



國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班

碩士論文

Executive MBA Program for NTU-Fudan Joint Program

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis

新零售背景下腕表零售商 S 集團全管道戰略優化研究

The Omni-channel Strategy Research

of the Watch Retailer S Group

房夢蝶

Mengdie Fang

指導教授：吳玲玲 博士

Advisor: Ling-Ling Wu, Ph.D.

中華民國 113 年 5 月

May 2024

國立臺灣大學碩士學位論文

口試委員會審定書

新零售背景下腕表零售商 S 集團全管道戰略優化研究



The Omni-channel Strategy Research of the Watch Retailer S Group

本論文係房夢蝶（學號 P08750037）在國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班完成之碩士學位論文，於民國一一三年五月二十二日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

翁崇雄

陳坤志

洪紹珩

張成興

系主任、所長

陳家麟

致謝



時光荏苒，臺大 EMBA 的學習仍歷歷在目。感恩遇見：有幸結識各自領域的優秀精英，相遇相學，拓展視野，收穫頗豐。

漫漫求學路，論文從選題到完成，感謝恩師：本論文在導師吳玲玲教授的悉心指導下完成，過程中遇到的難點，都在導師的耐心指導下得以解決。導師淵博的專業知識、嚴謹的治學態度，精益求精的工作作風，平易近人的人格魅力對我影響深遠。還要特別感謝班主任蕭湘勻老師，老師在我們的學習生涯中扮演著重要的角色，用智慧和努力為我們營造了良好的班級氛圍，讓我們的學習充滿樂趣。感激不盡！

親情似海深，論文的完成更離不開家人支持，感謝父母：是他們默默的支持和付出，成為我堅強的後盾，讓我得以順利完成論文撰寫。

感謝所有幫助過我的老師、同學、家人們！

房夢蝶 謹識

於臺大管理學院

民國 113 年 5 月

中文摘要



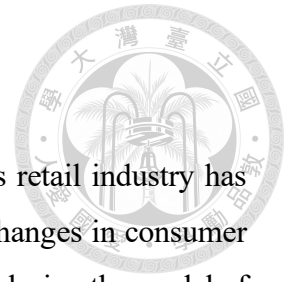
中國零售行業隨著互聯網技術和數位化技術的發展，近年來已經從傳統零售時代進入了新零售時代。隨著消費者需求的多元化以及消費行為和消費決策路徑的變化，越來越多的企業開始探索零售全管道經營的模式。S 集團作為腕表零售行業的領先企業，在該行業聚焦新零售以及全管道發展方面極具代表性。為了適應快速發展的市場變化，對於企業全管道戰略的研究非常必要。

本研究旨在深入探討 S 集團的全管道戰略問題，以期通過對其發展規劃和戰略實施的深入分析，提出有助於企業持續發展和戰略完善的建議。研究首先運用 PSET 及五力模型分析了 S 集團所處的外部環境變化，以驗證全管道戰略規劃的必要性。其次介紹了 S 集團在腕表行業的發展歷程及其提出的全管道戰略規劃，進一步通過對企業內部環境和現狀的分析，深入瞭解了企業在全管道戰略推進過程中的階段演變。

研究還利用 STP 框架模型對企業的全管道案例進行了研究，以驗證其戰略實施的有效性，並探討了企業在此過程中可能面臨的挑戰。接下來，研究通過整體研究提出了針對性的意見，利用 4C 戰略組合，詳細描述了以客戶為中心的全管道戰略改善建議。最後，研究通過分析客戶資源管理、數位化保障、目標體系和運營流程、組織架構及人力資源這幾個方面，為企業的戰略實施提供了保障建議，以確保企業全管道戰略的持續推進。基於這些分析，本研究得出結論：S 集團通過全面分析和改善其全管道戰略，不僅能有效應對外部環境的變化，同時也能加強內部管理和運營效率，從而在競爭激烈的腕表市場中獲得更強的競爭力和可持續發展的能力。

關鍵字：腕表零售、新零售、全管道、數位化、行銷戰略

ABSTRACT



With the development of internet and digital technology, China's retail industry has entered a new era. With the diversification of consumer demand and changes in consumer behavior and decision-making paths, more and more enterprises are exploring the model of omnichannel operation. As a leading enterprise in the watch business, S Group has been focusing on the new retail and omnichannel development for many years. In order to adapt to the rapidly developing market changes, it is necessary to study the omnichannel strategy of enterprises.

The aim of this study is to explore the omnichannel strategy of S Group in depth, with the aim of proposing suggestions that contribute to the sustainable development and strategic improvement of the enterprise through in-depth analysis of its development plan and strategic implementation. The study first introduces the development history of S Group in the watch industry and its proposed omnichannel strategic plan. It analyzes the changes in the external environment in which S Group operates to verify the necessity of omnichannel strategic planning. Furthermore, by analyzing the internal environment and current situation of the enterprise, we have gained a deeper understanding of the stages in which the enterprise is advancing its omnichannel strategy.

The study also utilized the STP framework model to study omnichannel cases of enterprises, in order to verify the effectiveness of their strategic implementation and explore the challenges that enterprises may face in this process. Suggestions were proposed through overall research, using the 4C strategy combination to describe in detail the improvement suggestions of a customer-centric omnichannel strategy. Finally, the study provides assurance suggestions for the implementation of the enterprise's strategy to ensure the continuous promotion of the enterprise's omnichannel strategy. Based on these analyses, this study concludes that by comprehensively analyzing and improving its omnichannel strategy, S Group can not only effectively respond to changes in the external environment, but also strengthen internal management and operational efficiency, thereby gaining stronger competitiveness and sustainable development capabilities in the fiercely competitive watch market.

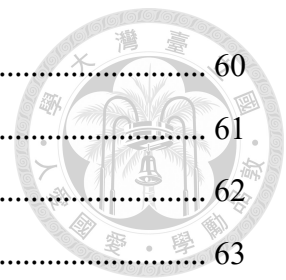
Keywords: Retail 、 Omnichannel 、 Digitalization 、 Marketing Strategy

目次



口試委員會審定書	II
致謝	III
中文摘要	IV
ABSTRACT	V
目次	VI
圖次	VIII
表次	IX
第一章 緒論	1
1.1 選題背景與研究意義	1
1.2 文獻綜述	3
1.3 研究思路與研究方法	4
第二章 理論梳理	6
2.1 概念界定	6
2.2 全管道戰略的理論基礎	8
2.3 戰略分析工具	9
第三章 S 集團腕表零售面臨的外部環境分析	11
3.1 基於 PEST 的宏觀環境分析	11
3.2 基於五力模型的行業環境分析	13
3.3 基於 SICAS 模型的消費者研究分析	20
第四章 S 集團腕表零售發展的內部環境分析	23
4.1 S 集團發展現狀調研	23
4.2 S 集團全管道戰略存在的問題分析	38
第五章 S 集團全管道戰略定位及建議	43
5.1 S 集團 STP 行銷策略分析	43
5.2 全管道行銷經典案例介紹	47
5.3 基於 STP 行銷策略分析的 4C 戰略優化建議	50
第六章 戰略實施與保障措施	58
6.1 目標體系、運營流程及制度實施	58

6.2 數位化在全管道戰略中的核心作用	60
6.3 客戶資源管理合規性保障	61
6.4 組織架構及人力資源保障實施	62
第七章 研究結論與建議	63
7.1 腕表零售商 S 集團的全管道戰略研究結論	63
7.2 不足與建議	64
參考文獻	65
附錄	67



圖次

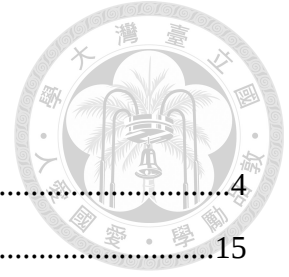


圖 1-1	研究思路框架示意圖	4
圖 3-1	中國腕表行業市場規模	15
圖 3-2	2019~2023 年瑞士鐘錶出口金額	16
圖 3-3	傳統零售背景下的五力競爭圖	18
圖 3-4	新零售背景下的五力競爭圖	19
圖 4-1	S 集團業務模式	24
圖 4-2	內容平臺資料彙總	33
圖 4-3	S 集團系統架構圖	37
圖 5-1	浪琴紅 12 套裝圖	48
圖 5-2	全管道延展為全域及全程的立體式體系	51
圖 6-1	企業目標體系構架建議	59

表次



表 4-1	S 集團全管道戰略藍圖	25
表 4-2	S 集團門店管道佈局統計	26
表 4-3	S 集團門店類型統計	27
表 4-4	S 集團線上管道統計	27
表 4-5	S 集團線上代運營門店統計	28
表 4-6	S 集團以品牌等級劃分的消費人數變化	29
表 4-7	S 集團以品牌等級劃分的消費者性別占比統計	30
表 4-8	S 集團客戶年齡結構	30
表 4-9	S 集團客戶複購金額占比情況	31
表 4-10	S 集團客戶複購間隔情況	31
表 4-11	S 集團帳號矩陣引流成果	35
表 4-12	各品牌在線上及線下端的管控情況.....	38
表 5-1	客戶行為的市場細分	44

第一章 緒論



1.1 選題背景與研究意義

1.1.1 選題背景

中國大陸經濟的迅速發展已經獲得了全球矚目，國內經濟在此期間經歷了快速發展，相關零售市場的崛起有目共睹。隨著中國市場規模的擴大以及越來越多的消費階層崛起，相關關注和競爭也越發激烈。其中包含了幾個層面：

1. 宏觀層面：新零售浪潮下全球零售行業正在轉型

在宏觀層面，全球零售行業正經歷一場深刻的轉型。隨著數位技術的飛速發展，尤其是移動互聯網和大資料的普及，新零售模式逐漸成為主流。這一模式打破了傳統零售的邊界，將線上線下購物體驗無縫整合，提供更加便捷、個性化的服務。全球範圍內，無論是大型零售商還是小型精品店，都在探索如何適應這種新的零售環境。

2. 中觀層面：S 集團在行業變革中的定位與挑戰

在中觀層面，S 集團作為腕表零售行業的重要參與者，面臨著行業內外的多重挑戰。一方面，腕表作為奢侈品的一種，其銷售受到全球經濟波動、消費者偏好變化等因素的影響。另一方面，新零售的興起要求 S 集團不僅要維持其產品的獨特價值和品牌形象，還需要整合線上線下資源，創造新的消費者互動和購買體驗。

3. 微觀層面：消費者行為在新零售背景下的演變

最後，在微觀層面，本研究將聚焦於消費者行為的變化。新零售環境下，消費者對購物便利性、個性化服務和全方位體驗的需求日益增長。瞭解消費者的購買習慣、偏好和決策過程，對於 S 集團來說至關重要。這包括消費者如何回應線上行銷活動，如何利用數位工具進行產品資訊搜索，以及他們在實體店內購物體驗等。

這三個層面相互關聯，共同構成了對“新零售環境下 S 集團腕表零售的全管道整合策略”的全面分析。宏觀層面提供了整體市場和技術趨勢的背景，中觀層面關注特定企業在這一變化中的策略和挑戰，而微觀層面則深入到消費者行為層面，探討具體的消費動態。這種多維度的分析為深入理解 S 集團面臨的機遇和挑戰提供了堅實的基礎。



1.1.2 研究意義

1. 理論意義

首先，此項研究對於新零售理論的發展具有重要意義。通過深入分析 S 集團在新零售環境下的全管道戰略，可以為新零售理論提供實證研究的案例。特別是在腕表這一高端消費品領域，如何有效整合線上線下管道，對於理解新零售模式下的商業運作和消費者行為具有重要的理論價值。

其次，此研究還將促進跨學科研究的發展，特別是在市場行銷、消費者行為學和資訊技術領域。新零售模式的出現是市場行銷、資訊技術和消費者行為相互作用的結果，因此，對 S 集團的案例研究將為這些領域提供交叉驗證的機會，豐富相關理論的應用和理解。

2. 現實意義

此研究不僅有指導企業戰略制定的現實意義，還具備促進行業創新與發展的重要意義。

對 S 集團而言，本研究的現實意義在於它提供了全管道整合策略的實踐指導。隨著零售行業競爭的加劇和消費者習慣的變化，企業需要調整其商業模式和行銷策略以適應新零售環境。這項研究將為 S 集團乃至其他零售企業提供策略制定的參考，幫助它們更有效地整合資源，提高市場競爭力。

此外，本研究還將對整個腕表零售行業甚至更廣泛的零售行業產生積極影響。通過分析和總結 S 集團在新零售環境下的成功經驗和面臨的挑戰，可以為行業內的其他企業提供寶貴的經驗教訓和啟示，促進整個行業的創新和發展。

總的來說，這項研究不僅在理論上豐富了新零售領域的學術討論，而且在實踐上為企業提供了寶貴的策略指導，對於推動相關行業的創新和發展具有重要的現實意義。



1.2 文獻綜述

在如今的數位化時代，零售行業正面臨持續不斷的變革。消費者購物習慣的轉變，以及技術的快速發展，對零售商提出了新的挑戰和機遇。為了在激烈的競爭中生存和發展，零售商們開始積極探索全管道戰略。董常亮提出全管道零售對傳統零售行業產生了幾大重要影響，包含客戶分流、利潤降低、價格資訊透明化等。

甯靚、孫曉雲指出全管道戰略是指零售商在不同銷售管道上向客戶提供一致的購物體驗和服務，以滿足不同消費者需求的一種戰略。它涵蓋了傳統實體店面、電子商務、移動商務等多種管道，並通過整合和協同運營這些管道，提供無縫、綜合的購物體驗。

孫閣斐通過對消費者全生命週期行為的研究提出“以用戶全管道、全生命週期為基礎的客戶管理反映以使用者為中心的行銷重心的轉移。越來越多企業不再侷限於提供現有產品滿足使用者需求，而是積極拓展企業原有產品或服務，建立混合平臺，以滿足用戶全方位需求”。

實施全管道戰略的挑戰在王棲的研究中也可以被總結為：（1）技術和系統整合：多管道間的資料和系統整合是一個重要挑戰，需要建立統一的資訊平臺和技術架構。（2）運營和組織變革：全管道戰略需要零售商進行組織和運營方式的調整和變革，以適應新的商業模式和消費者需求。（3）供應鏈和物流優化：全管道戰略涉及不同管道的庫存和物流管理，需要優化供應鏈和物流網路，確保產品能夠快速送達消費者。

同時，全管道戰略的實施案例同樣豐富：（1）盒馬鮮生：盒馬通過線上平臺、自有實體店和配送管道等多種管道提供購物服務，成功實施了全管道戰略。（2）沃爾瑪(Walmart)：沃爾瑪通過整合線上和線下管道，實現了線上下單、線下提貨，以及線下購物、線上支付等多種購物方式的無縫體驗。（3）SHEIN：SHEIN 通過線上下設置大型旗艦店為消費者預先提供試穿服務，而後線上平臺下單的策略，成功實現了全管道戰略，並大幅降低了運營成本。

全管道戰略正成為零售行業的主流趨勢，但什麼才是最適合企業的全管道戰略，需要企業根據自身情況繼續探索，目前仍然沒有一套成熟的方法論來幫助零售企業搭建全管道戰略模型。零售商們需要認識到全管道戰略所帶來的機遇和挑戰，並積極採取措施進行戰略轉型。通過提供一致的購物體驗和服務，積極整合和協同運營多種銷售管道，零售商可以在激烈的競爭中脫穎而出，實現持續發展。同時，科技的進步將不斷推動全管道戰略的演進，零售商們需要緊跟時代的步伐，不斷創新和改進，以適應不斷變化的市場環境。

1.3 研究思路與研究方法

1.3.1 研究思路

本文研究的是零售企業如何制定有效的全管道戰略並推動實施。首先，對 S 集團所面臨的外部環境變化進行分析，瞭解宏觀環境、行業競爭情況以及消費者的變化，接著，對企業內部情況進行全面調研，包含對其管道、消費者、媒介觸達情況以及數位化進程的全面瞭解，指出企業全管道戰略可能存在的問題。最後幫助企業在全管道戰略中找到清晰定位，並給出詳細的戰略組合建議。

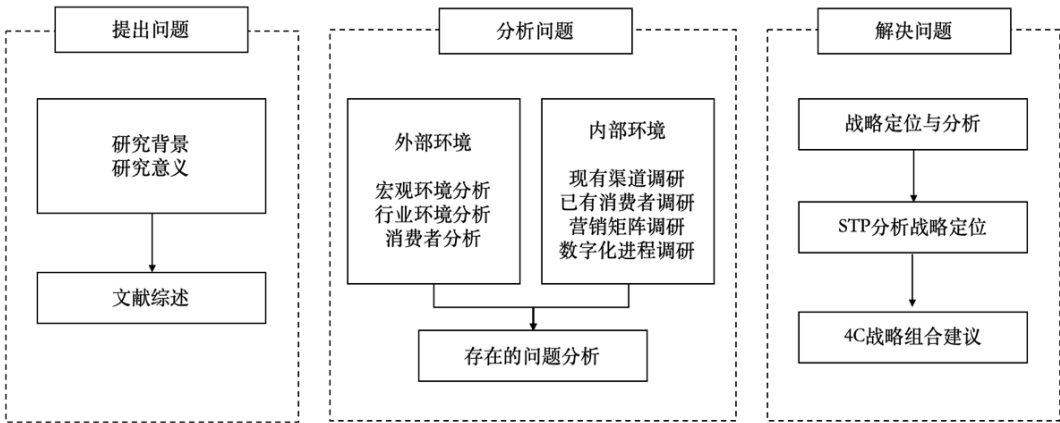


圖 1-1 研究思路框架示意圖

資料來源：本研究整理



1.3.2 研究方法

為了使整個研究結果更加準確且具有實際應用性，本文對腕表零售企業的全管道戰略的研究採取了多種研究方法，具體包括：

文獻研究法。具體指通過閱讀他人著作以及對相關文獻的檢索、查閱、分析，從中獲得基本研究理論，並且發現研究方向的方法。通過確定研究主題，搜索並篩選相關文獻進行閱讀、摘錄、學習和整理，提高本文研究過程和研究結果的科學性和可靠性。本文在撰寫之前以“新零售”、“全管道戰略”、“零售數位化”、“腕表零售”為關鍵字在中國知網、瑞士鐘錶工業聯合會官網等進行了檢索，搜集了大量的資料及資料。通過對相關內容的分析整理，歸納了全管道戰略的相關理論，瞭解了腕表零售行業的發展趨勢和機會挑戰。

案例分析法。具體是指通過對具有代表性且有研究價值的實際案例進行詳細研究和分析，來揭示案例中的成功要素、面臨的挑戰以及可能的解決辦法。本文中運用 STP 框架模型對 S 集團的“浪琴紅 12”表款全管道行銷案例進行了全面分析，總結了該企業全管道戰略的執行結果，並指出了可能存在的挑戰，同時利用 4C 模型結合企業自身情況制定了針對性的戰略建議，以期對我國零售企業的全管道發展作出啟發。

深度訪談法。該方法具體是指基於本文的研究方向和研究內容，制定緊密關聯性的訪談提綱和訪談內容，通過與企業高層管理以及相關執行部門的問答式溝通，記錄企業發展的詳細背景以及進程。本文針對企業的全管道戰略對 S 集團的業務管理委員、全管道行銷部門、一線銷售管理部門、數位化技術部門等相關人員進行了相關訪談，探討了企業全管道戰略的發展戰略路線。

第二章 理論梳理



2.1 概念界定

2.1.1 傳統零售

中國的零售行業經歷了相當長時間的發展歷程。在改革開放政策的推動下，中國零售行業迎來了快速的發展。20 世紀 80 年代初，中國開始逐步放開對外貿易，同時鼓勵私營經濟發展。那時候，零售業仍然以傳統的小型集市和街頭小店為主，商品種類有限且供應不穩定。到了 90 年代初，中國開始引進國外零售企業和管理模式。隨著外商投資的政策放寬，一些國際知名的零售巨頭進入中國市場。這些外資零售企業的加入引入了先進的管理理念和技術，有效地提升了零售業的規模和效益。21 世紀初，中國零售業經歷了快速增長和巨大的市場變化。隨著城市化進程的加快，中產階級的興起以及消費者購買力的提高，零售業逐漸轉向大型商場、購物中心和超級市場。

在互聯網時代到來之前的零售業被稱為傳統零售。它是指基於實體店鋪的經營模式，其中商品的銷售和客戶交易活動主要發生在實體店內。傳統零售的特徵包括以下幾個方面：

1. 實體店鋪存在

傳統零售依賴於實體店鋪作為商品展示和客戶服務的場所。這些店鋪通常位於商業中心，如購物中心、商業街等。

2. 產品觸達客戶

傳統零售通過實體店鋪提供商品給消費者。消費者親自去實體店鋪挑選商品，進行交流和服務體驗。

3. 當地供應鏈

傳統零售通過建立與當地供應商和分銷商的關係來獲取商品。這意味著零售商會與供應商進行直接交流、採購商品以並進行庫存管理。



2.1.2 新零售

隨著互聯網技術的日新月異以及 5G 等基礎建設的發展，給傳統零售業帶來了巨大的衝擊和改變。阿裡巴巴創始人馬雲在 2016 年首次提出了新零售概念。今天，我們可以更進一步看到傳統零售業態和新興的新零售之間的明顯差異：

1. 銷售管道

傳統零售主要通過實體店鋪來進行銷售管道的搭建，新零售主要在於搭載互聯網技術，建立線上線下多管道的立體銷售網路，其中線上管道包含自建的官方垂直管道、入駐電子商務平臺等；隨著近年來移動端技術的成熟以及社交媒體的發展，線上佈局種草平臺也成為了整體全管道閉環中不可或缺的一環。

2. 運營模式

零售運營講究人、貨、場三大方面，傳統零售時代，客流依賴門店所在的地理位置，管道為王，商品管理上更側重於存貨的管理、商品在店內的陳列佈局，經營策略偏向促銷活動的策劃執行。到了新零售時代，客流來源廣泛，尤其線上管道，流量投放、內容吸引、製造話題等新興方式都可以為品牌及門店帶來新的流量。而在商品管理上，更加注重供應鏈的效率和精細化運營以及智慧化的決策，比如高效識別高周轉的商品、慢流商品等。而因為有了精準的資料回饋，整體的促銷方式變得更加精確且針對性更強，在人和貨的匹配方面有了更多的管道和連結方式。

3. 客戶體驗與對話模式

傳統零售主要依賴客戶的實地在店體驗，以及售中和售後服務。主要原因在於與客戶的交互時間點大部分取決於與顧客實地接觸的時機。而在新零售時代，客戶可以通過線上圖文、視頻甚至評論等資訊率先瞭解品牌及門店，將與客戶交互的時間點大大提前，更能通過智慧導購、虛擬體驗等服務提供更便捷，且更個性化、場景化的服務模式，令整個顧客體驗多了一個維度。

4. 資料驅動

傳統零售時代，資料的收集十分困難，尤其是收集用戶端的資料，大多依靠門店人員的感性認知。新零售則更加注重相關資料的收集和分析，一來互聯網提供了大量的資料收集方式，如埋點技術、探針技術等，二來大資料和人工智慧技術則對分析手段和方式提供了大量的工具和模型，可以更好且更精準地瞭解客戶需求、購買行為以及商品喜好，這也對優化商品推薦、價格策略提供了大量的支援資料。

根據以上分析，我們可以看到在互聯網技術的加持以及大資料能力的驅動下，零售和新零售之間的主要差別在於管道網路的建設思路、運營模式、經營策略以及客戶體驗及互動方面。新零售時代以客戶為中心的價值觀愈加明顯，對企業運用互聯網技術及資料分析能力的要求也越來越高。



2.2 全管道戰略的理論基礎

在中國零售發展初期，商品種類較為缺乏，國內尚未建立起中國品牌概念，彼時國內通過外貿體系大量引進國際品牌，中國企業在此過程中承擔管道拓展和消費者服務的角色。隨著 21 世紀互聯網技術的崛起，電商管道開始顯現，以淘寶為首的互聯網電商平臺高速發展，出現了除線下管道之外的線上銷售管道，線上銷售管道為消費者帶來了更快捷、方便的購物體驗。隨著線上管道的發展，越來越多的國際品牌開始觸電，但整體高單價產品線上上的發展趨勢緩慢，主要源於在日益發展的經濟背景下，商品供應越來越充足，購買管道越來越多元，中國市場從賣方市場逐漸轉化發展為買方市場，消費者的體驗需求進一步升級，單純的線上管道或線下管道已經不能完全滿足消費者對於快捷和優質服務的雙重體驗要求。同時，企業在此背景下開始探索多管道發展的道路。

2016 年，淘寶創始人馬雲先生首次提出“新零售”概念，認為在數位化技術的驅動下，零售行業將進一步探索線上線下融合的運營模式來進一步提升消費者體驗以及企業的經營效率。以“盒馬鮮生”為首，掀起了 O2O（線上至線下）的模式探索熱潮。在整個零售行業的升級發展以及數位化技術不斷反覆運算的雙重背景下，結合對消費者實際行為的探索，國內 O2O 理論逐漸發展為全管道理論，並被整個零售行業所接受。然而，全管道的戰略理論並不是 2016 年才開始，例如早在 2012 年英國 Webcredible 公司作為客戶體驗研究的專門企業就提出了全管道的定義，認為全管道是做好多管道的正確經營，並提供給消費者無縫連結的購物體驗。在今天，越來越多的研究者認為，全管道戰略是以消費者為中心的以數位化驅動的企業發展戰略。董常亮(2020)認為，全管道商業模式的創新需要精準進行客戶定位。張志鋼(2023)認為全管道需要迎合消費者行為習慣和需求的改變，以客為本，融合經營。廖文芳(2023)認為全管道需要通過對消費者需求的差異整合出創新的行銷要素組合。本文認為，對於傳統零售商而言，全管道戰略是以客戶為中心，通過連結各個

管道的客戶資料、商品資料、運營資料，探索新的銷售場景，滿足消費者不同層面的需求。同時企業應該利用好自身原有資源，結合自身優勢，尋找匹配自身行業特性的全管道之路。



2.3 戰略分析工具

2.3.1 PEST 宏觀環境分析

PEST 模型主要用於分析企業所處的外部宏觀環境，分為政治環境、經濟環境、社會環境以及技術環境。政治環境主要包含相關法律法規及政策對企業所處行業發展的影響；經濟環境指整體經濟因素對於企業發展的影響，比如貨幣政策，國家 GDP 資料等。社會環境具體指人口和文化環境，包含社會文化對於企業所處行業的影響以及人口分佈和行為對於企業發展的影響。技術環境指相關科技的發展對於企業所處行業的推動影響。

2.3.2 波特五力模型

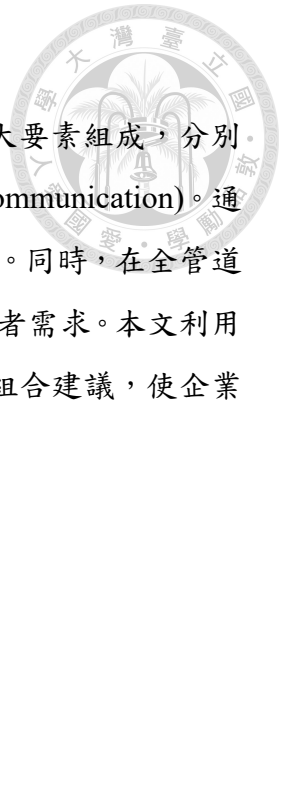
波特五力模型由哈佛商學月邁克爾波特教授於 80 年代提出，主要通過同業者競爭力、潛在競爭者進入能力、替代品的替代能力、上游議價能力以及下游議價能力五個方面的分析來綜合評定企業發展所面臨的挑戰。本文通過利用傳統零售時代和新零售時代的五力模型對比來判斷分析企業所面臨的挑戰和全管道戰略的必要性。

2.3.3 市場行銷 STP 分析框架

STP 行銷策略是通過市場細分(Segmentation)、目標市場選擇(Targeting)和市場定位(Positioning)來實施行銷活動的一種策略。本文零售全管道案例的 STP 行銷策略分析中，通過使用消費者行為資料來進行市場細分，分析各個細分市場的吸引力和競爭程度，確定有潛力和機會的目標市場。最後，通過差異化的市場策略來贏得顧客的認可和偏好，進行市場的再次定位。

2.3.4 4C 行銷戰略模型

4C 行銷戰略模型是基於消費者需求的戰略模型。主要由四大要素組成，分別是客戶(Customer)、成本(Cost)、便捷性(Convenience)以及溝通(Communication)。通過對不同細分消費者群體的需求研究，制定有針對性的成本策略。同時，在全管道戰略下考慮不同管道的便捷性以及溝通策略，以滿足不同的消費者需求。本文利用 4C 戰略模型對 S 集團的全管道戰略提出了以客戶為中心的戰略組合建議，使企業可以進一步增強競爭力並實現全管道戰略目標。



第三章 S 集團腕表零售面臨的外部環境分析

本章將對 S 集團在新零售時代所面臨的外部環境進行分析，通過宏觀環境、行業發展趨勢及競爭格局，包括消費者的變化的研究來研判 S 集團全管道戰略的必要性。

3.1 基於 PEST 的宏觀環境分析

1. 政治法律因素

我國一直以經濟建設為核心目標。疫情後，對於重振消費市場也有一系列的舉措：包含（1）減稅降費：通過減少企業和個人的稅負，提高居民可支配收入，鼓勵消費；（2）發放消費券：通過各種管道向居民發放消費券，刺激市場需求；（3）擴大內需：加大公共投資力度，推動城市更新項目，拉動消費內需；（4）加強電商發展：提供更多的電商平臺和數位化服務，鼓勵線上購物和消費等。

其中，在中國的數字經濟發展規劃中，預計到 2025 年，全國網上零售額將達到 17 萬億，較 2020 年增長 44.5%。在 2021 年到 2025 年這個時期，數位化轉型將成為推動變革的主要動力，並且逐步發展為深化應用和普惠共用的階段，這是整體數字經濟發展的大方向。

數位經濟的發展將為零售行業帶來許多新的機會和挑戰，隨著相關技術的應用落地，零售行業將在未來發生巨大的變革。同時也要求零售上積極適應數字經濟的發展趨勢，不斷提升自身的數位化能力，來保持競爭優勢。

2. 經濟因素

城鎮化建設的進程在很大程度上推動了當地的經濟增長和就業機會的增加，對新興市場的發展起到了積極的推動作用。當一個地區開始進行城市化建設，就需要大量的基礎設施建設和房地產開發，這就帶動了相關產業的發展，促進了當地經濟的增長。同時，隨著城市化進程的推進，必定帶來人口的聚集，勞動力的供給也將隨之增加，從而刺激就業機會。



此外，城市化建設必定促使當地市場規模的擴大，進一步推動消費能力和購買力的提升。人們在城市中享受更高品質的生活，激發人們更多的購買欲望，對整個消費市場起到積極的推動作用。中國經濟的持續發展為腕表消費增長奠定了重要的經濟基礎。近年來，我國居民消費水準穩步攀升，2012 年至 2022 年社會消費品零售總額平均複合增長率為 7.82%。2022 年全國居民人均可支配收入 36,883 元，較上年增長 5%。儘管外部環境短期對消費者的消費需求和消費能力有一定的抑制，但長期看來，人民群眾對美好生活的嚮往將持續推動消費增長。

3. 社會文化因素

隨著經濟的發展和生活水準的提高，人們的消費觀念已經發生了轉變。在物質需求基本被滿足的情況下，人們更加關注非必需品的消費，並且更多地關注商品的價值主張和個人形象的樹立。

消費者開始將購買行為視為對自己的個人認同和情感價值的實現。他們通過選擇獨特的商品來表達自己獨特的個性與品位。這種消費行為反映了消費者對於自我表達的重視。其次，消費者對於商品的社交屬性更加關注。人們傾向於通過與他人分享和交流來提升個人身份和聲譽以及其在社交圈和社交群體中的認同度和受歡迎程度。

消費者的觀念已經從簡單滿足物質需求轉變為追求個性化和情感價值的實現，同時也更希望得到個性化的服務和愉悅的購物體驗。這些變化，都意味著零售商需要更加精確地把握消費者需求，並提供符合消費者期望的產品和服務。

4. 技術因素

在數位經濟大力發展的背景下，5G 技術、人工智慧等都將尋找在各行業中的應用點，為零售行業帶來新的機會和可能性。5G 技術的高速和低延遲將提升消費者的購物體驗，使得虛擬試戴、試穿、增強現實購物等變為可能。同時，人工智慧技術能夠對大量資料進行快速分析和個性化推薦，幫助零售商更好地瞭解消費者需求，提供精準的產品和優質的服務。此外，數字經濟的發展也將對零售行業的生意模式、運營服務方式以及管理效率帶來更多根本性的改變。傳統的實體店將更多地與線上銷售管道或資訊管道結合，提供多元的購物體驗。物流的配送將更加智慧和高效，確保商品能夠及時送達消費者手中。零售商還可以借助資料分析和人工智慧技術，實現對庫存、銷售以及客戶需求的精準預測。



3.2 基於五力模型的行業環境分析

3.2.1 進口腕表行業介紹

儘管腕表原本屬於計時工具，但是隨著智慧設備的出現，腕表，尤其是進口腕表，由於其悠久的品牌歷史以及精湛工藝的傳承，已經漸漸成為了人民群眾追求美好生活的一種選擇。現代腕表消費觀，也呈現出了個性化、多元化的趨勢。

1. 行業主要特徵

進口腕表零售行業因其高價低頻的消費特徵，使行業發展出不同於其它零售業態的經營規則。主要體現在週期性強、區域性特徵強、以及單店授權模式，這些都將直接影響零售商的經營情況，具體如下：

週期性較強：腕表消費與宏觀經濟週期的波動存在一定聯繫。行業需求與外部宏觀經濟環境正相關，經濟上升週期時，消費者的收入水準帶動購買需求上升，產品的供應量也隨之上升。反之，需求與供給也相應下降。受疫情期間外部環境的波動，2020 年瑞士腕表出口總金額約為 170 億瑞士法郎，對比 2019 年下降 21.8%。但隨著外部經濟環境的好轉，2021 年和 2022 年瑞士腕表出口總金額分別為 223 億瑞士法郎和 248 億瑞士法郎，對比 2020 年分別增長 31%和 49%。

區域性特性：在開放程度較高，經濟發展程度較高的區域，如直轄市、省會城市中，消費水準和購買力相對較高，平均零售價高的品牌傾向於此類地區，且在此類區域腕表品牌結構中佔據重要位置。在新興城市中，由於消費需求、關注點和購買力水準的差異，零售價較低的腕表成為這些區域品牌結構的主要組成部分。

供給穩定性：全球腕表品牌的競爭格局相對穩定，這主要是由於品牌均為歷史悠久且享有盛譽的著名品牌，積累了較穩定的市場份額。各品牌之間形成了個性化、差異化的競爭關係。同時，各品牌腕表產品供應量較為穩定，一方面維護了行業的良性發展，另一方面能夠維繫各品牌的稀缺價值。

單店授權的管道體系：不同於其它零售品類，如服裝、快消等，會採取區域性代理商、經銷商的模式，進口腕表的銷售需要取得品牌方的單店授權，即每一個經營門店都需要單獨取得相關品牌的直接授權。目前為止，尚未有任何進口腕表品牌採用多層級的授權機制。品牌方在進行授權前，通常需要對經銷商的全方位實力，

包含運營能力、經營實力、資金實力、城市管道狀況、門店位置等等因素進行全面考量，並作出最終決定。各個品牌借助零售商的管道資源來觸達更多消費者，而零售商則代表品牌進行終端銷售，並通過專業的服務能力、運營能力來幫助品牌提升、維護在消費者心目中的品牌印象。鑒於此，品牌方面更傾向於與已經建立長期信任關係的零售商合作，進行新管道的拓展，分享市場收益，而零售商的運營口碑及綜合經營實力是獲取品牌授權的關鍵因素。

2. 行業進入壁壘

進口腕表行業中的相關品牌通常是在全球具有較高聲譽的品牌，這使整個行業的運作更類似於奢侈品，就行業進入方面而言有以下幾個壁壘：

授權壁壘：由於上述的單店授權模式，品牌方在進行授權時，通常需要對零售商的綜合實力、所在城市情況、商場管道情況、店鋪位置形象等多方面進行考察。新進入的零售商相對較難再與品牌建立長期的信任關係，造成被授權的零售商數量不會因為市場的發展而激增。

管道壁壘：零售商的銷售管道是是非重要的核心競爭力。對於進口腕表品牌而言，主要銷售管道均位於城市中心的百貨商場、大型購物中心、商業臨街店鋪等。儘管這些商業體終端資源近年來呈現出持續增長的態勢，但對於零售商而言，獲得其中具有較高商業價值、持續穩定運營、並能提供較高客流品質的重點商業體的管道仍然相對有限。此外，同一商業體終端無法容納多個同類門店，也造就先入駐這些商業體終端的零售商能夠獲得先發優勢，形成進入壁壘。

資金壁壘：進口腕表的零售商需要將商品買斷後再於市場上進行銷售，這就使品牌方對零售商的資金實力有了一定的要求。尤其是對於平均零售價較高的品牌腕表的零售商來說，品牌通常會設置最低的門店鋪貨標準以滿足品牌形象的整體露出和提升的需求。因此，零售商需要具備雄厚的資本及強大的資金周轉能力。同時，零售商還需要承擔相應的門店租金、人力成本及運營、行銷成本等。

3. 行業上下游之間的關聯

腕表行業上游為各腕表品牌或品牌集團，主要負責產品開發設計、加工生產、品牌形象定位、產品定價、行銷推廣、進口報關等。品牌方也同時對整體市場情況進行把控，以便及時調整品牌戰略。

行業中游主要為流通服務商，即零售商或品牌方自身。零售商是行業價值鏈中重要的環節，同時連結品牌方和消費者，需具備較強的經營和管理能力。部分品牌會選擇較有優勢的零售商承擔獨家授權經銷商職責，負責協助管理其它普通零售商、管道拓展及全方位服務，同時需承擔管道梳理和資金回籠的職責，來提高銷售效率，實現品牌的可持續性發展。

行業下游即為終端消費者，通過零售商或者品牌方購買腕表。行業上游和中游的緊密合作使得產品可以觸達終端消費者。

4. 行業銷售規模及發展趨勢

隨著中國經濟的蓬勃發展，中國消費者對於中高端消費品牌的需求不斷提升，也是對美好生活追求的一種體現。各大國際品牌已進入中國市場且對本地市場的關注程度日益提升，並且進一步加大市場投入；與此同時，由於各類線上媒體的前撲後擁式的發展，也使重多新興品牌看到了佔領市場心智的新通道。在消費水準提升的大前提和大環境下，預計腕表行業的市場規模將繼續穩定發展。

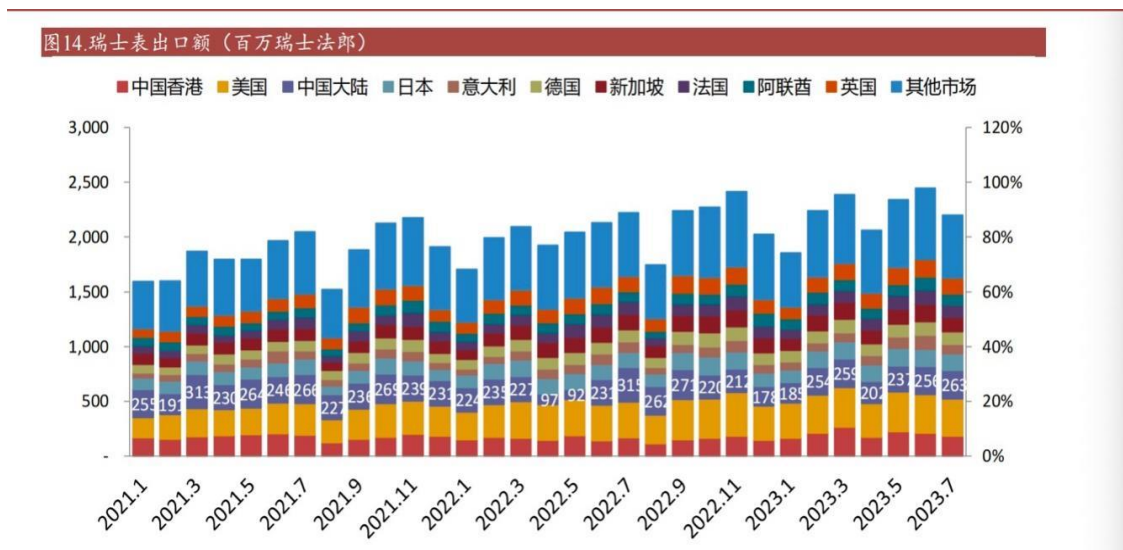


圖 3-1 中國腕表行業市場規模

資料來源：中國鐘錶協會、中國海關、貝恩諮詢

其中，瑞士鐘錶品牌憑藉其長期的品牌知名度的累積以及產品的高品質口碑，在高端腕表類目中佔據了絕對的主導地位，是消費者在選擇高端腕表時的首要選項。瑞士鐘錶工業聯合會發佈資訊，2017 年至 2019 年這三年期間，中國大陸一直位於瑞士鐘錶出口全球市場排名的前三位。到 2020 年，瑞士鐘錶出口到中國的金額躍升到約 24 億瑞士法郎（根據 2020 年 12 月 31 日匯率，1 瑞士法郎對人民幣 7.4006 元計算，約為 177 億人民幣），占到全球市場份額的 14%。也是這一年，中國大陸第一次成為了瑞士鐘錶出口的全球最大市場。儘管期間有疫情因素的影響，但自 2015~2022 年期間，瑞士鐘錶出口至大陸的金額年均複合增長率也可達到 14%，這個數字已經高於全球 11% 的同比增長。2022 年 1~5 月，由於疫情出行政策影響，相關金額有所下滑，但自 2022 年 6 月起，伴隨北京、上海等核心城市的政策放開，該金額迅速回升，並於 2022 年 7 月突破 3 億瑞士法郎，創了歷史新高。這些資料也充分表現出整個中國市場瑞表行業的彈性和韌性。

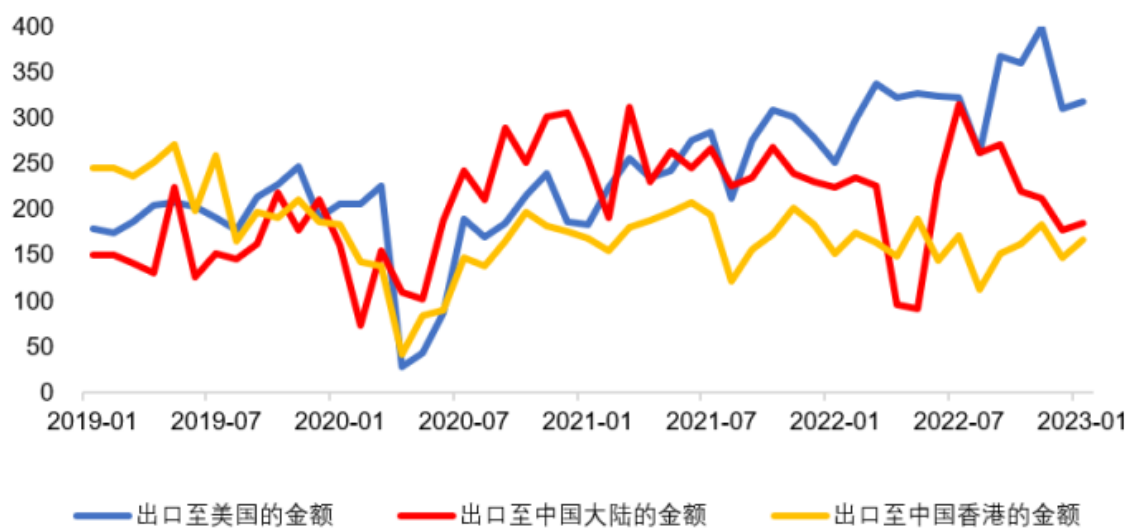


圖 3-2 2019~2023 年瑞士鐘錶出口金額

資料來源：瑞士鐘錶工業聯合會

近年來，中國腕表市場快速擴張，一個十分明顯的感受是消費者可以線上下眾多商場看到越來越多的瑞士手錶品牌店。同時，伴隨各大線上平臺的崛起，部分中高端品牌從 2018 年前後開始觸網，試水線上電商管道。但由於腕表行業的特殊性，如：（1）消費者對於高單價產品的實際現場體驗需求仍是消費決策中重要的一環；（2）消費者對於線上平臺上做高金額消費的顧慮、品牌信任背書以及商品合法合

規管道的顧慮；(3) 腕表對於不同手腕的消費者提供的錶帶截取服務必須線上下進行；(4) 各品牌出於對線上管道是否能完整體現品牌形象、傳遞品牌文化的觀望態度，而相對保守地控制著線上授權管道數量等因素，雖然市場呈現出線上線下管道協同發展的趨勢，但腕表品類的銷售份額並未像其它品類一樣，大規模反超傳統管道份額並呈穩定逐年上升趨勢。

3.2.2 零售與新零售背景下行業五力分析對比

1. 傳統零售時代五力分析

傳統零售時代，銷售管道形式單一，消費者需求的增長遠高於產品的供應，結合相關行業情況，S 集團在傳統零售背景下的五力分析具體是：

上游議價能力：上游品牌方儘管規模大，所占成本比例高，且替代性弱，但由於向前端整合的可能小，且依賴已有的管道建設，與零售商之間的分工協作關係較為穩定。

下游議價能力：終端客戶大多對於品牌效應有較強依賴，出於資訊不對稱且能夠接收到的資訊來源較為單一，無法形成較強的議價能力。另外，整體購買需求來自於單個客戶，也不大可能進行規模化的採購。

進入者威脅：腕表行業所需的資金投入成本要求高，資金佔用時間週期長，對於進入者的挑戰與壁壘較高。除此以外，高端腕表對於管道的要求較高，當前符合條件的實體零售商業體較少，也使得整個市場對於管道先發優勢有天然保護作用。

競爭者間的競爭：成立於 1999 年的 S 集團可以在 2006~2012 年通過資本市場融資後大量兼併小零售商，門店數從 100 家增至 450 家，基本將大陸、香港地區的優質管道全部囊括其中。根據貝恩諮詢的統計，S 集團在相關年度約占瑞士鐘錶在大陸零售業務的 35~40%；銷售規模是行業第二位元的將近一倍。行業內其餘的中小零售商集中度低，產業成長相對其它品類較為穩定，並不激進，這些特徵使行業內部的競爭格局較為穩定，沒有大量外部競爭者湧入。

替代品威脅：傳統零售時代，腕表行業的核心競爭力的品牌傳承和品牌文化，包括百年製錶歷史和工藝，品牌力沉澱等。消費者購買腕表的主要需求是彰顯社會地位和社會身份，而不單純僅限於腕表的計時功能。基於這樣的因素，行業整體替代品較少。

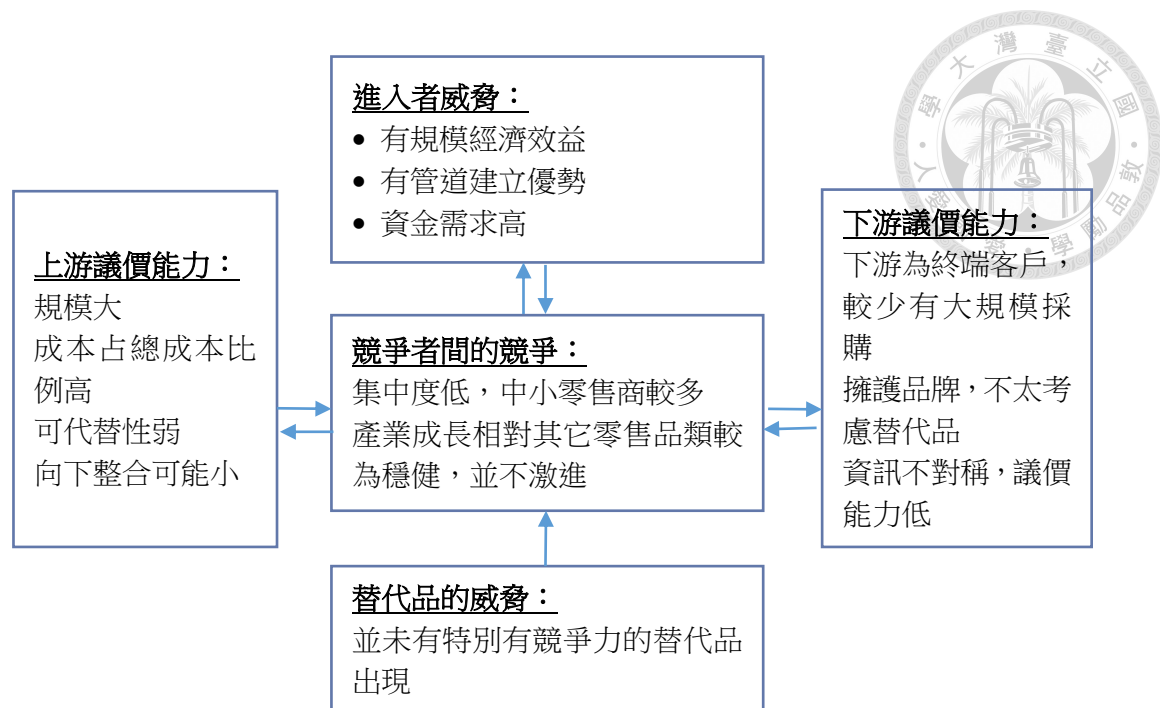


圖 3-3 傳統零售背景下的五力競爭圖

2. 新零售時代五力分析

進入到新零售時代，整個競爭態勢發生了轉變，由於管道的多元化以及客戶需求的多元化，整個競爭格局發生了變化，具體來說：

上游議價能力：經濟的迅速發展令各大品牌看到了中國市場的巨大潛力。由於電商管道及新興購物中心的發展，頭部品牌開始佈局自營零售門店，嘗試向下游整合，爭取更大的議價能力。

下游議價能力：客戶得到的資訊管道越來越多元，新零售時代的客戶有了更多的個性化需求，在購物體驗上也有了更高的要求，逐漸有線上運營商、海外購運營商以及替代品加入競爭。對 S 集團原有的傳統管道戰略形成了巨大衝擊。

進入者威脅：整個行業在進入新零售時代後仍然有規模經濟效益，為了滿足市場日益增長的需求，上游對於零售商的庫存有了更高的要求，資金需求壁壘仍然維持高位。但是新興管道的興起，尤其是電商互聯網管道的興起，引入了一批新的零售商，其主要聚焦於線上運營，包含淘寶、京東等平臺的代運營商。他們對線上管道的運營更加專業，也因此獲得了品牌的認可。

競爭者間的競爭：除了新進的線上管道零售商及運營商和品牌自營帶來的競爭威脅以外，由於互聯網的管道資訊優勢，海外購、二手市場逐漸形成了新的競爭

力量。而腕表行業發展穩健的行業特徵，也吸引了一部分保守派的管道經營者，希望在時代更替的時候有機會進入行業。

替代品的威脅：智慧穿戴類產品，如蘋果、華為的智慧腕錶和松拓、佳明的運動型腕錶都隨著人們生活方式的轉變越來越被廣大消費者接受。這部分產品擠壓了部分中低端品牌的市場份額。另外，基於滿足消費者個性化多元化需求的獨立製表師以及定制產品的出現，也對原本的高端腕錶品牌市場形成了威脅。

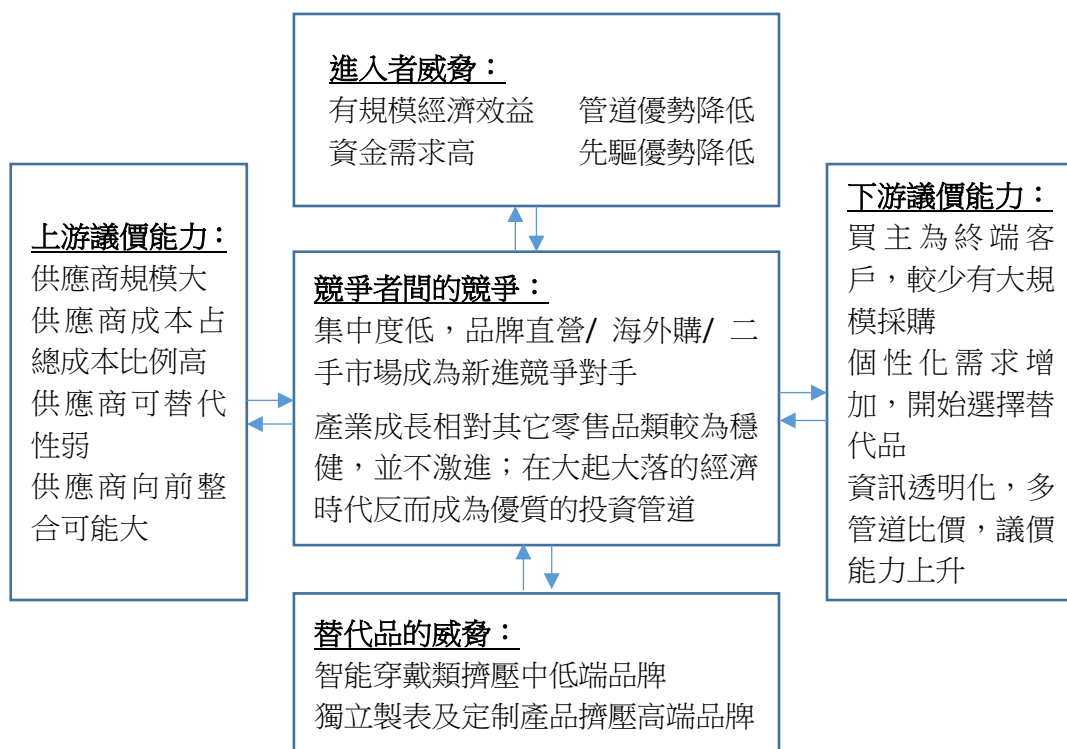


圖 3-4 新零售背景下的五力競爭圖

總的來說，在傳統零售向新零售發展的過程中，價值鏈的各個節點都在經歷不同的發展階段和挑戰。基於線上管道的發展，上游品牌方有了更多的管道選擇，並傾向於選擇在相關新型管道上擁有更多資源和運營優勢的零售商或代理商，這也進一步加劇了行業的激烈競爭。下游消費者端收益與互聯網資訊管道的便捷性和全面性，令他們能夠用更低的成本進行管道比較，議價能力開始提升。同時，消費者呈現出更個性化多元化的需求特徵，這也使得代替品的威脅進一步凸顯。可以看到，傳統零售企業在新零售時代面臨的挑戰是系統性，新零售企業對外部環境有全面的認知，重塑企業的核心競爭力，尤其是管道拓展、管道運營及管道整合能力，才能在新的競爭格局中找到持續發展的路徑。



3.3 基於 SICAS 模型的消費者研究分析

25~45 歲的核心消費群體對應著 80 後、90 後以及 Z 時代 00 後，他們出生或生活在互聯網時代，這對他們的整個消費行為，從感知到購買的整個鏈路都有著重大影響。SICAS 模型是互聯網 3.0，也是社交媒體時代的新行銷模式：

1. Sense 消費者感知分析

這一年齡段的消費群體對品牌形象以及品牌傳遞的價值觀非常敏感。他們更傾向於選擇那些能夠與他們的個人品味和生活方式相融合的品牌。在整個決策過程中，他們也更關注品牌的聲譽、形象、社會責任以及愛國精神等。而相比之下，上一代消費者則會更在意和注重品牌聲譽、知名度以及品質。這一改變我們從近幾年李寧的崛起，以及鴻星爾克在抖音電商上由於中國製造的風潮湧起而一賣即空的現象等均可見一斑。

2. Interest & Interactive 消費者興趣及互動形式分析

此核心消費群體更傾向於參與到品牌以及產品的互動中。他們通過社交媒體平臺如微信、抖音、小紅書、微博、知乎、B 站等，通過線上活動以及論壇，毫無拘束地和品牌進行互動。各個品牌也已經通過各類創新的數位化線上活動和線下創意活動，吸引消費者的興趣，而且期望建立持久的互動關係。

3. Connect & Communication 消費者連接與對話模式分析

當上一代的消費者還依賴者傳統媒體，如電視廣告、雜誌等，已經通過線下店鋪來瞭解品牌的時候，80、90、00 後的消費群體則更傾向於通過多種管道獲取品牌以及產品及服務的資訊，他們會與品牌進行全方位以及多管道的溝通。他們會被短視頻或圖文資訊种草（喜歡品牌的某一個產品），進而進一步搜索該產品品牌的相關資訊，比如有無官網、有無在天貓、京東等擁有信任背書的平臺開設旗艦店、是否有足夠的線下店鋪等，他們也會更關注其它用戶在各個平臺上對於該品牌及產品的使用回饋。這些消費者行為的變化，促進了品牌在各個管道的宣傳視窗佈局，並不斷地創造獨特的消費者路徑，以保持與消費者的近距離接觸和粘性。

4. Action 消費者行為分析

未來的核心消費群體在整個購物行為上已經表現出多管道的特性以及情感聯結落地的特性。他們在表達自己訴求的時候更為大膽、明確，更傾向於表達出自己

的個性。購買的行為更多的展示出喜歡獨特和個性化的購物體驗。顯而易見的一個例子就是近幾年各大高端車行都推出交車儀式服務，交付新車的時候，根據訴求提供消費者玫瑰香檳、氣球蛋糕，來進一步烘托消費者的愉悅之情。

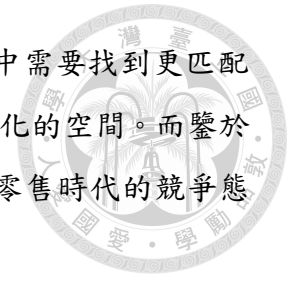


5. Share 消費者分享行為

自從大眾點評、天貓、京東等電商平臺推出用戶評論的功能以來，對所購物品及購物體驗進行直接回饋，早已成為近十年來的常規消費者行為。不同於上一代消費者更依賴傳統的口碑傳播方式，80 後的核心消費群體更加自由自主的分享自己的觀點，尤其在上述社交媒體品牌越來越豐富的今天，其分享感官的管道越來越多，分享的形式也越來越廣，他們不再拘泥於以文字形式的表達，而更進一步的利用圖文甚至視頻的方式直觀呈現他們對所購商品以及所享受服務的直接感受。這也是各品牌積極引導和鼓勵消費者分享行為的初衷，品牌更希望運用該機制建立口碑行銷，並擴大品牌的影響力。同時，也可以借助這些分享創造互動機會，進一步增加消費者的參與感。

綜上所述，隨著全國城鎮化建設的發展以及互聯網技術的崛起，零售行業的發展機會與挑戰並存。中國大陸的整體零售環境正進一步發生改變，這些改變主要來自於：首先，外部宏觀經濟環境整體向好，政策導向對於進一步擴大內需，鼓勵大家追求美好生活有明確的鼓勵政策，社會文化趨於追求更美好的購物服務體驗。其次，網聯網技術、數位化技術等高速發展，為後續進行應用落地做了紮實基礎建設，將迎來相關技術落地，成果共用的時代。最後，基於經濟發展及技術發展，消費者進入新時代的消費旅程，這個旅程相容了線上及線下，對於資訊獲取管道、購物服務管道以及整體購物體驗提出了更高的要求，希望與品牌和服務商更近距離溝通，希望追求更個性鮮明的品牌及產品，希望得到更個性化且有溫度的服務。同時，他們也將更快速地給予回饋，其傳播力度也將遠遠有效於傳統的模式。根據智研諮詢 2022 年發佈的報告，截止 2021 年底全國投入運營的購物中心約 6,300 個，2016~2019 年期間，每年新開業的購物中心約為 500~600 個，受疫情影響，2020 年新開業約 400 個，2021 年恢復至 550 個左右。在線下管道大幹快上的同時，線上管道的發展也在同步進行：繼淘寶和京東之後，社交媒體平臺頻出，2013 年 6 月小紅書作為生活方式分享平臺上線，2015 年 9 月拼多多電商平臺上線，2016 年 9 月抖音作為短視頻生活方式分享類平臺正式上線。線上線下多管道的發展無疑給了

消費者更多的選擇。作為非必需品的腕表零售行業在這個過程中需要找到更匹配的管道，並且維持好品牌的商品、服務口碑，進一步探索營運優化的空間。而鑒於上述的外部環境變化，S 集團的整體管道戰略已不再適用於新零售時代的競爭態勢，必須以全管道戰略重新梳理企業的核心競爭力。



第四章 S 集團腕表零售發展的內部環境分析

本章將對 S 集團二十多年發展沉澱的相關經營要素做相關分析，通過對現有管道、已有消費者、行銷矩陣觸達情況以及數位化進程等內容做具體剖析，呈現 S 集團在進入新零售競爭時代已具備的競爭實力以及可能面臨的挑戰。

4.1 S 集團發展現狀調研

4.1.1 S 集團業務及全管道戰略介紹

1. 業務介紹

S 集團作為行業中游的參與者，是國內領先的腕表產業鏈服務提供者，專業從事腕表零售、批發業務，聚焦進口腕表品牌，提供腕表維修等售後服務及周邊產品，為腕表產業鏈上下游提供價值服務，滿足人民群眾對美好生活的追求。截止至 2023 年，該集團在全國 100 餘座城市經營約 400 家多品牌零售門店，擁有 300 餘家批發客戶，200 餘個維修服務網點。上游合作品牌有享譽國際盛名的瑞表集團、曆峰集團、勞力士集團、LVMH 集團等。與勞力士、卡地亞、歐米茄、浪琴、江詩丹頓等知名高端腕表品牌擁有 20 餘年的合作經驗。同時作為天梭、美度等瑞士大眾品牌的中國總代理負責相關品牌在中國地區的行銷、物流等工作。該集團 2020 年建成的中央倉庫地處浙江嘉興自有供應鏈服務基地。基地總建築面積約 3.8 萬平方米，系行業內少有的腕表專業化倉儲配送中心，承擔著上述服務品牌的腕表、飾品及配件的接收、倉儲、揀配、配送及維修。中央倉庫借助便捷的協力廠商物流可以輻射全國範圍，服務公司自有實體門店及眾多零售商門店。於此同時，S 集團積極推進數位元化零售商業模式創新，自主開發線上平臺、構建線上腕表銷售、種草社區、會員服務、鐘錶管家專業諮詢、向線下門店引流、腕表寄修等諸多功能的全管道網路。除自有線上平臺外，該集團在京東、天貓等主流電商平臺也建立了銷售管道，同時佈局抖音、小紅書、得物等年輕化社交媒體，進一步拓展創新性行銷管道。通過線上線下管道的融合貫通以及產品全生命週期服務，致力於為消費者打造一體化、個性化的消費生態圈，優化消費體驗。集團通過多種管道和方式不斷整合消費者和品牌方的各自需求，向消費者提供優質產品及服務，同時向品牌方回饋終端消費偏好，逐漸成為連接消費者和品牌方的重要紐帶。

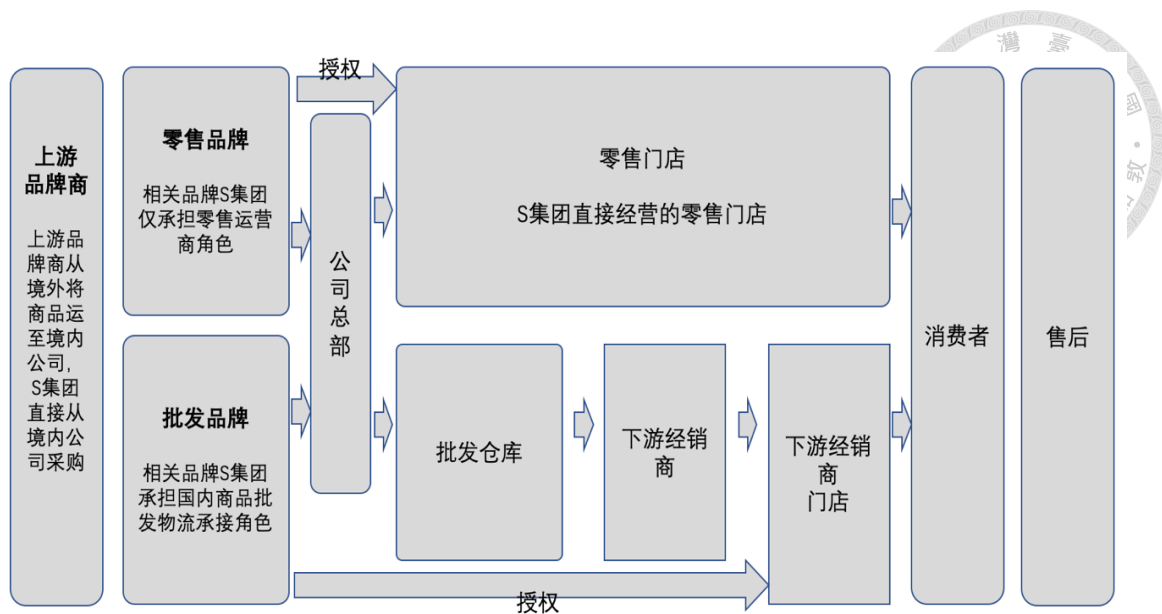


圖 4-1 S 集團業務模式

2. S 集團的全管道戰略

S 集團於 2020 年提出構建企業的全管道戰略，該戰略主要聚焦於構建以客戶為中心的數位化服務體系。企業認為形成該戰略主要有四大驅動因素：第一是互聯網時代下消費者的行為、關注點、決策過程等都在發生重大變化，零售企業必須進行調整來迎合消費者需求的變化；第二是數位技術發展的大勢所趨，已經形成各行業均在積極擁抱數位化轉型的趨勢，在 2020 年，全管道戰略對於零售企業來說也是疫情常態化最好的選擇和努力方向。第三是零售企業普遍承受著庫存成本，人力成本，租金成本等上行壓力，企業需要通過數位元化方式及全管道模式探索降本增效的道路；第四是 S 集團作為行業領先企業，擁有完善的基礎條件，軟硬體設施及豐富的經營管理經驗，企業希望通過全管道戰略來推動行業的變革發展。鑒於腕表零售行業特有的單店授權模式，企業並不能完全佈局線上銷售管道，然而線上又是消費者獲取大量資訊的管道，是企業及品牌曝光獲客的必要手段。結合原有的大量線下管道建設網路以及已經積累的線上及線下運營經驗，企業最終將全管道戰略的發展藍圖設定為：公域引流、私域運營、轉化承接以及資料反哺四大模組。公域引流是指企業除了線下客流外，同時通過線上平臺的帳號矩陣線上上獲客，私域運營是指針對高單價腕表品類消費決策較長的特徵，企業將公域上獲得的潛在消費者在私域內通過一線銷售人員的一對一服務加強消費者對產品的瞭解。基於目前消費者的問詢基本線上上完成，這部分工作的核心內容是工具的反覆運算，如企業微信、小程序

等，以及對於一線銷售人員的線上互動能力培訓。轉化承接是指一線銷售人員通過私域運營後邀請客戶到店體驗產品及服務以便更有效的進行銷售轉化。在此過程中，企業亦同步考慮到售後服務的轉化承接。資料反哺是指企業需要在以上三個模組中，運用數位化技術和手段沉澱客戶資訊，形成客戶資產池，一來可以幫助企業更具體、深入的瞭解客戶。二來具體的客戶喜好、行為資訊以及直接回饋可以同步反哺一線業務經營單位提升自身服務效率。

表 4-1 S 集團全管道戰略藍圖

第一阶段 流量自公域流转至私域	公域引流及私域扩增 (腾讯生态工具/第三方工具/盛时APP)				全渠道数据反哺
	流量来源 (公域)	1. 腾讯生态：公众号：KOL/朋友圈投放/视频号 2. 其它外部投放：小红书、抖音、淘宝直播、其它直播或外部流量 (考虑目前直播无法直接在第三方平台销售)	京东无界零售：京东流量	1. 门店客流挽留 2. 管家私微朋友圈 3. APP用户	
	流量承接平台 (进入私域)	1. 小程序 2. 员工企业微信 3. 公众号	1. 京东助手 2. 员工企业微信	1. 小程序 2. 员工企业微信	
第二阶段 交易场建立 (clienteling- 顾客服务解决方案)	管家私域激活及转化效能提升 (腾讯生态工具-企微/小程序) 私域流量不是静止的而是流动的：用户流量会在门店/小程序/管家企微/服务号之间流动，私域流量不仅仅指管家手上的流量				1. 采集小程序及相关内容的浏览情况 2. 分析用户浏览路径、浏览频次 3. 分析并找出最有效的激活通路 4. 分析并找出用户的兴趣点
	管家赋能	管家私域激活 (关系维护及场景延展)/指导管家成为全城销售 (社交零售倍增课程：如何发朋友圈/如何推送信息/如何线上破冰/如何线上精准推荐产品)			
	工具	盛时小程序提供服务场景延展及社交内容的扩充：活动邀约/服务信息/商品信息/宣传内容等企业微信提供与客户交流的通道			
第三阶段 转化与收割	生意增长机会的抓取				
	盛时表行 (零售+维修)	通过私域激活及赋能，邀请客户入门店进行常规商品及业务的销售或服务，增加销售机会			1. 与转化订单数据匹配，找到各个业务通道的转化漏斗模型 2. 从用户/客户维度出发的链路数据：看了什么、在哪看、跟谁聊、在哪买、买了什么
	盛时APP/盛时小程序 (云商)	提供钟表类特殊商品以及周边或后市场收费服务，增加销售机会			
	视频号总部直播+管家联动	考虑各区域管家未必都有最合适的人选做直播，通过“董明珠直播”模式，利用管家端私域流量，通过总部直播资源增加销售机会，通过盛时小程序体系与区域管家进行利润分配			

截止至 2023 年年底，S 集團的全管道戰略規劃框架已經基本落地。具體包括：搭建了公域社交媒體矩陣，小紅書平臺以及抖音平臺的引流路徑走通，2023 年小紅書引流 GMV 超過 1.5 億，抖音引流 GMV 超過 3,000 萬。搭建了私域社交工具，2020 年企業小程序上線，可查詢企業門店分佈情況以及門店商品情況，2022 年 5 月企業微信上線，前端 3,700 名一線銷售人員使用企業微信收集客戶資訊並與客戶進行線上交流，2023 年 9 月開始進行一線銷售人員的線上互動力培訓。資料模組分佈實施，包含會員體系、CRM 客戶資料收集體系，以及企業微信、小程序的客戶標籤採集體系。



4.1.2 現有銷售管道調研

S 集團通過二十多年的管道經營累積，已經在國內佈局了比較強大的銷售網路，截止到 2023 年 6 月末，門店達到 373 家。

1. 線下管道

線下管道門店可根據結算方式的不同，分為自營門店及聯營門店。自營門店指在自有或租賃物業中直接面向終端消費者經營的店鋪，由企業直接收款並開具銷售發票。聯營門店一般指開設在傳統百貨業態中的門店。當客戶發生銷售時，由商場方收銀並開具發票，再以月度結算的方式扣除聯營扣點金額後向企業支付相應貨款。由此可見自營門店的回款週期更快，且對價格掌握的自由度更高。聯營門店由於要多考慮一層商場方面的扣點，在價格浮動空間上彈性較小。在客戶全管道跳轉的過程中，自營門店將獲得更大的自主權，而聯營門店會受到商場的制約。

自 2020 年到 2023 年 6 月，S 集團在自營門店的管道佈局增長了 15.7%，聯營門店收縮了 12.3%。

表 4-2 S 集團門店管道佈局統計

門店類型	2020 年末 門店數量	2021 年末 門店數量	2022 年末 門店數量	2023 年末 門店數量
自營門店	89	100	101	103
聯營門店	308	300	284	270
總計	397	400	385	373

大型購物中心一般採用租戶自營的模式，而傳統百貨商場則通常採用聯營模式。兩種商場模式中，百貨商場更注重聯營方的商品貨架管理，需要確保聯營合作方的商品品質足夠優質，數量能滿足客戶需求，而由於大部分百貨公司體量受限，則無法提供給聯營合作夥伴較大的店鋪規模，在整個經營過程中，注重坪效和品效。新興購物中心業態一般保有較大規模的可租賃面積，可提供給租戶更大的空間進行經營。同時由於其運營模式為租金模式，購物中心更關心客流數量以及客流品質，這是其穩定租金的重要手段，在經營過程中更關注運營效果和行銷推廣。因此以上不同業態的特徵，也使得一般開在購物中心的自營門店會享有更現代化的硬體設備，

更獨立的店鋪形象。在促銷活動、VIP 活動方面的策劃執行更有自主性。而聯營門店則更依賴百貨商場的行銷體系，同時也需要遵守百貨商場的相關行銷規定。

2020~2023 年 6 月，S 集團在百貨商場中經營的門店從 285 家收縮到 224 家，減少了 21.4%，而購物中心門店則從 89 家增長到 128 家，增加了 43.8%。也說明企業進一步追求可以給予更優質客戶服務的經營場所，並開始探求經營的自主性。

表 4-3 S 集團門店類型統計

門店類型	特點	2020 年末 門店數量	2021 年末 門店數量	2022 年末 門店數量	2023 年末 門店數量
百貨店	門店在傳統百貨 場中經營	285	274	241	224
購物中心店	門店在大型購物 中心中經營	89	103	123	128
臨街店	門店在臨街店鋪 中經營	23	23	21	21
合計		397	400	385	373

2. 線上管道

隨著互聯網的發展，S 集團同時佈局了線上銷售管道，但由於高級腕表品牌對於線上授權的嚴謹，企業在線上獲得授權的可銷售品牌集中在中低端品牌，即零售均價在 2 萬元以下的相關品牌。

表 4-4 S 集團線上管道統計

平台名称	店铺分类	主要品牌（价位由低到高）						
		尼维达	雪铁纳	天梭	汉米尔顿	美度	雷达	浪琴
天猫	旗舰店	★						
	专卖店			★				
	奥莱旗舰店		★	★	★	★		
京东	官方旗舰店		★	★	★	★		
招商银行网上商城		★	★	★	★	★		★
自有官方线上渠道		★	★	★	★	★	★	



隨著線上網路的鋪開，企業在線上運營也積累了越來越多的經驗，2016 年在天貓、京東主力傳統電商平臺開設旗艦店專賣店後，於 2021 年獲得了部分品牌在協力廠商管道的代運營資質，其中包括：

表 4-5 S 集團線上代運營門店統計

平台名称	店铺分类	主要品牌（价位由低到高）						
		尼维达	雪铁纳	天梭	汉米尔顿	美度	雷达	浪琴
京东	授权旗舰店			★				
	自营旗舰店		★	★	★	★		
得物	无	★	★	★	★	★		
招商银行	品牌旗舰店							★

S 集團在新零售背景下開始運用之前累積的上游品牌資源積極拓展新興管道。在傳統零售向新零售變革的過程中，企業的管道佈局思路以及其運營能力也在進行轉變。首先，除了依託原有管道資源進一步調整管道結構，使之能夠進一步滿足新零售背景下的客戶體驗需求之外，也在嘗試進一步拓展線上管道，在各大主力電商平臺佔領陣地。其次，隨著線上佈局的展開，其線上運營能力也逐步建立，而線上運營能力對於傳統零售商而言是個新的課題，通過與頭部電商平臺以及頭部品牌的合作，將有利於企業快速積累、沉澱相關知識和技能，並能依託平臺及品牌流量快速反覆運算自身能力。

3. 維修管道

S 集團在全國佈局了 171 家維修網點及 32 個維修中心，獲得了卡地亞、積家、雷達、雪鐵納、漢密爾頓、美度、歐米茄、天梭、浪琴等品牌的維修授權，培養了一批專業的腕表維修保養技師，向消費者提供專業、優質的腕表維修及保養服務。其中維修網點通常依託於零售門店的佈局，在零售門店中劃出一部分面積作為維修網點使用，聘請專業維修技師駐點，以便為消費者提供更及時的服務。維修中心通常位於獨立的購物中心或寫字樓中，擁有更大的面積和更全面的維修設備，配備更多高級維修技師，主要用於複雜機芯的維修以及腕表的完全服務（包含腕表全面檢測，機芯保養，外部拋光等）。截止目前，維修管道的管理與零售管道的管理相互獨立，各自進行盈損核算。



4.1.3 現有消費者調研

S 集團於 2016 年上線 CRM 系統及會員體系，開始嘗試收集客戶資料，截止到 2023 年 12 月，系統內累積可觸達會員人數 3,307,912 人，其中消費會員 1,424,826 人。會員資料的收集主要來源於兩種形式：（1）出於國內對於個人隱私保護的相關法律法規，會員註冊資訊需要由會員本人提供，並同意相關隱私條款後方能註冊。註冊資訊包含客戶稱呼、生日資訊、性別資訊、所在地資訊以及聯繫方式。（2）客戶的個性化資訊，如其愛好、產品偏好、職業資訊、重要紀念日資訊等則由一線銷售人員與客戶溝通後代為填入。客戶所購買的產品以及服務將通過訂單系統自動匹配到該客戶名下，並提供相應會員積分。

在分析過程中，為了能更精準地反應各聚焦市場的客戶畫像，將客戶根據其消費的品牌分為三類，分別是（1）高端品牌客戶：零售均價人民幣五萬元及上；（2）流量品牌客戶：零售均價一萬元至五萬元；（3）入門品牌客戶：零售均價一萬元以下。

由於 S 集團同時經營著多個品牌，零售均價跨度較大，其客戶畫像的呈現也與所經營品牌有著直接關係。

1. 客戶數量與性別結構

表 4-6 S 集團以品牌等級劃分的消費人數變化

年份	入門品牌（人）	流量品牌（人）	高端品牌（人）
2019	200,175	168,397	6,640
2020	155,978	181,404	9,254
2021	163,908	206,964	12,161
2022	122,952	161,824	10,292
2023	118,261	153,520	11,105

自 2019 年起，排除 2022 年疫情因素，高端品牌客戶呈現上升狀態，從側面驗證整體消費升級的態勢。流量品牌客戶數量較為穩定，入門品牌客戶數逐年下降。所有品牌均在 2021 年呈現客戶數量高峰，考慮是受疫情期間消費無法外流的正面影響。

表 4-7 S 集團以品牌等級劃分的消費者性別占比統計

年份	入門品牌		流量品牌		高端品牌	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性
2019	53.53%	46.37%	50.89%	49.11%	61.70%	38.30%
2020	48.25%	51.75%	53.29%	46.71%	65.23%	34.77%
2021	48.26%	51.74%	54.68%	45.32%	64.94%	35.06%
2022	43.11%	56.89%	41.04%	58.96%	50.12%	49.88%
2023	42.19%	57.81%	39.86%	60.14%	50.29%	49.71%

從客戶性別結構上看，所有品牌自 2022 年都呈現女性客戶占比大規模提升的情況，高端品牌女性客戶從 2019~2021 年 36.04% 的平均水準上升至 49%，連續兩年占比將近 50%。流量品牌的女性客戶占比從 2021 年前不到 50% 上升至 2022 年的 58.96%，2023 年穩定在 60.14%。入門品牌也從 2019 年的 46.37% 上升至 2023 年 57.81%，升高了 10 個百分點。可以窺見女性消費市場正在崛起，且在不同消費層次均有體現，這也為未來的行銷工作指明了路徑方向。

2. 客戶年齡結構

表 4-8 S 集團客戶年齡結構

	年份	60前	60后-70	70后-80	80后-90	90后-00	00后
高端品牌	2023	0.58%	5.15%	19.68%	45.10%	28.11%	1.39%
	2022	0.67%	4.61%	15.85%	46.65%	30.66%	1.55%
	2021	0.60%	4.11%	16.79%	45.60%	31.19%	1.70%
	2020	0.51%	3.87%	16.32%	42.29%	35.30%	1.70%
	2019	0.61%	3.58%	16.59%	50.49%	27.57%	1.17%
流量品牌	2023	0.46%	3.52%	15.06%	42.27%	36.18%	2.52%
	2022	0.46%	3.18%	13.66%	40.76%	39.13%	2.81%
	2021	0.40%	2.74%	13.05%	40.03%	40.98%	2.79%
	2020	0.36%	2.28%	11.40%	37.31%	45.21%	3.45%
	2019	0.30%	2.02%	8.89%	52.63%	33.83%	2.33%
入門品牌	2023	0.54%	2.95%	12.46%	35.24%	42.91%	5.91%
	2022	0.66%	3.10%	12.09%	34.96%	43.49%	5.70%
	2021	0.56%	2.69%	11.54%	34.38%	45.40%	5.43%
	2020	0.44%	2.21%	10.04%	31.83%	48.81%	6.67%
	2019	0.32%	1.51%	6.74%	49.06%	37.39%	4.98%

在企業的線下管道中，24~45 歲的客戶仍然是主要客群，即 80 後和 90 後客戶。他們在所有分級品牌中佔據了約 80% 的市場份額。然後，近五年來 90 後和 00 後的客戶並未顯示出增長趨勢。這可能表明企業需要進一步考慮如何吸引和滿足年輕一代客戶的需求，來促使市場份額的增長。反之，70 後客戶呈現五年穩定增長的態勢。以上資料表明，企業需要考慮所布局的管道、品牌、產品是否能夠匹配新一代消費者的購物需求。

3. 客戶複購情況

表 4-9 S 集團客戶複購金額占比情況

年份	2019	2020	2021	2022	2023
複購金額占比	11%	15%	18%	20%	21%

表 4-10 S 集團客戶複購間隔情況

复购间隔	2019	2020	2021	2022	2023
1-30天	34.40%	29.39%	25.59%	20.72%	18.90%
31-60天	8.99%	8.03%	7.72%	6.72%	6.03%
61-90天	6.02%	5.52%	5.29%	4.75%	4.42%
91-180天	12.81%	11.05%	11.14%	10.05%	9.46%
181-365天	16.71%	15.55%	15.38%	15.41%	13.63%
366-730天	16.03%	18.43%	16.33%	19.35%	18.44%
731-1095天	4.65%	8.83%	11.11%	10.67%	12.48%
1096以上	0.39%	3.19%	7.45%	12.32%	16.65%

對於零售行業來說，客戶的複購情況確實可以提供重要的業務相關資訊，尤其是體現了客戶滿意度和忠誠度，當客戶高頻地重複購買產品或服務時，這一行為表明他們對產品和服務感到滿意，並且願意多次選擇相關品牌和店鋪。這反映了企業提供的產品和服務與市場和客戶的需求相符合，能夠滿足客戶的需求。另外，當客戶在購買此類產品時認准相關企業，也顯示出客戶對於企業的信任以及對其聲譽的認可。這種信任是通過提供高品質的產品和良好的客戶服務以及解決客戶需求來贏得的。客戶對企業的認可和信任也有助於提升企業品牌價值，並吸引更多新客戶。對 S 集團來說，作為一個經營多個品牌的零售業巨頭，承接了各個層次的多品牌經營，確實為客戶複購提供了更多的機會和空間。

目前，企業所收集的客戶資訊仍然集中於線下管道的客戶，而由於協力廠商平臺通常擁有自己的資料庫及會員體系，且企業在線上業務的佈局運營仍然處於建設階段，尚未將線上協力廠商平臺的客戶納入整個會員資料體系，使得整個客戶資訊不夠全面，這也是整個腕表行業的平均水準。相較於快時尚、妝品等高周轉的品類，在客戶資料的收集、分析、應用上仍然有所欠缺。

根據以上資料，企業在傳統管道及模式下，客戶數量未能進一步增長，客戶結構面臨嚴重固化，未能抓住年輕一代的客戶群體。確實需要考慮吸引和滿足年輕一代客戶的需求來促使市場份額的增長。在管道佈局方面，確保年輕一代客戶經常去的地方有線下管道的存在，也要同步考慮拓展線上管道及社交媒體管道，並通過營造年輕化的管道形象來吸引他們的注意。在產品和行銷策略方面仍需要進一步瞭解年輕一代客戶的購物需求和偏好，針對他們的購物特點制定相應的行銷策略。

4.1.4 線上行銷矩陣觸達調研

隨著互聯網和數位技術的不斷發展，零售企業面臨著日益激烈的市場競爭，因此需要採用更為適宜的行銷策略與目標市場進行接觸。在線上行銷矩陣通常由兩個維度構成，即線上行銷目標和線上觸達管道。行銷目標通常包括提升流量和提高轉化率等方面。而在線上觸達管道則涵蓋了搜尋引擎優化和廣告、移動端廣告、社交媒體行銷等多種選擇。

S 集團受到上游品牌的制約，其在線上行銷的主要目標在於增加品牌曝光和流量，提高獲客效率。為實現這一目標，S 集團專注於社交媒體行銷觸達，在其管理層看來，要抓住年輕一代的消費群體，必須將行銷重點放在他們經常活躍的社交媒體平臺上。

通過在社交媒體平臺上進行定向廣告投放和品牌行銷推廣，S 集團能夠更好地與目標消費者群體進行互動，並吸引他們的注意力。社交媒體平臺的廣泛使用使得 S 集團能夠以更具創意和個性化的方式展示產品、推廣活動和建立品牌形象。此外，社交媒體還為 S 集團提供了與消費者即時互動和回饋的管道，從而說明企業更好地瞭解目標市場的喜好和需求，進一步優化行銷策略。

通過精準的社交媒體行銷觸達，S 集團能夠在年輕一代消費群體中建立起積極且有吸引力的品牌形象。這樣的定位不僅可以提升品牌的知名度和忠誠度，還能夠有效地促進銷售轉化，推動企業的增長和發展。各個頭部社交媒體在 2023 年的表現如下：

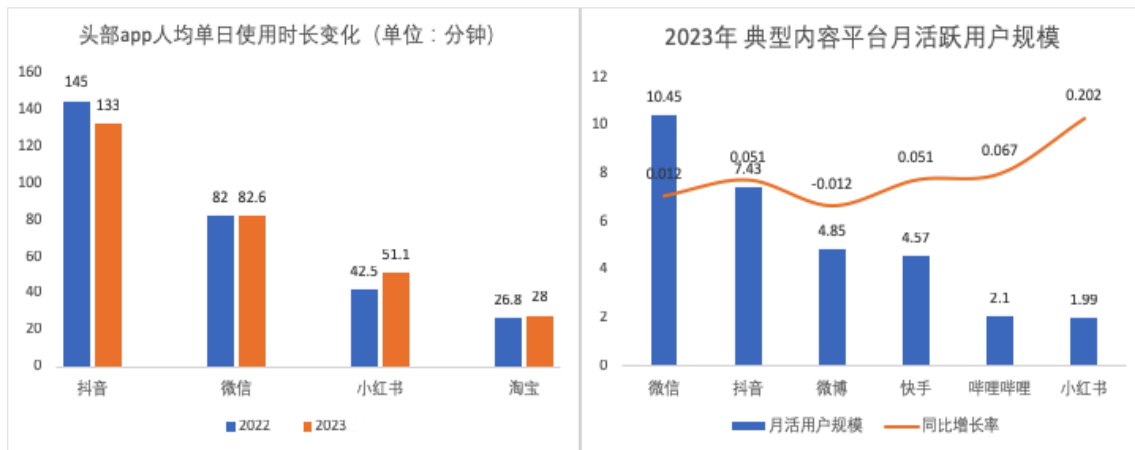


圖 4-2 內容平臺資料彙總

資料來源：QuestMobile TRUTH 中國移動互聯網資料庫 2023 年 9 月版本&月狐 iAPP(MoonFox iAPP)

S 集團在線上觸達管道方面採取了一種矩陣策略，即同時利用官方帳號和一線銷售員工個人帳號。官方帳號扮演著展現企業形象和實力的關鍵角色，通過展示店鋪規模、覆蓋城市、合作品牌等資訊，旨在為將近 1,600 個員工個人帳號提供背書的支援。這樣的背書效應有助於增加員工個人帳號在消費者心目中的可信度和吸引力。

員工個人帳號的主要任務則集中在發佈店內商品資訊和門店宣傳資訊上。通過直接在個人帳號上發佈最新的產品資訊、促銷活動和門店宣傳內容，這些員工將直接吸引消費者進店。通過這種方式，S 集團能夠最大程度地利用員工的個人影響力和社交圈，將品牌和產品推廣給更廣泛的受眾。

通過官方帳號和員工個人帳號的並行使用，S 集團實現了在線上觸達管道的多層面覆蓋。官方帳號展現了企業的整體實力和形象，為員工個人帳號的推廣提供了可靠的背書。而員工個人帳號則作為直接接觸消費者的媒介，能夠通過個人信任和社交網路的力量，更有效地吸引消費者進入實體店面。

這種矩陣策略的優勢在於結合了企業的整體品牌形象和個人銷售員工的影響力，實現了更全面、更精準的在線上推廣。官方帳號與員工個人帳號的協同作用，既展現了企業的專業形象，又能夠通過員工的個人努力吸引消費者的關注和光顧。這樣的多層次策略能夠有效地提升 S 集團在線上觸達管道的競爭力和市場份額，為企業的發展帶來更多機遇和增長。

官方帳號方面，企業根據各社交媒體平臺的特性以及消費者所在圈層的親密程度，將相關社交媒體細分為三個類別：親密範圍、社交範圍和公眾範圍。在制定觸達策略時，根據不同的分類來選擇適合的方式。

首先是親密範圍，這個範圍包括直接的消費者及潛在客戶，他們大部分已經與企業的門店銷售有過接觸，對企業有一定程度的瞭解和信任。針對這個群體，採用私信、微信群或者面對面交流的方式進行觸達。這種方式可以更加個性化地傳遞資訊，並建立更密切的聯繫。可以通過分享有關產品或服務的故事、優惠活動等，以及回應消費者的疑問和回饋來維持親密關係。其次是社交範圍，這個範圍包括對產品和服務感興趣的潛在消費者或粉絲。對於這個群體，採用社交媒體平臺上的帖子、分享和評論等方式進行觸達。可以通過發佈有趣、有用的內容來吸引潛在消費者的關注，並鼓勵他們進行轉發和參與互動。通過增加曝光度和討論度，可以擴大影響力和知名度。最後是公眾範圍，這個範圍主要包含還未建立聯繫的大眾群體。對於這個群體，採用廣告、推廣活動和合作品牌等方式進行觸達。通過在社交媒體平臺上進行有針對性的投放，將企業最新資訊傳遞出去，並引起他們的興趣。可以通過研究目標受眾的興趣和偏好來選擇合適的平臺和內容，以達到更好的觸達效果。

在 2022 年開始，企業開始培訓和孵化一線銷售人員的社交媒體個人帳號，這個計畫被稱為 KOS 計畫（即銷售關鍵意見）。主要的平臺包括小紅書和抖音。參與 KOS 計畫的銷售人員在小紅書和抖音上註冊個人帳號，並發佈所在門店的商品資訊和服務。他們通過這種方式吸引潛在客戶的關注並與其互動，隨後邀請客戶親自到線下門店體驗商品和服務。

KOS 計畫的目標是通過個人帳號的運營和社交媒體的互動，提升銷售人員的影響力和知名度，進而增加業績和銷售量。銷售人員通過發佈有關所在門店的產品資訊、使用體驗、購買心得等內容，吸引潛在客戶的關注。他們可以分享產品的特點、優勢，提供購買指導和建議，並通過互動回答客戶的問題和解決疑惑。這種個人帳號的運營和互動形式可以打造銷售人員的個人品牌，並建立與潛在客戶的信任和關係。

表 4-11 S 集團帳號矩陣引流成果

	2022年7月	2022年12月	2023年12月
账号孵化数量	882	882	2841
企业微信留资	197	2,514	7,613
账号覆盖区域	10	21	21
开单账号数量	151	505	1199
总账号粉丝数	45,490	51,576	403,556
总销售转化公价	11,176,609	37,089,373	227,598,166
总销售只数	232	1,158	8,932

以上資料表明，通過社交媒體的力量，KOS 計畫為銷售人員創造了一個廣闊的平臺，使他們能夠將商品和服務資訊傳遞給更多潛在客戶。銷售人員可以在發佈資訊的同時，利用各種互動功能如點贊、評論、私信等與潛在客戶進行溝通，並邀請他們親自到線下門店體驗產品和服務。這種線上線下結合的策略，在門店客流日趨減少的情況下，為門店帶來了新的流量入口，使銷售人員能夠更有效地進行銷售和推廣，與此同時又提高了客戶的參與度和轉化率。而邀請到店模式則為顧客提供更真實的感受和更準確的判斷，建立起對產品的信任和安全感。如前所述，腕表是一種非常獨特的時尚配飾，除了實用功能之外，它更是一種展示個人品味和身份的象徵。因此，對於購買腕表的消費者而言，他們往往希望能夠親自試戴並感受產品的真實魅力。通過實地體驗，顧客能夠更好地瞭解腕表的款式、細節和手感，並從中選擇出最適合自己的款式。而對於高價位的腕表而言，體驗更是不可或缺的環節。顧客花費相當大的財力購買一款腕表，因此他們更加注重對產品的瞭解和品質的驗證。通過親身試戴，顧客可以感受腕表的舒適度、材質品質以及工藝水準。



4.1.5 數位化進程調研

數位化進程對於全管道戰略而言是至關重要的基礎，並產生深遠的影響，為零售業的運營和發展提供了新的機遇和挑戰。數位化技術的廣泛應用也使得零售商能夠更好地滿足消費者的需求，提升銷售額和市場份額。

數位化進程提高了零售全管道的效率和運營能力。通過數位化技術，零售商可以更好地瞭解消費者的偏好和行為習慣，從而進行精準的市場定位和產品推薦。資料分析和人工智慧技術的應用使得銷售預測和庫存管理更加準確，降低了庫存積壓和銷售風險。此外，數位化進程還推動了供應鏈的數位化轉型，提高了供應鏈的可視性和協同能力，減少了物流成本和交貨時間。

由於 S 集團的整體發展路徑是在產業鏈上由後向前逐步整合的，其企業數位化的發展規劃也符合由後向前的路徑。可以把企業目前整個數位化發展結合行業和企業的發展分為兩個階段：行業處於傳統零售增量時代以及行業進入精細化運營的新零售時代。

傳統零售時代，由於整體市場求大於供，進口腕表由於進出口業務的局限以及 S 集團所處的行業領先地位，從業務角度，企業考慮的更多是有足夠的貨品庫存可以滿足市場需求，以及商品周轉的效率；從財務角度，更多聚焦於業財一體，即帳務清晰，結算有效。整體數位化設計的初衷在於標準化的經營指標設計及落實跟進。在這樣的想法下，企業選擇 SAP 作為整體商品、訂單、財務結算等流程的整合式軟體體系來達到管控和提效的目的。

進入互聯網的新零售時代後，由於上述外部環境的變化，尤其是消費者及競爭維度的變化，企業除了關注商品、供應鏈之外，需要更多考慮客戶維度的數位化體系設計以及精細化的運營效率。在運營端更是逐漸出現了會員體系、消費者行為分析、運營效率分析等的更進階的數位化系統需求。這對企業的數位化體系設計提出了新的挑戰。

目前，根據企業設計的全管道藍圖，整體數位化體系被劃分為前、中、後臺體系來支撐整體業務的轉型：

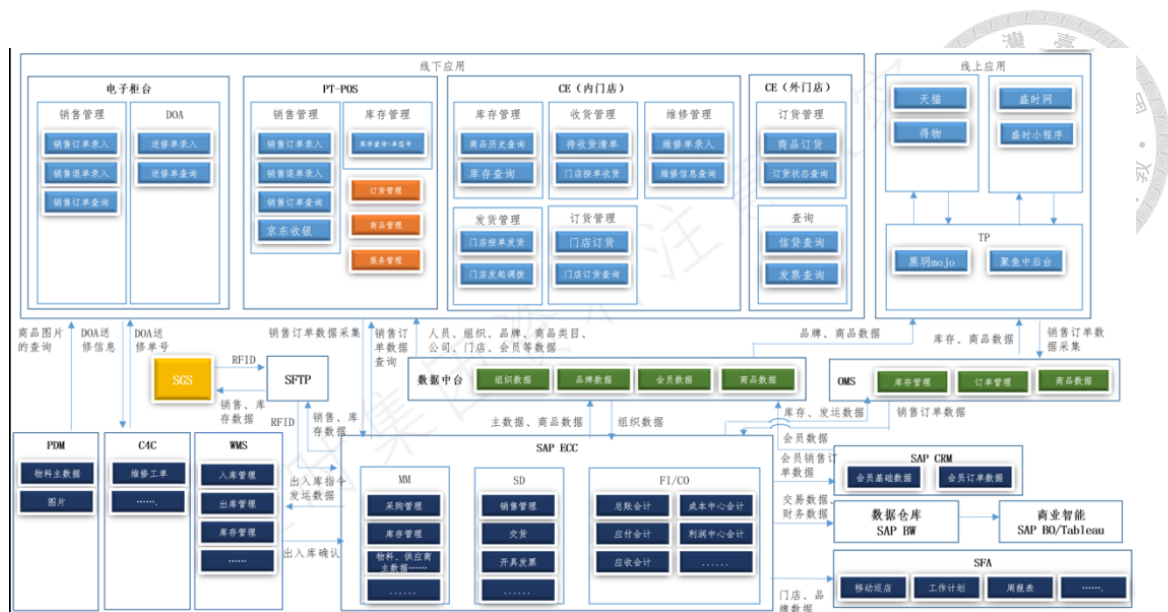


圖 4-3 S 集團系統架構圖

業務前臺資料體系：主要作用是資料獲取以及資料查詢，關鍵使用者為企業的一線業務團隊，包含業務經營管理者、商品管理者，客戶資源管理者以及門店人員或線上銷售人員。該系統包含銷售訂單錄入系統：電子櫃檯、POS 系統、線上抓取協力廠商平臺銷售訂單的代運營系統；同時還包含供業務人員查詢即時庫存的 CE 系統。

後臺資料體系：其作用聚焦在會計核算以及資料儲存，具體包含管理商品資訊的 PDM 系統、管理供應鏈物流的 WMS 系統、管理維修工單以及零件的 C4C 系統、管理單證流轉的相關 SAP 系統以及管理客戶資訊的 CRM 系統。其中由於在資料輸出時常有客戶資料需要與訂單資料等交叉匹配的需求，且客戶資料顆細微性變動頻率較高，特別設置 SAP BW 的數倉體系來支援相關資料的交互。

中臺體系：此為企業最後搭建的業務資料體系。考慮到新零售背景下的業務模式越來越多元，且越來越靈活，中臺的作用在於可以更靈活的定義前臺的業務邏輯和規則，起到承上啟下的作用，同時為前端業務提供資料服務以及分析報表的輸出。中臺的出現使後臺資料庫不需要再度進行複雜的運算或進入高頻反覆運算的過程，保證後臺資料庫的穩定運行，同時兼顧前端日新月異的零售業務需求。



4.2 S 集團全管道戰略存在的問題分析

基於對行業的瞭解，以及對企業外部環境及內部實力的具體分析，S 集團的全管道戰略框架方向符合整體數位化及零售的市場趨勢，可以滿足消費者的服務需求。整個全管道體系運作得當，可以說明企業尋找到目標客群，推動企業可持續的業務發展。但企業在全管道的發展中仍然會面臨不同階段的挑戰，尤其要考慮市場的變化以及上游的影響力。具體可以分為：外部上游供應商、合作平臺、消費者變化的影響以及內部組織龐大、結構複雜、資訊交互壁壘、人員能力的影響。

4.2.1 外部上游品牌方管控政策的問題

S 集團作為多品牌的零售商，需要對不同的品牌策略作出對應措施。簡單的一攬子計畫在全管道戰略推進的過程中必定無法應對所有品牌不同的發展階段對於零售商的需求以及要求。通常越高端的品牌，其對品牌形象的管控越是嚴格，可以給予零售商的自主空間相應較小；處於發展初期或發展中的品牌，由於需要零售商協助其一起開拓市場管道，打開市場聲量，零售商將比較容易獲得品牌的授權來進行更多元的行銷活動。根據對各類別品牌的研究，可根據品牌級別將其對於零售商在各埠的管控力度歸納為下圖，企業需要進一步根據上游的管控政策精細化調整全管道的策略規劃。

表 4-12 各品牌在線上及線下端的管控情況

强中弱	线上						线下 门店/管家				
盛时能力	电商把控	电商经营	社交媒体把控	社交媒体经营	售前影响	售中服务	售前影响	售中服务	售中转化	售后把控	售后服务
高端品牌： 劳力士/卡地亚/江诗丹顿/积家/宝珀	弱	弱	弱	强	强	强	中	强	强	弱	弱
中端品牌： 欧米茄/浪琴/雷达	弱	弱	中	强	中	中	中	强	强	中	中
批发品牌： 天梭/美度	强	中	中	强	弱	弱	弱	中	中	强	中

資料來源：本研究整理



4.2.2 外部合作平臺規則變化的問題

企業目前合作的外部平臺主要分為電商平臺以及社交媒體平臺。

1. 電商平臺

傳統電商平臺天貓、京東等運營方式較為固定，但是出於對流量和業績的目標要求，近年來對企業所上架銷售的商品及價格提出了差異化的需求。具體來說，即希望各商家上傳的商品與線下有差異，銷售的價格有絕對的平臺優勢。對於上游品牌方管控較嚴格的腕表行業，這些要求將會給零售商帶來極大的挑戰，零售商可能因為無法提供差異化商品或價格而無法得到流量的扶持或展示露出的機會，將對相關平臺的銷售帶來挑戰。

針對新興的興趣電商平臺，如抖音，企業將會面臨完全不同的挑戰。抖音平臺通過流量賽馬機制來決定帳號的露出機會，視頻內容需要在線 3~5 秒獲得較高的完播率，才能進一步獲取到更大的流量。對於直播電商來說，抖音付費流量高昂，將對企業的運營成本帶來極大的挑戰。同時抖音平臺運營規則和後臺演算法反覆運算快速，需要高頻調整企業自身的運營節奏和運營方法，這些對於由傳統零售商轉型到全管道服務商的 S 集團來說都是極大的挑戰。

2. 社交媒體平臺

企業目前主要運營的社交媒體平臺有小紅書、抖音、視頻號。

不同社交媒體平臺運營方式不同將造成運營團隊組織負荷較大，培訓難度加大。小紅書聚焦筆記發佈，抖音和視頻號雖然同樣聚焦短視頻和直播，但後臺演算法邏輯不盡相同。需要運營團隊及時瞭解平臺規則後及時調整自身策略，同時對相關一線人員進行培訓輔導。鑒於各社交媒體平臺邏輯規則變化較多，對於組織的運行效率有很大的挑戰。

小紅書平臺對於站外引流的打擊力度逐日提升，平臺不允許帳號主發佈微信或其它聯繫方式，這對於未來線上獲客的路徑會有較大影響。抖音平臺對於帳號的視頻內容品質、數量、直播時長、客服時限都有較嚴格的要求，這對企業的運營團隊提出的要求較高，且平臺有違禁詞探針，主播必須對於平臺的要求有十分清晰的認知。平臺的這些要求和規定，都將會對企業的運營團隊和運營效率帶來較大挑戰。



4.2.3 外部消費者對於後市場服務需求進一步延展的問題

機械腕表屬於精密儀器範疇，通常品牌方及零售商對於售出的腕表將提供 2~5 年的質保期。質保期內對於非人為損壞的情況做免費維修。然後日常佩戴過程中，正常的磨損、人為使用操作不當或消費者的無意之失都將使腕表受到損壞，這就使維修服務成為了腕表購買後的剛需。隨著市場教育的進一步完善，消費者也越來越知道定期保養對於高端腕表的重要性。除此之外，二手市場在這兩年逐步走俏，主要也是源於抖音、小紅書平臺的崛起，使大量二手商找到了曝光的管道與機會，越來越多的消費者也開始接受二手商品的買賣，尤其是高價值商品的二手流通。為了滿足消費者對於後市場服務的需求，高端車企行業率先領跑，賓士、保時捷都相繼於 4S 店提供了官方認證二手車服務。S 集團在維修市場佈局儘管晚於零售網點，但在全國仍然有 190 個維修站及維修網點的佈局，而在企業的全管道戰略推動過程中，維修板塊尚未發揮作用，這部分可能造成客戶體驗的下降，以及潛在消費者的流失，同時也未能利用好維修體系維持企業的客户粘性。

4.2.4 內部規模龐大且結構多樣化的問題

S 集團作為集團公司在全國範圍內有廣泛的業務佈局，發展初期通過兼併收購方式快速擴大企業規模，且經營品牌定位差異大。企業的結構多樣化主要帶來的問題有：

一、各屬地化管理的分子公司經營管理模式尚未完全統一。大陸地區幅員遼闊，各地營商環境差異較大，且被兼併的分子公司原先各有不同的組織結構及工作文化。集團化經營後，總部大力推動體系化建設工作，包含經營架構體系搭建、區域管理整合、總部與區域間的運營體系融合等。儘管分子公司的架構及分工基本一致，但各崗位的工作要求或彙報條線仍然有所差異。這些地域屬性所呈現出的不同模式，將對標準化和自動化工作的推動帶來一定挑戰。

二、區域經營品牌結構不同。鑒於腕表品牌單店授權及近年來直營城市策略，造成各個行政區域能夠經營的品牌結構並不一致。一線城市由於部分高端品牌的直營策略，往往只能經營流量或入門品牌；新一線或二線城市品牌覆蓋面較廣，更下沉的城市則無法吸引高端品牌的入駐。不同的品牌結構造成各個分子公司的經營策略有所差異，同時員工能力水準也大相逕庭，這些都會對全管道工作的全面推進帶來挑戰。



4.2.5 內部存在資訊孤島的問題

S 集團資訊化啟動較早，後期由於全管道數位化的需求，在原有基礎上整個資料體系有疊加、有調整，儘管資料框架已經清晰，但目前運營中仍然存在“資訊孤島”的問題，造成資料尚未全面流動，未能全面呈現資料價值。

一、線上協力廠商平臺訂單及會員資料尚未全面整合。目前企業在協力廠商平臺如天貓、京東、抖音的銷售訂單未能完全整合至資料倉庫。線上平臺尚未啟用企業會員體系，這將造成客戶畫像的缺失。

二、會員維修資料與訂單資料未能整合。目前企業在維修端業務的數位化進程較弱，造成會員產生維修訂單，但無法掛鉤會員整體消費情況，需要手工整合，對於瞭解客戶的全生命週期行為造成比較大的影響。

4.2.6 內部一線人員全管道服務能力的問題

S 集團在全國擁有近 4,000 位元線下門店服務人員，稱之為鐘錶管家。其長期從事腕表銷售服務工作，專業經驗豐富，平均年齡段集中在 30~45 歲。在全管道戰略推進過程中，將要求線下門店服務人員除了常規專業知識和銷售技巧外，還需要具備線上獲客能力以及線上互動服務能力，這兩項能力要求對於傳統線下服務人員是比較大的挑戰，同樣對於企業培訓團隊和執行體系也具有不小難度。具體來說有兩方面：

一、培訓覆蓋面廣，且涉及的知識多樣化。相關培訓必須覆蓋到企業內部的所有成員，才能保證帳號矩陣發揮作用，但基於各品牌規則變化多，課程更新速度快，對於培訓頻率和效果的要求很高。由於涉及三個平臺，且各平臺需要掌握的能力不盡相同，這樣會造成課程量相對較大，需要覆蓋的知識面多，這些都會造成培訓效果的下降。

二、一線團隊的接受能力參差不齊。一線團隊由於為不同的品牌服務且在不同的行政區域，造成個體會產生綜合能力以及線上產品使用環境的差異。其對新技能的掌握週期和進度也將產生差別，這會對相關工作的推進產生比較大的負面影響。

通過以上研究分析，S 集團目前內部的競爭實力可以歸納總結為：

管道方面具備一定先發優勢，但集中在線下實體管道。線上的銷售網路建立受制於上游的掌控未能全面佔據核心平臺。銷售管道的局限也直接影響了管道可觸達的客戶面。企業過去所積累的客戶群體並未呈現出年輕化發展的趨勢，這使企業需要迫切思考如何拓展相關媒介觸角。但從近 5 年來複購占比逐年遞增的情況，可以看到企業一線銷售人員仍能與顧客保持較為緊密的溝通，並提供令客戶滿意的產品和服務。

企業在社交媒體上的佈局以及數位化的佈局為實施全管道戰略打下了良好的基礎。社交媒體佈局策略的執行為企業打開了與新時代客戶溝通連結的管道，擴大了企業的市場份額。然而在整個數位化進程中，企業做到了貨品數位化、供應鏈數位化、管理數位化，但在核心的客戶資產數位化方面仍然存在資訊孤島，線上線下會員資料未能全面獲得，也尚未上下聯通，這將使客戶體驗的一致性受到影響。另外，儘管企業擁有 190 餘個維修服務中心和網站，但相關業務未能與企業的核心業務零售服務進行嫁接，使得這部分資源的使用效率較低，未能發揮其潛在價值。

第五章 S 集團全管道戰略定位及建議



5.1 S 集團 STP 行銷策略分析

基於對 S 集團內外部環境的調研和分析，可以瞭解到企業所面臨的上游供應商的強大管控問題。在零售的核心三要素人、貨、場中，企業的貨品完全來自於上游品牌，無自主權和定價權，場也受制於上游的單店授權模式，自由空間較小。想要在上游強管控的競爭態勢中脫穎而出，企業需要在“人”上下功夫，包含客戶和一線銷售人員。客戶由 S 集團負責直接提供服務，並發生交易，是 S 集團直接的資產。同時，客戶與零售商的溝通更加直接，更有溫度，更容易形成連結。零售商原本僅是品牌產品觸達客戶的管道，現在成為品牌文化的傳遞者，產品的銷售者以及服務的提供者，相關工作均需要圍繞客戶開展。所以，新零售背景下的全管道戰略有別於傳統零售以商品運營為主的模式，轉而發展為以客戶為中心，通過對客戶的重新認知和深入瞭解，運用各個管道的服務特徵，重新打造零售商的核心競爭力。

STP 行銷策略是通過市場細分(Segmentation)、目標市場選擇(Targeting)和市場定位(Positioning)來實施行銷活動的一種策略。可以運用此模型來探索從客戶維度入手，從而找到新興目標市場。S 集團的零售全管道 STP 行銷策略可以從以下幾個方面進行分析：

5.1.1 市場細分

傳統零售時代，市場細分側重於以地區地域劃分市場，或簡單以產品價格區間劃分定位。零售全管道行銷策略則側重於整合不同管道，以滿足消費者多樣化的購物需求。由於 S 集團代理的品牌寬度較為廣泛，零售均價從人民幣 2,000 元至頂級千萬級腕表，同時包含線下實體店和線上電商平臺等管道，可以通過技術和資料分析實現進一步精細化定位。具體可以通過以下維度進行市場細分：

1. 基於人口統計學特徵的市場細分

聚焦於根據地理位置及行政區的自然劃分以及多品牌不同價位段的市場分層。企業根據相關城市的人口統計學特徵，如：該城市人口數量、人均收入水準，以及該城市的城市化進程情況，如：房地產市場情況、大型企業及百貨公司、購物中心入駐情況，同類品牌進入市場的情況等來判斷該城市市場是否有足夠的消費實力



以及消費意願。依據這些判斷，企業選擇對符合預期的品牌進行經銷合作，使企業可以根據不同城市市場的消費力情況佈局不同的品牌組合。

2. 基於客戶標籤體系的市場細分

企業在向客戶提供服務的過程中可以收集到大量的客戶資訊，比如通過企業微信及會員小程序等線上工具採集客戶資訊標籤，或安排一線銷售人員在瞭解到客戶資訊後為對應客戶在系統內手動錄入標籤。企業可以根據自身需求設計客戶標籤體系，其目的在於為客戶提供更精準的差異化服務。企業的客戶標籤體系除了可以涵蓋客戶的基本資訊，如稱呼、聯繫方式、生日、性別等以外，還可以加上個性化標籤體系，如客戶的性格、興趣、喜好，對產品的偏好、購買預算、生活場景等；通過對這些標籤資料的採集，可以進一步將客戶根據性格特徵、生活方式和喜好進行細分，幫助企業向同圈層的客戶推送產品和服務資訊，並形成有效的差異化服務體系。

3. 基於客戶線上線下行為方式的市場細分

從售前、售中、售後三個階段，根據客戶的行為習慣分為以下類別：售前資訊獲取及進店驅動階段，分為線上獲取資訊後前往門店以及常規線下自然客流；線上獲取資訊的客戶更加關注時尚潮流，是新媒體的活躍用戶。在售中階段，將客戶分為價格敏感型及服務體驗型。在售後離店階段，將客戶分為持續活躍型及拒絕打擾型。根據不同的客戶行為進行客戶維度的市場細分並全新定義。

表 5-1 客戶行為的市場細分

	售前	售中	售後
客戶行為的 市場細分	線上獲取資訊後進店	價格敏感型	持續活躍型
	線下自然客流	服務體驗型	拒絕打擾型

資料來源：本研究整理

總而言之，全管道的市場細分應該圍繞客戶本身展開，通過客戶標籤體系和客戶行為，以更有溫度的指標做客戶分類以進一步找到新興細分市場，使企業可以找到目標人群進行精準行銷。



5.1.2 目標市場全覆蓋策略

零售全管道行銷策略致力於擴大目標市場，並將產品和服務推廣給更廣泛的消費者群體。這與傳統的零售策略相比，更注重跨地域和跨管道的整合，以獲得更大的市場份額並增加銷售額。基於擴大目標市場的核心理念，可以有兩種實現路徑：第一類是擴大目標市場的份額；第二類是擴大目標市場的數量，即發現更多的細分目標市場。S 集團的業務結構特質是經營品牌層次豐富，全國網路佈局深入，結合客戶維度的細分，可以發掘更多的下沉新興市場。針對不同目標市場採取差異化的目標市場全覆蓋策略：

1. 差異化的商品策略

S 集團擁有豐富的品牌資源，超過 3 萬個腕表 SKU，可以提供給消費者的選擇十分全面。然而客戶不大可能在如此眾多的選擇中去挑選自己中意的產品，企業應該通過對客戶的分層，針對不同的分層細分市場為客戶推薦適合其身份和生活場景的產品。差異化的商品策略可以說明企業加速商品周轉效率，提前佈局商品策略和庫存管理策略。通過數位化供應鏈的對接，結合商品和客戶的匹配效率的提升，有助於加速企業整體商品資金周轉，對企業的盈利能力產生積極影響。

2. 差異化的服務策略

傳統零售時代，對客服服務標準化是零售商追求的目標。隨著全管道零售的發展，對客服服務從標準化進入了精細化和個性化的階段。通過對客戶更深入的瞭解，針對不同個性、不同喜好的客戶可以提供不同的服務策略，具體可為根據客戶的行為方式在售前提供線上或線下的個性化諮詢服務；在銷售服務過程中給予不同的體驗服務，如親子服務，提供客戶孩子玩耍等待的地方；閨蜜服務，提供更多購物諮詢，茶歇服務等；以及在售後根據客戶的需求情況提供保養或換新等提醒服務。這些差異化服務有助於企業提升客戶滿意度，增強企業的核心競爭力。

3. 差異化的促銷策略

根據不同客戶的分層和需求，企業的促銷策略也需要有所調整。原有的促銷手段聚焦於銷售折扣以及贈禮的提供，在消費者需求多元化的背景下，客戶想要的不僅僅是單純的便宜，還需要體現出對個體不同的價值。比如針對寶媽客戶，贈送寶寶產品可能比贈送口紅更容易獲得客戶滿意度，針對線上活躍的客戶，贈送線上會員權益可能比贈送線下打折券更實用。總之，企業需要提供個性化且精準的促銷策



略，才能在當今時代打動客戶，在信息量爆炸的時代，只有精準的個性化的促銷資訊才能吸引客戶。

4. 差異化的行銷傳播手段

傳統零售策略主要依靠傳統媒體廣告、宣傳促銷和實體店的陳列等方式進行行銷。新零售時代需要借助數位元化技術和互聯網平臺實現多管道的產品推廣與傳播。這包括使用社交媒體、移動應用程式等數位化工具進行市場推廣和客戶互動。針對不同的客戶細分，運用不同的社交媒體平臺以及內容形式與客戶進行互動。

5. 差異化的決策機制

零售全管道行銷策略強調資料收集、分析和利用，以實現更好的客戶洞察和個性化定制。通過大資料分析和人工智慧技術，可以預測和滿足消費者需求，提高行銷效果和客戶滿意度。除此以外，通過跟蹤各細分市場客戶的行為軌跡、身份標籤、轉化場景的資料複盤各細分市場所制定的行銷策略是否有效。

綜上所述，當企業從客戶維度重新看待市場細分的時候，需要進一步調整不同目標市場的商品策略、服務策略、促銷策略、傳播手段策略等。將不同的組合策略運用到全管道經營工作中，進而贏得目標市場的認可，達到目標市場全覆蓋的戰略目的。

5.1.3 市場定位

目標市場全覆蓋將說明企業從看不見的管道商到看得見的服務商。

傳統零售時代背景下，S 集團的市場定位是管道商，以實體店鋪為主要銷售管道。在傳統零售時代，管道商的市場定位是以滿足消費者商品需求為主要目標的，通過提供多樣化的產品選擇、良好的服務品質和便利的購物環境來吸引和保留消費者。與此同時，還要通過深入地市場運營瞭解消費者需求並與供應商保持緊密合作來確保能夠提供符合消費者期望的商品和服務。儘管管道商在整個經營過程中直接與消費者接觸，但由於提供的是上游供應商品牌的商品，在上游品牌力較強的情況下，影響消費者決策的主要因素是品牌因素而不是管道因素，尤其隨著國內快速的經濟發展，消費者可以選擇的管道越來越豐富，管道商就更難被消費者看到，從而也難以影響消費者的決策。管道商的分工通常集中在包括採購、庫存管理、商

品陳列、銷售和售後服務等。其中較少參與到前期的市場培育當中，儘管直接服務消費者，卻對消費者知之甚少。

零售企業應該開始嘗試將自己的角色前置，成為與品牌共同創造行銷場景的一方，同時植入管道名稱，在消費者心裡樹立管道的形象。從看不見的管道商往看得見的服務商邁進。在這個過程中，企業不僅需要完成原有身為管道商的各項分工，還需要掌握足夠的行銷知識以及行銷觸達管道。另外，企業更需要對消費者進行全面以及準確的瞭解。成為看得見的服務商，除了在前端行銷場景中需要讓消費者看到，也必須在服務場景中讓消費者有足夠的差異化體驗，使消費者感受到企業除了提供標準化產品之外，還能提供有溫度的服務體驗。將核心客戶資產牢牢掌握在企業自己手上，形成強有力的核心競爭力，來應對上游品牌方和外部規則的變化。

5.2 全管道行銷經典案例介紹

5.2.1 浪琴紅 12 專案情況介紹

浪琴紅 12 項目是 S 集團針對浪琴於 2016 年推出的型號為 L27754233，名稱為單按鈕導柱輪計時碼表的高端產品所做的全管道行銷項目。2016 年，浪琴表在中國市場的終端零售市場價格約為人民幣 16,000 元，而此枚腕表由於其較複雜的製錶工藝，當時在國內定價為零售價 30,800 元，大大超出了其終端平均銷售價格。該表 2017 年至 2018 年兩年在盛時體系內約 130 家浪琴門店的加總銷售數量僅有 23 只，全國銷售情況同樣不理想，品牌有意將此款作為奧萊特價款進行快速銷售以便回籠資金，但又考慮到上市時間不久就進入奧萊體系可能會影響品牌形象，造成消費者認為浪琴表的高端產品無法銷售的感覺。截止到 2018 年年底，該表在中國的庫存總量約為 1,800 只，S 集團占庫存的 80% 以上。S 集團於 2018 年底與浪琴品牌瑞士總部溝通，計畫將該表作為中國市場的 S 集團特供款進行再次包裝上市發售，並得到了品牌的認可。由於無法對腕表本身進行任何改造，企業則圍繞此表的整體行銷策劃做了詳細方案，包含：腕表名稱、包裝、定價、行銷內容策劃、投放管道、銷售管道等具體策略。



圖 5-1 浪琴紅 12 套裝圖

首先，針對企業的行銷團隊對於該腕表的名稱做了更改，原有的“單按鈕導柱輪”過於專業，不利於消費者認知及傳播。根據腕表錶盤 12 點位置顯著的紅色 12 標示，團隊將其命名為“紅 12”，一來將腕表外觀特色直接描述出來，二來容易被消費者記憶。其次，企業對於該表的包裝做了特殊禮盒，附上 S 集團與浪琴表的聯名證書，為該表的價值做了溢價性質的加持，同時為該表配備加贈禮錶帶一條。在定價方面，企業將整個腕表套裝定在 26,800 元，但不可做任何有折扣的銷售，其目的在於使消費者在心態上感覺到該表未到 3 萬元，且此價格與該品牌的平均市場折扣差別不大，也能獲得品牌的認可。再次，企業利用自身媒介資源邀請大量明星及 KOL（意見領袖）為該表拍攝公關圖及上手圖後，通過企業的行銷矩陣發佈相關內容，使得該表在各大社交媒體平臺如小紅書、微信生態圈的熱度飆升。最後，企業並沒有選擇同步在體系內的 130 家浪琴門店上市銷售，而是率先選擇社交媒體上熱度高的城市率先發售，並通過跟進社交媒體的熱度情況逐步放大銷售區域。該專案自 2019 年 2 月啟動，截止到 2020 年 9 月，該枚腕表在 S 集團體系內的銷售數量為 1,432 只，項目獲得了巨大的成功。



5.2.2 浪琴紅 12 專案成功要素分析

可以發現企業通過對該枚腕表的再次包裝，獲得產品在市場上的差異化競爭，贏得了新興目標市場。從市場細分到目標市場再到市場定位，企業都找到了一種全新的方式來尋找增量市場：

1. 目標市場選擇

S 集團在“紅 12”專案中對該產品的目標市場進行了詳細的研究：首先，此枚腕表的外觀與浪琴品牌的常規銷售款式差別較大，更加運動且由於為高複雜機芯，也使得表款厚度較大。根據之前上市門店的銷售情況，可以得知，線下常規客戶對該表的意向不大，並未能在門店瞭解並認同此表的價值。其次，儘管在整個二次包裝中，加持了聯名限量套裝以及額外贈品，同時調低了終端零售價格，但相較於常規產品，其價格仍然高出了 50% 以上。對於價格敏感型客戶來說，在做消費決策的過程然仍然充滿不確定性。最後，鑒於該枚腕表的外觀設計獨特，零售價格較高，常規的投放未必能快速找到足夠大的目標客群，而是要通過已購客戶的分享來達到圈層消費的效果。最終，S 集團將此款腕表套裝的目標客群定位為：線上獲取資訊後進店、服務體驗型、持續活躍型的客戶群體。這部分人群關注各大社交媒體的最新流行資訊，期望得到與眾不同的產品以及服務來彰顯自己獨特的品味。

2. 目標市場的差異化行銷策略

確定目標市場之後，相關行銷策略、店內服務策略均隨之調整。企業首先通過社交媒體平臺，如小紅書、公眾號等大量發佈產品預熱資訊。主要分成三個層次：第一部分，專業媒體人及 KOL（意見領袖）類。專業媒體人士通常是對腕表行業有較深入研究瞭解的自媒體公眾號的撰寫者，擁有深厚的腕表行業知識和沉澱，由他們來撰寫此表的性能測評可以全面展示出此表的專業性能，相關文章也可作為銷售人員的話術參考。通常專業媒體人士的帳號擁有十分精準的腕表愛好者，是擴大市場聲量的重要管道。KOL（意見領袖）的選擇則更偏重穿搭類博主，意在通過其帳號找到期待“與眾不同”的潛在消費者。在選擇 KOL 時，企業突破了腕表男女款的局限，邀請了大量女性 KOL 佩戴此枚腕表，意在尋找更多潛在的女性消費群體，打造“男表女戴”的市場效應。第二部分，官方管道以及一線銷售人員所持有的個人帳號。這部分的主要目的有兩個：一是通過企業及品牌方面的官方宣傳進行消費者信任背書；二是通過銷售人員的個人帳號，以專業銷售角度對消費者更加立體的資訊傳導。

銷售人員也可以在發佈相關資訊的同時進一步瞭解這個產品，進行二次銷售培訓。

第三部分，已購消費者的“買家秀”，這部分意在邀請已經購買的客戶從買家的角度給到潛在消費者更加客觀、公正的產品評價。同時，企業也要求門店對於該表做特殊展示，具體指在獨立的展櫃中展示此產品，包含聯名證書、贈送的錶帶等。讓客戶進店後可以感受到相關產品的特殊性。在店內服務方面也要求門店銷售對於該枚腕表的消費者有特殊禮遇，如：進店後的特別飲品招待、特殊的贈禮、以及接送服務等等。為客戶打造線下體驗的差異化和極致感。從最終的產品銷售物件的分析來看，儘管是男士腕表，仍然有 40% 的女性購買了該枚腕表。這個資料表明，在運用新的市場細分方法和針對目標市場作出相應的行銷策略調整後，企業不但找到了真正對產品感興趣的客戶，更突破了款式的性別局限，打造了一個增量市場。

5.3 基於 STP 行銷策略分析的 4C 戰略優化建議

通過第四章的調研及分析，可以瞭解到企業發展全管道的戰略是希望在新零售時代進一步拓展企業的獲客能力及對客服務能力，以此來提升整體核心競爭力。通過對紅十二案例的研究，發現企業通過對客戶的進一步瞭解，有能力尋找到新興目標市場，並對客戶需求進行精準匹配，甚至創造需求，來達到目標市場全覆蓋的戰略目的。基於對 S 集團 STP 行銷策略的分析，S 集團的全管道戰略定位為“從看不見的管道商到看得見的服務商”，為了進一步深化以客戶為中心的全管道服務戰略路徑，可以運用 4C 戰略組合針對不同客戶群體細化目標客戶市場，同時對相關成本策略、溝通策略等作出調整。

當企業全管道戰略目標進一步清晰，圍繞全管道獲客以及對客服務能力的提升，可以發現對全管道的理解不應再局限於簡單的線上線下觸點佈局。結合“以客戶為中心”的經營理念以及腕表品類高價低頻的業務特性，S 集團全管道可以擴展為：全域+全程的客戶服務打通。全域指的是線上線下的服務鏈路打通，全程指的是售前、售中、售後的服務場景打通。

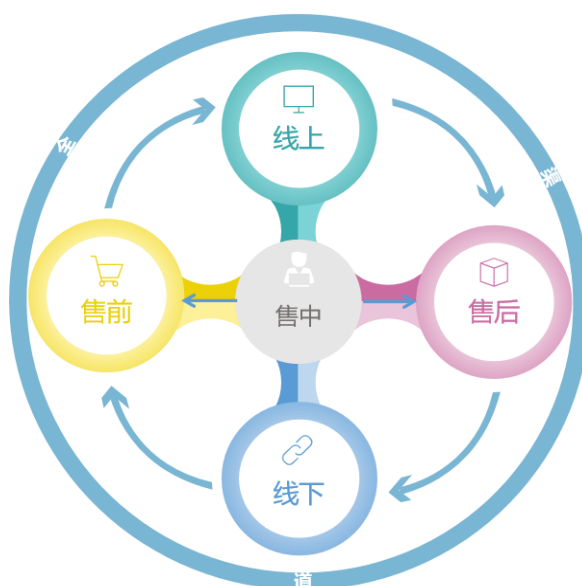


圖 5-2 全管道延展為全域及全程的立體式體系

全域指的是線上佈局可分為電商佈局以及社交媒體佈局；線下佈局可延展為零售及維修管道的佈局。有佈局也並不代表點和點之間已經串聯。目前由於品牌的管控約束，在電商佈局上，中高端品牌受到較多制約。社交媒體上，鑒於企業之前在小紅書及抖音的嘗試，具備了一定的運營能力。

全程指對客服服務貫穿售前、售中、售後的整體客戶生命週期旅程。售前階段，最重要的是資訊及獲客，需要根據品牌開放程度不同，管控力不同，品牌力不同，一線銷售能力不同等差異，制定不同的行銷策略；售中階段，重點及核心品牌得益於企業多年的門店營運體系搭建，整體能力以及對客戶決策的影響優於競爭對手，但鑒於歐米茄/浪琴品牌的門店鋪設面廣，同樣有一線銷售能力參差不齊的情況，需要針對性的整體培訓；售後階段的整套管理體系目前不成熟，是重要的提升點。目前售前到售中的場景打通較為成熟，售中延展到售後的場景打通是客戶全程服務的關鍵節點。

基於全域及全程的立體式全管道體系，結合上游品牌政策以及企業自身資源優勢，以客戶為中心的 4C 戰略組合可以進一步釐清不同細分市場的客戶需求，解讀不同細分市場客戶願意為產品和服務所支出的成本和代價，制定對應的服務策略及產品組合，同時針對不同行為習慣的客戶制定讓其能夠更便捷地獲取到產品及服務資訊的管道溝通策略以及行銷策略。



5.3.1 顧客分類細化

在原有的客戶維度細分基礎上增加客戶細分維度：

一、零售客戶與維修客戶的區。

二、售中階段利用 DISC 模型來區分不同類型的客戶，即 D 支配型客戶，主要指喜歡控制局面的獨立決策者，較少受外部影響，注重結果和行動；I 影響型客戶，主要指願意和外界建立聯繫，並通過自身影響力說服對方的客戶，這類型的客戶通常會較為考慮交流對象的感受，願意做一部分妥協來達到雙方滿意的結果；S 穩定型客戶，這類客戶在做決策的時候相對謹慎，會仔細考慮多方面因素，權衡利弊後做最後的消費決定；C 服從型客戶，主要指注重規則的理性型客戶，喜歡有邏輯且系統的分析客觀資料和事實後作出消費決策。

三、品牌定位維度區分，即高端品牌客戶（零售均價 5 萬元以上）、中端品牌客戶（零售均價 1~5 萬元）以及流量品牌客戶（零售均價 1 萬元以下）；這部分主要協助企業結合不同的品牌管控力度制定不同的線上行銷方案。

分類做交叉對比後，可以進一步梳理不同客戶的需求及行為模式：

	零售客戶	維修客戶
D 支配型客戶	已經有比較明確的購買意向，甚至心儀的腕表款式，希望快速進入狀態，並期待銷售人員快速幫助其找到對應的腕表，通常較為關注是否可以順利購買到心儀產品，對於價格的敏感度不高。	希望維修人員可以快速幫助其解決腕表的難題，期待直接看到維修人員的專業技能，令其相信有能力解決對應的問題，並能呈現最終結果。通常不是太有耐心，不願等待過多時間。
I 影響型客戶	期待與銷售人員交流已經獲取的資訊，並希望能獲得愉悅的交流體驗，願意嘗試新鮮事物，可能表現為願意試戴新上市的產品並聽取介紹。會考慮與其交流的銷售人員的感受，通常願意在價格上作出妥協，來獲得愉快的購物體驗。	希望充分交流其腕表的問題，並得到維修師傅或相關專業人士的回饋，願意傾聽提供的維修方案，並通常能夠理解維修過程，並能接受相對長的等待時間，期待得到維修人員對其腕表的重視。
S 穩定型客戶	未必十分明確自己的需求，常常顯得猶豫不決。願意接受銷售人員的推薦，希望建立長期的服務關係來加深信任感。一旦建立信任，常常表現為願意託付決策權。期待他人主導討論，但需要留出空間讓其做最終決策。	希望獲得詳細對於其腕表問題的說明，期待瞭解維修師傅技能的準確水準。需要流出足夠長的時間做出決策。
C 服從型客戶	理智型客戶，通常表現為對價格和價值十分敏感，尋求性價比。期待產品的性能、品質能夠被全面展示，對細節尤其感興趣。通常需要外部有邏輯的系統性支援資訊作為決策依據。	需要對維修人員的技能水準有全面瞭解，追求技術的可靠性、品質。對於價格需要被準確提示服務的收費邏輯以及對應的結果呈現是否符合他對價值的認知。

企業圍繞以上客戶分類，根據不同的客戶需求，可以制定相應的前端內容輸出，以及店內對客等差異化體驗的策略。

5.3.2 基於客戶分類的成本偏好策略

不同細分市場客戶願意為產品和服務所支出的成本和代價不同，企業應該根據細分市場不同的關注點和需求點作出對應的銷售服務策略。

	價格敏感型	服務體驗型
D 支配型客戶	需求：對於價格十分關注，並且希望獲得最大的價值回報，期待自己的觀點和需求被完全接受接納。 策略：提供最有價格競爭力的產品及服務，並強調其長期價值，支配型客戶不願意被說服，需要更多的聆聽，並快速有效的提供高性價比的解決方案。	需求：希望得到個性化的關注和定制化的服務，喜歡自己的意見和需求被認可和尊重，而不是簡單地被歸類到普通客戶被大眾化的對待，願意為所需要的產品和服務支付對應成本，但需要體現出個性化特質。 策略：第一時間關注到客戶的需求，並仔細傾聽。給予個性化和特殊化的服務體驗，如專屬的銷售一對一服務、推薦限量款特殊款，提供專屬的禮品、專屬的產品準備及專屬的維修跟進服務等。
I 影響型客戶	需求：由於此類型的客戶希望在社交過程中獲得認可並達成一致，通常他們需要可以說明其獲得認可的產品，比如爆品、新品等。同時價格敏感型的此類客戶會傾向於直接表達出對價格的期望，顯示出討價還價的能力，主動尋求促銷和折扣。 策略：銷售人員需要展示出產品的社交屬性，同時在價格共識上需要對此類客戶強調產品性能以及價值感，並進行充分交流，以便與其達成共識。必要時可以告知客戶價格上的條件限制，此類型客戶可以站在對方角度理解問題，期待通過表達和互動解決異議。	需求：希望參與到企業創新的產品體驗和服務體驗中，期待和企業服務人員有長期、愉悅的交流體驗，願意嘗試並提供自身的回饋，是新產品或新服務上市時比較合適的試點群體。 策略：積極推薦新產品及新服務，高頻邀請參與體驗活動，需要一線銷售人員保持順暢的溝通，可以通過交流達成對應產品的推薦，在價格商議中也比較容易達成共識。
S 穩定型客戶	需求：穩定型客戶常常表現出猶豫不決，尤其是對產品或服務的價格產生異議時，傾向於與人溝通或聽取旁人意見，整個決策週期較長。 策略：銷售人員首先要表現出完全的耐心，向該類型客戶充分展示產品的性能。同時收集社交媒體或者其他客戶的回饋意見供此類客戶參考，如果有陪同人員，需要重點關注陪同人員的意見，同時給客戶足夠的決策時間和空間。	需求：常常對於自己所需要的產品和服務不是很明確，期待被人引導，關注。在服務方面注重細節，但較少主動描述或表達個人的需求。 策略：銷售服務人員需要主動觀察此類客戶，主動詢問並探索客戶對於產品的需求，但不適合同時作出太多推薦，以避免客戶無法決策。在服務方面，應該留心細節，讓客戶感受到被關心，被關注。
C 服從型客戶	需求：對於產品以及服務的價值與價格的匹配要求很高，決策過程十分嚴謹，通常表現為需要貨比三家，期待盡善盡美的解決方案。 策略：服從型客戶需要的不是最低價，而是產品服務價值與價格的完美匹配，需要將產品和服務價值體現，並對相關價格做充分說明，令該類客戶感受到價格的合理性。	需求：需要對比各類產品和服務，並作出理性、嚴謹的綜合評估後，才會做出消費決策。期待自己享受到最優質的服務。 策略：服務過程中針對客戶需求，提供更多合理性和外界證據，表達合乎邏輯。不要過度誇大產品或服務的性能，從實際出發解決客戶需求。



5.3.3 客戶資訊獲取便利性

線上銷售管道讓消費者可以通過更便捷的路徑購買到產品，打破了時間和空間的局限。與此同時，佔領線上的資訊管道也至關重要，線上資訊管道可以使消費者更容易找到產品和服務商，為其消費決策提供足夠且充分的支撐依據。

在 S 集團已經佈局的線上銷售管道和線上資訊管道的基礎上，應充分考慮消費者的使用習慣和使用路徑便捷性，進一步提升線上路徑的完整性，以促使企業的相關體系可以發揮更強大的作用，其中包括：

一、強化企業官網以及官方帳號在社交媒體端的形象。加強企業官方網站和社交媒體帳號的形象營造是一項十分重要的舉措，可以提升企業形象的穩固性和可信度，同時增加與目標受眾的互動和參與度。這部分是一線人員的個人帳號無法做到的。企業的官方媒體號與員工個人帳號定位不同，分工不同，但是也需要適時互動，用企業官方號為員工個人帳號做信用背書。具體來說，企業的官網需要呈現更多即時更新的企業最新動向，讓消費者直觀感受到企業在行業內的影響力和活躍度，例如企業背景、管道佈局介紹、上游品牌合作新聞、服務案例等等。在社交媒體端，企業除了發佈相關資訊外，要注重與消費者進行有效互動及資訊傳播，發佈有價值的內容來吸引消費者的關注、互動、以及參與。與此同時，企業社交媒體的維護運營團隊應該及時回覆線上留言或問題，與消費者建立積極的互動關係，增強企業的可信度和友好性，有效提升企業的知名度和美譽度。

二、優化線上資訊管道轉至線上購買管道以及引流至線下購買管道的鏈路。通過優化相關轉化鏈路，令消費者有更便捷的操作體驗，可以有效地將使用者從線上獲取資訊的階段推動到轉化決策階段。首先，需要簡化消費者在線上的購買流程，來確保其選擇線上購買時的便利性和操作順暢性。其次，在線上支付方式和收貨方式上要多元化，讓消費者有更多的選擇，減少他們的購買顧慮和購買障礙。當消費者選擇線下購買時，需要提供一致性的服務體驗，一是在資訊展示上，應在線上充分展示企業在線下的銷售網路以及服務網點，便於消費者快速找到能夠匹配需求的門店。二是建立服務保障體系，線上承諾的優惠、活動、禮遇等，在消費者選擇線上下購買時，應給予對等待遇。三是建立企業內部溝通機制，當消費者在線上闡述過需求後，由企業內部將此資訊轉達至線下門店，而不是由消費者再次陳述，以此來優化消費者的到店體驗。



5.3.4 差異化溝通策略

基於企業所能掌控的資源，在上游品牌允許的服務範圍內，企業可以根據不同品牌的客戶制定不同的溝通策略：

1. 高端品牌

企業經營的高端品牌以勞力士、卡地亞、江詩丹頓、積家、寶珀等瑞士知名品牌為主。這些品牌對於零售商與客戶溝通的方式、管道、素材及話術等方面都有嚴格的規定，企業可以自主發揮的空間較少，但是上游品牌方給予零售商的支持和資源較多，例如，品牌方會制定整體市場行銷策略並指導零售商執行，定期下發產品官方圖片素材供零售商的銷售人員分享給客戶，這些品牌的銷售人員由於受到長期專業的培訓，綜合能力較高。企業可以利用相關品牌資源，制定對應的溝通策略。用戶端主要利用品牌影響力和資源在全管道給予客戶體驗的加持，令客戶產生信任感和身份認同感。社交媒體上呈現的企業形象及銷售人員形象應該匹配高端、專業的品牌印象，杜絕過多促銷資訊或有損品牌形象的資訊露出。同時也需要對客戶觸達的頻次做相應規定，避免過分打擾客戶帶來的不良體驗和感受。

2. 流量品牌

企業經營的流量品牌以歐米茄、浪琴為核心，具有線下店鋪分佈廣泛、大眾認知度高的特點。對應的客戶群體通常處於事業發展期，追求更優質的服務體驗和身份認同。零售商在相關品牌的經營過程中可以較為自主的進行客戶溝通策略的執行，但由於涉及的銷售人員人數眾多，其綜合能力呈現出參差不齊的特點。針對這些特徵，企業在鞏固銷售人員現場服務能力的基礎上，可以進一步提升其在線上的對客互動力，包括通過微信或企業微信為客戶提供更專業的諮詢服務。同時基於此類品牌有客戶分佈廣的特點，企業也應該加大在社交媒體上的資訊露出。具體可以是在抖音或小紅書上擴大員工個人帳號的數量以及資訊發佈的數量，覆蓋更多的潛在消費群體。

3. 入門品牌

入門品牌通常指零售均價在 1 萬元以下的進口腕表品牌如天梭、美度等。此類品牌的客戶群體以 80 後為主，他們是互聯網時代的“原住民”，對於在線上獲取資訊的需求更為凸顯，對於 KOL 意見領袖的關注度更強，更在乎生活方式與產品的結合。企業可以將更多的資源傾斜在線上管道。首先，針對相關品牌的線上溝通

管道佈局除抖音和小紅書之外，還需佔領具有年輕人心智的其它線上管道，如B站、得物。其次，加大對於KOL意見領袖以及生活類、穿搭類博主的投放，進一步引導市場的關注熱度。最後，通過更多的跨界合作介入到年輕人的生活方式中，尤其是體育賽事（包含電競類賽事），以及網紅話題相關的合作植入。除此以外，針對這類客戶的溝通語言應該更加年輕化，網路化，以利於能與新一代的年輕客戶產生共鳴並拉進距離。

本章通過前文研究指出的S集團在全管道戰略實施過程中可能會遇到的挑戰以及尚未著重關注的消費者延展需求，運用STP以及4C行銷戰略模型，為企業在顧客分類上提供了更多的細分維度。同時根據交叉對比不同類型的客戶需求提出了相應的產品服務成本策略、資訊獲取的便捷性建議以及應對不同品牌類型的溝通策略，以幫助企業進一步完善全管道戰略的規劃與實施。

新零售背景下，S集團通過全管道戰略藍圖的規劃，通過已經有的實體門店管道為基礎載體，結合新建立的全管道體系，協助上游品牌方打造產品差異化，為消費者提供了更加優質的服務。企業將擁有相同行為模式、喜好的客戶群體劃分為一類細分市場，而非根據傳統的地域、價格模式來劃分市場，打破了原有的潛在市場邊界，找到了新增潛力市場。通過對該目標市場的行為研究，組織策劃了對應的行銷策略及行銷內容，提供該目標市場群體差異化的服務體驗，最終達成了增量銷售。這表明，在新零售時代，全管道模式有助於助幫企業突破原有的業務邊界，用新的視角觀察市場，同時找到推動企業業務持續增長的新動力。除此以外，零售企業通過前置自身角色，更多參與到行銷場景中，可使企業獲得管道商所無法獲得的市場認知及聲量，而服務商的角色則可以得到上游品牌更多的資源，獲取更多的市場份額。



第六章 戰略實施與保障措施

6.1 目標體系、運營流程及制度實施

全管道戰略的實施需要企業前、中、後臺及平行部門的緊密協作，需要有明確的目標體系來指導各個獨立部門明確自身在整個戰略實施中的角色，形成有效的互動機制來提升經營管理效率，目的是滿足消費者全場景的消費體驗，實現銷售轉化。同時，對於傳統零售企業而言，全管道戰略也意味著一條新的賽道，新賽道需要新標準，企業需要通過體系內指標的互認，為相關工作提供全面和權威的依據，引導各個獨立部門抓住關鍵指標以及關鍵節點。

目標體系的建設應該服從且服務於企業戰略發展的大局和總體目標，立足全管道發展基礎和優勢，注重前瞻規劃，同時與具體操作相結合，與擴大優勢及夯實基礎相結合。該體系應該可以引導企業在全管道戰略中對關鍵指標的概念定義、目標考核及行動指令等達成統一認識，強化目標共識，共建共用。此外，需要調動關聯部門積極性，發揮橫縱協同效應，完善升級新零售全鏈條效率能力。最後，需要將經營效率作為一種經營管理的評價體系，需要具備操作性和對比性，並通過量化資料來評估全管道的經營效率，客觀呈現全管道運營水準。根據對企業全管道戰略的各項研究，該目標體系可以由一個總體目標、四大核心模組以及 13 個重點領域組成：

一個發展目標是指打造以客戶為中心的線上線下融合服務體系，實現客戶服務場景的突破和客戶價值提升。傳統零售企業想要突破零售管道帶來的業務局限，必須要進一步延展客戶服務場景，通過線上線下各種場景的打造，進一步挖掘客戶需求，匹配客戶需求，轉化客戶需求。

四個核心模組是指線上線下融合服務體系、服務場景的突破、客戶價值的提升、數位化進程。線上線下融合體系模組下的三大重點領域意在將企業目前尚未完全融合線上線下的運營、行銷及會員體系通過梳理統一目標儘快形成統一化部署，具體落在會員管理體系、營運服務體系以及市場行銷體系。服務場景的突破模組意在指引企業的管理團隊主動探索新的服務場景的可能性並付諸行動，結合企業原有的傳統管道的優勢，探索新的細分市場，其中包括新管道的拓展，包含傳統零售管道的發展以及新媒體管道的發展，與此同時，也要關注傳統管道與新管道之間的創新場景探索。客戶價值的提升模組意在指導企業一線業務團隊在提升客戶服務品質的過程中同時關注企業聲量及企業聲譽的提升，包括市場行銷部門需要關注的企業知名度與企業美譽度，還包含一線銷售團隊需要關注的企業獲客能力以及客戶轉化能力。數位化進程模組意在指導數位化部門全管道戰略實施過程中，根據前端業務的靈活性和具體需求在數位化層面進行快速匹配和業務保障。具體包含商品數位化、客戶數位化、管理數位化及行銷數位化。以更加完善的資料系統體系推動全管道戰略的實施。



圖 6-1 企業目標體系構架建議

資料來源：本研究整理

通過整個全管道目標體系的設立，企業可以建立自上而下的目標任務管理系統並確保各獨立部門的工作均可圍繞企業的發展目標進行。同時對整個全管道戰略的實施進度進行可以量化的跟進及管理。



6.2 數位化在全管道戰略中的核心作用

數位化在企業的全管道戰略中具有重要且不可或缺的作用，是全管道戰略得以推動實施的基礎。S 集團的全管道戰略是打造一個以客戶為中心的產品、服務、品牌的全新交互模式，使資訊流和客戶流可以在不同管道任意切換，以此來實現全管道服務與商品體驗的一致性。數位化技術為企業提供了整合、啟動、連結多個管道的能力。

首先，數位化技術提供了更加精準且深入的消費者洞察。企業通過數位化手段，包括相關工具和技術的應用，更便捷、更準確地採集消費者資料。這些資料可以用於洞察消費者的真實需求和未來的市場趨勢，這使得企業可以更積極準確的調整其市場定位和產品供應，在資料能力大幅提升的今天，企業可以通過這些資料為消費者提供更符合其需求和預期的產品和服務，真正做到以客戶為中心。其次，企業實現業務流程的數位元化之後，其線上線下管道的打通將更加便捷，客戶旅程體驗將進一步提升。具體可以表現在商品物流層面的資料可以更加即時準確的反應庫存情況，商品的調撥效率將進一步提升，企業資源得到最大化利用；業務流程協作層面，資訊傳遞更加直接有效，實現對各個維度數據層面的整合及共用，提高內部協同效率；企業管理層面，通過數位化手段實現多維度交叉的資料看板模式，將有助於企業管理團隊迅速有效的瞭解企業經營的現狀，精準定位問題，提高企業運營效率，實現可持續的業務增長以及企業發展。

S 集團的全管道戰略，需要構建完整的數位化體系。儘管企業在早期就上線了 ERP、SAP 等系統，但要實現整體數位元化體系，需要打通個資訊系統間的壁壘，避免資訊孤島的情況，才能更好地進行資料整合和資料應用。



6.3 客戶資源管理合規性保障

在 S 集團的全管道戰略中，主旨是以客戶為中心，戰略的制定和實施都圍繞瞭解客戶、且能為客戶提供讓其滿意的產品和服務。在這個過程中，企業大量收集客戶的個人資訊，這就對客戶資源管理的工作提出了新的要求。客戶資源管理的合規性保障是為了確保企業在處理客戶資訊和相關資源時，能夠遵照相關法律法規以及行業標準，來保護客戶隱私和資料安全。同時也是維護企業專業形象及可信度的重要體現。

首先，我國的《民法典》明確了個人資訊受法律保護，《個人資訊保護法》、《網路安全法》等都詳細規定了企業在採集和使用客戶資訊時應確保獲得客戶本人的同意，需要提供明確的隱私政策，告知需要收集的資訊類型、內容、目的和處理方式。企業需要確保相關客戶資訊的採集工作以及資料應用過程合法合規。其次，企業應該採取安全且適當資料技術手段，來避免客戶資料遭遇到未經授權的查詢、使用甚至洩露。其中包含企業的網站、後臺等系統應該通過系統網路安全等級保護的評級來確保相關軟硬體符合管理要求。最後，為了確保整個客戶資源管理的合規性保障，企業應該建立有效的內部合規管理監控機制。包含明確資料獲取流程、流轉路徑的管理方式和具體管理人員；明確資料查看許可權、使用權限；對相關資料處理人員進行合規培訓；制定有效的監察週期和系統風險評估週期，同時設置投訴處理通道，以確保相關問題可以有通暢管道回饋到管理團隊，且問題可以得到及時、妥善的解決。

在全管道戰略中，客戶資源管理的合規性保障至關重要。它可以說明企業建立與客戶之間良好的信任關係。企業合規運營，可以降低法律及聲譽受損的風險。遵守相關法律法規，保護好客戶隱私和資料安全，在新零售時代是企業能夠長期持續發展的基礎保障。



6.4 組織架構及人力資源保障實施

全管道戰略下的組織架構需要實現企業整體的運營協調效率，建立相互協作的組織機制。作為零售企業，S 集團原有的傳統管道管理的架構可能不能完全適應新零售背景下全管道戰略的實施，需要根據戰略目標分解戰略任務，並根據戰略任務有效進行組織架構的調整。

在組織架構方面，為確保各個部門對於全管道戰略的目標認知一致，需要有一套自上而下的決策與執行機制。首先，企業可以通過建立全管道戰略管理委員會，來統一戰略層面的共識。全管道的戰略需要組織能夠更加靈活地適應各種業務場景及銷售模式帶來的變化，這就可能需要對已有的組織架構進行調整或者新增關鍵部門，如整合行銷團隊、電商管理團隊、客戶運營團隊等。為了能使各部門之間的協同更有效率，企業也可以嘗試利用專案管理組的方式，將各職能的關鍵人員組成小型虛擬團隊來快速解決問題，完成戰略任務。其次，在戰略目標體系的指引下對相關部門的職責和許可權進行清晰的定義，其中也包含相關關鍵崗位的職責梳理。最後，企業需要根據戰略目標和戰略任務制定匹配的績效與激勵制度，來保障整個架構體系有清晰的目標管理體系與獎懲制度，保證團隊工作的有效性。

在確保整體組織架構和績效機制可以為戰略目標服務的前提下，企業也必須找到與崗位匹配的人才來確保相關體系的有效運轉。人力資源部門需要在此期間制定並實施關鍵崗位的招聘計畫、培訓計畫以及績效評估，以使新招聘的人員可以全面瞭解企業的現狀與目標任務，在崗位上發揮最大能效。除此之外，人力資源部門必須要關注全管道戰略的組織體系將需要大量的數位元化人才、行銷人才、以及新型管道管理人才，這部分人才的工作方式及所需的工作環境可能不同於傳統業務，這將需要企業建立更加融合、開放的工作環境，以使不同領域的人才可以共同協作，為實現企業的戰略目標發揮作用。

總而言之，全管道戰略下的組織架構和人力資源保障至關重要。需要建立跨部門的部門協作機制來適應更加靈活的業務需求，需要建立開放互融的工作環境來激發新老團隊的工作熱情和業務創新能力，也需要健全的績效機制來客觀評估團隊的工作產出。

第七章 研究結論與建議



7.1 腕表零售商 S 集團的全管道戰略研究結論

本研究對 S 集團的全管道戰略進行了深入的調研，通過對腕表零售行業所面臨的外部環境，包含宏觀因素、行業變化、消費者變化的研究，強調了全管道運營對於零售企業的必要性。通過對 S 集團內部各經營要素的分析以及相關案例分析，明確了全管道戰略對於推動企業持續發展的意義。同時，對於企業進一步實施全管道戰略提出了策略建議。

本研究得出以下結論：

零售服務商在互聯網新零售的時代背景下，必然要通過全管道模式的經營戰略來推動企業的持續發展。單純的線下傳統管道服務，已經無法滿足消費者多元化的需求。零售服務商必須通過全管道模式來打造自身核心競爭力。

零售服務商由於不具備對所售產品的品牌資產，在制定全管道戰略時必須以客戶為中心，圍繞客戶來重新梳理新的細分市場以及市場定位，通過重組細分市場來尋找業務增量。案例分析結果顯示，根據不同行為、喜好等細分客戶，通過滿足不同行為特徵的客戶需求，全管道模式可以更有效的匹配市場，實現企業業績的增量發展。

零售商企業在考慮全管道戰略時，不僅是單純考慮多管道經營，而是應該多管道之間的融合經營。打通線上資訊管道和銷售管道的鏈路才能使客戶獲得更全方位的服務體驗，將零售商原本的管道優勢發揮到最大。

7.2 不足與建議

本文研究了 S 集團的全管道戰略規劃以及實施進程。S 集團作為腕表零售商，所處行業較其它消費品有更多獨立特徵，例如上游品牌授權採用單點授權模式，體現出更為強勢的管控態勢。行業具有高價低頻的特徵，消費者的複購引導較難實現等，這可能導致本文的研究結論僅適用於具有相同特徵的行業及企業，具有一定的局限性。

此外，對於 DISC 客戶分類模型的應用，為本人根據相關文獻整理得出，缺少實際應用案例，部分論述可能不夠全面。在日後的工作學習中，需要繼續深入研究、觀察相關理論及實際案例情況，完善自己的研究水準。

參考文獻



- [1] 王棲，“全管道零售的驅動因素、優勢及挑戰的國外研究綜述[J]”，*中國市場*，2020(21):137-138+149。
- [2] 王倍，“新零售背景下服裝行業資料驅動的全管道運營[J]”，*中國管理資訊化*，2021,24(11):93-96。
- [3] 李靜雯，“全管道購物環境下的無縫體驗及其對顧客行為的影響研究[D]”，*華中科技大學*，2022。
- [4] 呂泳璿、趙婷婷與嚴紅信，“新零售全管道整合策略探析——以盒馬鮮生為例[J]”，*現代商業*，2022(01):3-5。
- [5] 吳軍，“以客戶為中心”的企業變革實踐[J]”，*中國集體經濟*，2022(24):49-51。
- [6] 吳夢宸，“淺析新零售模式數位元化轉型中的中台模式[J]”，*商業觀察*，2023,9(17):10-13。
- [7] 林煒，“試論傳統零售如何在新零售之下轉型[J]”，*價值工程*，2020,39(18):22-23。
- [8] 周永務與李斐，“新零售運營管理面臨的問題與挑戰[J]”，*系統管理學報*，2022,31(06):1041-1055。
- [9] 邵鵬與梁傑，“新零售時代服裝品牌商的全管道融合模式[J]”，*紡織學報*，2020,41(01):150-157。
- [10] 孫閣斐，“消費者全管道全生命週期行為與行銷創新[J]”，*商業經濟研究*，2019(17):82-85。
- [11] 馬佳，“全管道零售，珠寶企業準備好了嗎？[N]”，*中國黃金報*，2020-08-18(002)。
- [12] 郭家躍，“新零售商業模式創新框架研究[J]”，*合作經濟與科技*，2021(18):73-75。
- [13] 張露與喬莉楠，“新零售背景下實體零售全管道佈局對經營績效的影響[J]”，*商業經濟研究*，2022(15):31-34。
- [14] 張志綱，“全管道背景下企業行銷策略創新研究[J]”，*中國市場*，2023(31):114-117。
- [15] 張清偉、羅豔婷與張淼，“數位化行銷助力新零售[J]”，*合作經濟與科技*，2024(02):98-100。

- 
- [16] 甯靚與孫曉雲,“互聯網下傳統零售企業戰略轉型研究——基於全管道零售視角[J]”, *商業經濟研究*, 2020(09):122-124。
- [17] 董常亮,“全管道行銷模式下的新零售商業價值增值及創新策略[J]”, *沿海企業與科技*, 2020(04):11-15。
- [18] 董常亮,“全管道行銷模式下新零售企業商業模式創新動力、路徑及發展策略[J]”, *江蘇商論*, 2020(07):3-7。
- [19] 鄭海英,“新零售背景下全管道價格管理策略研究[J]”, *中國商論*, 2021(18):12-15。
- [20] 廖玉玲與楊儒萱,“基於 DISC 行為模式的學習型團隊建設研究[J]”, *高教學刊*, 2022,8(17):56-59。
- [21] 廖文芳與彭娟,“全管道零售下服務零售業態創新行銷因素研究[J]”, *現代行銷(下旬刊)*, 2023(01):38-40。
- [22] 劉欣欣,“「新零售」背景下的寧波零售業轉型升級研究[J]”, *價值工程*, 2022,41(21):46-48。
- [23] 劉向東、何明欽與郭艾,“全管道零售及門店吸引力——數位化時代商圈理論的實證研究[J]”, *商業研究*, 2023(03):1-12。
- [24] 應媛、宣超與劉少波,“淺析 DISC 性格分析理論[J]”, *公關世界*, 2022(08):45-46。

附錄



■ 訪談提綱

一、行業類

請具體介紹一下行業所處的環境，包括上下游關係，市場分佈情況，業務模式。

行業內有哪些頭部品牌，他們的市場分佈情況如何？

行業內有哪些同行競爭對手，他們的市場份額如何？

品牌一般採取怎樣的溝通方法與零售商和消費者溝通。

行業具有哪些特殊情況或特徵？

哪些外部環境的變化會影響行業的發展？

二、企業類

請具體介紹一下企業目前的戰略目標、經營策略以及組織架構。

請具體介紹一下企業目前的經營狀況和業務板塊。

請具體介紹一下企業的全管道戰略規劃，比如該戰略規劃的背景、戰略目標以及具體的戰略藍圖。

企業的全管道戰略重點是什麼，主要體現在哪些業務環節，解決了哪些業務痛點？

請具體介紹一下企業全管道戰略的實施進程如何？

企業的全管道戰略設計哪些部門，他們的分工如何？

企業全管道戰略中最需要的資源有哪些，目前在實施過程中遇到的困難有哪些？

企業的全管道戰略取得了哪些成績獲成效，有無具體的案列可以分享？

企業的資料基礎如何，比如有哪些資料積累，如何進行資料治理？

企業整個數位化規劃是如何開展的？

企業目前運用到的行銷策略和方式有哪些？

企業是如何搭建線上媒體矩陣的，取得了哪些成果？

三、客戶類

請具體介紹一下企業目前的終端客戶情況。

企業對相關客戶資訊做過哪些層面的分析或研究？

企業認為獲取新客戶的難點痛點是什麼？