



# 全域联动，引领增长

品牌致胜“全域增长”的道与法



## 作者简介

**鲁秀琼** (Joanna Lu) 是贝恩公司全球专家合伙人，常驻上海。

联络方式：Joanna.Lu@bain.com

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

联络方式：Carrie.Zhang@bain.com

© 本册著作权归贝恩公司所有。

## 摘要

历经十年的飞速增长，消费品行业现今正在遭遇新挑战。昔日璀璨的明星企业陷入资金困境，曾经风靡一时的品牌逐渐淡出视野，就连资本宠儿的上市之路也是一波三折。在消费者更为理性节制的行为表征下，多数品牌虽然一路经历“流量为王”、“内容为王”的渠道变革，仍无法避免地陷入行业增长乏力困局。几乎所有人都面临着“增长渠道不盈利，盈利渠道不增长”的困境。

如何破局？

贝恩公司认为，与其盲目跟随平台足迹、慌不择路，不如回归品牌自身，迭代升级，从平台逻辑的跟随者蜕变为全域战略的制定者。通盘考虑【点、线、面、体】，打造全域确定性的增长。

具体而言，品牌应以消费者为起“点”，根据自身核心能力选择战场，深刻理解各渠道的运营逻辑，做到“线”的深耕；全面整合货盘矩阵、店铺矩阵、内容矩阵和媒体矩阵，打通“面”的整合；通过外部的赋能系统、内部的敏捷体系和公私域的联动，构建“体”的格局。在复杂的变革时代，这是所有立志穿越周期的品牌之必修课。

## 增长渠道不盈利，盈利渠道不增长

历经十年迅猛增长，消费品行业现新挑战。

往昔推动新消费的金主们陷资金困局，昔日明星企业亦岌岌可危，部分品牌曾盛极一时却渐被遗忘。消费品行业寒意弥漫，步入新市场与新阶段。

2024年春节期间的消费情况显示，出行人数和消费额都出现了大幅增长，然而与2019年相比，今年春节假期的消费仍有所下滑。与此同时，各种不同渠道的变革也备受关注，但实现真正增长的渠道却主要为兴趣电商和便利店。尽管消费者依然怀有对美好生活的高度渴望，但他们更多选择了面子、里子、脑子“三位一体”的低满足方式，消费更为节制。

从渠道角度来看，整个行业历经了以传统商超为代表的1.0“渠道为王”时代、京东淘宝电商为主战场的2.0“流量为王”时代，再到2018年短视频媒体3.0“内容为王”时代，以及2023年后“全域为王”的4.0时代之转变。伴随着渠道演变及整合，厂商的内卷现象日益严重，竞争愈发激烈。然而，所有人都面临着“增长的渠道不盈利，盈利的渠道不增长”的困境。

## 破局之道：从“平台逻辑跟随者”到“全域战略制定者”

在如此内卷的背景下，仅仅跟着平台逻辑已经远远不够，当下真正的机会点是冲破樊笼来做全域战略的制定者。如何破局？基于多年消费品行业咨询经验，贝恩提出需要在【点、线、面、体】通盘考虑，才能打造全域确定性增长。

**“点”**：以消费者为起点，理解并尊重消费者

**“线”**：清晰平台的战略抉择，在主战场里深入理解渠道逻辑与运营规律，提升效率

**“面”**：重新思考货品矩阵、店铺矩阵、内容矩阵与媒体矩阵，通过统合实现增效

**“体”**：打造外部赋能系统和内部敏捷测试系统，通过内外联动实现全域战略的制定与迭代

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/478101007055006121>