

Forrester Consulting

意见领袖报告（Impact委托编制）

2020年8月

全球D2C品牌合作伙伴营 销成熟度白皮书

出海品牌如何科学管理合作伙伴项目，
实现高效业务增长

FORRESTER

目录

- 01 执行摘要
- 02 选择恰当的合作伙伴，开启业务增长之旅
- 07 合作伙伴项目规划路径
- 21 重要建议
- 22 附录

项目总监：

Sarah Brinks，
市场影响力高级顾问

研究小组：Forrester B2B市场营销研究小组

关于FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting立足调查研究，为客户提供独立客观的咨询服务，助力合作伙伴关系领军者在企业取得成功。Forrester的咨询服务既有简短扼要的战略会议，也有定制化项目，您可直接与研究分析师对接，运用行业专家的深刻洞见解决业务难题。要了解更多信息，敬请访问forrester.com/consulting。

©2020, Forrester Research, Inc.版权所有。未经授权，严禁复制。信息基于现有最详尽资料。观点仅反映当时的判断，可能有变动。Forrester®，Technographics®，Forrester Wave，RoleView，TechRadar和Total Economic Impact均为Forrester Research, Inc.的注册商标。其他商标均所属公司的资产。要了解更多信息，敬请访问forrester.com。[E-47059]

FORRESTER®

执行摘要



29%的D2C（直接面对消费者）业务负责人预计，2019年合作伙伴渠道带来的营收同比增长率可达到20%或更高。



合作伙伴关系为四分之一的高成熟度公司至少贡献了总收入的25%，相比之下，仅为低成熟度公司贡献了总收入的14%。

2019年，Forrester进行了一项研究，探索优质合作伙伴项目的价值。在研究中，我们发现拥有最高成熟度合作伙伴项目的公司有以下三个特征：1）从合作伙伴渠道中获得的收入占总收入的份额更高；2）实现了合作伙伴渠道和公司层面更快的收入增长；3）与合作伙伴项目成熟度较低的公司相比，它们更有可能超越股东对业务指标的期望。¹

2019年的这项研究介绍了有关合作伙伴关系对公司业务贡献的一些关键结论。高成熟度合作伙伴项目为企业贡献了总收入的28%，而低成熟度项目的贡献率只有18%。根据对454家企业的研究得出的结果，高成熟度合作伙伴项目平均每年能为企业带来的收入是低成熟度项目的1.6倍，贡献收入额比后者高出1.62亿美元。此外，高成熟度合作伙伴项目创造的增长幅度比低成熟度项目高2.3倍。从公司层面来看，高成熟度合作伙伴项目创造的增长幅度比低成熟度项目高2倍。

2020年1月，Impact委托Forrester Consulting研究拥有高成熟度和低成熟度合作伙伴项目公司之间的策略差异。本次研究旨在为企业提供一条科学路径来优化合作伙伴项目。为此，Forrester对全球454家企业进行了一次在线调研，并且与业务拓展、销售、客户体验、营销、战略等领域的D2C业务负责人进行了三次电话访问。

正如古话所说：“独行快，众行远。”通过这项研究，我们发现合作伙伴关系可以为公司带来提高收入、品牌知名度和客户留存率等重要优势。它们还会在购买旅程早期影响客户决策。公司想要推动营收增长，必须根据预期业务成果和目标受众谨慎选择合作伙伴。

该研究还发现，合作伙伴关系仍然是重要的增量渠道：29%的D2C业务负责人预计，2019年合作伙伴渠道带来的营收同比增长率可达到20%或更高。合作伙伴关系为四分之一的高成熟度企业至少贡献了总收入的25%，而仅为低成熟度企业贡献了总收入的14%。

本次研究提供的规划路径为您优化合作伙伴项目、提高项目成熟度、实现业务增长提供了指导和建议。

选择恰当的合作伙伴，开启业务增长之旅

选择恰当的合作伙伴非常关键，但充满挑战。拥有高成熟度合作伙伴项目公司的领导者会选择与企业目标受众联系最紧密，且与价值观和品牌价值信息传递相一致的合作伙伴。低成熟度公司不断试错，但是也会从失败中吸取教训，且试错成本低，周期短。2020年的这项研究发现：

› **传统网盟是最普遍的合作伙伴类型。**公司使用传统网盟的几率几乎是任何其他类型合作伙伴的两倍。而2019年的研究显示，公司采用战略合作伙伴、传统网盟、媒体机构、社交媒体网红和零售商合作伙伴的比例几乎一致。但是，2020年的研究调查对象仅为D2C业务负责人，可以解释为何会有如此差距。大多数受访者表示自己合作的传统网盟约有37位。经销商/代理商排在第二位，平均约有20位（见图1）。在我们的研究中，传统网盟被定义为致力于将流量吸引到自有渠道的公司。它们通常会从流量产生的销售线索及/或销售中获得佣金。这类案例包括优惠券、现金返利、交易、奖励、会员计划和比价网站。不同成熟度的公司最常合作的都是传统网盟，但低成熟度公司对这一类型的合作伙伴最为依赖。低成熟度公司合作的传统网盟平均为49位，而高成熟度公司平均为38位。但是，高成熟度公司还与将近27位经销商/代理商（低成熟度公司为8位）和13位战略合作伙伴（低成熟度公司为5位）建立了合作伙伴关系（见图2）。

› **找到最佳合作伙伴矩阵对公司来说至关重要。**合作伙伴关系有多种形式，不同规模。每个公司需要找到适合自己的合作伙伴矩阵，来实现合作伙伴项目各个阶段的业务目标。不同类型的合作伙伴可以实现不同的营销效果。社交媒体网红、传统网盟和品牌大使可以帮助企业吸引特定的目标受众。在购买旅程早期影响客户的合作伙伴在后期可能难以对客户的续约、留存和扩展产生影响。在开发合作伙伴生态的各个阶段，渠道经理必须时刻关注整个客户旅程。了解客户旅程，包括买家的行为和心理，对于判断当前的合作伙伴是否合适非常重要。²然而，找到最佳的合作伙伴矩阵将是企业在合作伙伴项目各个阶段面临的巨大挑战之一。不论公司的合作伙伴项目成熟度如何，传统网盟始终是最常被选择的合作伙伴类型。但是我们发现，不同成熟度的公司与服务提供商/管理服务提供商（MSP）/集成商（本次研究对它们的定义是企业销售产品并通过提供配套服务获得额外收入的专业机构）之间的合作方式存在显著差异。高成熟度公司平均拥有7位服务提供商/管理服务提供商（MSP）/集成商，而中成熟度公司拥有14位，低成熟度公司拥有4位。不同成熟度公司与经销商/代理商的合作情况也存在很大差异：高成熟度公司为27位，中成熟度公司为20位，低成熟度公司为8位。



“我们花费大量时间做重复的工作。建立合作伙伴关系时，我们通常会涉及多个领域。这需要倾注大量的人力，难免会忘记或遗失一些细节。”
某连锁零售企业美国营销主管



按研究对象类型划分的平均合作伙伴数量

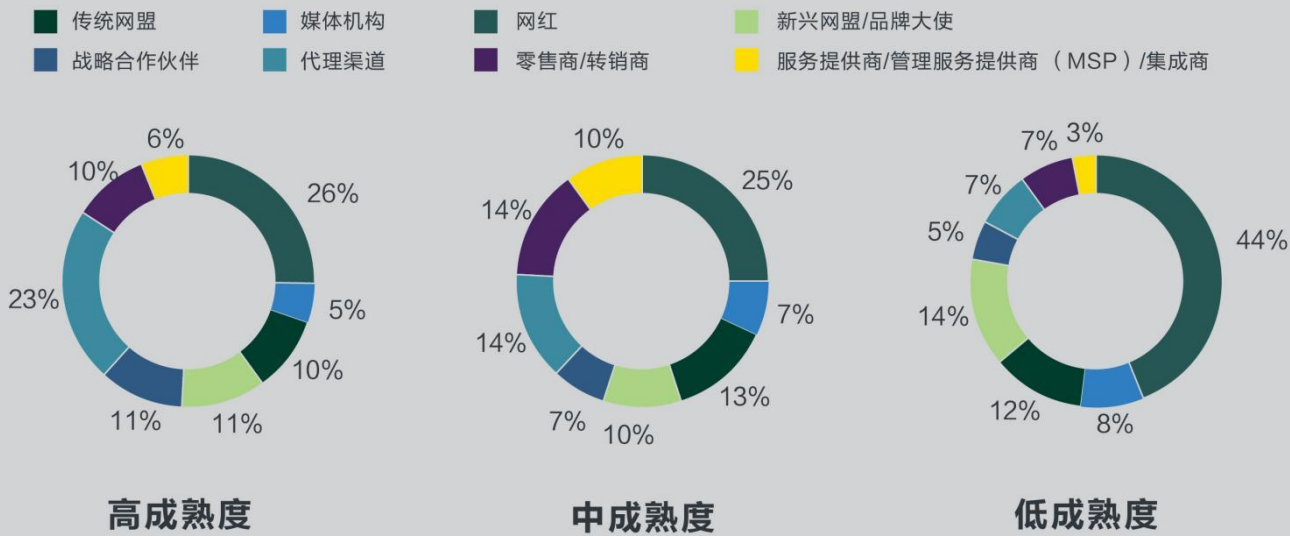
传统网盟	37
经销商/代理商	20
社交媒体网红	16
零售商/经销商/增值经销商	15
非传统网盟/品牌大使	14
服务提供商/管理服务提供商（MSP）/集成商	11
战略合作伙伴	10
媒体机构	09

研究对象：454位全球合作伙伴关系、营销、业务拓展和销售等领域的专家。他们负责基于绩效的非经销商合作伙伴关系拓展和项目管理

来源：Impact委托Forrester Consulting进行的一项研究，2020年4月

图2

合作伙伴数量（按细分划分）



研究对象：454位全球合作伙伴关系、营销、业务拓展和销售等领域的专家。他们负责基于绩效的非经销商合作伙伴关系拓展和项目管理

来源：Impact委托Forrester Consulting进行的一项研究，2020年4月

注：由于四舍五入的关系，百分比总和可能不等于100

合作伙伴矩阵因行业和地域而异（见图3）：

- 金融服务企业平均拥有110位合作伙伴，略高于零售企业（85位）。金融服务企业最青睐的合作伙伴是传统网盟（平均35位）。此外，还平均拥有17位社交媒体网红、16位经销商/代理商合作伙伴。
- 我们的研究显示，所有行业中，零售企业的合作伙伴最少，但其合作伙伴矩阵很具有优势。社交媒体网红是它们的首选：大多数零售企业拥有约18位社交媒体网红合作伙伴。此外，零售企业平均拥有16位传统网盟、13位零售商/转销商合作伙伴。
- 旅游和酒店行业平均拥有160位合作伙伴。其中包括平均64位传统网盟，社交媒体网红的比例也很高：平均25位网红合作伙伴、24位新兴网盟/品牌大使。我们的研究将新兴网盟/品牌大使定义为不一定专门从事联盟营销，但其参与或影响范围与广告主目标受众一致的公司或个人。这类合作伙伴包括推广宠物用品的兽医和职业遛狗人；推广食品配送服务的饮料配送服务代理商；以及推广税务软件的会计公司。
- 在我们研究的行业中，消费类软件企业的合作伙伴最多（平均190位）。消费类软件企业最青睐的合作伙伴是传统网盟（平均67位）。其次是经销商/代理商，平均有31位。



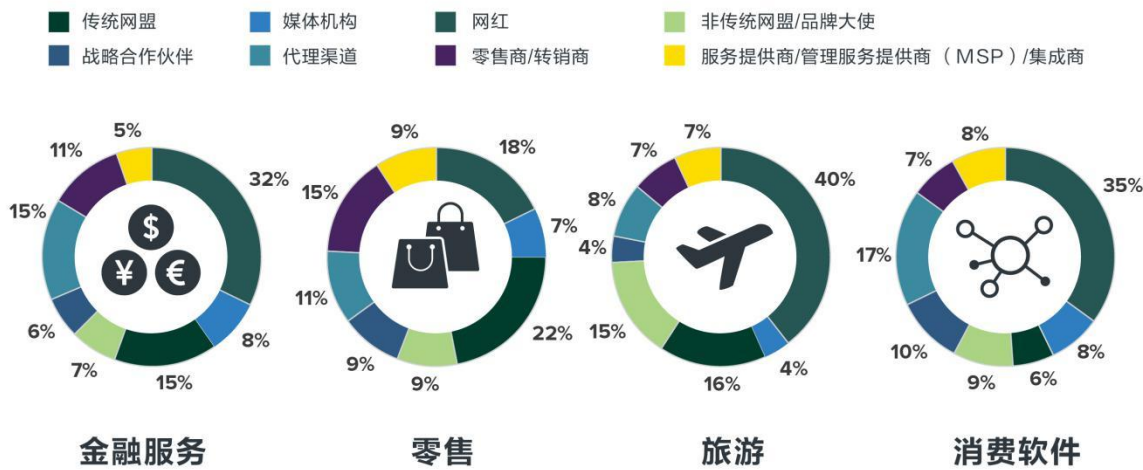
“我们非常了解我们的客户。我们努力寻找最契合项目的合作伙伴。打个比方，我们推出的航空信用卡项目针对的是与旅行爱好者相关的合作伙伴，这些旅行爱好者热衷于获得航空公司积分，对航空公司的品牌忠诚度高。退休计划之类的项目更侧重于针对人口结构特征制定策略，因此需要寻找能接触到这些人群的合作伙

数字银行和贷款业务部高级
副总裁，美国某金融机构



图3

合作伙伴矩阵平均情况（按行业划分）



合作伙伴矩阵平均情况（按地区划分）

	北美地区	欧洲、中东和非洲地区	亚太地区
传统网盟	40%	20%	10%
媒体机构	5%	7%	10%
社交媒体网红	12%	13%	10%
非传统网盟/品牌大使	9%	13%	12%
战略合作伙伴	6%	8%	12%
经销商/代理商	11%	19%	18%
零售商/转销商/增值经销商	11%	12%	15%
服务提供商/管理服务提供商（MSP）/集成商	6%	8%	13%

研究对象：454位全球合作伙伴关系、营销、业务拓展和销售等领域的专家。他们负责基于绩效的非经销商合作伙伴关系拓展和项目管理

来源：Impact委托Forrester Consulting进行的一项研究，2020年4月

注：由于四舍五入的关系，百分比总和可能不等于100

对于合作伙伴矩阵的建议：

运用本次研究对高成熟度公司成功经验的分析总结，采取相应的关键措施来提升您的合作伙伴矩阵成熟度。

要从低成熟度提升至中成熟度，首先要让您的合作伙伴矩阵多样化。（低成熟度公司过于依赖传统网盟，而中成熟度公司的合作伙伴类型更丰富。）

与新合作伙伴“试水”后，根据客户类型、地域、产品和垂直市场来优化合作伙伴矩阵。在我们的研究中，高成熟度公司的合作伙伴仍然有很多传统网盟和经销商/代理商，但是非传统网盟和战略合作伙伴也能帮助它们实现预期的成果。

Forrester希望通过这项研究来探索高成熟度合作伙伴项目的特点，明确高成熟度和低成熟度公司之间的策略差异。通过对比其能力的区别，我们提供一条科学的规划路径来帮助低成熟度公司在合作伙伴关系全生命周期的每个阶段优化合作伙伴项目。我们还注意到企业在整个合作伙伴项目中针对不同地域和行业制定的主要策略差异。

› **根据整体能力评估成熟度。**我们用以下三个不同的因素来判定成熟度：
1) 利用自动化流程的能力； 2) 挑战性； 3) 每个合作伙伴关系阶段的自我状态评估（从初级到专家级）（见图4）。

2020年和2019年的研究都发现合作伙伴关系对企业收入增长越来越重要。合作伙伴关系形式多样，规模各异。公司所在的行业、地域和公司成熟度都会影响最佳合作伙伴矩阵的选择。2020年的研究为合作伙伴项目的每个阶段都给出了策略建议，旨在帮助企业建立成熟一流的合作伙伴项目，推动收入增长，提升品牌知名度和扩大市场份额。

图4
合作伙伴项目成熟度模型概览



研究对象：454位全球合作伙伴关系、营销、业务拓展和销售等领域的专家。他们负责基于绩效的非经销商合作伙伴关系拓展和项目管理
来源：Impact委托Forrester Consulting进行的一项研究，2020年4月

合作伙伴项目规划路径

想要建立一流的合作伙伴项目，企业相关负责人任重道远。在合作伙伴项目的每个阶段都确保制定出最优策略极其不易。我们将合作伙伴项目分成七个阶段：计划、发现与招募、签约与支付、追踪、参与、保护与监控和优化。这项研究为您优化合作伙伴项目提供了参考框架，不同成熟度、行业或地域均可适用。它还告诉您如何在各个阶段获得成功。



从计划阶段开始

- 计划阶段至关重要。这也是除拓展和招募（对于高成熟度公司）与优化（对于低成熟度公司）之外最具挑战性的阶段。计划阶段包括预测和了解市场进入路径、覆盖分布以及企业的产能规划和目标。了解您的目标有助于计划取得成功。在我们的研究中，58%来自高成熟度公司的受访者将以下列为最重要的三项计划策略：

企业是否拥有可以保证合作伙伴项目取得成功的渠道产能、人员和预算。高成熟度公司在此花费的时间最多（26%），其次是进入市场策略的制定（24%）。

- 在计划阶段，您需要制定进入市场（GTM）策略。它必须有非常具体的目标。对于高成熟度企业来说，在计划阶段，最重要的一步莫过于确定进入市场策略，有58%的受访者将其列为最重要的三项策略之一。在企业设定目标时，其合作伙伴应结合客户类型、地域、产品和垂直市场来了解业务增长目标。

计划和追踪是我们面临的最大难题。我们没有明确的方法来评估合作伙伴关系的生命周期价值。同样，在计划阶段，大多数合作伙伴都无法告诉我们他们将我的业务带来什么影响。这确实是许多合作伙伴难以达到的：他们可能会表现得很出色，与我的细分市场形成紧密联系，还可以向我展示曝光量，但是他们无法告诉我这将对我的业务产生什么影响。”

某连锁零售企业美国营销主管



策略建议：随着世界不断发展，合作伙伴关系及其影响力也在发生变化。在合作伙伴项目初期了解更多合作伙伴类型，才能找到与企业目标受众最为匹配的合作伙伴。

- 我们的研究揭示了不同地区的企业在计划阶段策略的几个关键差异：
 - 确定进入市场策略在北美地区（24%）以及欧洲、中东和非洲地区（EMEA，27%）最为重要。在计划阶段，这些地区的企业在这项策略上投入最多。
 - 确定进入市场策略对亚太地区（APAC）的D2C营销人员而言远没有这么重要，只有17%的人认为它最重要。评估渠道成熟度和合作伙伴经验是亚太地区的首要策略，28%的亚太地区受访者将其视为最重要的策略。截至目前，这是他们在计划阶段花费时间最多的地方。

› 计划阶段的策略制定对于建立合作伙伴项目很重要，但是会因行业的不同而有所区别。不同行业在计划阶段最重要的策略如下：

- 金融服务：32% *确定进入市场策略*
- 消费类软件：25% *确定进入市场策略*
- 旅游和酒店：29% *评估渠道成熟度和合作伙伴经验*
- 零售：28% *评估渠道成熟度和合作伙伴经验*
- 来自金融服务、零售、旅游和酒店等行业的受访者表示，在计划阶段，企业在评估渠道成熟度和合作伙伴经验上花费时间最多。而消费类软件公司在分析合作伙伴差距上花费时间最多。



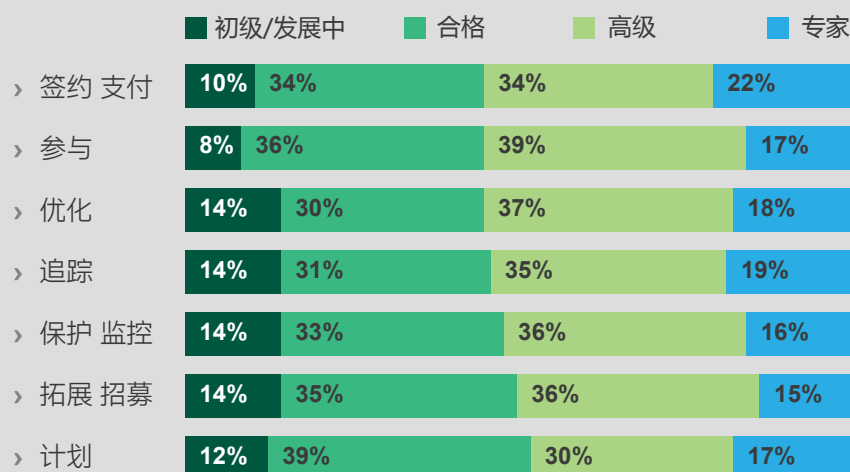
计划是继拓展和招募（对于高成熟度公司）和优化（对于低成熟度公司）之后的第二具挑战性的阶段。

对于提高合作伙伴项目成熟度水平的建议：

根据对高成熟度公司的行为研究，在计划阶段采取一些关键措施可以提高您公司合作伙伴项目的成熟度水平。大多数D2C营销人员可以在此阶段实现优化，因为在计划阶段，有51%的受访者认为企业的能力处于初级到合格之间（见图5）。如果您的公司成熟度较低，请先*确定您的进入市场策略*。您需要清晰地定义公司的经营目标。如果不明确关键业务指标，就无法衡量成功与否。确定您想要通过合作伙伴来触达的目标受众。如果您的公司属于中成熟度，请重点规划*市场覆盖分布和企业产能*。您还需要知道您的客户在哪里，以及触达客户的时间和渠道是否恰当。构建*用户画像*，深入挖掘用户洞察。

图 5:

“在合作伙伴项目的以下每个阶段，您如何描述您企业的能力？”



研究对象：454位全球合作伙伴关系、营销、业务拓展和销售等领域的专家。他们负责基于绩效的非经销商合作伙伴关系拓展和项目管理

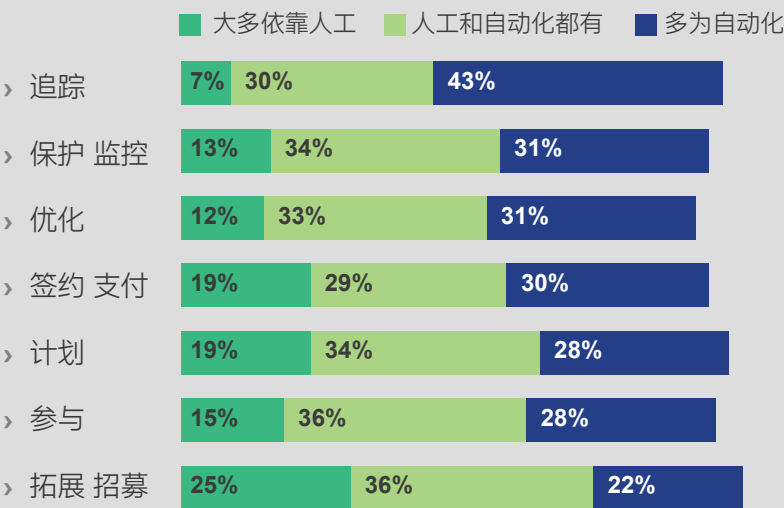
来源：Impact委托Forrester Consulting进行的一项研究，2020年4月

注：由于四舍五入的关系，百分比总和可能不等于100

在拓展和招募阶段，重点关注自动化

- 当您完成计划阶段，确定了您想要的合作伙伴类型、市场进入路径以及目标受众后，便进入了拓展和招募阶段。在此阶段，您需要确定招募策略以及招募合作伙伴的最佳渠道。研究您的目标合作伙伴所阅读的内容，所关注的对象和常去之处，以此作为关键指标来判断该合作伙伴是否与您的客户群体契合。
- 本次研究的第一部分显示，一个公司可能拥有数百个合作伙伴，合作伙伴项目庞杂且分散，因此需要精简流程，提升自动化水平。有25%的受访者表示公司在拓展和招募阶段仍然大量依靠人工操作。36%的受访者表示公司在拓展和招募阶段实现了部分自动化。这些数据表明，拓展和招募是合作伙伴项目中最依赖人工操作的阶段（见图6）。
- 您可以选择任意类型的合作伙伴进行组合，但您无法通过精密的计算或公式来找到最佳合作伙伴。正如某连锁零售企业美国市场营销部负责人所言：“在过去一年中，为了确定合适的合作伙伴矩阵，我们反复试错。”当企业在规划合作伙伴项目时，常常需要考虑数十个宏观变量，例如产品、地域、行业/子行业、领域、规模以及合作伙伴的业务模型等等。不论是为了确定市场进入策略还是实现企业在计划阶段设立的目标，这些变量和因素都会影响您对最佳合作伙伴的选择。

图 6:
“以下哪项最能描述您的合作伙伴项目在以下每个阶段的自动化程度？”



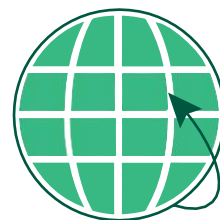
研究对象：454位全球合作伙伴关系、营销、业务拓展和销售等领域的专家。他们负责基于绩效的非经销商合作伙伴关系拓展和项目管理
来源：Impact委托Forrester Consulting进行的一项研究，2020年4月
注：由于四舍五入的关系，百分比总和可能不等于100

- 了解有关合作伙伴业务的关键微观变量对于制定合作伙伴项目也很重要。合作伙伴的受众是哪些人群？是否与您的目标受众互补或重合？合作伙伴能为它的受众带来什么价值？这些价值如何影响您的受众并优化客户体验？你们共同的目标是什么？您与合作伙伴之间的价值交换是什么？合作伙伴与您品牌的契合度如何？如果这些问题的答案满足您对合作伙伴的期望，表明您已经找到了值得合作的好伙伴。
- 地域是在拓展和招募阶段企业成功与否的关键影响因素。研究发现以下三大地区在拓展和招募策略上的主要差异，包括：
 - 北美地区：22% 确定合作伙伴并使其具备资格
 - 欧洲、中东和非洲地区：19% 定义合作伙伴的接受标准和准则
 - 亚太地区：21% 寻找合作伙伴推荐建议和相似合作伙伴来自这些区域的受访者均表示，在拓展和招募过程中，企业在寻找合作伙伴推荐建议和相似合作伙伴以及确定合作伙伴并使其具备资格上花费时间最多。
- 行业是在拓展和招募阶段企业成功与否的另一关键影响因素。拓展和招募阶段的主要策略包括（按行业划分）：
 - 金融服务：25% 确定合作伙伴并使其具备资格
 - 旅游和酒店：20% 寻找合作伙伴推荐建议和相似合作伙伴
 - 零售：22% 设定招募目标
 - 消费类软件：17% 根据合作伙伴细分和特征来确定招募目标和目标市场来自金融服务、消费类软件以及旅游和酒店等行业的受访者表示，在此阶段，企业在寻找合作伙伴推荐建议和相似合作伙伴上花费的时间最多。零售业的受访者表示，企业在确定合作伙伴并使其具备资格上花费的时间最多。
- 只有15%受访的D2C业务负责人认为自己是拓展和招募专家。实际上，有49%受访的D2C业务负责人认为自己是初级或合格水平。如果一个合作伙伴实现的绩效高于平均水平甚至相当出色时，D2C业务负责人会优先考虑寻找与之相似的合作伙伴。对于高成熟度（55%）和低成熟度（46%）公司而言，依靠人工寻找相似合作伙伴或使用模型推荐来找到与品牌/广告主匹配的合作伙伴是企业最重要的三项能力之一。依靠推荐找到合作伙伴是这项策略的一部分。减少在盲目摸索上浪费的时间，提高效率。



四分之一的受访者表示，拓展和招募是企业合作伙伴项目中最依赖人工操作的阶段。

策略建议：根据客户的角色、垂直细分市场、地域、客户规模和产品区域来分析合作伙伴，并找到最能促进增长的合作伙伴。找到在这些领域具备优势的合作伙伴来扩展您的项目，而不是去盲目招募无关领域的合作伙伴。



- 企业在优化、保护和监控、拓展和招募阶段（按此顺序）越成功，合作伙伴项目成熟度也越高。

建议（按成熟度水平划分）：

要在拓展和招募阶段提高公司的成熟度，就必须清楚了解您的合作伙伴关系需求。向本研究中的高成熟度公司学习，优化您在这一阶段的策略。低成熟度公司根据过去的成功经验来寻找相似的合作伙
伴。这是一个良好的切入点。但是，想要提升至中成熟度，需要查看您的渠道数据，找到能通过可靠渠道助您触达客户群体的合作伙伴，并对其进行认证。这一步完成后，您就可以继续提升成熟度水平了。首先定义合作伙伴的接受标准和准则。然后自动化并扩展您的应用和协议流程，提高工作效率。此外，根据合作伙伴细分制定目标并根据合作伙伴具体情况提供支持。为了确保获得最大程度的成功，请选择最能满足您业务标准的合作伙伴。

“我们正寻求与一些主要市场进行合作——一些在日本，一些在韩国，还有一些在中国。但是中国的情况有所不同，因为电子支付在中国非常普及。目前在亚洲，电子商务平台非常热门，尤其是随着互联网的普及和成熟以及物流运输的全球化。”

某全球酒店品牌高级经理



在签约和支付阶段，建立合作伙伴忠诚度

- 下一阶段是签约和支付。向合作伙伴支付费用的方式有十几种，根据合作伙伴类型划分：作为亲密合作伙伴、传统网盟、拥护者、品牌大使、同盟、社交媒体网红、超级联系人等。您可以将这一阶段当做“引导”阶段。在此阶段成功引导合作伙伴进入项目，可以提高建立长期合作伙伴关系的成功率。此外还需要定制化教育、培训和认证。
- 在这一阶段，重要的是要理解双方业务关系，以及在合作伙伴关系发展初期如何使每个合作伙伴都充满干劲。支付流程复杂繁琐，因合作伙伴和所在地域的不同，企业需要在无数货币和税务体系中做出考量。来自这三个地区的受访者一致认为，在签约和支付阶段，最重要的能力是将细分市场相关条款纳入合同（北美地区：26%，欧洲、中东和非洲地区：26%，亚太地区：22%）。这也是各地区的公司花费时间最多的部分。

策略建议：将您的间接渠道视为一个生态系统，其关键目标是在企业内部创造价值，利用彼此的网络资源，以及进行联合创新。为您的合作伙伴提供一个平台，让所有不同商业模式和市场重心的合作伙伴都能各展所长，与其他非竞争性公司合作，更好地为客户服务。

› 研究发现，不同行业之间的签约和支付策略重点差别甚微：

- 消费类软件：33% 将细分条款纳入合同
- 金融服务：28% 将细分条款纳入合同
- 零售：25% 将细分条款纳入合同
- 旅游和酒店：22% 为合作伙伴设置行为激励、分级奖金和回佣机制
- 将细分条款纳入合同是所有行业在签约和支付阶段花费最多时间的策略。

› 除了必要的业务条款和适用的法律条款，现在应开始着手建立合作伙伴忠诚度了。开展合作伙伴忠诚度计划是高成熟度公司得以脱颖而出的一项策略。高成熟度公司的受访者中有18%将开展合作伙伴忠诚度计划列为在签约和支付阶段最重要的能力，而低成熟度公司的受访者中只有13%这样认为。



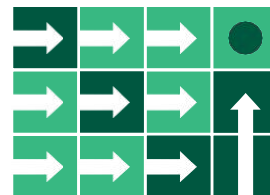
高成熟度公司的受访者中有18%将开展合作伙伴忠诚度计划列为在签约和支付阶段最重要的能力，而低成熟度公司的受访者中只有13%这样认为。

建议（按成熟度水平划分）：

在签约和支付阶段，低成熟度公司可以减少在竞争机制上的重点投入，优化营销效果。借鉴高成熟度公司的做法，优先考虑忠诚度计划，培养合作伙伴忠诚度。受到重视且与广告主合作愉快的合作伙伴忠诚度更高，双方的合作伙伴关系更稳固，更利于实现双赢。建立忠诚度计划后，着力设置行为激励、分级奖金和/或回佣机制等来进一步提高成熟度。这些奖励机制有利于企业提高合作伙伴的积极性，更好地为其设定绩效预期。

在追踪阶段，确定“成功”标准

- 在追踪阶段，您需要确定衡量成功的合作伙伴关系的标准。我们还发现，追踪是合作伙伴项目中自动化程度最高的阶段。43%的D2C业务负责人表示其所在公司已基本实现追踪自动化，只有7%的受访者表示追踪阶段仍依靠人工进行（见图6）。高成熟度公司在此阶段基本实现自动化的可能性是低成熟度公司的三倍以上（前者为67%，后者为20%）。正如某全球酒店品牌高级经理所说：“我们尽可能使追踪过程实现自动化。我们优先考虑通过自动化追踪优化付款流程。自动化追踪让我们可以掌握合作伙伴项目进度和客户的许多相关信息，在与客户的互动过程中提高响应速度。因为服务仍然是我们的核心。”
- 在追踪阶段，您必须做出关键决策，确定哪些指标对公司最重要、如何衡量以及汇报这些指标。大多数指标不需要进行实时衡量（黑五等季节性事件除外），但是对于有些指标您可能需要每天、每周或每月进行周期性监测，此时衡量的自动化和规模化就非常重要。55%来自高成熟度公司的受访者认为，向合作伙伴提供产品信息和API来集成追踪细分品类或产品的数据，是非常重要的业务能力。
- 对于所有不同成熟度的公司而言，最重要的是追踪确定客户是新客还是老客。受访的D2C业务负责人想知道某一合作伙伴是否带来了新流量，并促进最终转化。这也是他们在追踪阶段花费时间最多的地方。高成熟度公司的受访者中有21%认为这项能力非常重要。中成熟度和低成熟度公司的这一比例分别为22%和27%。然后，他们可以利用这些经验来寻找相似的合作伙伴。
- 我们发现，不同行业之间的签约和支付策略差别甚微，包括：
 - 零售：29%向合作伙伴提供产品信息和API来集成追踪细分品类或产品的数据
 - 消费类软件：27%向合作伙伴提供产品信息和API来集成追踪细分品类或产品的数据
 - 金融服务：25%追踪确定客户是新客还是老客
 - 旅游和酒店：20%向合作伙伴提供产品信息和API来集成追踪细分品类或产品的数据以及追踪确定客户是新客还是老客
 - 追踪确定客户是新客还是老客是金融服务业、零售业和消费类软件公司在追踪阶段花费最多时间的策略。旅游和酒店业受访者表示公司在向合作伙伴提供产品信息和API来集成追踪细分品类或产品的数据上花费的时间最多。



“我们追踪大量KPI，其中最重要的是参与指标。我们的目标客户是老年退休人群，所以我们仍在追踪客户拨打800客服电话或回复我们邮件的次数。但我们也在追踪线上点击量和线上营销情况。”

数字银行和贷款业务部高级副总裁，美国某金融机构



高成熟度公司在追踪阶段基本实现自动化的比例几乎是低成熟度公司的三倍以上。

› 在追踪阶段，地域因素影响较小。最重要的追踪策略包括（按地区划分）：

- 北美地区：21% 向合作伙伴提供产品信息和API来集成追踪细分品类或产品的数据以及追踪确定客户是新客还是老客
- 欧洲、中东和非洲地区：24% 追踪确定客户是新客还是老客
- 亚太地区：30% 向合作伙伴提供产品信息和API来集成追踪细分品类或产品的数据
- 在追踪阶段，以上三个地区的公司在追踪确定客户是新客还是老客上花费时间最多。



策略建议：在对合作伙伴绩效进行监控和衡量的关键领域实现自动化。让您的合作伙伴项目从建立之初就具备可扩展能力，减少需要依赖人工的业务流程和规则。

“我们密切追踪合作伙伴项目的生命周期价值，尽可能多地掌握项目信息。这点非常重要，因为这样我们才能更好地调整营销策略，促进客户转化。”

数字银行和贷款业务部高级副总裁，美国某金融机构



建议（按成熟度水平划分）：

对于所有成熟度的公司来说，追踪是其在合作伙伴项目里最有把握的一个阶段。他们拥有相应的工具，可以自动衡量、汇报关键指标。不过，低成熟度公司仍可以通过学习高成熟度公司的经验，进一步提高成熟度。首先，优化企业跨设备综合管理客户旅程的能力。如今，客户活跃在多个设备和渠道中，若您能够跨设备对客户旅程实现整合管理，您将从激烈的竞争中脱颖而出。接下来，请扩展应用程序领域的广度，追踪客户转化情况，助力公司从中成熟度提升至高成熟度。除了网站，追踪包括移动应用在内的所有渠道，找到客户互动和转化最多的合作伙伴平台。

提高参与度，促进业务互动

› 在合作伙伴项目初期，与合作伙伴建立明确的业务关系，有利于更好地与客户进行互动，并在参与阶段快速激活合作伙伴关系，提高与合作伙伴的沟通效率。

- 在参与阶段，80/20法则对大多数合作伙伴关系都适用。在合作伙伴渠道获得的收入中，80%是由20%的合作伙伴创造的（见图7）。我们希望尽可能提高您的成功几率。如果您的最佳合作伙伴转而投向您的竞争对手，可能会对您的业务造成极大影响。有时，这一法则的比例甚至会是90/10。因此企业必须提高参与度，维护优质的合作伙伴关系。

图7

合作伙伴关系 80/20法则



策略建议：完善合作伙伴的应用界面和工具，提高其灵活度和自主性。在实现运营和财务功能自动化的同时，提高合作伙伴参与度，优化销售和营销效果。

- 参与是最不可能实现“基本自动化”的阶段之一，因为它通常需要与真人进行互动。譬如，渠道经理经常需要与合作伙伴面谈，然后确立合作伙伴关系。当然，有些策略还是可以实现自动化：例如建立合作伙伴教育、培训和认证机制等。而其他策略，例如通过营销和社媒渠道对合作伙伴进行指导或宣传推广，仍然需要人工介入。

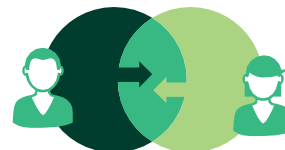
› 在本次研究中，不同行业的受访者表示，他们制定参与策略的方式不尽相同。以下是在参与阶段，基于业务需求制定的关键策略（按行业划分）：

- 金融服务：31% 通过营销和社媒渠道对合作伙伴进行指导或宣传推广
- 消费类软件：31% 通过营销和社媒渠道对合作伙伴进行指导或宣传推广
- 零售：26% 完成合作伙伴入驻，制定合作伙伴战略手册
- 旅游和酒店：25% 建立合作伙伴教育/培训/认证/发展机制
- 通过营销和社媒渠道对合作伙伴进行指导或宣传推广是所有行业的企业在参与阶段花费最多时间的策略。

› 但是，在参与阶段，不同地区采取的关键策略是相似的。包括：

- 北美地区：31% 通过营销和社媒渠道对合作伙伴进行指导或宣传推广
- 欧洲、中东和非洲地区：25% 建立和维护合作伙伴应用界面/销售支持/内容共享
- 亚太地区：33% 通过营销和社媒渠道对合作伙伴进行指导或宣传推广
- 在参与阶段，以上三个地区的公司在通过营销和社媒渠道对合作伙伴进行指导或宣传推广上花费时间最多。

› 在参与阶段，不同成熟度的公司有很大差异。在高成熟度公司中，26%的受访者将建立和维护合作伙伴应用界面/销售支持/内容共享视为参与阶段中最重要的能力，而在低成熟度公司，这一比例仅为16%。高成熟度公司还会指导合作伙伴，并安排执行发起人，高成熟度公司中有64%的受访者将此参与能力列在前三名，而中成熟度公司的这一比例为52%，低成熟度公司为46%。在此阶段提高参与度，有助于快速提升合作伙伴项目成熟度。



对于公司而言，参与阶段是继签约和支付阶段之后挑战性最低的阶段。

建议（按成熟度水平划分）：

为了提升参与度，首先需要尽可能提高合作伙伴项目的可操作性。高成熟度公司已经建立且正在维护合作伙伴应用界面，重点发展销售支持，提高与合作伙伴进行内容共享的效率。在这一点上，高成熟度公司遥遥领先。一旦公司建立了良好的沟通渠道和内容共享机制，就可以通过指导合作伙伴，并安排执行发起人，帮助公司从中成熟度提升至高成熟度。合作双方因此建立了人际和业务关系，合作伙伴也将有意愿进一步加深参与度。

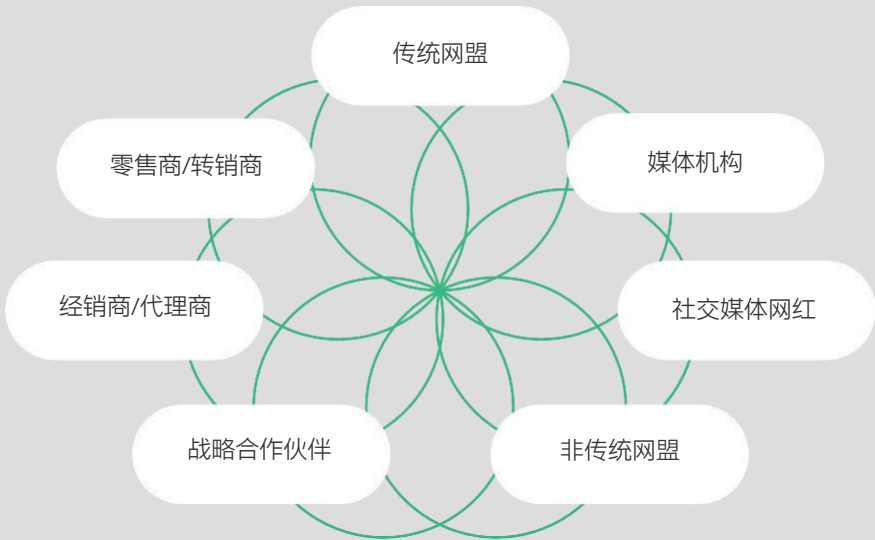
保护和监控阶段：规模化检测欺诈行为

- › 建立合规的合作伙伴项目对于合作伙伴关系的发展至关重要。在制定进入市场战略时，可能会涉及数十个领域，因此需要为公司员工制定明确的参与规则。这些规则必须有针对性品牌合规和监管合规的严格方针。例如，合作伙伴需要遵循明确的指导方针，决定是否需要立即删除过期的优惠券，以及是否可以对商标关键词进行竞价（这会增加品牌广告的每点击成本（CPC））。
- › 保护和监控阶段的一项重要策略是*监控及管理冲突*。每一项业务都存在一些良性摩擦，如果各个业务渠道之间没有交叉，那么就意味着公司业务并没有覆盖整个市场。请将您的合作伙伴关系视为维恩图，而不是简单堆叠的箱子（见图8）。
- › 在此阶段，D2C业务负责人必须密切关注超额支付和欺诈行为。无论是基于绩效，还是基于工作流进度（比如社交媒体网红），付款时都必须明确定义付款参数。为避免出现欺诈行为，确保付款由专人或系统批准。相关人员必须经验丰富、精通数据洞察，并能够快速发现可疑之处。超过四分之一（26%）的D2C业务负责人表示，在此阶段难以找到具备这些技能的员工。许多人因此通过第三方解决方案来识别可疑设备，标记异常转化路径，逆向还原欺诈手段等。

“我们是一家国际企业，因此业务会涉及多种货币和互联网法律规定。我们最大的合作伙伴中有一家亚太地区以外的大型零售商。考虑到中国互联网的运作方式，我们一直在努力提高流程的透明度。这需要大量专业知识和沟通协商，有时甚至超越了合作双方的范畴。”

某全球酒店品牌高级经理

图8
多渠道布局，全面覆盖市场



- 研究数据表明，所有受访的D2C业务负责人一致认为，*监控行动质量*是保护和监控阶段最重要的能力，也是他们在此阶段花费时间最多的地方。也就是说，他们会监控引流质量，关注访客意愿度。比如有多少访客直接跳出？是否有些访客的意愿度较低并且永远都不会转化？

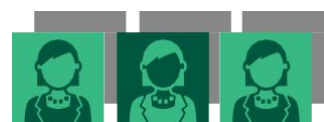
策略建议：对于一些业务流程和工作流程可以尝试实现自动化，比如受到严格的业务规则管理，且经过合规审计的。其他特殊案例则可交由人工监管审批。

建议（按成熟度水平划分）：

保护和监控阶段的表现与高成熟度的相关性排在第二位。学习高成熟度公司所采用的策略非常重要。在此阶段，有些关键策略可以提高企业成熟度。低成熟度公司需要确保合作伙伴广告素材满足监管合规。合规对确保成功以及符合法规要求至关重要。尽管所有行业都必须符合法规要求，但金融服务业尤为谨慎。需要特别当心欺诈行为，才能从中成熟度提升至高成熟度。高成熟度公司会要求对方退回多付款项，防止被骗取酬劳，以此避免业务损失。

优化合作伙伴关系

- 如您在前面的阶段已经完成了必要步骤，现在就可以优化合作伙伴关系了。每段合作伙伴关系都可以进行微调或更正路线，您甚至可以更改合作伙伴矩阵。例如，您的激励机制不会只是简单地给所有合作伙伴寄送咖啡礼券，因为不是每位合作伙伴的周围都有这个品牌的咖啡店，也并非每个人都喝咖啡。相反，您可以运用弹性测试来优化您的激励机制，吸引更多的流量，实现最高的投资回报率。
- 所有这些都表明，优化阶段的表现与高成熟度密切相关。随着经验和数据的积累，企业的合作伙伴项目不断得到优化。企业需要具备相关技能的员工、更好的技术，提升流程自动化水平并确定理想的合作伙伴矩阵。在做出这些调整时，您可以通过“快速低成本试错”来避免对业务造成负面影响。一家连锁零售企业的美国市场营销负责人表示，她的公司在合作伙伴项目中仍在尝试这一战略：“我们尝试了很多次来寻找最佳的合作伙伴矩阵。在过去，我们对如何确定合作伙伴关系有明确的认识，但在这里却是不正确的。只要风险不太高且成本很低，我们会尝试。如果失败无法避免，我们会尽可能快速试错。”



超过四分之一（26%）的D2C业务负责人表示，在此阶段难以找到具备这些技能的员工。



研究表明，优化阶段的表现与高成熟度的相关性最高。

策略建议：拓展新的市场机会，扩大优势领域。进行小型试验，测试受众群体相似（如地域、垂直市场细分等）的合作伙伴的绩效表现。

研究发现，不同行业的受访者心目中对业务最重要的优化能力不尽相同。在优化阶段最重要的策略包括（按行业划分）：

- 消费类软件：30% 衡量合作伙伴的投资回报率及其增量能力
 - 零售：28% 销量预测和营收管理
 - 金融服务：27% 衡量合作伙伴的投资回报率及其增量能力
 - 旅游和酒店：27% 测试合作伙伴弹性
 - 在优化阶段，旅行和酒店业与消费类软件公司在合作伙伴的弹性测试上花费时间最多。金融服务企业在销量预测和营收管理上花费时间最多。零售企业在衡量合作伙伴的投资回报率及其增量能力上花费时间最多。
- › 最重要的优化策略包括（按地区划分）：
- 北美地区：34% 衡量合作伙伴的投资回报率及其增量能力
 - 欧洲、中东和非洲地区：18% 测试合作伙伴弹性、详细划分和分析合作伙伴的受众群体
 - 亚太地区：27% 销量预测和营收管理与测试合作伙伴弹性
 - 在优化阶段，这三个区域的受访者花费时间最多的策略都不尽相同。北美地区的公司在衡量合作伙伴的投资回报率及其增量能力上花费的时间最多。欧洲、中东和非洲地区的公司在管理合作伙伴绩效上花费的时间最多。亚太地区公司在测试合作伙伴弹性上花费的时间最多。



“我们的许多合作伙伴项目都经过优化，来与阿里巴巴合作。我们身处亚太市场，阿里巴巴平台对我们来说是最合适的。”

某全球酒店品牌高级经理



建议（按成熟度水平划分）：

高成熟度公司会使用一些关键的优化策略，这些策略能将低成熟度提升至中成熟度。首先，*管理合作伙伴绩效*。其次，*详细划分和分析合作伙伴的受众群体*。了解哪里可以利用协同效应，哪里浪费了项目预算。中成熟度公司不应花费太多时间来*更改合作伙伴的佣金结构去检验其对流量或销售的影响*（例如，测试弹性）。参照*您的竞争对手和所在行业情况对绩效进行分析*，优化业务欠佳之处。

将您的合作伙伴关系视作洋葱，从最外层开始层层深入。在合作伙伴项目的每个阶段，您都会发现许多变量因素。如果没有与合作伙伴建立牢固的业务和经济关系，一开始就直达业务深层，对公司的发展没有益处。企业需要不断找寻方法，改善流程、人员和技术，这样，合作伙伴项目的成熟度才能不断提高。

重要建议

研究发现，不同成熟度公司的D2C业务负责人给出的反馈有极大差异（见图9）。这些差异表明，在合作伙伴项目的某些阶段进行优化，有利于提高公司的成熟度。因此，我们建议向高成熟度公司学习，完善合作伙伴项目全生命周期管理。

图9

	最重要的能力		对低成熟度公司的建议
	高成熟度	低成熟度	
确定市场进入策略	26%	16%	增加
创建用户画像地图/ 合作伙伴档案	7%	16%	减少
确定合作伙伴/使其具备资格	14%	25%	减少
根据合作伙伴细分和特征选择目标市场	12%	4%	增加
推行竞争机制	9%	19%	减少
建立并维护合作伙伴应用界面， 重点优化销售支持和内容共享	26%	16%	增加
测试合作伙伴的弹性	16%	29%	减少

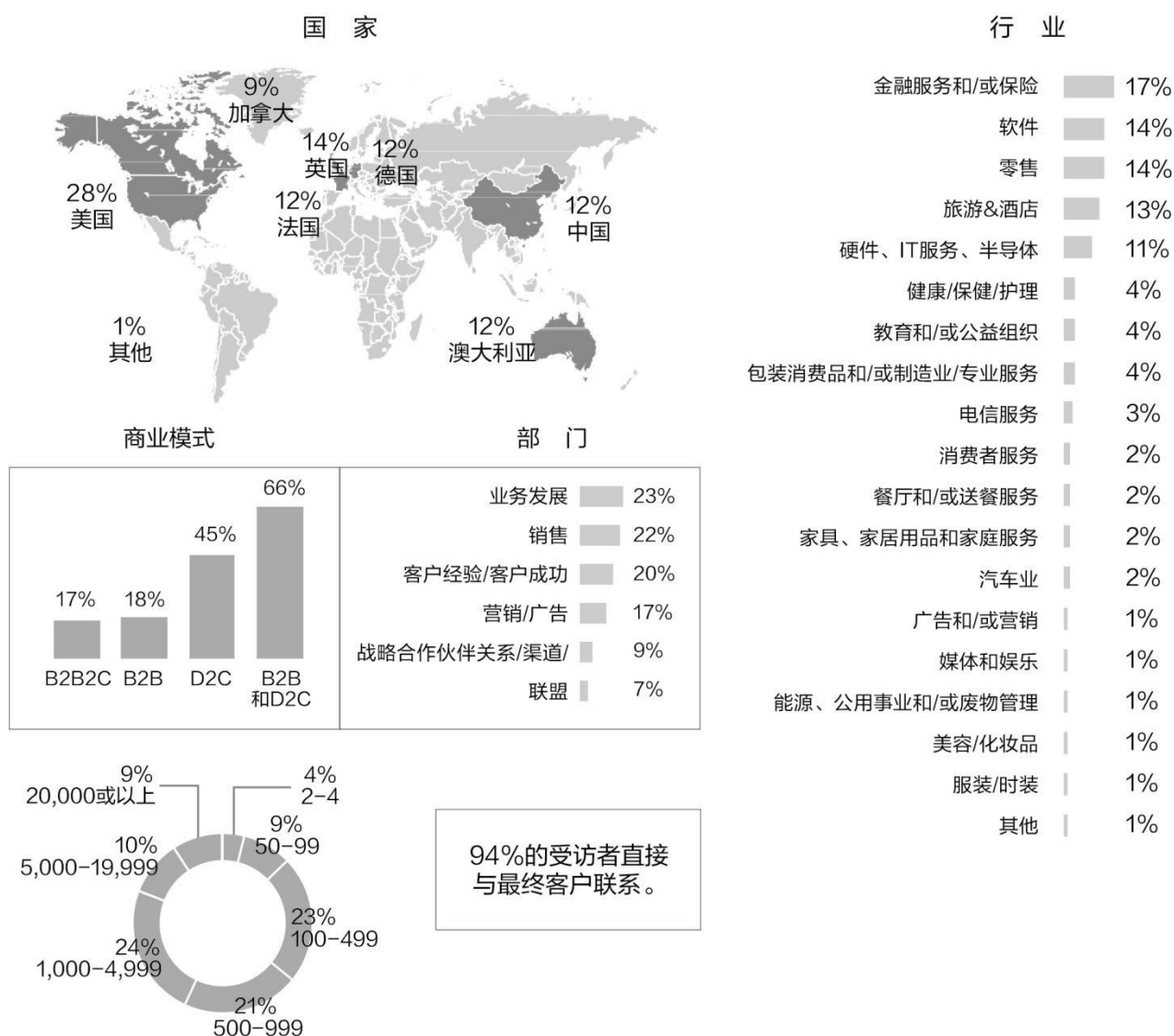
计划阶段
拓展和招募阶段
签约和支付阶段
参与阶段
优化阶段

研究对象：454位全球合作伙伴关系、营销、业务拓展和销售等领域的专家。他们负责基于绩效的非经销商合作伙伴关系拓展和项目管理
来源：Impact委托Forrester Consulting进行的一项研究，2020年4月

附录A：研究方法

在这项研究中，Forrester对全球454家企业进行了一次在线调研，并且与业务拓展、销售、客户体验、营销、战略等领域的专家进行了三次电话访问。我们请这些受访者评估拥有高成熟度合作伙伴项目的企业运行策略。调研参与者还包括业务拓展、销售、客户体验、营销、战略和合作伙伴关系等领域的决策者。本次研究调查了这些受访者所在公司的自动化程度，专业知识水平，合作伙伴关系面临的挑战以及合作伙伴项目中特定策略的重要性。研究于2020年1月开始，2020年4月完成。

附录B：受访者人口统计资料/数据



研究对象：454位全球合作伙伴关系、营销、业务拓展和销售等领域的专家。他们负责基于绩效的非经销商合作伙伴关系拓展和项目管理

注：由于四舍五入的关系，百分比总和可能不等于100。

来源：Impact委托Forrester Consulting进行的一项研究，2020年4月

附录C：尾注

- ¹ “投资合作伙伴关系以驱动增长，培育竞争优势”：Impact委托Forrester Consulting进行的一项研究，2019年6月
- ² 来源：“营销渠道日益分化，成功的营销离不开领先的自动化流程”，Forrester Research, Inc，2019年10月9日。

合作伙伴加速业务增长

