

案例正文：

## B 公司战略转型：“双线融合”之道<sup>1</sup>

**摘要：**在本案例中，以新 B 公司战略管理为研究对象，呈现了新零售环境下新 B 公司的“双线融合”战略发展之路，分析其在激烈竞争的市场上线上线下战略转型。本案例希望能够借此为零售行业在新零售环境下的发展提供参考和建议。

**关键词：**新零售；线上线下；战略转型； 对策

**Abstract:** In this case, we take B company's strategic transformation as the research object, described the strategic transformation path of it in the New-retail environment. This case hopes to provide some reference and suggestions for the transformation of the traditional and child retail industry in the New-retail environment.

**Key Words:** New-retail; Online and Offline; Strategy Transition

### 0 引言

“到今天，新 B 公司成立已经 7 周年啦”王媿董事长站在自己二十层的办公室里俯瞰着这座城市里车来车往的城市主干道，“多少家庭正在享受着由我们公司新商业模式带来的便利哦！”她微微一笑，脑海中像重播一样浮现出 B 公司双线融合之路。。。。。

B 公司成立于 2004 年 3 月，是中国最早成立的母婴用品垂直销售平台，创立伊始，以“目录销售+电话”的商业模式开展母婴商品无店铺销售业务，后发展成为以女性客户为目标群体的在线综合购物平台。B 公司成立之初主要采取免费发放产品目录销售+电话销售的商业模式探索母婴产品销售市场，通过建立自有物流体系迅速拓宽市场，以最快的速度在上海、武汉、杭州等 16 个地区建立了分公司，快速实现盈利。2005 年 12 月、2006 年 10 月，B 公司两次获得了海外风险投资机构的 550 万美元风险投资；2007 年，B 公司用户规模突破 60 万，年销售额达到 6 亿元人民币，再度获得了一家国际风投公司三次总计 9500 万美元的投资，发展势头迅猛，很快在母婴产品行业独占鳌头，B 公司高层被快速发

---

<sup>1</sup>本案例由南昌大学旅游学院陈洪玮及前湖学院叶雨杭共同撰写，撰写中得到了 B 公司陈文君支持。作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2.由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据做了必要的掩饰性处理。

3.本案例只供课堂讨论只用，并无暗示或说明某种管理行为是否有效。

展的态势激励，进一步扩张，但是，故事没有按照高层们想象的节奏向前推进，2008年后，“高歌猛进”的B公司同样快速地跌入了持续亏损的漩涡。。。。。

王媿团队看在眼里，急在心里，决定放弃其母婴产品垂直电商的初始定位，采用多元化战略并向纯电商转型，同时，提出了“B 2 F”的战略转型概念——Business to FBmily，公司整体向一体化购物平台转型，创建了自有社交商圈并强化自有物流公司，同时向银行寻求合作，以期进一步拓宽其销售渠道。2011年，公司强势推出面向女性客户群的美妆、食品主体网购品牌“bingo”，非常遗憾的是：这次转型过多依赖目录销售带来的红利，转型并不成功——B公司在电商发展最为旺盛的两三年，因为过度依赖目录销售带来的红利，在垂直电商与一体化平台的选择方面举棋不定，错失了转型良机！此后，其再度在高端杂志和向奢侈品领域扩张，推出“bingo”向美妆和服装品类扩张，但均以失败告终，多元化扩张战略失利。同期，京东、当当等电商也展开全平台扩张战略，市场竞争趋于激烈，京东、当当、淘宝等电商巨头相继宣布涉足母婴用品行业，相对垂直平台，凭借自身用户、流量规模以及品牌迅速瓜分市场份额，缺乏核心竞争力的B公司未能占得优势。

## 1 艰难前行

2009年伊始，B公司自有品牌依然为公司带来了巨大的收益，公司产品结构涉及母婴几乎全品类产品，具体见表1。但“自有品牌投诉和返修比大品牌多”以及公司内部高层争权等原因，公司逐渐放弃了具有差异化竞争优势的奶粉、服饰、玩具、洗护用品等利润较高的自有品牌生产线，B公司与供应商博弈的“硬筹码”逐渐弱化。

表1 B公司产品结构

产 品	品 牌	销售方式
奶粉辅食	美素佳儿、雀巢能恩、惠氏、爱他美、诺优能、雅培、美赞臣、君乐宝、贝因美、伊利、亨氏等品牌。	公司自营+C集团国际直营+品牌官方旗舰店+线上母婴专营店+众筹
纸尿裤	好奇、帮宝适、花王、妈咪宝贝、MOONY、大王、安儿乐、菲比、泰迪熊、家得宝、乐可爱、五羊、雀氏、一朵等品牌。	
洗护用品	贝亲、子初、五羊、美德乐、哈罗闪、强生、格朗努比、新安怡、红色小象、宝宝金水、蓝蜥蜴、可么多么、新贝等品牌。	
儿童玩具	费雪、奥迪双钻、澳贝、乐高、特宝儿、木玩世家、星辉、澳乐、EVTTO、仙邦宝贝、变形金刚等品牌。	
车床座椅	好孩子、小龙哈彼、宝得适、星辉、爱贝丽、童佳贝贝、pouch、贝贝卡西等品牌。	
童装童鞋	巴拉巴拉、安踏、安奈儿、小猪班纳、贝贝怡、迪士尼、铅笔俱乐部、优简、大黄蜂、良良、南极人、巴布豆、鸿星尔克、大黄蜂、酷比高、微弹指间、伊布朵朵等平台。	

B 公司母婴市场主要细分市场构成：一是孩子出生前市场，指妈妈怀孕期间需要的商品及孩子的生活用品，例如孕妇装，奶瓶，婴儿车等。这部分物品大多数可重复使用，没有必要大量购买；二是 0-1 岁孩子市场，主要消费品为尿不湿和奶粉，虽然量大但毛利率低且商品高度标准化；三是 1-3 岁孩子市场，主要是儿童服饰、教育类商品，见表 3 所示：

表 3 B 公司母婴市场结构及特点

产品年龄段	商品类别	商品特点
孩子出生前	孕妇装、婴儿餐具、车床座椅	可重复使用，价格、品牌差异大
孩子 0-1 岁	婴儿食品、母婴清洁用品	商品高度标准化一次性商品居多，量大，毛利低
孩子 1-3 岁	儿童服饰、儿童教育、儿童玩具	竞争激烈，可选择范围大

同时，B 公司主要依靠“妈妈群”、会员制度、育儿直播三种途径进行信息传播和营销。“妈妈群”以微信群展开社群营销，群内主要采用“拼购”的方式获取顾客，整体而言，群成员活跃度不高，而且话语权掌握在少数人的手中，个性化满足不足。B 公司会员管理系统中会员权益集中于全程导购、生日红包、退换无忧和理财四方面，对用户吸引力不足，无法戳中母婴用品消费者痛点，会员制度的鸡肋导致用户黏性不足；在育儿经验传授方面，由于服务不具备独特性且消费者获取知识后不易重复利用，其次网络直播的方式导致消费者参与感不强，没有线下感受直观，营销路径制约了该公司营销市场的竞争力。

同时，由于构建开放平台要求公司拥有大量的商家资源，因此，公司在审核时存在放低要求以保证足够商家数量的问题，消费者在没有做足功课就进行选购时处于劣势地位，公司线上产品描述与实际收到的实物相距甚远时，显著降低品牌形象，影响品牌口碑。以某品牌 3 段幼儿配方牛奶粉（900g）为例，平台累计收到 41 万+的评论，其中包括 1081 条中评及 1149 条差评。中差评出现的问题主要集中在正品保障、产品品质、物流速度、价格以及会员体系五个方面，具体见表 4。

表 4 B 公司某品牌奶制品中差评主要问题及分布

	主要问题	数量
正品	相同产品不同渠道购买有差异	12
品质	受潮，生产日期，气味，吃后宝宝的生理状况等	45
物流	速度慢，商品不完好，未送货上门	10
价格	价格波动，相对其他渠道较贵	15
会员体系/活动	会员权益不生效，诱导购买会员，大数据宰熟	14
其他	未进行描述，无赠品，评论描述无问题但给出中差评。	24

同时，B 公司旗下大多数母婴用品生产商线上和线下的渠道由两个不同的团队负责，两种渠道的负责团队相互之间缺乏沟通和协同，关键绩效指标存在差异，造成了线上与线下在价格甚至是货源上形成明显差别甚至竞争格局，线上运营流程相对较短，成本较低，因此部分商品线上价格低于线下价格，造成线下门店顾客流失的情况，线上线下距离同价目标尚远。

总之，B 公司作为垂直类平台，母婴用品消费辐射时间短、无法为用户导入其他品类持续消费、用户黏性低、客户流失率高，尽管 B 公司提出“B 2 F”的概念，旨在打造家庭一站式购物平台，以上问题严重制约了 B 公司的发展，最终导致了它的全面失败。

## 2 “双线融合”战略转型的可行性

### （一）外部环境可行性

**政治环境** 中国经济发展有望在 2020 年全面消除贫困人口，完善的经济体制、积极的国家经济发展政策均有利于为企业发展创造了良好的营商环境，同时，政府高度重视互联网的发展，先后推出了《关于推动实体零售创新转型的意见》、《关于推进电子商务与快递物流协同发展的意见》及引导各省市区陆续推出促进电商与物流协同发展的意见、政策，为电子商务与快递物流协同发展明确了方向；2016 年全面开放的“二胎”政策增强了整个母婴行业的发展势头；积极扩大的进口政策、进口消费品关税大幅度下降，婴儿尿布及尿裤、部分配方婴幼儿奶粉等进口关税降至零，日趋成熟的互联网及电子商务相关法律，为企业与互联网的发展提供了有力保障。

**经济环境** 《2017/2018 年中国消费市场发展报告》显示：中国商品消费处于较快增长区间，2017 年社会消费品零售总额达到 36.63 万亿元，同比增长 10.2%，社会消费品总量大增，但传统零售行业不景气，零售企业转型是势在必行。

**社会环境** 2014 年试行“单独二胎”政策，当年，二胎降生量为 606 万人；2016 年全面放开“二胎”政策，当年出生二孩数量为 820 万人；2017 年二胎新生儿数量达到 880 万人，已经超过一胎，二胎政策对于拉动出生人口效果显著，母婴 B2C 市场增长率不断增长，母婴市场规模与出生人口数量紧密相关；2013-2018 中国居民消费升级综合指数稳步增长，2018 年加速上升，85 后与 90 后已迅速成长为中国新消费主体，产品消费电子化、智能化、互联网化兼顾趣味性、娱乐性、科技性特征明显，个性化、多样化消费需求兴起。

如图 1、图 2 所示：

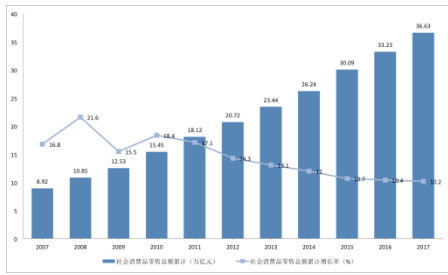


图 1 2007-2017 年社会消费品零售总额及增长率

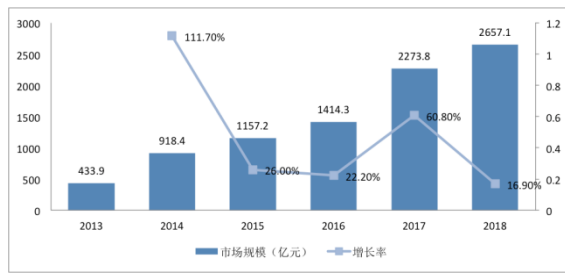


图 2 2013-2018 中国网络零售 B2C 市场母婴品类交易规模

**技术环境** 随着信息技术管理的逐步完善、智能设备的普及和数字化的影响力，计算机技术为 B 公司向智慧零售转型提供了技术保障。传统零售业转型受益于大数据、云计算、物联网的发展与应用，通过大数据实现更快、更广、更精准的营销，扩大市场辐射范围成为可能；通过物联网优化作业规范、改变用工模式提供了支撑；配送手持终端的推广，提升了信息物流服务水平。

## (二) 行业环境可行性

**行业内竞争者的竞争能力** 母婴市场内竞争者众多：以“目录销售+网络商城+连锁店”为商业模式特征的乐友、以线下连锁店为主的孩子王、爱婴室、基于移动互联网主打“限时特卖”的蜜芽宝贝，还有京东、当当等在线强竞争力公司的存在，B 公司可依托良好的品牌形象大平台同时布局线下门店和线上营销渠道，达到少走弯路，降低时间成本的目的。

**供应商的议价能力** 母婴用品供应商议价能力决定于产品供应商数量较多，产品供应商数量较多则由于未形成垄断市场的商品类，如儿童服饰、玩具等供应商的议价能力比较弱；但是，产品被数家供应商所垄断，如纸尿裤的市场份额大部分被花王、好奇等产品供应商则具有较强的议价能力。B 公司前期是母婴行业电商龙头企业，供应商都倾向于与其开展深度合作，并进一步发展良好的合作关系，同时，C 集团公司在采购过程中规模大，具有更大的议价空间和优于行业水准的优惠条件，B 公司可以借力 C 集团企业其全面开放的物流、信息流、资金流的核心竞争力，引领与供应商的合作关系，有效整合行业供应链。

**购买方的议价能力** 随着各大电商进入母婴行业，消费者可选择范围扩大，产品价格均公开透明，随着消费升级，消费者对产品价格、质量及服务提出了更高的要求，同时母婴市场标准化程度高，消费者进行随意对比及选择的可能性很大，产品选择的空間较大，且几乎没有转换费用，因此，同质情况下，消费者倾向于选择价格更低的产品，母婴市场购买者的议价能力强。

**潜在进入者的威胁** 国内母婴行业的潜在进入者分为三类：第一类是未开拓母婴市场的电商企业，目前，大型电商企业例如阿里巴巴等均已宣布涉足母婴行业；第二类是母婴用品制造商，母婴用品制造商分为两类，一类是不具备自行开拓线上渠道的资金实力，另一类是依赖开设天猫旗舰店建立线上自营渠道，产品单一化，与开放平台相比不具备竞争力，第三类是国外母婴用品零售企业，例如，toysRus（玩具反斗城），其作为全球最大的玩具及婴幼儿用品零售商，持续在中国开设多个零售店，但有明显的销售渠道壁垒。

**替代品的替代能力** B 公司销售的母婴产品及提供的育儿知识服务，目标客户是孩子处于 0-3 岁的家庭，其中母婴产品及育儿知识都是育儿阶段的刚性需求。从婴幼儿专属的食品、车床座椅、洗护用品、衣饰，例如奶瓶、奶嘴、奶粉、辅食、婴儿面巾到孕产妇常用的孕妇装、吸奶器、溢乳垫、营养品等孕产期用品，可替代性不强，替代品威胁较弱。

### （三）内部资源可行性

**市场占有率** B 公司曾经是国内规模最大的母婴用品垂直电商，在母婴行业内具有丰富的经营经验，线上渠道保留，通过入驻 C 集团公司自营店、开展实体店等方式拓展线下业务，扩大影响力，具有优势互补作用。

**品牌塑造能力** 随着“二胎”政策的全面开放，母婴市场迸发出巨大的增长潜力，各平台纷纷采取了应对措施。B 公司与 C 集团公司合作后可开启精细化的发展经营模式，加强塑造 B 公司“可信赖的母婴专家”的品牌形象；对商品采购、对外产品营销和推广、网络交易平台各方面的完善升级和会员管理的更加精准细化升级管理；同时，有利于加强对普通顾客关系管理：一方面建立场景化营销，提升顾客体验；另一方面对于问题产品的售后处理迅速反馈。公司所销售的产品大部分来自国内外知名品牌，确保了对销售产品的追根溯源性。在 B 公司管理体系和厂商的双重保证下，有利于产品质量及服务保证，为 B 公司“双线融合”战略转型提供强有力的保障。

**供应链管理** 将从生产商到中间商到经销商视为企业同盟，通过协调企业内外资源满足消费者的需求。中国市场婴儿奶粉的渠道费用占比高达 20%~40%，而其他国家平均为 4%~14%，因此，缩短供应链，跳过品牌总代理，直接向生产企业寻求合作，能压缩渠道费用、降低成本。随着 C 集团公司由原来的家电业务逐渐向全品类经营平台扩展，在确保不降低商品价值的情况下，进一步提高上下游企业的协同效应，减少层级，降低成本，提高效率，为 B 公司整合线上线下供应链打下了坚实的基础。

**物流体系建设** 物流仓储配送目前已经成为国内电子商务的核心环节，新零售同时要求“线上线下+物流”的深度融合，C 集团公司物流不断加大物流基础设施投入，不断提升的物流服务运作效率，见图 3，为 B 公司双线融合战略转型提供了支撑。

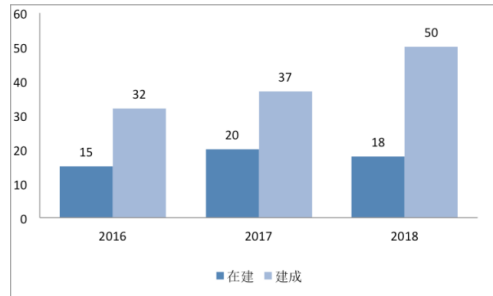


图 3 2016-2018 年 C 集团公司物流基地建设发展趋势

#### （四）公司核心能力

**客户资源丰富** B 公司与 C 集团公司现有客户群体形成互补，进一步满足客户的关联消费需求，提升客户 pv（页面浏览量）及黏性，降低经营成本。依托 C 集团大平台良好的品牌形象，增加消费者信赖度。同时，C 集团大平台产品品类丰富，消费者不仅局限于母婴用品，还可以通过用户线上消费轨迹，挖掘潜在客户。

**区域发展优势** C 集团公司线下充分挖掘消费市场潜力，深耕二、三级市场，已拥有 8000 多家门店，未来计划在一年内再新开 5000 家门店，为 B 公司入驻 C 集团公司直营店提供了良好的基础，同时 C 集团作为传统家电零售企业，有着丰富的线下门店管理经验。因此，B 公司布局独立线下门店时，基础扎实，有利于成本控制。

**物流优势** 至 2012 年，C 集团公司云商物流基地已遍布国内 44 个主要城市，平均配送半径 200 公里，日最大配送能力 80 多万台，并率先推行准时制送货“业务+仓储+技术”三位一体化的大数据管理平台，C 集团公司已建立起即时共享云存储系统的全国仓储网络，配合精确的供应链计划，公司可在全国各级仓库间实现智能分仓、就近备货和预测式调拨，同时通过智能化作业精准分析订单、库位、路径、区域，可保证商品在全国范围内的高效流通。

**传播渠道优势** B 公司具有线下店内媒体与外围媒体相结合，线上网站媒体与社交媒体相结合的四大传播渠道。线下通过店内宣传及外围媒体广告投放的方式增加知名度，线上将广告投放在各搜索引擎以及母婴论坛、当地妈妈群等处。同时结合微博、龙珠直播、抖音等新媒体进行宣传推广。

### 3 入驻 C 集团公司 重新定位

王媿董事长清晰地记得 2012 年的 9 月 25 日，这一天意味着 B 公司的重生！这一天，C 集团公司以 6600 万美元全资收购 B 公司，并于次年正式入驻 C 集团公司大平台，注册为新 B 公司，开启了 B 公司探索线上线下“双线”深度融合及渠道下沉战略。

入驻 C 集团公司后，新 B 公司依托 C 集团公司云商互联网零售大平台，将公司定位为：为孕婴妈妈和宝宝们提供专业、安全的商品与服务。其发展战略定为：着力打造母婴大服务生态圈，实现渠道、品牌、服务、体验“四位一体”的全面升级，一个全新的开始！凭借 14 年母婴行业专业经营基础、秉持“服务第一，价格第二”的经营原则，新 B 公司确定以“妈妈放心购，放心去喜欢”为服务宗旨，将品牌定位为“全方位母婴孕育专家”。

新 B 公司全线打造多样化服务体系，开辟 PC 端、移动端以及两大线下旗舰店和 C 集团公司直营店销售全渠道，加强母婴产品销售服务管理，在原有的基础上，提供了“宝宝成长计划”，通过专家顾问团和大咖专家以直播或线下讲座的方式传授育儿知识。线下、线下同步增添更多教育帮助服务，提升了公司销售服务的质量。

完备的 O2O 母婴行业渠道优势建立，专注为孕妈和宝宝提供全渠道、全品类、衣食玩乐购教学一站式母婴体验及服务，2016 年初，新 B 公司天猫旗舰店开业，全面完成了线上网购平台布局：线下门店经营方面，新 B 公司先后在一、二线城市，江苏、安徽两大重点区域开设 60 家大型商圈综合店，2018 年一年新开门店 106 家，关闭 2 家，开设总计 157 家，集中分布在一、二线城市，占地 20.84 万平方千米，公司可比店面销售收入同比增长 29.78%，可比店面坪效同比增长 12.74%；线上经营方面，2016 年第一季度新 B 公司线上市场份额为 3.4%，位居第四，2018 年，新 B 公司在 B2C 电商母婴品类市场份额攀升至 7.5%，上升至第三名，仅次于天猫、京东。

截至 2018 年 12 月末 C 集团公司物流及天天快递拥有仓储及相关配套总面积 950 万平方米，拥有快递网点两万七千余个，物流网络覆盖全国 351 个地级城、2858 个区县城。2018 年 C 集团完成了 14 个物流基地扩建，新建投入使用 6 个物流基地，截至 2018 年 12 月公司已在 41 个城市投入运营 50 个物流基地，在 15 个城市有 18 个物流基地在建、扩建。



## 4 “双线融合”战略推进

**大动干戈健全组织结构** B公司早期团队多数来自行业网站，由创始人联合管理，管理上相对松散。被收购前B公司以营销为导向，营销部门凌驾于客服、物流等部门之上，管理监控不足。为了有效推进“双线融合”之道，匹配转型后的战略目标，王媿与管理团队首先组织结构大动干戈——进行全面的组织重构，建立起三大经营集群及五大管理总部结构。

2018年1月，C集团公司再度将其零售业务原11个事业部调整为大家电、大快消、智能数码3C、生活家居四大核心业务模块。新B公司被纳入新组建的大快消模块，下设技术部、销售部、品牌管理部、网站、运营管理部、人力资源部以及财务部七个部门，网站运营部分细分为呼叫中心、销售部、广告、发行、人力行政以及配送部，其中配送部由C集团公司统一管理，如图4、图5。

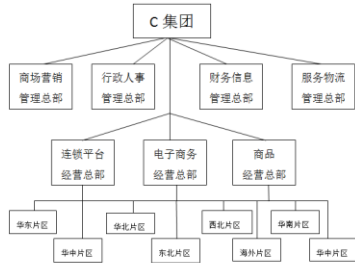


图4 C集团公司组织架构图

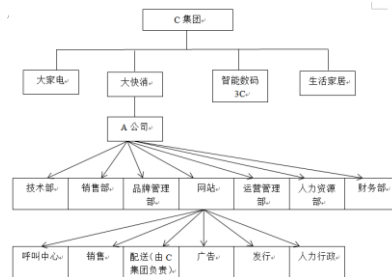


图5 新B公司组织架构图

**洞悉消费者需求 提高用户黏性** 婴幼儿用品消费辐射时间短网购用户流失率高，市场竞争激烈，用户黏性低，因此洞悉消费者需求有利于提高用户黏性，并挖掘潜在客户，公司以大数据分析用户需求进行双向引流。

**线上经营方面：**优化显示界面，最大化降低线上浮窗，简化操作，挖掘核心用户，对核心用户进行差异化分析，为针对核心用户的场景设计提供支持，为用户提供更好的个性化、定制化、和场景化产品、服务和解决方案，更好地配置场景营销资源，不断地升级产品及营销场景的设计，提高用户满意度，增强用户黏性。通过优化会员体系，对付费会员提供差异化服务，同时对免费会员保持优质的服务，维系会员活跃度，提升品牌形象。

**线下经营方面：**搭建用户场景，通过建立用户接受营销内容的场景、理解营销场景进行行为洞察、利用行为做用户需求分析三步流程深挖用户场景。例如，购买整套家电的多为新婚夫妻，极有可能在未来1-2年成为母婴用品消费群体。通过完善宝宝成长计划精准获取新客户，借助14年母婴行业的积累的权威性和指导性的专家顾问团和专属育儿顾问，为顾客提供个性化服务，专业化育儿指导，能够提升用户黏性。此外，借助C集团公司影城挖掘亲子类电影消费者的母婴用

品需求，同时把握消费者需求使新 B 公司在与上游供应商谈判时更具话语权。

**整合供应链 深耕线下市场** 借助数字化，升级供应链系统的运行保障能力。为满足双线价格一致、服务统一和质量统一，将线上线下供应链团队整合为统一团队，增加产业协同，降低运营成本，为保证这一目标，可提供部分价廉物优的线上专供商品，扩大消费者选择范围。凭借 C 集团公司的信息系统和大数据、云计算等数据处理方式，实现线上网站与线下门店终端数据共享，寻找有市场竞争力的产品，增加协同效应，提高核心竞争力。注重物流体系建设，加快新物流形式的应用和升级，提升配送的时效性和准确性。

加快线下门店开设进程。线下门店是塑造品牌形象的一环，也是智慧零售下物流体系中的仓储环节。C 集团公司作为传统零售转型的企业，具有丰富的线下门店经营管理经验，推进线下门店开设，全渠道、广覆盖的布局有利于消费者更加直接地接触品牌。同时要智慧选址。通过大数据进行科学选址，建设“大而全”的一体化母婴购物中心及“小而精”的社区式零售来扩大线下渠道的辐射广度，最大化提升经营和消费的复合能力。建立商品销售、促销、服务质量以及会员制度等以用户为中心的双向综合发展。搜集用户消费轨迹，挖掘潜在客户，并通过双线促销活动互通，物流客服双线共享等实现线上线下无缝对接的体验模式，并完成自提无差异化的服务模式。消费者可以通过线下自选，线上自助买单的方式引领消费者进行线下体验，提升消费者重复购买率，提升品牌影响力，提升消费者回购率，保证公司效益的持续提升。

**完成全渠道布局 实现线上线下同价** 整合供应链是新零售的必经之路，整合供应链能相对降低渠道费用，增加 B 公司在行业中的竞争力，双线同价策略是对 O2O 模式的深度优化，能更好地完成双向引流，实现全渠道资源共享是双线合作的最终目的。

开设线下智慧门店，能够满足消费者随时随地的消费需求，有利于提升品牌知名度。同时新零售环境下，门店在物流环节中扮演仓储一角，因此为了更好得融合线上线下与物流，需要深耕三、四级市场，完成线下布局。通过直营店及入驻 C 集团公司直营店覆盖 1-6 级市场，打造全方位立体式室内娱乐空间，满足体验式消费需求，才能吸引消费者前往。

**塑造品牌形象** 专注于增强顾客体验以及端到端顾客旅程将“全渠道化”升级为“旅程化”对零售商来说，顾客旅程和接触点不仅涉及一线店铺员工，消费者和零售商之间还有亲友、社交网络好友及粉丝、竞争对手、替代产品、社交媒体意见领袖和博主、政府和学界等第三方加入。全渠道化和旅程化与数字化相伴而生：所有消费者旅程和接触点的来源渠道是未知的，无缝实时整合客户、订单

和产品信息、流程、产品和包括库存、定价、促销等服务支持系统，零售商在理解并完全支持消费者旅程的情况下，会更懂得从何处入手。尽管全渠道化很重要，但关注顾客旅程是当务之急，提升新零售的重中之重——顾客体验感。

新 B 公司“双线融合”之道初显效果。

## 5 结束语

新零售时代的到来,加快了社会和经济的变革进程,新 B 公司在新零售环境下提出“智慧零售”的概念,随之做出“双线融合”战略调整、创新转型是母婴零售行业前所未有的一条道路。新零售环境下 B 公司及母婴零售行业战略转型的目的是发展、增效,最终要靠业绩来证明。B 公司 2016 年第一季度在 B2C 母婴市场市场占有率为 3.4%,排名第四,交易总额为 11.101 亿元,到 2018 年,B 公司线上交易总额在整个母婴市场占 7.5%,超过唯品会排在第三位,成交总额为 199.28 亿元,相比 2016 有大幅提升;除了得益于线上母婴市场规模的扩大外,也得益于 B 公司线下布局和快速扩张。在这个不断膨胀的市场中,如何抓住市场中的每一个机会,头部厂商的行动往往能在行业中起到领航的作用,而 B 公司作为母婴市场排名前三的公司,其转型经验也可以为其他母婴行业公司提供一定的参考。

(案例正文字数: 9321 字)

