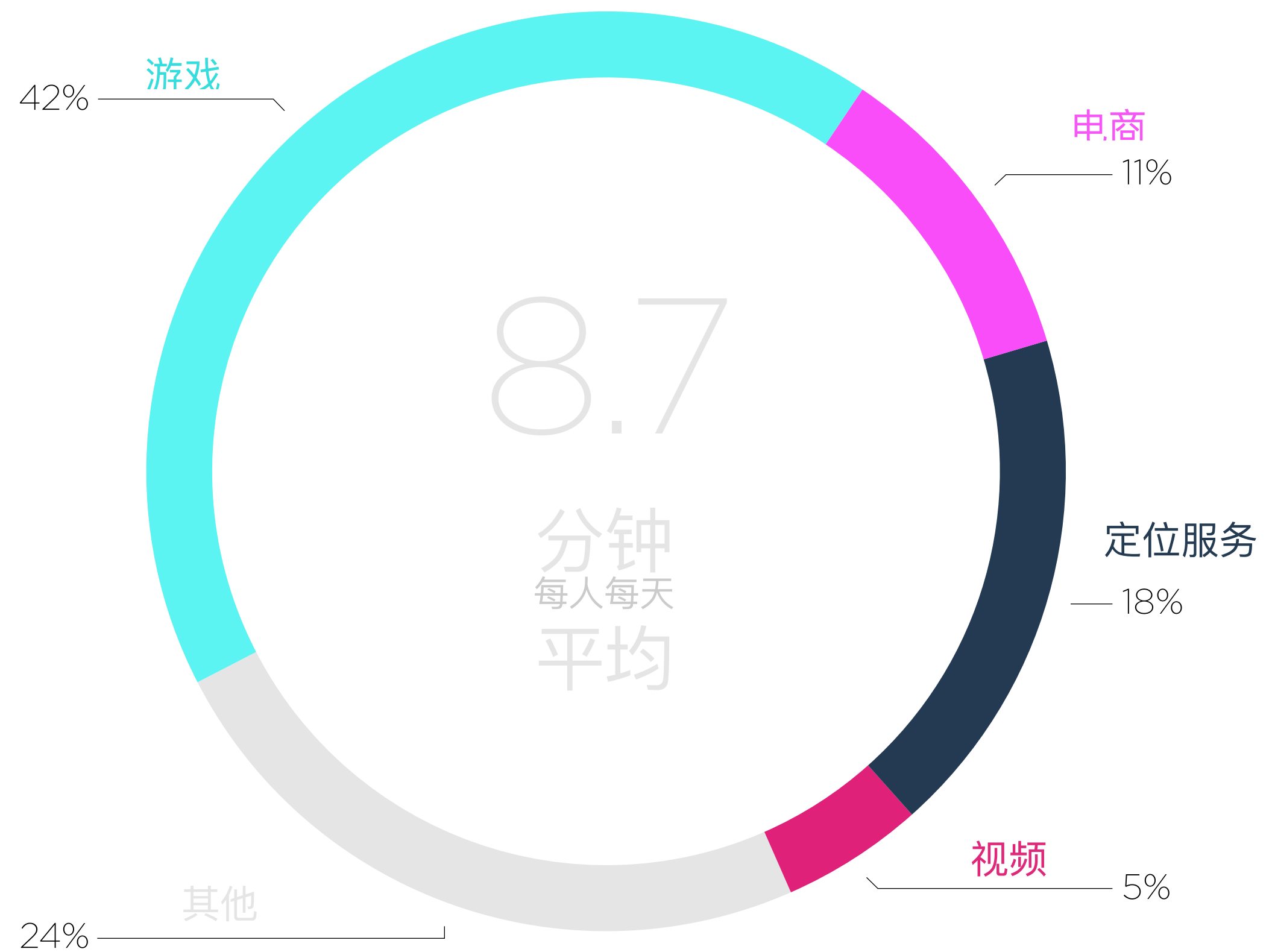
虽然小程序潜力很大，但也要理智对待

小程序拥有高度吸睛的头衔：大量和不断增长的电子商务量、高日活，且有大量的品牌成功案例。因此品牌都在急切地关注和规划微信小程序。

但是，小程序成功的原因却品牌无关。游戏的流量是最大的，随后是实用工具、定位服务和媒体。而在商务领域，大型电商公司（例如拼多多）的业务又占了总成交金额的主要部分。

因此，尽管机遇无限，但品牌的竞争也十分激烈，需要考虑如何在嘈杂的竞争环境中保持吸引力。

在小程序上花费的时间/注意力占比



可当作网页的小程序

除了闪购和游戏，小程序的作用还很大

常规品牌展示

小程序刚出来的时候，是以闪购、动画效果和游戏为目的的，但大多数的努力都没有留住用户。

品牌当前在微信上的这一轮发展则是有效的，小程序在某种意义上已经成为了品牌的国内网站，它同时具有电子商务、服务、内容和会员功能。

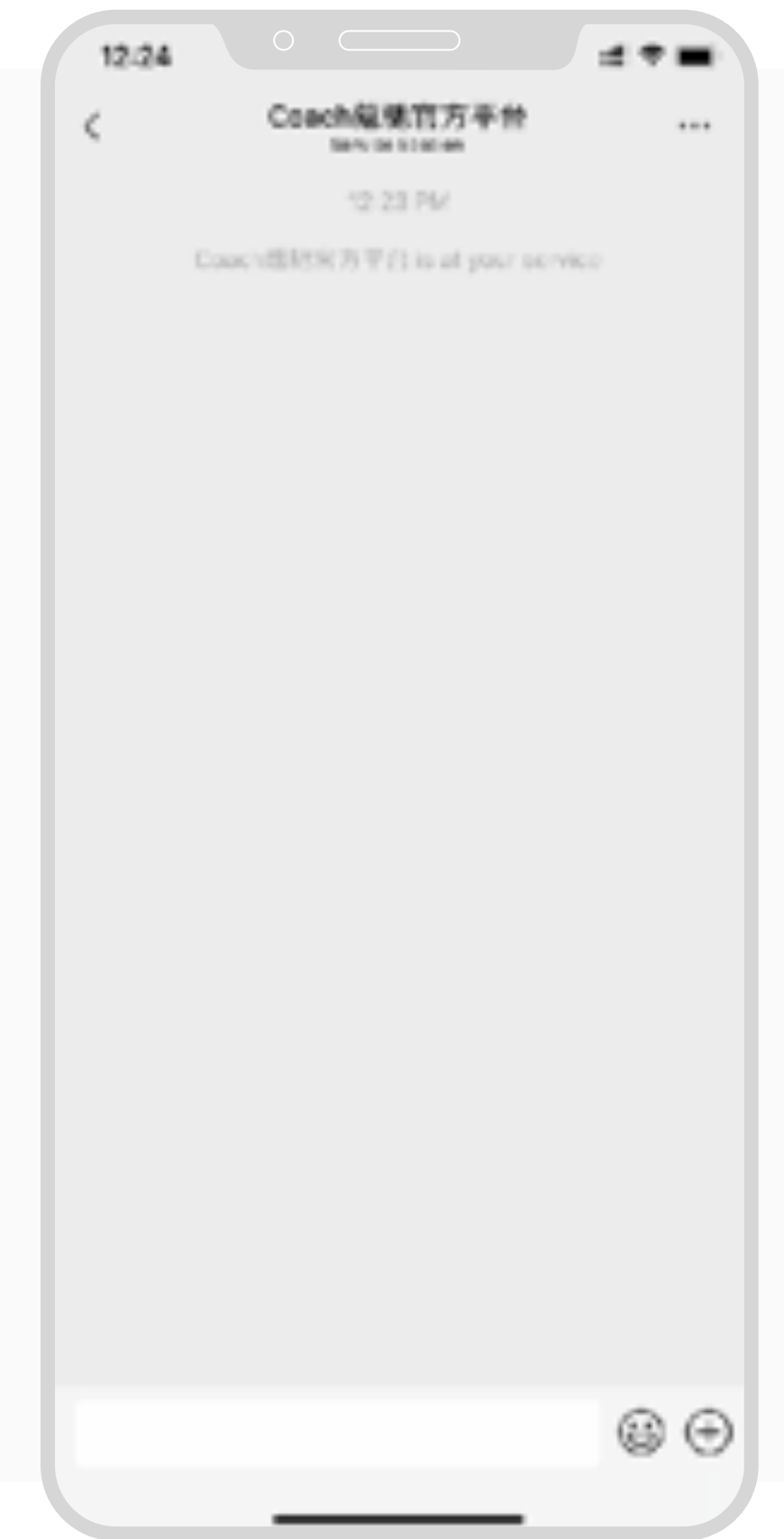
在一个以平台为主的市场中，网站本身不是最佳策略，但品牌目前正在小程序中建立网站，且效果不错。对于那些建立了强大知名度的品牌而言，这是一个好趋势。而且，品牌可以在支付宝、抖音和百度上复制这些“网站”，只需付出相对较少的努力，而每个“网站”都是一个新的销售终端。



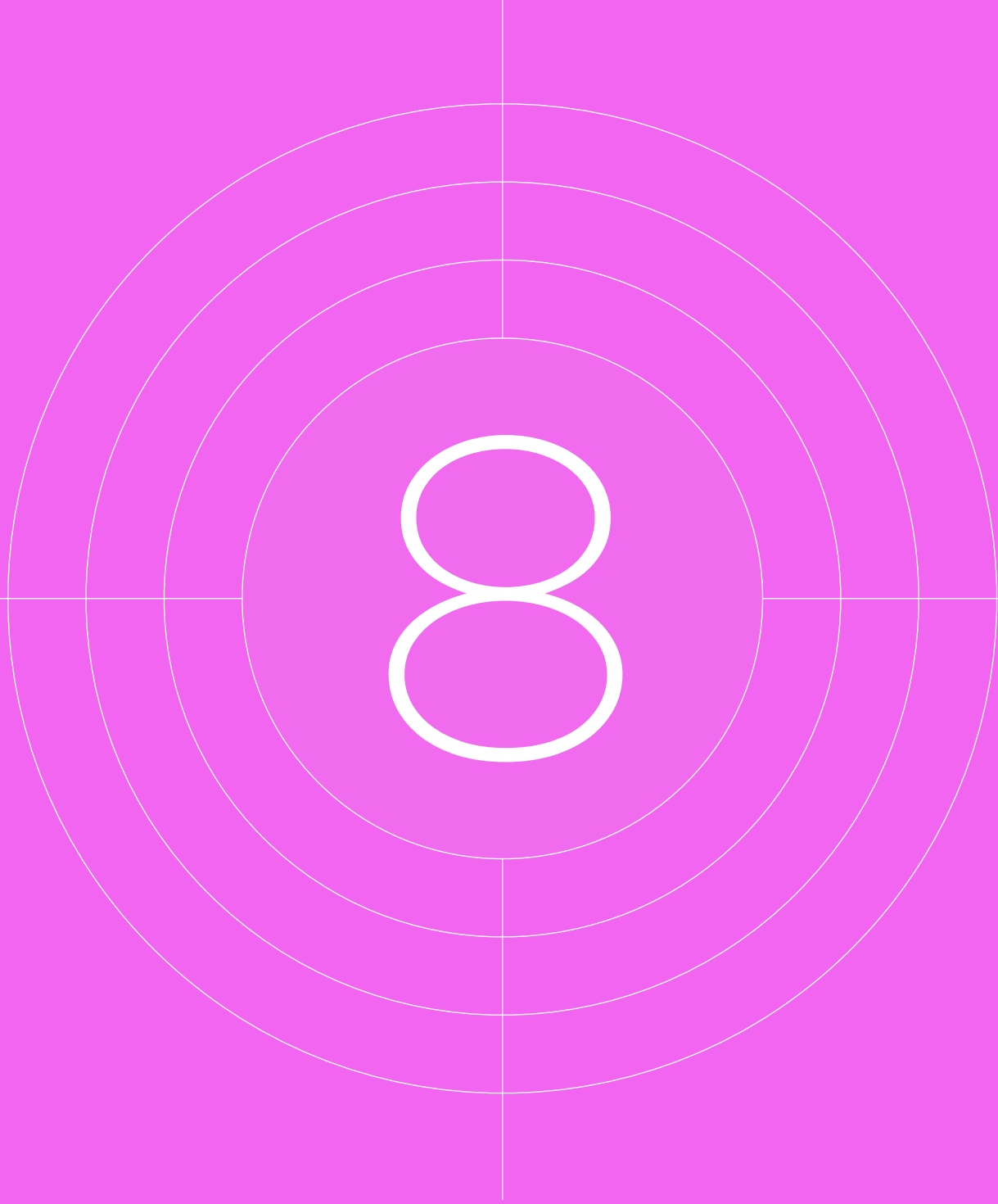
产品信息，电子商务



内容和品牌活动

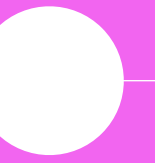


客户服务和消息



8

微博
是品牌推广的主力





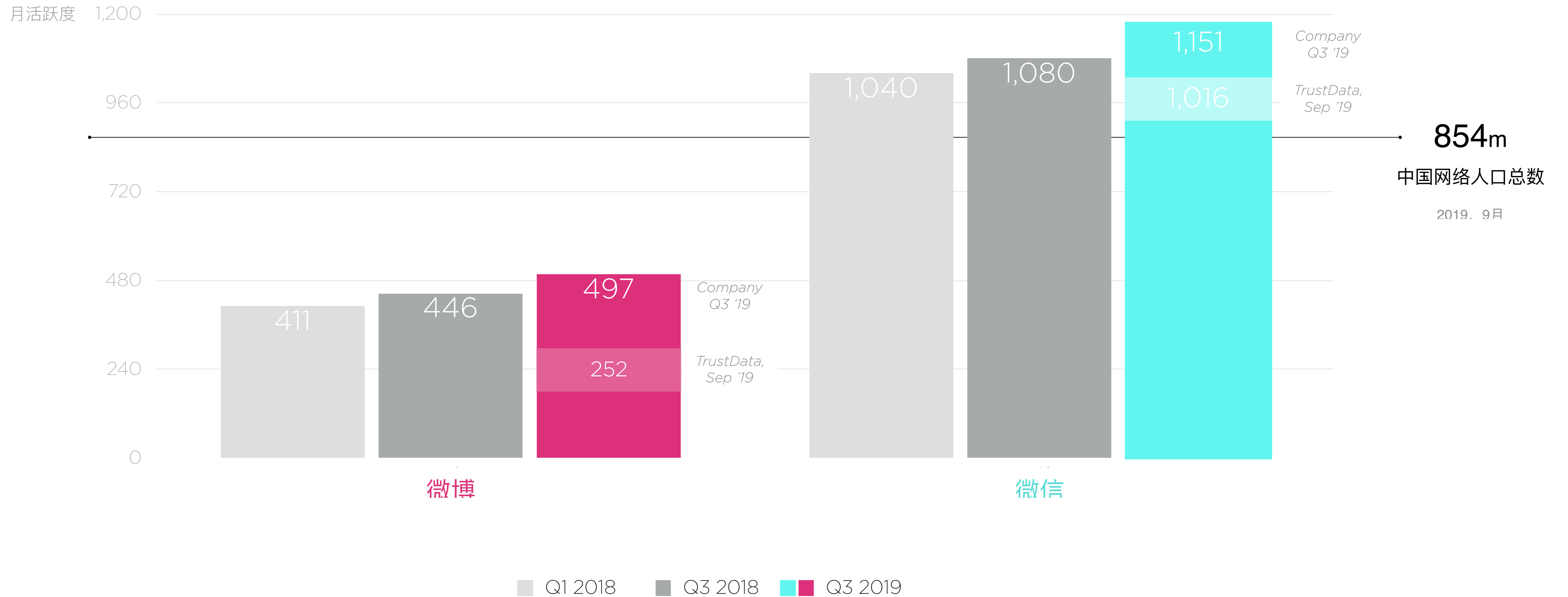
微博是中国数字和社交媒体领域的坚实力量。

虽然它的月活跃用户明显低于微信，但对于那些想要有效建立影响力和知名度的品牌来说，它扮演着重要的角色。许多分析表明，实现微博KPI的成本比微信低很多倍。

微博还提供了一条通往天猫的路径，它允许在天猫开设店铺的品牌将用户有效地引流到电商那里。

微信和微博的缓慢增长

不同来源的月活跃度数据差异很大，但增长的总趋势正在放缓



微博仍然对品牌建设很重要

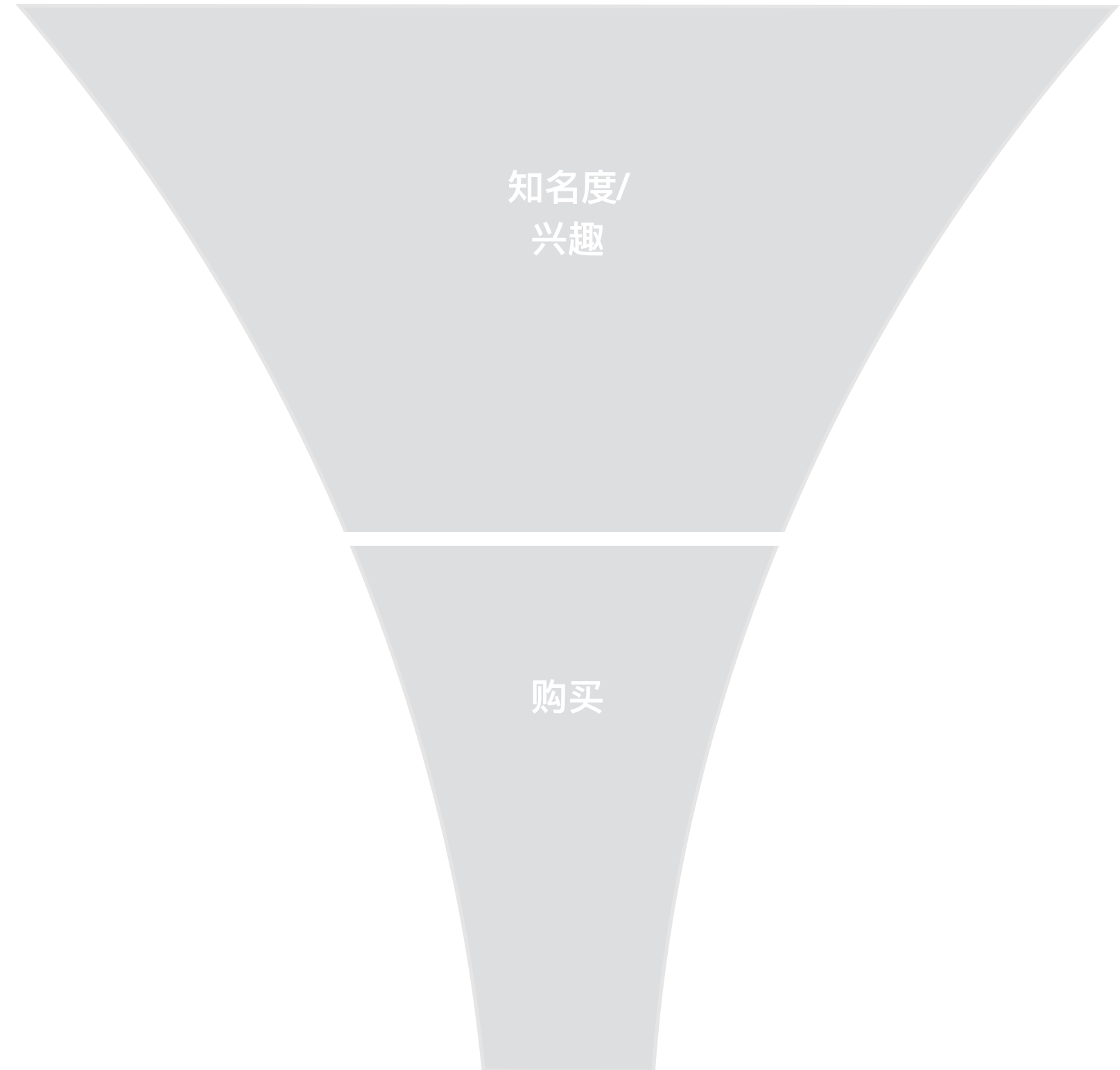
为品牌提供稳定的关注和流量来源

微博效果很稳定

在中国，其他渠道不断兴衰，但微博却始终如一，对于那些希望在中国获得关注和早期发展势头的品牌来说，它是一个可靠的合作伙伴。它与天猫的密切联系，也使其成为漏斗顶部品牌增长的关键。

尽管被体量更大的微信和内容更潮的抖音抢了风头，微博在中国的年轻用户中实际上正在经历一场复兴。有趣的是，微博在GenZ中拥有大量的粉丝。调查显示，在中国年轻用户心中，新浪微博仍然领先于其他平台。

阿里巴巴也已经与抖音达成了协议，将在抖音和天猫之间引流，这应该会让抖音处于与微博类似的位置（在漏斗顶部）。因此，观察微博的关注度是否会因为抖音-天猫的连接而受到削弱，将是一件有趣的事情。



微博
品牌
高性价比曝光度/
知名度



天猫
销售
转化用户兴趣/意向

用户曝光成本

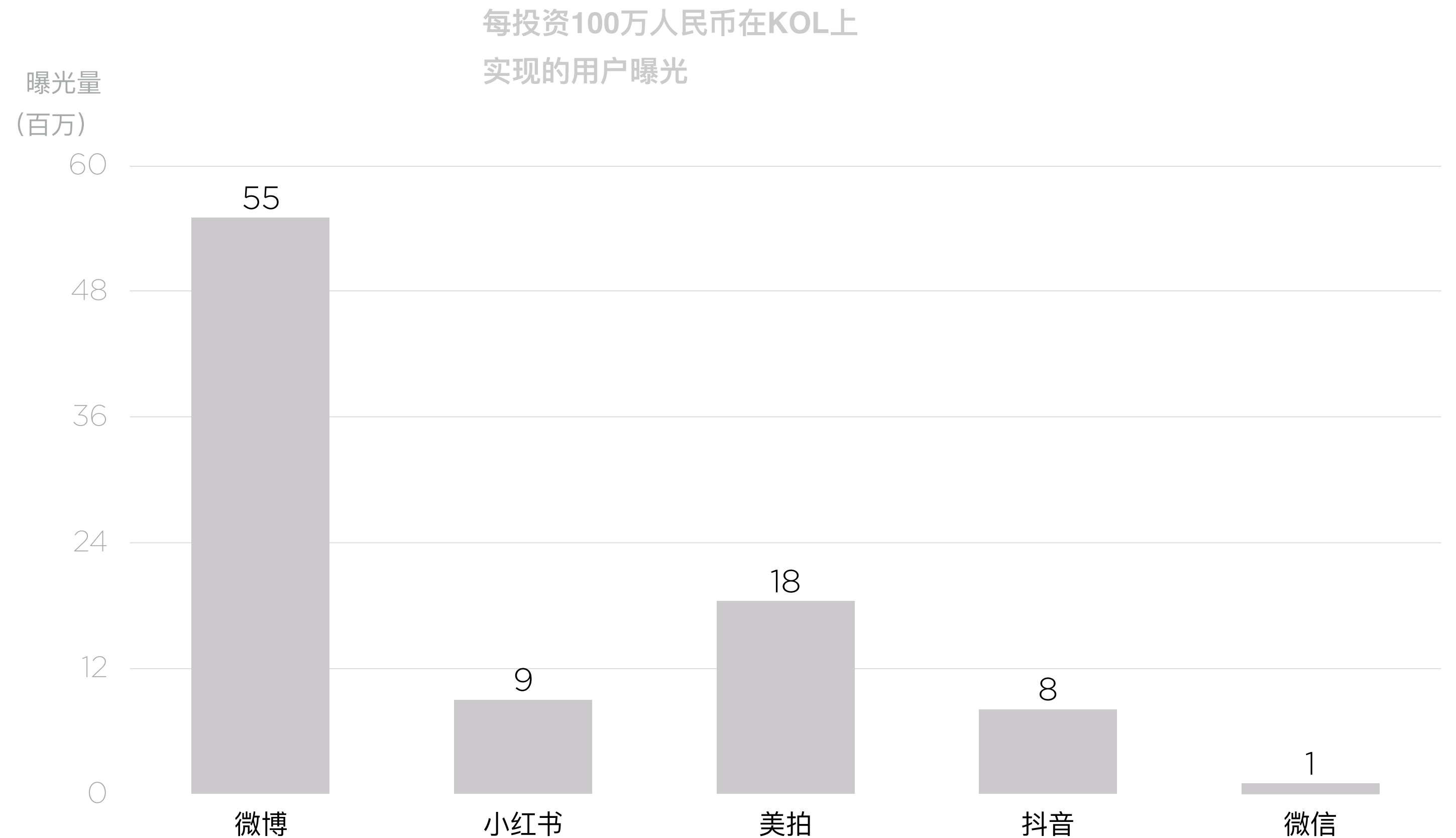
在微信上建立品牌知名度的成本比其他平台要高

微博更划算，微信则过贵

微信在中国所有社交媒体渠道中拥有最大的受众群。微信还拥有令人羡慕的每个用户的每日使用统计数据。尽管如此，微信对于那些想要建立知名度并与大规模受众建立联系的品牌来说，是一个昂贵却低效的渠道。考虑到平台在计算用户指标方面的差异，微信的效率仍远低于微博、抖音和小红书等竞争平台。

Parklu的统计数据显示了与KOL合作时的价值差异，但在监测官方账户访问量和付费社交广告时，也观察到了类似的指标。

对于那些需要建立低成本覆盖的早期增长品牌来说，上述见解非常重要。对于更成熟的品牌，微信可以产生强大的投资回报率（有效的销售渠道）。



微博的作用：上网路线的起点

微博将自己的用户和其他APP联系起来

微博上的兴趣小组和兴趣类话题

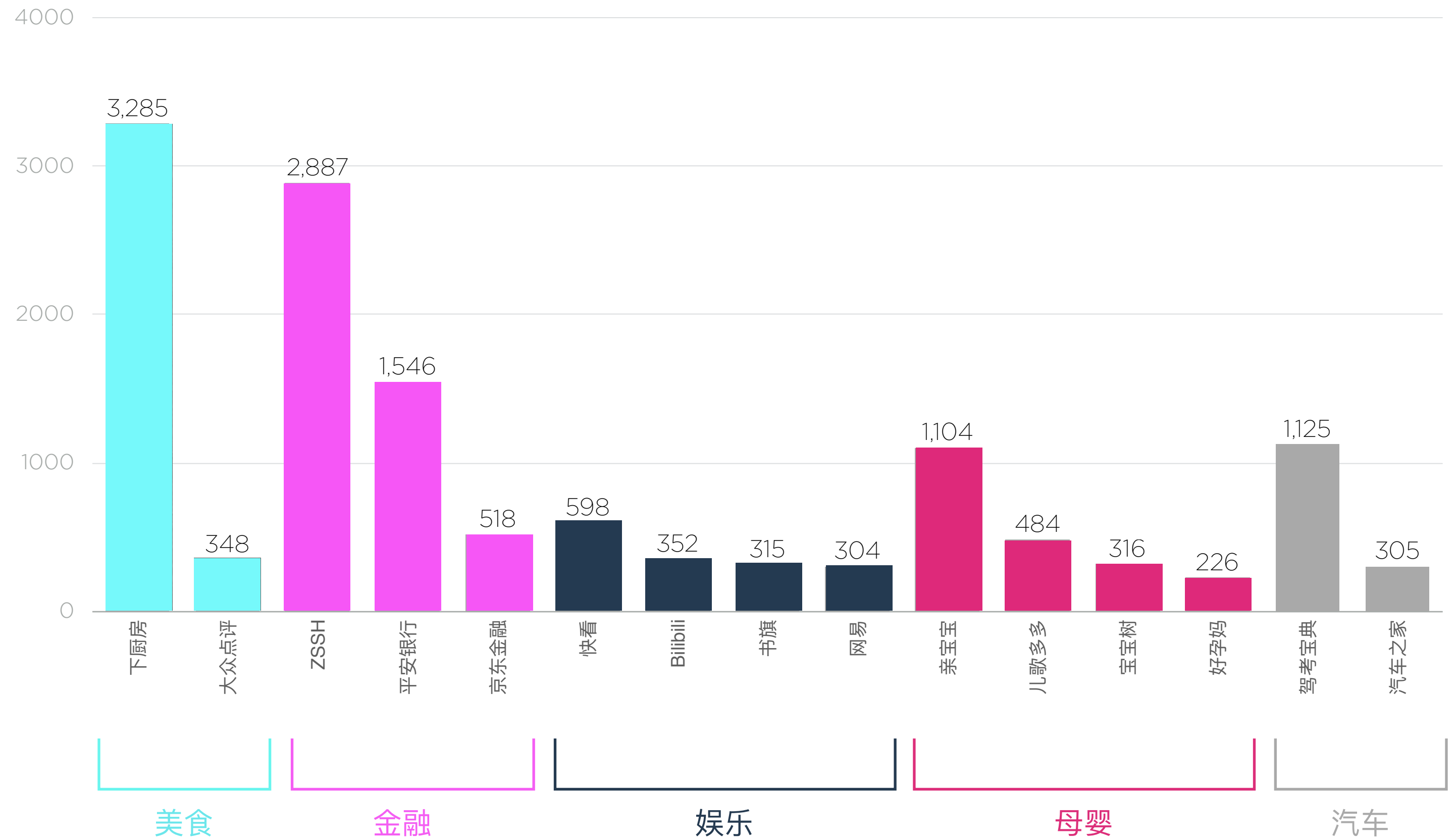
微博作为流行话题的起源地，在媒体领域有着重要的地位。


微博可以将用户、爱好小组以及品牌联系起来，品牌在为微博制定策略时，应该多加关注针对某种爱好的内容。

移动互联网大数据监测平台TrustData在2019年的研究显示，微博是兴趣类APP的主要导流点。通过微博导出到垂直APP的数据显示，各美食、金融、娱乐、母婴和汽车是微博上最受关注的领域。

品牌也应该考虑“基于兴趣”的策略，也就是结合微博和兴趣APP，这些APP增长性很强。

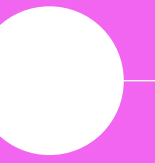
微博热门兴趣话题





9

多变的 媒体环境





四大媒体集团BATB（百度、阿里巴巴、腾讯、字节跳动）包揽了绝大部分国内媒体，它们的数字广告收入占总量的80%以上，且还将继续增长，今后品牌的投放成本会继续上升。

在这种情况下，品牌需要寻找成本更低的渠道。他们还需要与其他品牌合作，以获得新的受众，并建立品牌增长所需的影响力。

与此同时，受众也在寻找更新、更小众的渠道，比如垂直媒体、游戏和音频（播客）平台。

9

改变中的媒体格局：播客的巨大潜力

国内的媒体巨头BATB（百度、阿里巴巴、腾讯和字节跳动）在流量使用总量中占有压倒性的份额。这种情况可能会持续一段时间，目前还没有下一个超级平台来取代它们在中国的地位，仅微信就占据了中国移动网络流量的30%。

尽管BATB影响力惊人，但为了降低成本并提高受众的准确性，品牌越来越多地转向更小和更小众的垂直渠道。

垂直小众的媒体，特别是那些服务于特定受众兴趣的媒体，将在2020年对品牌变得更加重要。

品牌需要关注的几个重大转变是：

1. 短视频应用的增长峰值似乎已过
2. 现在的内容趋势是更加简单和深入，围绕不同兴趣
3. 音频因为内容形式简短，可以消磨时间，是真正有潜力的领域
4. 游戏和电子竞技是GenZ用户的机会点
5. RSS和垂直媒体为受众提供了所需的深度
6. 品牌间的联名合作将拓宽其中每个品牌的受众圈

媒体集团巨头——BATB

阿里巴巴集团依旧占据第一市场份额，但字节跳动正在迎头赶上

得益于市场变化，字节跳动增长惊人

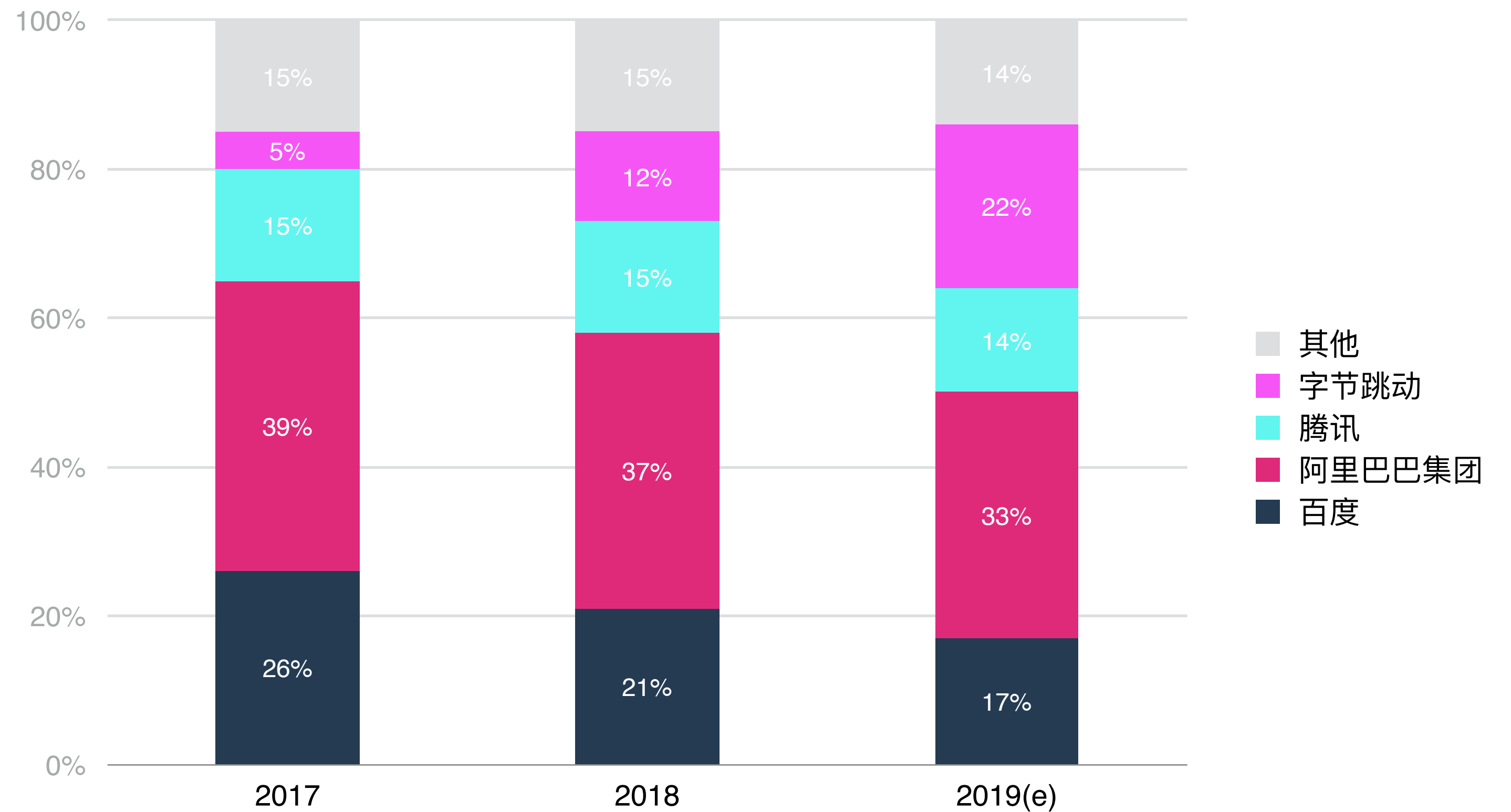
80%的数字广告投放流向了中国的四大媒体——BATB。

由于阿里巴巴同时也控制着中国的电商市场，其广告收入一直在中国广告总体份额中保持着明显的领先地位。

字节跳动的增长是惊人的，从2017年到2018年，它所占的广告支出份额增长了一倍多。从2018年到2019年，这一比例几乎又翻了一番，从2017年的5%上升到了2019年的22%。













































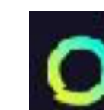





阿里巴巴和腾讯都将电商收入作为主要长期目标。相比之下，字节跳动更关注广告收入，并通过娱乐、新闻和其他内容来吸引观众的兴趣。

BATA瓜分了广告收入



媒介高度集中在四大集团

BATB的业务图谱十分广泛

	社交 (社区)	视频	娱乐/新闻	电商	支付
 <p>Baidu 百度</p>	 <p>TIEBA</p>	 <p>HAOKAN</p>  <p>IQIYI</p>  <p>QUANMIN XIAOSHIPIN</p>	 <p>BAIDU</p>  <p>BAIDU NEWS</p>  <p>ZHIHU</p>	 <p>BITAUTO</p>  <p>NUOMI</p>  <p>WOMAI</p>	 <p>WALLET</p>
 <p>阿里巴巴 Alibaba.com</p>	 <p>WEIBO</p>  <p>DINGDING</p>	 <p>YOUKU</p>	 <p>XIAMI MUSIC</p>	 <p>TMALL</p>  <p>TAOBAO</p>  <p>SUNING</p>  <p>ELE ME</p>  <p>KOUBEI</p>  <p>HEMA</p>	 <p>ALIPAY</p>
 <p>Tencent 腾讯</p>	 <p>WECHAT</p>  <p>QQ</p>	 <p>TENCENT VIDEO</p>  <p>KUAISHOU</p>  <p>QUANMIN K GE</p>  <p>WEISHI</p>	 <p>QQ MUSIC</p>  <p>KUGOU</p>  <p>KUWO</p>  <p>QQ NEWS</p>  <p>DOUYU</p>  <p>HUYA</p>	 <p>JD</p>  <p>PINDUODUO</p>  <p>MEITUAN</p>  <p>MEIRI YOUXIAN</p>	 <p>WEPAY</p>
 <p>ByteDance</p>	 <p>FEILIAO</p>  <p>DUOSHAN</p>	 <p>DOUYIN</p>  <p>HUOSHAN</p>  <p>XIGUA</p>	 <p>TOUTIAO</p>	 <p>ZHIDIAN</p>	

字节跳动在过去几年深刻地改变了中国的媒体局面。在进入市场之后，字节跳动在不断挤占腾讯和百度的空间，现在则成为两者的强劲竞争对手，不过与阿里巴巴之间的关系尚未如此紧张。

字节跳动与腾讯的竞争最为激烈，因为抖音在持续蚕食微信在移动流量中的份额，两家公司都在内容和娱乐方面投入了大量精力。微信屏蔽了抖音的链接，字节跳动则将与阿里巴巴达成协议，将其内容链接到淘宝和天猫，而非腾讯旗下的京东或微信支付。随着腾讯和字节跳动对彼此领域的入侵计划，竞争将继续加剧。

腾讯已经采取行动，以在短视频市场占据更大的份额——再次投资快手（抖音的主要竞争者），并发展自己的短视频APP微视。从腾讯的角度来看，他还担心字节跳动将进一步深入视频领域，并对腾讯视频构成挑战——腾讯视频是中国在线视频行业的领军企业之一。

字节跳动的目标则更多的是进入社交领域。在过去的两年里，字节跳动做了几次尝试，例如推出抖音的聊天功能多闪，以及基于兴趣的社交应用飞聊，这些动作都在试图打破腾讯在移动通讯领域的垄断。但字节跳动在这方面的尝试都不是很成功。尽管抖音拥有庞大的用户群，但要增加社交功能还是很困难。抖音的许多用户甚至都不知道这些聊天功能。受访者张雪莉（23岁）称：“我用抖音只是为了好玩，从不用它来社交，在这上面也没有什么朋友。”

短视频APP（如抖音）以及新闻和内容APP正将人们的注意力从微信和其他腾讯APP中转移。为了应对这种局面，腾讯进一步投资了快手，并发展自己的短视频应用微视。

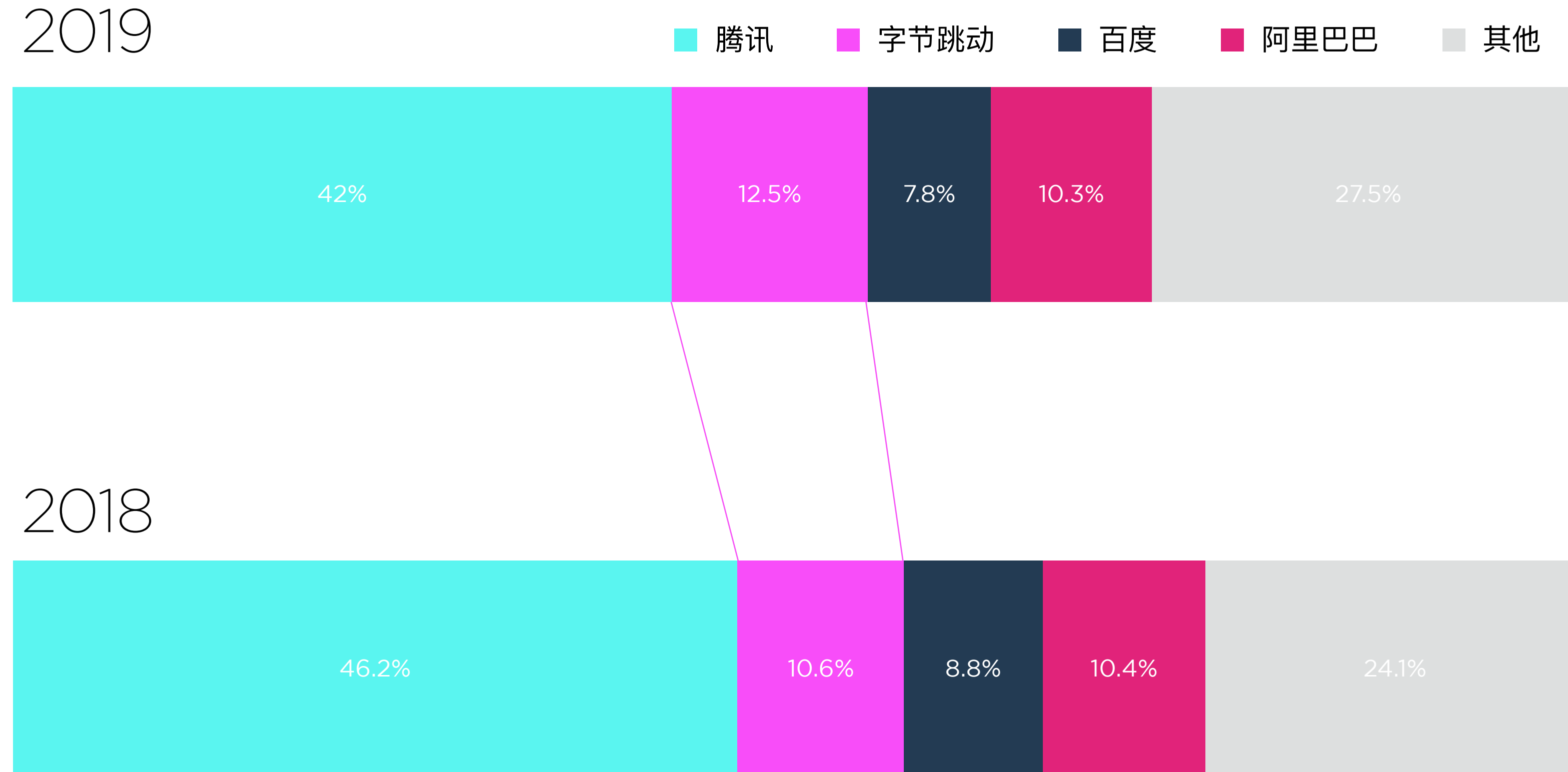
现在，随着短视频和vlog功能在各个APP中俯拾皆是，短视频可能已经趋于饱和，受众已准备好将注意力转向下一个亮点。

移动互联网大数据检测平台TrustData最近的数据显示，抖音和快手在2019年的最后几个月都出现了用户流失的情况。



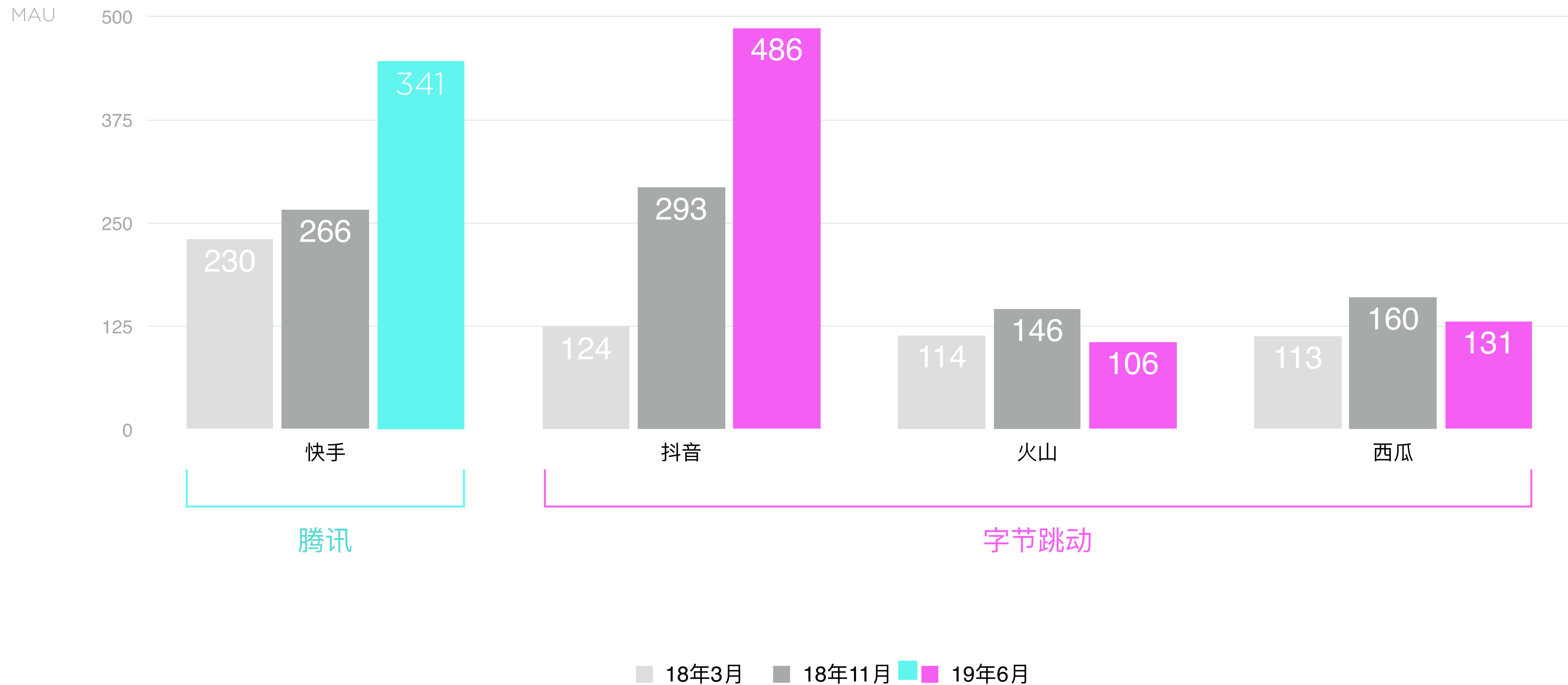
手机用户在几大APP上花费的时间 (2018-2019)

腾讯 (微信) 仍处于领先地位, 字节跳动和其他集团的APP有所增长



几大短视频APP的月活跃用户指数

字节跳动正逐渐占领市场



视频类APP持续抢占市场

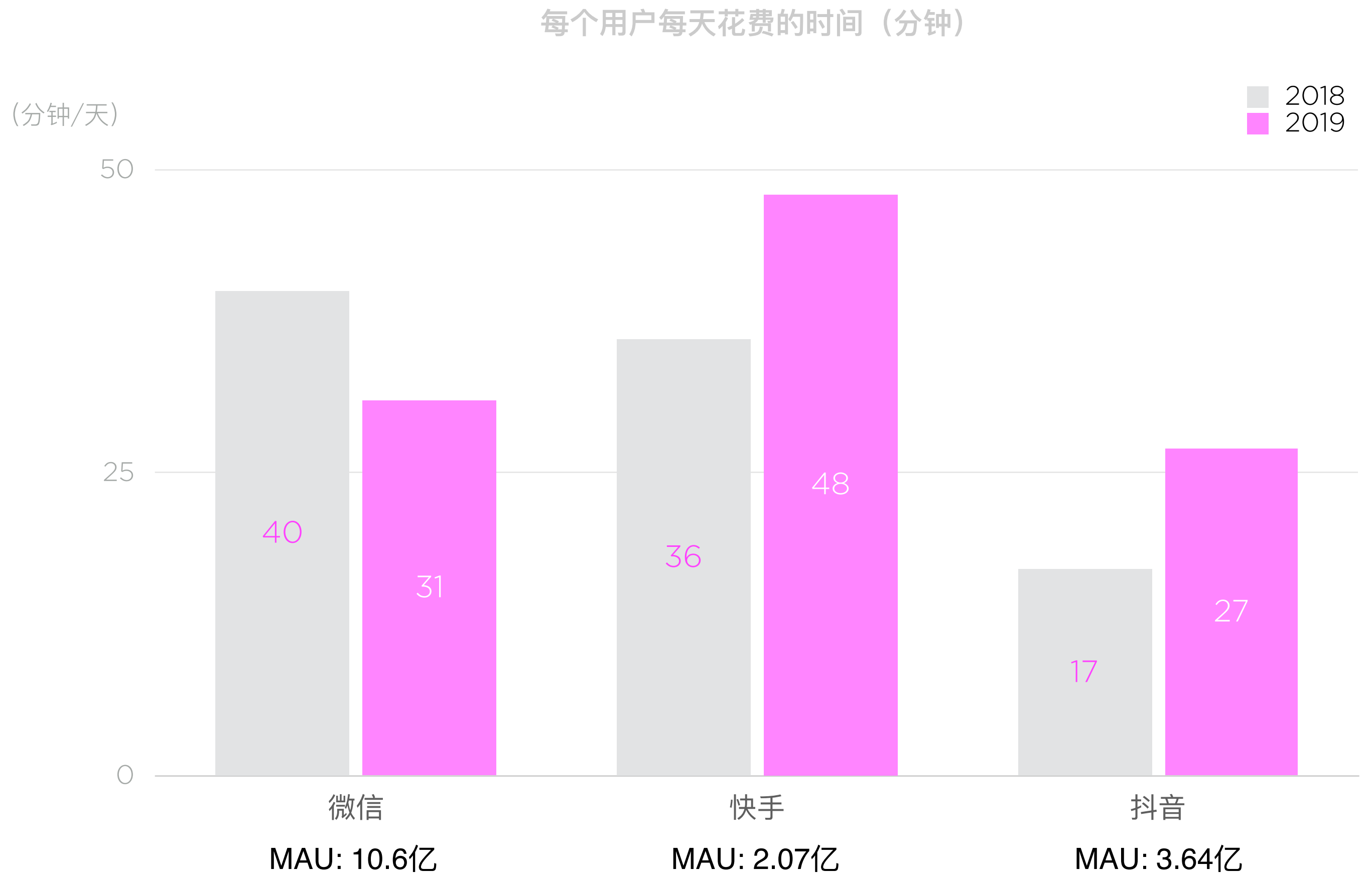
用户在微信上花的时间变少了，快手和抖音则在增长

腾讯也开始重视视频服务，作为其防守举措

如果仅关注每个用户使用的时长，那么快手和抖音的使用时间似乎超过了微信。但值得注意的是，微信仍然拥有更大的总用户基数，是快手的5倍，抖音的3倍。

腾讯迅速采取行动，以捍卫自己的地位。2019年，腾讯增加了对快手的投资，进一步占领这家抖音的竞争企业。与此同时，腾讯也在花费大量的精力发展短视频应用微视，并将在微信中发展更强大的视频功能。

2020年，短视频市场还会有多少增长，值得期待。



2019年，短视频APP增长惊人，但顶峰或将来临

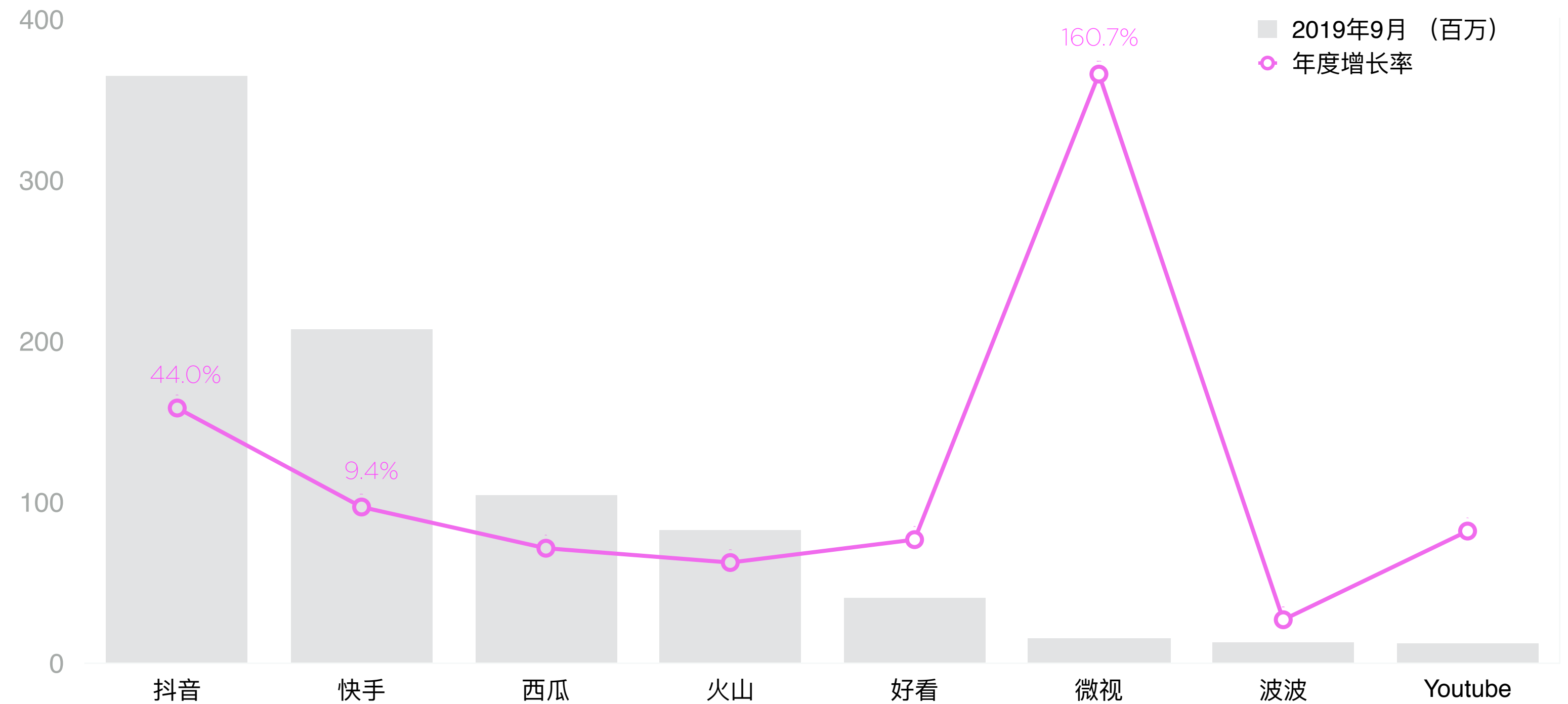
抖音在中国短视频市场中仍然处于领先地位，腾讯在大力发展微视

短视频的喜与忧

2019年，行业领跑者抖音的月活跃用户人数增长了近50%。腾讯投资的快手和微视也表现强劲，新推出的微视增长了160%。

尽管2019年业绩强劲，但有迹象表明，这类应用程序正处于或接近顶峰。移动互联网大数据检测平台TrustData的最新数据显示，截至2019年9月，抖音的月活跃人数下降了5.47%，快手下降了13.09%，西瓜下降了8.77%。

短视频应用月活跃人数及增长率





抖音和其他短视频APP在2017-2019年度出尽了风头。与此同时，文化新闻APP（今日头条）和音乐APP（酷狗音乐、QQ音乐）也迅速增长，这进一步推动了中国内容和娱乐媒体总体的快速增长。

行业内的普遍想法是：受众们正在针对他们感兴趣的话题挖掘更深入和细化的内容。抖音这类的应用只是鼓励用户消磨无聊的时间，但用户其实并不止步于此，他们想要的更深。

在2020年，有两个高潜力领域值得品牌关注：(1)垂直媒体，(2)音频播客APP。

新闻资讯类APP十分重要

字节跳动旗下的今日头条领跑，腾讯和新浪紧随其后

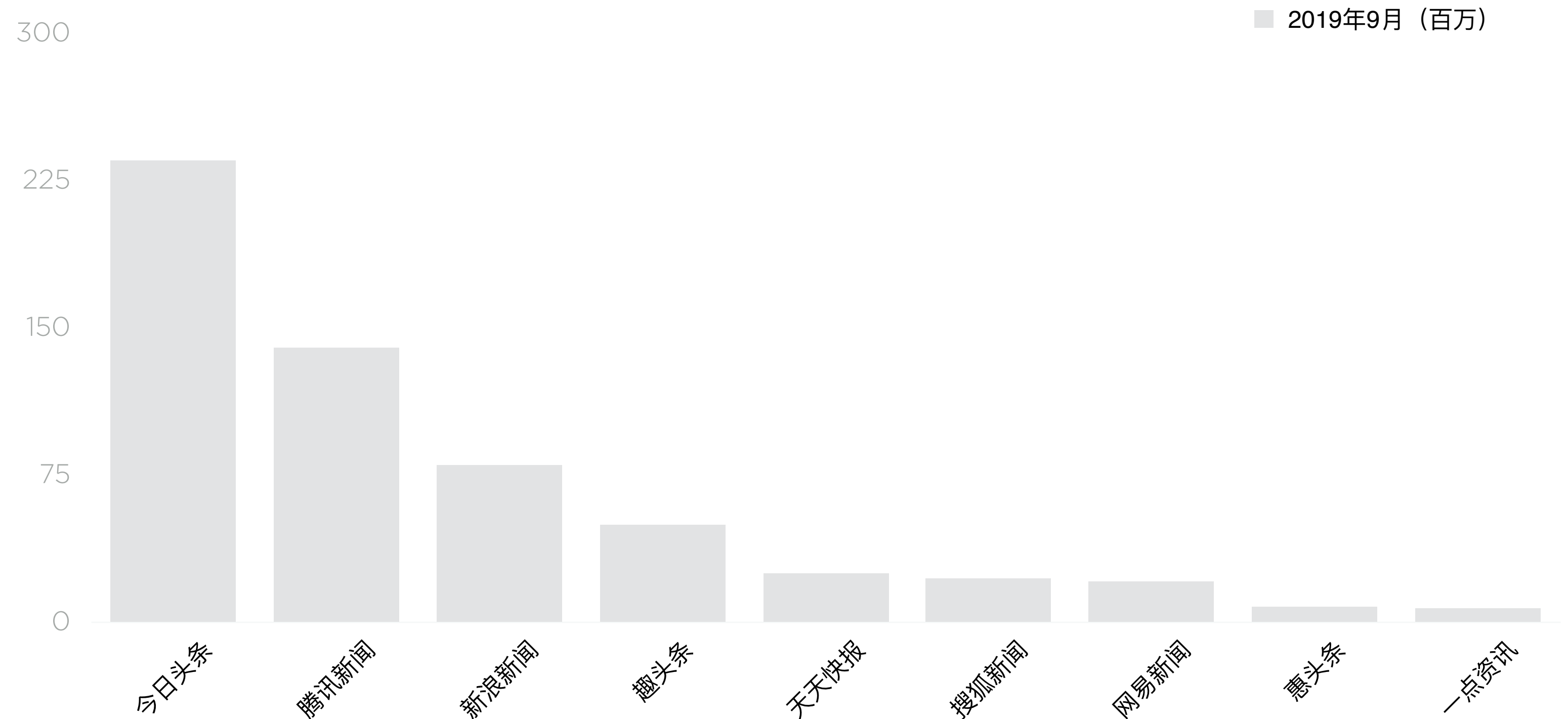
针对某一领域的专业内容APP走势良好

中国市场正在悄然转向更专业、更高质量的内容。

虽然像抖音这类应用的崛起反复无常，但这对依赖用户生成内容带来挑战。“用户”和KOL小视频在打发时间、娱乐和品牌发现方面有着重要作用，但这些UGC内容并不完全令人满意。

现在出现了这样一种情况，人们的兴趣正从抖音这样的UGC平台转移到更专业的内容平台。UGC平台帮助刺激了更多专业内容的消费。新浪新闻在2019年的日活跃用户增长了四倍。

新闻应用月度活跃用户（2019年9月）



音乐流媒体APP也不可小觑

酷狗和QQ音乐是两大巨头

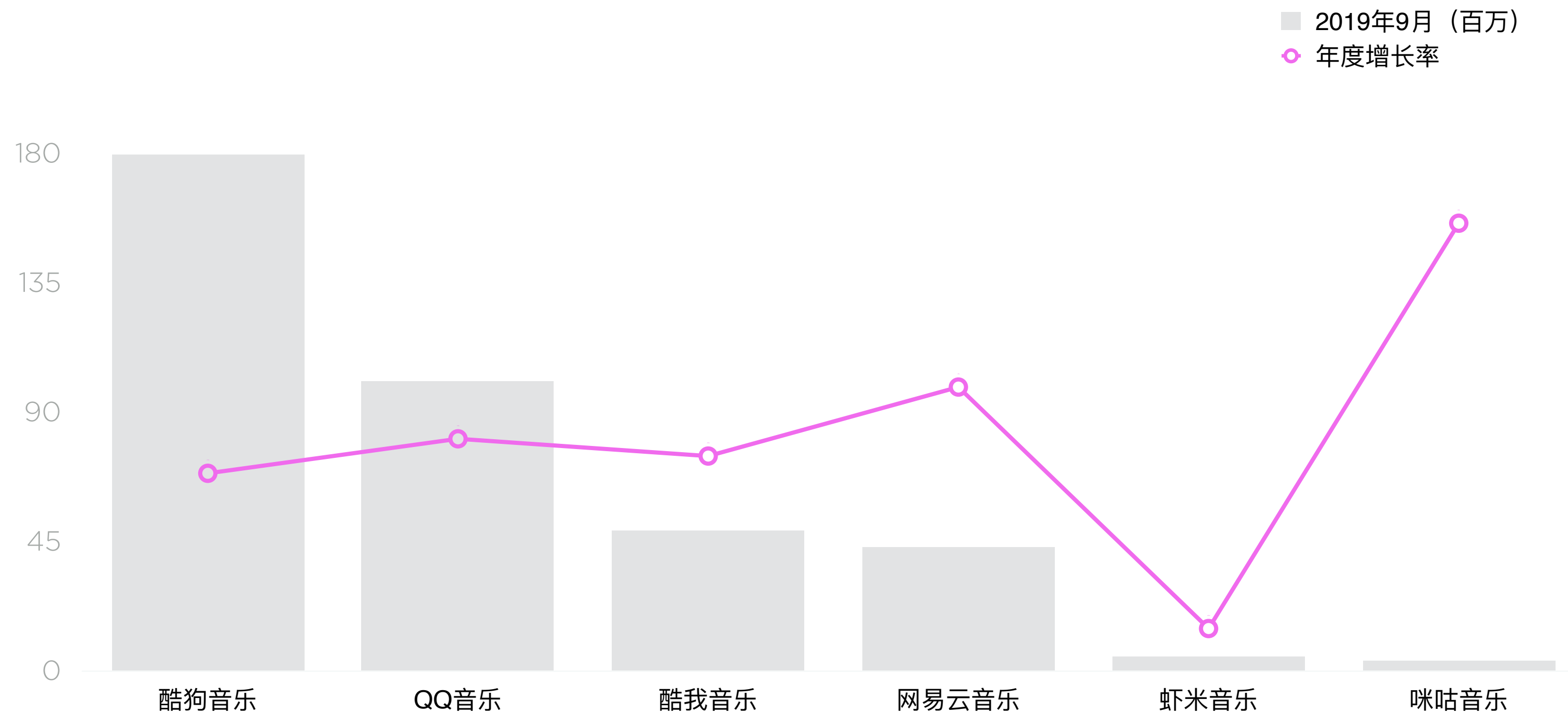
音乐流媒体也在稳步发展

音乐流媒体应用在过去几年里发展迅速。

腾讯在这类公司中占有很大份额，市场排名前三的公司都在腾讯旗下：酷狗音乐、QQ音乐和酷我音乐盒。腾讯称，这三家公司的月活跃用户加起来有7亿。不过，TrustData的数据则认为，这三家公司的实际月活跃用户约为腾讯提供数据的一半（大约为3.25亿）。

音乐流媒体APP还满足了用户对其他音频的需求，如播客和电台。

音乐流媒体应用月度活跃用户和增长率



音频持续在媒体矩阵中享有强大地位，原因如下：

1. 视频的视听刺激很容易使用户产生疲劳；
2. 基于音频的AI（例如Alexa、Siri...）越来越智能
3. 人们的空闲时间更加分散，无暇观看视频

你是否曾经每天花两个小时在繁忙拥挤的地铁上通勤？在这时，音频是否比视频更好用？



FM广播和播客的兴起

喜马拉雅是音频内容领域的领跑者

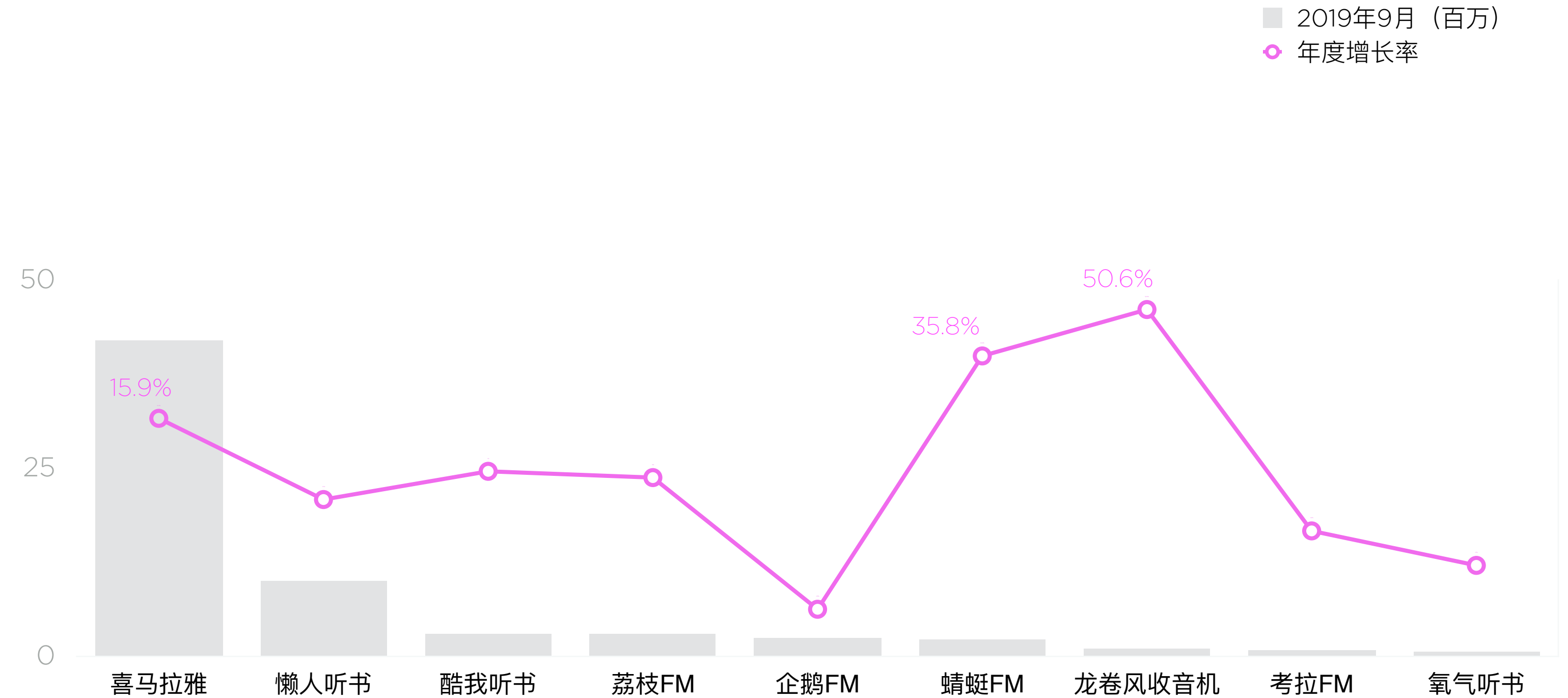
音频或许是视频的下一站

在中国，“手机FM”应用程序和音乐流媒体平台在过去几年里增长非常强劲。

音频行业已经经历了强劲的增长，并将继续快速增长。喜马拉雅这样的播客平台受益于两个趋势：（1）用户对更详细（深度）内容的兴趣日益浓厚，（2）视频容易使用户产生疲劳。

音频很受用户欢迎（尤其是在繁忙的城市），因为他们挤不出时间和空间去阅读或观看视频内容。

数字广播（播客）应用MAU及增长率



来源: Trustdata

增长中的播客

音频平台尚未被品牌重点开发

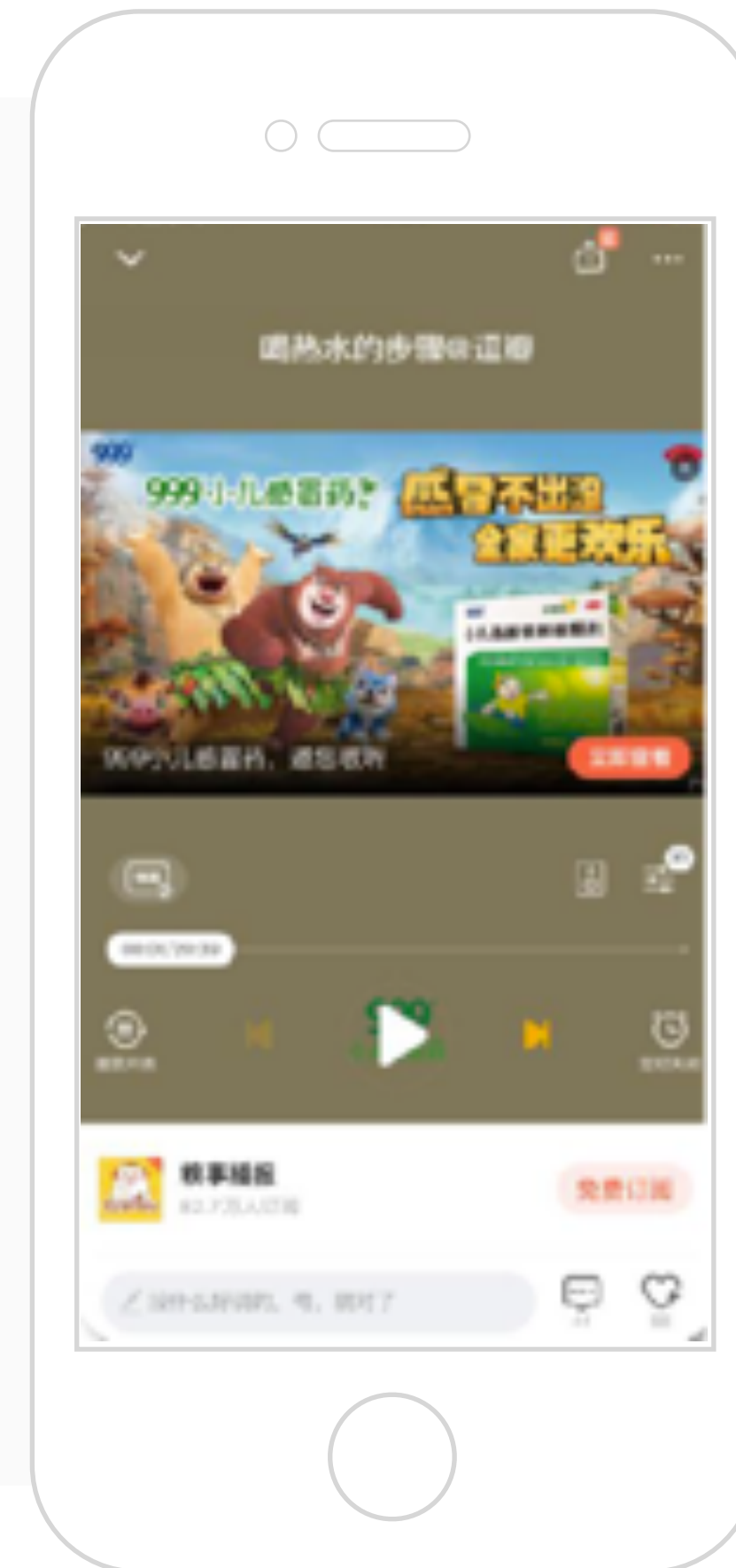
听

喜马拉雅FM是中国音频和播客领域的主导力量，无论是用户增长还是广告收入都非常可观。

喜马拉雅宣称拥有1.35亿月活跃用户，每位用户每天平均使用170分钟。尽管和其他已经发展成熟的平台（例如抖音）比起来，用户总量仍然较小，但每位用户的日均使用时长惊人。音频以及较长的视频是用户在休息期间会选择的内容产品。



付费品牌广告



联合推出的品牌内容



平台KOL

音频内容可与受众建立持续且紧密的关系

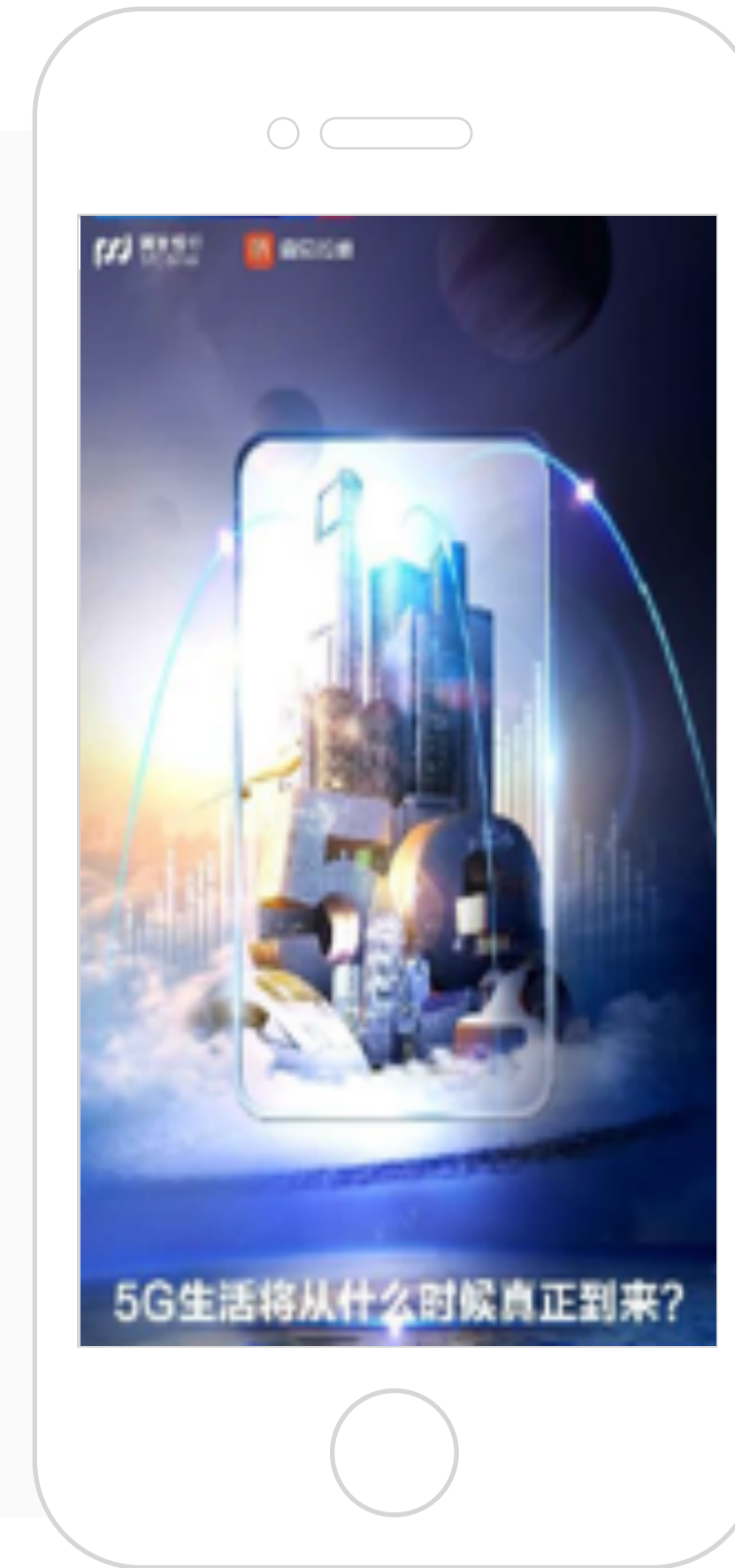
但这要求品牌像媒体和内容创作者一样思考

案例分析：浦发银行 & 喜马拉雅

上海浦东发展银行（浦发银行）在喜马拉雅里推出了一个有趣的项目，即创建了一个关于金融科技和未来的播客。

浦发银行的播客与一位中国顶尖的金融科技专家共同制作，其本人的常规听众超过2500万，最终该播客成为同类节目榜单的第六名。

对浦发银行来说，这种做法的好处在于（1）这使得浦发银行能持续接触到大量的深度互动用户；（2）浦发银行得以在某个话题内建立权威，以及（3）相比于其他可以构建品牌的媒体，音频/播客的花费不高。



浦发银行在喜马拉雅FM里的“金融科技播客”

9

兴趣社区的发展

尽管“超级应用”（微信、支付宝...）有最多的月活跃用户，但在许多用户看来，这些APP已经变得过于拥挤、嘈杂和商业化。由于这些原因，受众开始寻求更简单干净的平台，将重点放在内容和创意上，而不是广告和电商营销。

TrustData 2019年的最新报告显示，新闻（门户网站和资讯APP）和垂直领域APP（旨在满足特定兴趣群体）有显著发展的趋势。

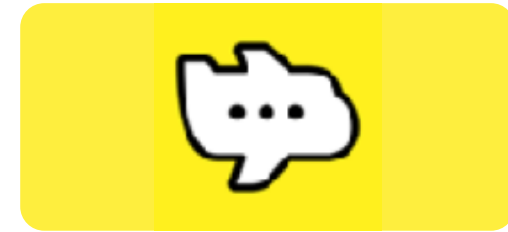
举个例子来说，如果你对汽车很感兴趣，可能会在抖音这样的应用里看到一些有趣的短视频，同时消磨时间。但对于任何真正深入的话题，你会想要进入一个垂直平台，更充分地理解它。

微博、豆瓣、知乎和百度贴吧在兴趣社区方面做得很好，但对更细分的爱好，人们仍然渴望更多关注点和深度。

2019年，几个围绕兴趣建立的新平台引起了人们的关注。2019年，腾讯和字节跳动进一步发展这个领域，腾讯入股即刻，字节跳动推出飞聊。新浪还推出了一个名为绿洲的新平台，旨在打入这一类应用程序，试图（1）营造基于兴趣的社区，（2）创建不那么商业化、更简单的界面。这些最近新推出的应用尚未取得显著成功，因为它们还不足以满足受众的需求。

兴趣社区或是下一个网络社交场所

字节跳动正在试图以飞聊打入社交和通讯领域



飞聊——由字节跳动推出，有聊天、语音消息和社交状态分享功能，意在对标微信。

它将关注点重点放在兴趣小组上，字节跳动希望飞聊不再是一个与联系人交流的地方，而是一个和有相似兴趣爱好新朋友认识和交流的地方。

腾讯的即刻应用也是基于类似的目的而设计的。这两款应用都兼有多种用途，部分是微信的克隆，部分是兴趣社区。不过，似乎它们并未满足对某一领域爱好者的需求。截至本文撰写之时，即刻已暂停运营。



对话



兴趣小组



动态

绿洲：中国版的INSTAGRAM

也可以说，微博希望推出一款对标小红书的社交商务应用



微博（新浪）于2019年推出 OASIS（绿洲）。他们将其定位为一款类似于 instagram 的产品，专注于兴趣爱好，满足生活方式需求。不过，“兴趣第一”的概念似乎只是口头上的，这个APP的结构与小红书非常相似。因此，人们猜测，如果他们获得了足够数量的新用户，他们将很快增加电子商务功能，变成更加商业化的平台。

如果微博专注于高质量非商业内容，它本可以有良好的用户互动关系。随着小红书整合成为一个电子商务平台，Oasis也许也会这样发展，到那时，品牌会欣然接受一个以内容为中心来营销的平台，当然，这需要绿洲APP管理得当，不以过分的商业化打击用户的积极性。



内容



兴趣圈



用户主页

在中国，上一代人的成长伴随着互联网和社交媒体，而GenZ则更像是“游戏原生代”，许多人伴随着电子游戏和电子竞技成长，电子游戏是他们娱乐的首要方式。

在大多数关于手机用户的数据中，游戏是增长最快的领域之一。例如，在微信小程序中，游戏占据了用户42%的时间。随着5G时代的到来，游戏将会加速发展——无论是在用户数量上还是在使用时间上。

未来几年，游戏和电子竞技应该成为品牌推广的重点领域，越来越多的品牌已经在这个领域迈出了创新和大胆的第一步——比如2019年LV和M.A.C的案例。

还有一些其他媒体也在游戏领域取得了成功。比如 Bilibili 和 TouchManga，它们的受众和游戏重合，有着游戏精神，这些媒体在2019年取得了很好的成绩。

YY、虎牙和斗鱼等游戏直播应用也随着电子竞技和电子游戏不断发展。腾讯在游戏领域有强势地位，因为它运营着大量在中国的顶级游戏，以及顶级直播网站，如斗鱼和虎牙。



中国的年轻一代正在把他们的时间和精力进一步转向电子游戏。2019年，该领域出现了一些值得注意的案例，包括两个奢侈品牌LV和M.A.C.。

与其尝试开发自己的电子游戏，品牌更好的方法是寻求合作，通过植入式广告、赞助电子竞技中的虚拟商品，或联合品牌推出实体产品（比如 M.A.C. 与腾讯游戏《王者荣耀》联名产品）等，满足游戏玩家的需求。

M.A.C. X 王者荣耀

与受众的关注点发生联系

品牌需要斟酌游戏和品牌的联系点，最好通过已有的联系

让一个奢侈化妆品品牌和一个电子游戏合作看起来似乎有点牵强，但 M.A.C. 注意到了“王者荣耀”的女性用户群体以及她们对其产品的兴趣，M.A.C.在她们中间本就有很强的讨论度。

这种联系激发了M.A.C.的跨界合作，他们推出了限量口红系列，五支口红的每一支都与《王者荣耀》中的一个角色有关。这些口红在24小时内就被抢购一空，消费者的热烈讨论在M.A.C.入驻的渠道产生了巨大的影响，例如微信、QQ、天猫等。



M.A.C. 限量款口红

以《王者荣耀》角色为基础

2019年，品牌合作达到新的高峰。有无数品牌在进行跨界合作：雪碧与面条品牌、沐浴露合作，青岛啤酒与奶茶店乐乐茶合作，优衣库与 KAWS合作，瑞幸咖啡与卡姿兰口红合作，M.A.C. 与《王者荣耀》合作，以及故宫博物院与众多品牌合作...这样的例子不胜枚举。

进行品牌合作的一些机会点：

1. 品牌可以迅速提高知名度。而且，如果选择了正确的合作品牌，嗨可能额外获取新的用户群。对于 LV 来说，与Supreme合作乍一看似乎很奇怪，但是如果考虑到 LV 需要在年轻人中吸引关注，这就十分合理了。
2. 随着主流媒体的成本持续上升，跨界合作以一种高性价比的方式接触新用户，这些合作的事件也成了媒体争相报道的内容。
3. 合作不仅可以在线上，也可以到线下。Wagas 的实体店一直是深受品牌青睐的合作对象，瑞星咖啡、喜茶和乐乐茶也是如此。
4. 不过，品牌必须非常小心地保持其品牌内核（形象，图标和设计的整体性不能有悖于品牌）。雪碧的跨界合作就很值得学习，联名产品的包装依然带有雪碧的颜色、标志和设计元素。

**尽管杜蕾斯的社交内容极具创意，但它与士力架、喜茶的合作促生了品牌危机，应加以警惕。

2019年的品牌联名案例

接触新的受众群



奥利奥 x 故宫



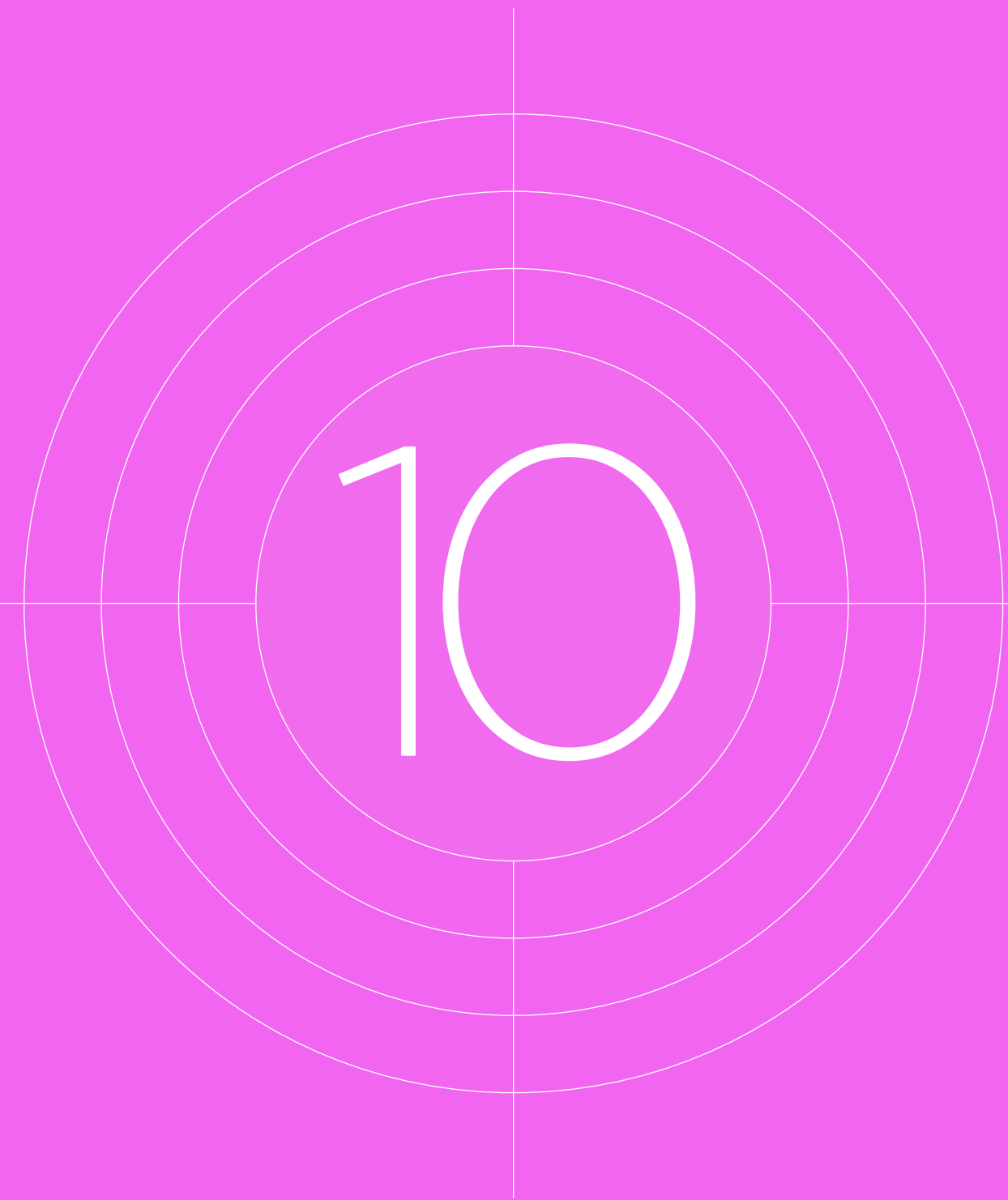
喜茶 x Stanley



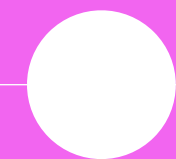
雪碧 x LUX力士



青岛啤酒 x 乐乐茶



5G 对营销有什么影响?



随着5G技术在中国大规模推广，对于它已经有了很多猜想。目前还不清楚这将如何影响用户行为和媒体平台。

游戏显然将获益，长视频服务也将受益于网速更快的5G。

对于营销人员来说，这可能意味着OTV的广告投放将更有效，以及AR和VR概念的更多可行性。



可以预计5G将成为抖音、快手等APP的一大推动力，因为它将提高视频质量和加载速度。然而，尚不清楚网速是否是流媒体短视频APP的受限原因。5G的引入可能会让他们增加视频长度，但由于其核心概念是短视频，是否将这样行动尚不清晰。因此，对于短视频应用来说，5G的影响可能是中性的。

5G更有可能帮助以下几类玩家：

- 手机游戏和游戏类流媒体应用
- 传统的高质量、长内容视频平台，例如爱奇艺、优酷、腾讯视频
- 直播网站

其他一些传统的社交应用，比如微信和微博，也许能够开发出利用5G的新功能。例如，两者都可以改进vlog功能，并增加小程序能做的事情，而微信的视频会议也会从5G中受益。

从品牌的角度来看，这些发展鲜有直接影响。Wavemaker的Jason Cheng认为，5G应该会对手机广告视频产生很大影响，但与PC相比，目前在手机上完整观看视频广告的比例非常低，因此有人猜测，5G将改善手机上的视频广告观看体验。此外，AR/VR很多概念也许可以借此实现。

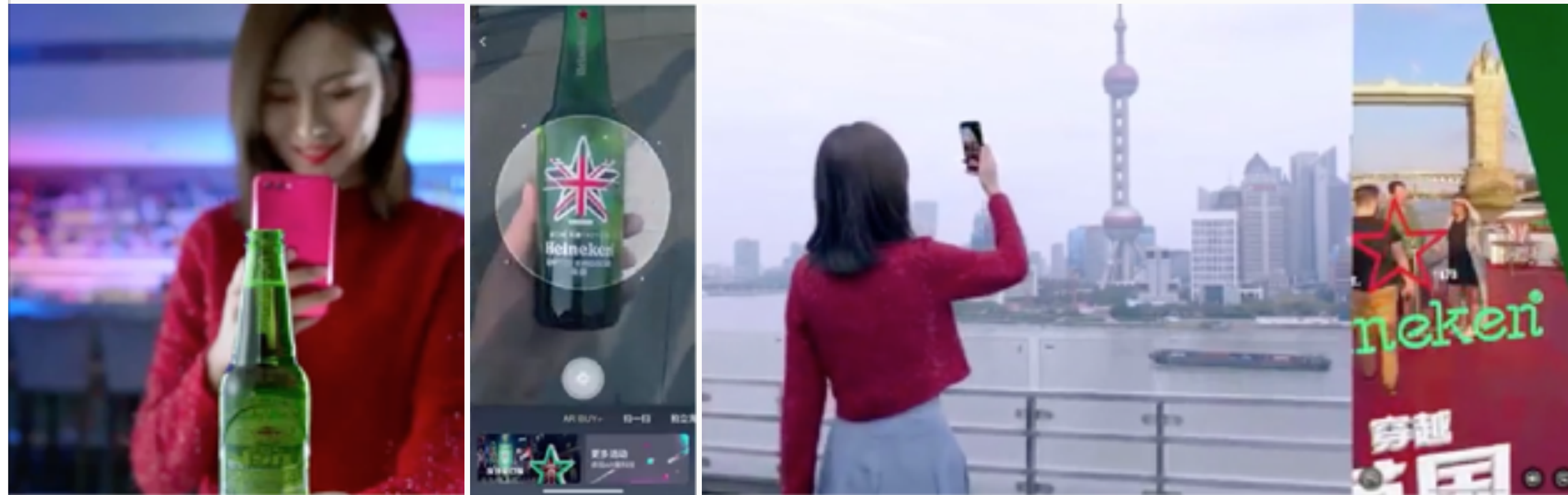
喜力啤酒案例：任意门

AR/VR的潜力

AR/VR的崛起

喜力啤酒在2019年发起了一项有趣的活动——任意门，为传达其作为全球性品牌的信息。中国消费者只要扫描瓶身上的标签（上面有不同国家的国旗），就能开启AR体验。

除了瓶身标签的AR体验之外，喜力啤酒也设置了户外体验中心，以将概念更进一步。这次活动总共有317.4万名参与者，7亿多曝光量，电子商务销售额提高了193%。



扫描瓶身上的旗帜

启动外国城市的AR体验

致谢

感谢以下人士提出的宝贵见解

Leon Zhang, GM & National Head of Social Media, MediaCom China

Jason LH Cheng, Managing Partner, Wavemaker China & Calibre by WPP

Alex Tang, Founder & CEO, Act of Assembly - AofA

Clement Ledormeur, General Manager, 31Ten

Joseph Leveque, Head of Growth, Storefront

Thomas Meyer, Co-Founder, Mobile Now Group

Julien Lapka, CEO, Inner Chapter

Barry Cheung, Senior Director Asia Pacific, Oracle

Jeff Sprafkin, Totem Media

Qin Guo, Founder, Brand Entre

Alex Duncan, Co-Founder, KAWO

Ali Kazmi, VP Partnerships & Strategic Development, Ogilvy China & Asia

Steven Yan, Senior Commercial Manager, Artefact Shanghai

Jerry Clode, Founder, The Solution

Paul Lin, Chief Strategy Office, OMD China

Josh Gardner, Co-Founder, Kung Fu Data

James Eron, Partner, Kung Fu Data

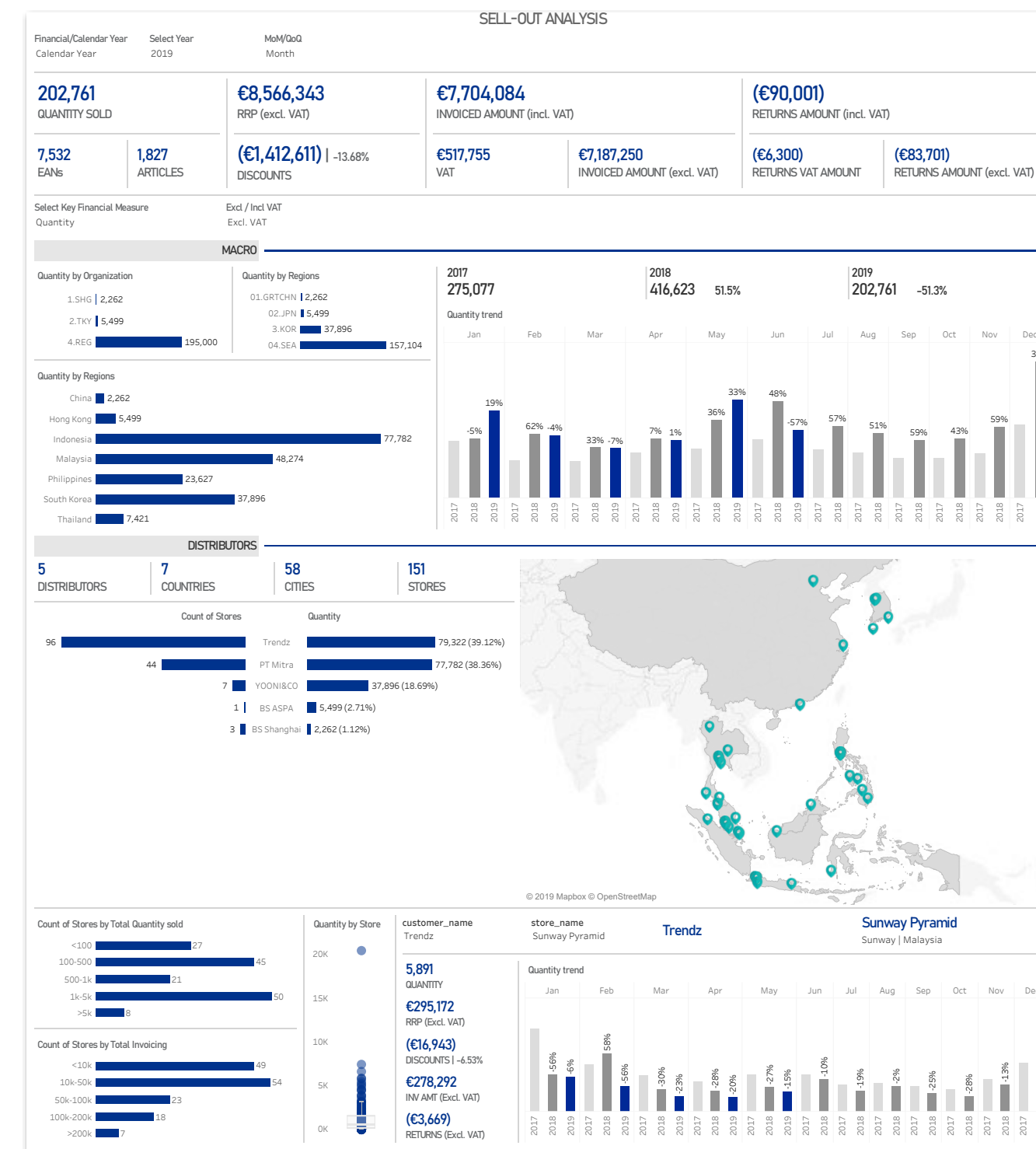
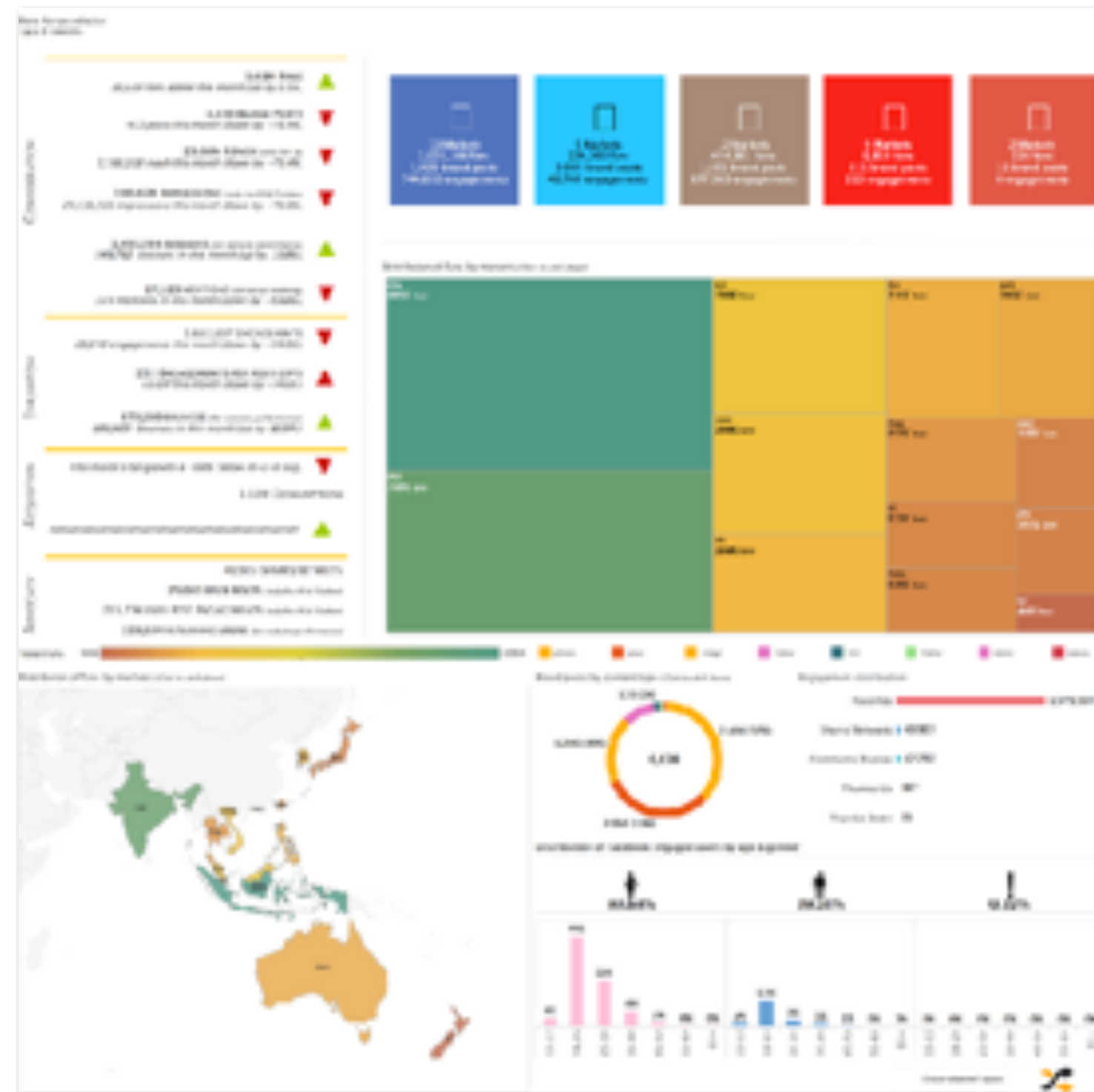
Aurelien Rigart, Vice President, IT Consultis

King Lai, President, Calibre at Wavemaker (WPP)

Ron Wardle, CEO of Incredible Media

Milo Chao, Co-Founder, Chao & Cao

Michael Norris, Research & Strategy Manager, Agency China



商务智能， 数据驱动品牌

Totem与亚太地区和中国的一系列品牌合作，致力于品牌策略和商务智能解决方案。

我们的客户遍及各个行业，包括：零售、时尚、美容、旅行、娱乐和金融等。

我们利用商务智能和数据可视化为客户解决问题，包括但不限于：市场定位、新品发布、销售业绩、市场投资回报率和社交媒体优化。

www.talktototem.com

TOTEM

Chris Baker, Managing Director

Email: chris@totemmedia.co

www.talktototem.com