

和京东等传统电商平台吸引流量外，还推出了自己的电商销售功能和品牌商店，尽管后者仍处于初期阶段，目前尚无重要品牌入驻。

## 社交砍价型电商

植护是此模式的范例，它通过社交折扣平台拼多多成功捕获了众多消费者。通过为消费者提供比同行低30%的价格（只要消费者能够凑齐足够多的朋友一起购买产品），植护在短短两年内已成长为中国四大纸巾品牌之一。

美妆品牌韩束也取得了类似的成功，在打入低线城市客群后，其线上销售实现了约100%的同比增长。通过为拼多多平台的团购提供高达40%的折扣，该品牌成功清理滞销库存或即将过保质期的库存。

社交折扣平台的主要优势之一是能够以“性价比”定位瞄准价格敏感型客户。尽管中国新一代消费者的大部分都集中在北京和上海等城市中心，但绵阳、盐城和自贡等低线城市也变得越发重要，其消费群体拥有相当大的可支配收入并且热衷于线上优惠。

## 社区团购/S2B2C

新兴的社区团购/S2B2C原型范例有兴盛优选和云集，以及护肤品销售商TST庭秘密。该原型的特点是对直销模式进行了数字化改进，通过奖金和佣金激励个人用户对熟人朋友进行销售。

TST庭秘密是一家美容品牌，通过“微商”社交直销业务模式在2020年将销售额扩大到超过300亿元人民币，运营仅7年即获得600万会员，自2017年以来的年复合增长率达150%。个人用户在其社交网络中进行推荐可获得15%~32%的佣金，现在已有多位名人加入其直销队伍。目前，庭秘密正从自有品牌直销模式扩展到基于生活会员的社区模式。

社区O2O和S2B2C平台尽管仍然呈分散局面，但在疫情封锁期间出现复苏（尤其是生鲜农产品的重复购买）。在这种模式下，品牌通过平台销售，平台则激励团长向朋友和熟人进行销售。在S2B2C模式下，以会员制的云集为例，平台销售精选的高性价比产品，平台和团长完全在线上运营。在社区O2O模式下，例如兴盛优选的日用品平台，团长通常是线下住宅社区中心的小店老板。品牌和平台可以将商品直接批量发货给小店主，后者进一步将商品分销给更广泛的客群。这种方式显著降低了物流成本，而物流成本一直是线上销售小金额商品（例如生鲜农产品）的主要障碍。

社区团购平台依赖消费者和个人销售的激励机制推动增长，这与“传统”电子商务截然不同。许多品牌正从品牌主导式的营销支出转向以消费者为基础的销售激励。一些品牌甚至推出了全新的独立产品线和品牌，从而在不损害其传统渠道销售的情况下充分利用这一机会。

## 社交DTC

美妆品牌完美日记彰显了社交DTC的潜力，在三年时间内就成为化妆品领域的新兴头部玩家。完美日记虽然起步规模不大，但在2019年总销售额已超过30亿元人民币，比2018年增长了5倍。完美日记的销售几乎全部都在线上，微信群和小程序的社交DTC运营是其管理消费群体的核心环节，约占销售额的1/4。

其高增长一部分就源于社交DTC业务的成功。会员被拉入微信群并积极参与品牌管理的虚拟形象、生活内容和美容窍门等活动，双方形成互动。平台的KOL和KOC阵容达到6000多人，不断推动公域及私域的社交DTC参与度。得益于强大的社交DTC运营能力，完美日记能够在销售漏斗的获客和兴趣层

面拥有更高的消费者流量，从而为其带来更多的自发重复流量，并帮助其通过资源交换与天猫和淘宝进行有力的谈判。

## 捕捉机会

尽管许多品牌已进入社交电商赛道，但他们采取的自发性或零散式方法并不一定成功。

一些品牌无法在社交电商中产生足够的高质量流量，或只能带来较低的销售或转化率。另外一些品牌则受困于渠道整合不佳、职能孤岛、客户关系归属权不足以及群组或内容的消息传达不一致等问题。

大规模打造成功的社交电商需要新的战术手册。例如，制定“制胜”的社交DTC手册需要以下四种新的（或升级的）能力：用户获取、用户/社区运营、社交内容运营以及社交和CRM基础架构（图4）。

1

## 用户获取

用户主要来自以下三种来源的组合——公域（通过购买流量）、社交推荐（来自存量客户）和流量交换（例如来自电商平台或百货商店）。完美日记的客户旅程将客群从公域带到私域，通过丰富的社交内容吸引流量，将其推荐到微信群以建立参与度和忠诚度，并促进其在微信小程序或天猫旗舰店的转化率。其旅程本身很简单，私人微信群和线上商店转化能令其更容易触达到消费者。

## 用户/社区运营

在获客之后，品牌下一步需要精细管理社区，以确保成员的活跃度。例如，某领先运动服装零售商会让门店经理担任“迷你CEO”，以管理其社区和门店。他们招募三种类型的KOL/ KOC来提高社区参与度：品牌大使提供体育活动；网络名人作为代言和运动服装的模特，在社交渠道上进行推广；社区合作伙伴在店内或运动场所提供建议。其他品牌则可能选择雇用KOC（甚至是虚拟形象）来增强用户互动。此外，需要精细地对消费者进行细分，以确保最佳的内容与契合度，继而缜密有序地挖掘最大潜力。

## 社交内容运营

需要开发稳定、高质量的内容流并进行严格的监控，从而充分利用社交营销的“病毒式”传播特点。内容来自品牌、用户原创和第三方来源组合。其中，生活相关内容是关键，因为过多的公开推销产品内容会导致消费者厌烦。例如，完美日记发布有吸引力、高相关性的内容，不仅有人们预期的美容诀窍，还包括饮食或休闲方面的等内容。虽然内容应当反映品牌的内核（例如，突出人们无忧无虑享受生活的积极人生态度），但不一定需要提及特定品牌。同样，对KOL/KOC的使用至关重要，品牌应制定策略对其输入内容进行铺垫或跟进，将其效果最大化。

## 社交和CRM基础架构

上述一切的基础是拥有适当的基础架构以进行关系管理。这包括将工作迁移到微信，例如，运营小程序以启动DTC电商，以及将现有系统与百货商店集成。CRM系统和其他客户关系管理工具也应做到全渠道打通。

其他社交电商原型也需要自己的战术手册，并针对具体模式做出调整。例如，社区团购模式通常使用差异化的产品组合策略，以确保平台维持足够的利润率，并将卖家跨渠道窜货的风险降到最低。

## 成功路线图

随着社交电商的不断发展，制定繁冗的策略或寻找可复制的既定模式并不是最佳路径。

相反，在编写战术手册并大规模扩展运营之前，品牌应强调以迭代冲刺的方式进行试点测试和快速调整。成功的品牌在6个月内便能建立起新的社交电商业务。

社交“作战室”是试点阶段的关键部分。敏捷团队在此处理日常挑战，并在确定最佳方式之前不断试验不同的方法（见图5）。之后，品牌应将这些经验汇集到一起，再进一步扩展规模并将其运营推广至其他产品和地区。

## **持续变革**

为充分发挥社交电商的力量，品牌需要敏捷化、制定新的战术手册、并基于数据采取行动，以实现规模化。为克服内在障碍，品牌也需要做好颠覆其现有业务常态和模式的准备。

品牌如果能够拥抱快速变革，社交电商将为其带来前所未有的机遇，尤其是在渗透率和变革式增长方面。

### **作者：**

**贝山（Caleb Balloch）**是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；

**卜览**是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

**李智博**是麦肯锡客户发展中心负责人，常驻上海分公司。

作者感谢邱天、成功、徐雷、李达扬、朱引和刘高睿对本文的贡献。