

# 以人为本,供给掘新:后疫情时代"三个超级" 助力品牌实现数字化增长及高效落地

"超级商品,超级内容,超级权益"方法论介绍与应用

## 寄语



**胡伟雄** 阿里巴巴集团副总裁,天猫快速消费品和服饰风尚总裁

在后疫情时代,许多品牌都亲身感受到了消费者互动端的新变化:线上互动的频率和强度提升、短视频、直播等内容的崛起、会员与新品试用等权益的升级。品牌比以往任何时候,都更需要兼具战略性与落地性的消费者互动方法论指引。面对品牌在消费者互动端的需求,在FAST 2.o、GROW 2.o和策略人群的基础上,我们与贝恩再次携手。双方此次共同推出深化人群运营与表达的"全方位人群运营体系"和"三个超级"消费者互动应用方案,以"超级货品"、"超级内容"和"超级权益"引导品牌提升互动效率。许多品牌已经加入到方法论的试点应用,通过"消费者价值增长引擎 CLV Engine"等大数据项目落地方法论,有效提升了从流量获取到消费转化的全链路效率。期待更多品牌落地应用这一创新方案,细分符合自身的新人群,提供高效率的新供给,创造品消互动的新格局。



**周靖人** 阿里巴巴集团资深副总裁,新零售智能引擎事业群总裁



数字化时代红利的关键来源于新技术驱动,阿里巴巴的智能引擎中台早已完成基础设施的布局,手机淘宝的改版进一步带来用户行为的变化,通过Uni Desk的改版和其他各项广告产品的升级,通过数字技术打通淘内和全域,真正完成用户全生命周期的触达和收割。今天,伴随着千人千面的精准推荐,新供给链接数以亿计的消费者需求,形态也日趋多元,从超级商品拓展到超级内容和超级权益。对品牌而言,抓住新红利的关键是要通过供给侧变革与升级,驾驭并完美满足不断被激发的消费者需求,激发消费者全生命周期对于品牌而言的长远价值。



**邓旻** 贝恩公司全球合伙人,大中华区消费品业务主席

を情之前,中国的快消品行业正处于承上启下的转型阶段,而新冠疫情带来的很多冲击起到了推波助澜的作用。疫情催化了消费向线上迁移的速度,并培养了消费者的数字化心智。在后疫情时代,许多消费者也日益习惯并依赖用数字化的方法处理衣食住行的方方面面。同时,疫情对不同消费者在经济收入、日常行为的影响各不相同,对各品类消费偏好的影响也存在差异……后疫情时代品牌所面临的改变要求品牌重新审视与消费者的数字化互动并精准分析不同人群和品类的偏好的变动。贝恩与天猫着眼品牌需求延续策略人群的战略视角并拓展应用人群和人群表达,形成了"全方位人群运营体系",其中针对消费者互动又进一步提炼了"三个超级"消费者互动应用方案。该主张有机承接GROW 2.o数字化增长方法论,深度融入贝恩与天猫已经推出的消费者运营体系(FAST 2.o和GROW 2.o指标)。品牌可结合自身实际,系统性制定方案并落地,实现"知行合一"。在此次尝试利用搜索推荐智能引擎,探索为优质品牌提供公平高效的"大浪淘金"流量分配机制的基础上,贝恩、天猫也愿与品牌一道,持续创新消费者互动形式,长期借助阿里生态体系全域工具及场景,进一步提升全域流量分配效率,助力品牌实现长期最佳人群与资产沉淀。



**丁杰** 贝恩公司全球合伙人,数字化研究院院长



骤然降临的疫情黑天鹅可以视作是对人类构建的生态系统的一场考验。面对这一挑战,政府、企业以及千千万万的个体都联合起来,形成抗击疫情的生态体系,经受住了疫情的冲击。而阿里巴巴为代表的数字化力量是其中的中流砥柱。事实上,数字化力量的强大,取决于其背后生态的广度与厚度。贝恩与天猫是构建"以消费者为中心"的数字化生态的先行者,双方也一直致力于构建完善的生态基础,赋能品牌的数字化增长。从2017年起,双方便开启了具有前瞻性的深度合作:共同提出FAST消费者资产健康度体系,将品牌的线上运营从销售额视角升级到消费者资产视角。此后,双方又相继推出策略人群方法论、GROW 2.0品牌数字化增长解决方案,初步构建了完善的品牌数字化增长和转型的相关理论和应用体系。此次,在后疫情时代的大背景下,双方针对品牌与消费者数字化互动这一新热点,进一步完善了应用于表达层的战略与落地方案,为品牌构建更完备的生态支持。数字化转型只有进行时,没有完成时。期待双方持续合作,与品牌同行,借助阿里巴巴生态系统的力量,共同构建具有战略性、完整性、创新性与迭代性的数字化智能商业操作系统。

## 致谢品牌

特别感谢线下品牌对报告的大力支持:

参与行业案例编写品牌(排名不分先后)





































BAUSCH+LOMB

## 目录

1.	<b>寄语</b> pg. 1
2.	<b>摘要</b> pg. 5
3.	<b>后疫情时代的消费新观察</b> pg. ć
	专题:后疫情时代品类复苏趋势观察pg.9
4.	"全方位人群运营体系",助力品牌迎接消费新常态pg. 12
<b>5</b> .	以消费者为中心的"三个超级"增长引擎pg. 14
	"超级商品"——最佳人货匹配,创造最佳人群与销售额资产pg. 15
	"超级内容" —— 持续高覆盖度,高效的内容触达转化 pg. 18
	"超级权益"——精准高效匹配,洞察差异化策略 pg. 21
	专题: 搜索推荐消费者价值增长引擎 (CLV Engine) pg. 23
6.	"三个超级"行业解读与案例pg. 24
7.	<b>报告作者及致谢</b>

## 摘要

在全球经历疫情带来巨变的历史性时刻,经济和商业环境的不确定性和消费者新趋势愈发明显。为了帮助品牌降低不确定性带来的影响并在后疫情时代获取制胜之道,贝恩公司再度携手天猫与阿里妈妈团队,基于阿里巴巴天猫大数据,对此次疫情期间及后疫情时代的消费者购物行为进行了深入分析,内容涵盖美妆洗护、母婴亲子、食品和健康在内的大快消行业。与此同时,我们首次提出基于策略人群,以消费者为中心的"三个超级"消费者互动应用方案助力企业落地实践,期望能够共同帮助消费行业公司迎接后疫情时代的多重挑战并"化危为机"。

本次报告将首先分享疫情时代加速凸显的四大不确定性和三大消费者新趋势。面对宏观环境与消费者行为变化的双重冲击,品牌应主动迎接机遇,对产品、内容与权益进行多方位、全角度布局。产品方面,消费者需求的碎片化要求品牌不断进行商品迭代创新,能够密切跟踪并重新评估后疫情时代的市场、行业环境和消费者需求(如健康卫生、保健养生、居家烹饪,高性价比等),建立符合消费者诉求和定价合理的产品组合。内容方面,在疫情的加速催化下,直播、短视频等新内容、新媒体、新沟通方式,要求品牌持续为消费者度身定做最合适的内容。权益方面,为了促进不同类型消费者的购买转化,品牌还需加速在权益层面的发力,构筑服务消费者的最佳权益组合。以人为本,构造"全方位人群运营体系",才能在后疫情时代逆势而上,脱颖而出。以上维度的数字化能力拓展可总结为"三个超级",即"超级产品"、"超级内容"与"超级权益"。

"三个超级"是品牌与消费者互动关系最强的三个环节。"超级商品"通过持续性的商品创新,实现最佳人货匹配,创造最佳人群与销售额资产。"超级内容"通过短视频等内容创新,实现人群持续的高覆盖度,并通过人群与内容的精准匹配,提升内容触达的转化。"超级权益"通过不同权益玩法等创新,针对潜/新/老客等不同人群进行全方面精准覆盖,实现高效触达与匹配。

本文将延续GROW 2.0品牌数字化增长方法论<sup>2</sup>,对消费者互动方案(即"三个超级")进行初步探讨,并结合行业领军品牌在天猫大快消试点落地的实际案例,为品牌线上增长及精准触达解决方案提供真实、有体感的借鉴。

I 详细介绍可参见贝恩与天猫合作报告《守正出新,点数成金:策略人群透视中国快消品新趋势》

<sup>2</sup> 详细介绍可参见贝恩、阿里妈妈与天猫合作报告《溯源追本,逆势增长: GROW 2.o品牌数字化增长解决方案与应用》

## 后疫情时代的消费新观察

新年伊始,新冠肺炎疫情的突袭给人们的生活带来了巨变,显著改变了中国消费者的消费习惯与偏好。而自今年3月以来,随着疫情的渐趋缓和及经济的逐步复苏,后疫情时代的新趋势、新观察与新机遇逐渐凸显。疫情期间线下销售环境受限,导致消费者在线上与品牌互动的频率与强度提高。同时,消费者对内容(如短视频、直播等生动直观形式)追逐度迅猛提升,品牌在权益(如会员体系)的差异化竞争逐渐白热化。面对疫情的冲击和后疫情时代的巨大改变,作为与人们生活最为息息相关的消费行业的一员,无数品牌方都会面临这样的问题:后疫情时代的新常态将会如何演绎?以及作为品牌方,将如何应对不确定性的环境?

针对这些问题,我们首先总结了疫情时代进一步加速的四大不确定性:后全球化、收入的两极分化、政府决策的不确定性以及后城市化。这些不确定性在疫情之前就已经成为最重要的趋势,但疫情这一催化剂起到了重要的推动作用,促进了后疫情时代新常态的形成。

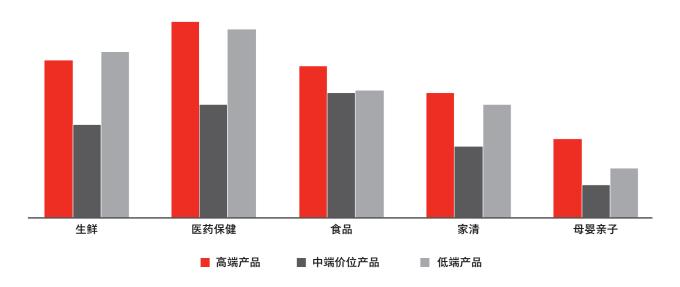
- **后全球化**。持续了十多年的全球化进程受到质疑和阻碍,后全球化的发展对于供应链的适配以及全球化企业的国际业务提出了极大的挑战。中美贸易战以及其他政治地缘挑战在疫情中得到了更为明显的放大。一方面,由于商品的生产越来越接近最终市场,全球化受到质疑;另一方面,中美贸易争端等事件使得该现象不断深化。后疫情时代,如何增强供应链的适配性、容错性、灵活性,以及如何直面世界多极化,都是值得企业思考的问题。
- **收入两极分化**。疫情之下,旅游与零售相关行业遭受重创,失业成为不可逆的趋势。Airbnb创始人表示"我们已知道的旅行已经结束了"。不仅是旅游业,疫情带来的变化对于许多行业而言都是极具冲击性的,由此还会对于整个就业市场乃至消费者收入分配产生不可逆转的影响。
- **政府决策的不确定性**。实践中,贫富差距会强化政府在社会或经济中扮演的角色,这个特征虽非经由疫情产生,但此次疫情进一步地彰显出,政府的作用很难在短期内被逆转。展望未来,该趋势或将成为关键且不可避免的不确定性之一。
- **后城市化**。大城市和新城镇的两极发展已经成为现实,疫情中虚拟工作生活和保持社交距离的理念也进一步加速了这个趋势。与此同时,科技的发展使得距离成本大大缩短,并在疫情期间得到了广泛的演练和应用。全球城市今后会趋向两极化发展,"逃离北上广"的概念也会愈加兴起。

想要在不确定的时代中谋求确定的打法,关键在于认清趋势,顺势而为。对此,贝恩基于天猫大数据<sup>3</sup>,再次分析印证了中国消费者三大趋势:消费者需求碎片化和两极分化、数字化进程加速以及新竞争格局的形成。

第一,消费者需求碎片化和两极分化。首先,新消费族群在疫情期间不断涌现:无论是Z世代、小镇青年,还是宅经济、游戏族群或二次元族群,以及未来更多新碎片化的消费者族群,将会促使消费品品牌增量的产生。针对上述碎片化的新兴消费者需求而产生的许多新兴品牌,如江小白、钟薛高以及元气森林等,也在疫情期间不断涌现,使得碎片化趋势更加明显,成为颠覆行业的新增力量。另外,疫情使得收入更加两极分化,让消费者对于未来收入的不确定性增加,追求极致性价比的消费者将成为主导力量,消费升级和消费降级两大趋势将会同时存在。例如,我们基于天猫大数据发现除美妆和个护之外的大部分品类均呈现出两极化态势,即高端和低端产品增速显著高于中端价位产品。该趋势在医药保健、生鲜、家清和母婴亲子品类尤为明显,其高端和低端产品的增速更是达到中端价位产品的1.5至2倍。

图1: 大部分品类在疫情期间展现出两极分化,低端产品和高端产品增速均显著于中端产品

#### 疫情期间不同品类在不同价格段2020年H1对比2019年H1同期增速



资料来源:天猫大数据,贝恩分析

**第二,数字化进程加速**。疫情带动一部分原本互联网渗透率或者使用率较低的人群开始并适应网购。天猫大数据表明,疫情期间,新增用户中约60%是新势力和蓝海人群(包括Z世代、小镇青年以及中老年人群等)。值得注意的是,经过持续的追踪分析,我们发现上述新增用户在使用APP或其它新兴模式后,展现出较高的用户粘性,表示今后会继续使用。由此可见,该现象对于整个行业的加速增长意义重大。不仅如此,疫情之下所诞生的新的内容、新的媒体、新的互动方式和娱乐方式也会占据消费者心智。伴随线上销售渗透的持续深入,线上售卖形式也在悄然演变,直播已成为零售行业标配,覆盖私域和公域的各大渠道。另外,短视频传播展现出了更高维的信息密度和信息量、显著的实时性和互动性,能够实时反馈用户行为和偏好,为企业营销增添了更丰富的互动玩法,很多品牌正通过短视频增加消费者线上的触点密度。

第三,新的竞争格局产生。阿里大数据表明,随着疫情对线下消费场景的冲击,疫情期间线上销售额同比增速高于往期,导致线上的竞争格局进一步加剧。伴随着消费者大量的囤货需求和大品牌/外资品牌供应链的短缺,中小品牌和本土品牌在线上的增速逆势上扬。尤其是医药保健和生鲜两个品类,本土品牌和中小品牌增速均超七成,远超大品牌和外资品牌。这得益于大量的本土企业在疫情之下的敏捷反应,如快速生产口罩等疫情物资和加速生鲜向电商转移等,以适应消费者需求。

## 图2: 疫情之下,大品牌在线上表现较弱,而本土品牌持续崛起

■ 非前50品牌

## 大品牌在疫情期间的线上表现略输一筹 本土品牌在疫情期间持续崛起 天猫大快消前50品牌 vs. 非前50品牌销售额增速 天猫大快消本土品牌 vs. 外资品牌销售额增速 (数据经指数化处理,以非前50品牌2016-2018年均增速为1) (数据经指数化处理,以外资品牌2016-2018年均增速为1) 24 3.0 2.7 1.8 1.3 1.4 1.0 1.0 2016-2018年均增速 2019H1 vs. 2020H1同比增速 2016-2018年均增速 2019H1 vs. 2020H1同比增速

资料来源:天猫大数据,贝恩分析

■ 前50品牌

除此之外,经过对八大策略人群的持续观察,我们发现:以Z世代和小镇青年为代表的新势力人群仍然保持非常强的活力,销售额增速在八大策略人群中遥遥领先。在"消费者人数"和"人均消费额"<sup>4</sup>两个交易额驱动因素上均呈现稳定增长态势:两类人群人均消费额均超两成,消费者人数增长均超三成。吸引新客、提升复购和升级需求将是品牌商掘金新势力人群的关键词。

■ 本土品牌

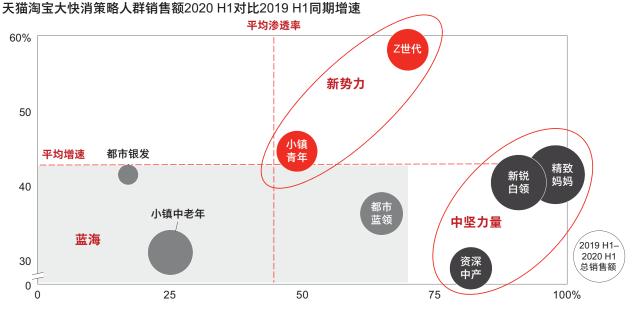
■ 外资品牌

以精致妈妈、新锐白领和资深中产为代表的中坚力量依旧是最成熟的消费者群体,增速稳健,渗透见顶。由于其渗透率接近饱和,中坚力量的年销售额增速主要依托消费升级拉动。其中精致妈妈与新锐白领人均消费额增长超三成。这说明消费升级在疫情期间仍是现阶段中坚力量人群消费的主旋律,如何通过优质的产品、策略与权益组合持续吸引中坚力量消费者并提高其购买欲望,是品牌仍需思考的问题。

蓝海人群在疫情影响下出现了分化趋势。都市蓝领渗透率迅速提升,已接近中坚力量人群,其年销售额 贡献也主要得益于此。但是,其人均消费额受限于收入水平仅呈现个位数增长。消费力较强的都市银发人群的人均消费额和人群渗透率均呈现较明显提升,总体人均消费额增速超四成,增速仅次于小镇青年和Z世代人群。潜在原因包括疫情影响下的线下渠道冰封与电商的多渠道创新玩法赢得了都市银发人群的青睐。小镇中老年人群年消费额增速亦主主要靠人群渗透拉动。

<sup>4</sup>人均消费额=各策略人群总销售额/相应人群中国全量消费者人数

**图3**: 小镇青年和Z世代增速明显,得益于人群渗透与人均消费额双增长;中坚力量增速稳健,渗透见顶;蓝海人群出现分化,都市蓝领渗透提升明显,都市银发领跑销售额增速



2019 H1-2020 H1天猫淘宝大快消策略人群全人口渗透率 (%)

注释: 渗透率=相应人群天猫淘宝大快消用户数/相应人群中国全量消费者人数 资料来源: 中国国家统计局,各省市统计局及国民经济发展公报。中国互联网信息中心,天猫大数据,贝恩分析

基于四大不确定性和疫情影响下的消费者趋势,我们认为,各大品牌仍然"疫"中有机,"疫"后可期。一方面,后疫情时代的新趋势,如线上渠道和数字化趋势加速发展,意味着品牌大有不可错失之机。另一方面,基于新的消费者行为变化,如碎片化和两极分化,品牌可以及时调整战略并实现品类及地域扩张。所谓消费者在哪里,产品和服务就要在哪里。基于此,品牌及零售企业需要尽早予以关注,练好内功,积极应对。

## 专题:后疫情时代品类复苏趋势观察

伴随着疫情的走势,中国疫情的发展经历了3个阶段:疫情萌芽、快速上升以及恢复和受控阶段。时间线上来看,I月中旬前为疫情萌芽阶段,还未出现大规模感染,日常生活仍基本保持"正常"。随着疫情在I月末的大规模蔓延,中国确诊病例迅速攀升,进入疫情快速上升阶段。从I月末至2月末,政府采取强制隔离和暂停人口流动等限制性措施进行疫情防控,日常生活不可避免地遭受了巨大冲击,零售业也因此出现缺货及现金流断裂等问题,消费者需求与市场竞争新趋势快速凸显。从3月开始,中国逐渐步入恢复和疫情受控状态,日常生活逐步恢复新常态,品牌间的竞争状况以及品牌与消费者之间的关系同时发生更为长期的趋势性变化。目前,疫情已进入恢复和受控状态数月有余,也宣告中国市场正式步入了后疫情时代。

考虑到在疫情发展的不同阶段以及品类受众的独特性,各品类产品销量增速有所不同。我们结合天猫大数据,首次通过策略人群视角透视不同品类所受的影响及恢复走势,对疫情期间(疫情第一及第二阶段为主)和后疫情时代(疫情第三阶段为主)的销售数据进行了比较分析,发现新冠疫情影响下大快消产品呈现出四种类型的趋势:

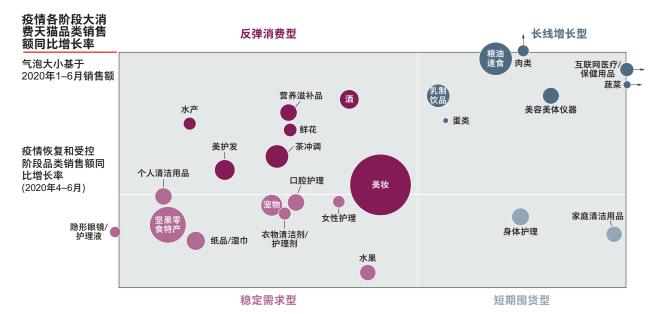
第一种类型的产品为短期囤货型。该类型产品在疫情萌芽和快速上升阶段销量增长显著,部分品类(如家庭环境清洁等)在今年I-2月甚至实现了超过IOO%的销售额同比增长,但在疫情恢复和受控阶段增速开始放缓。该类型主要代表类目包括身体护理和家庭环境清洁等卫生品类。疫情期间,此类商品消费者对这些品类需求猛增,开始纷纷囤货,随之导致部分渠道发生供给不足的情况,又进一步加剧了囤货行为;而随着疫情的放缓,商品供应逐步充足,消费者紧张情绪下降,囤货需求也随之减弱,品类开始恢复正常增长。从策略人群角度出发,我们发现家庭环境清洁品类与身体护理类在疫情阶段的增长主要来源于新锐白领、精致妈妈与资深白领,其涨幅在疫情萌芽和快速增长期均超过一倍,并在疫情恢复期逐渐下滑。

第二种类型的产品为长线增长型。该类型产品在疫情萌芽和快速上升阶段同比销量增长相对较快,并且在疫情恢复和受控阶段延续了高速同比增长的态势。该类型主要代表类目为生鲜食材(蔬菜、肉类、粮油速食等)和健康类产品(美容仪器、保健品等)。以蔬菜、肉类粮油速食等生鲜食材为例,由于疫情带来的出行限制,线上销售开始替代门店线下销售,而消费者的居家烹饪场景增加,导致生鲜食材类目在线上销售增速超七成;出行禁令解除之后,消费者线上消费习惯已然逐渐养成,对烹饪兴趣依旧,使得此类产品的销量依然坚挺。从策略人群角度出发,我们发现精致妈妈与资深白领作为生鲜的主力购买群体,其生鲜购买量在疫情增长阶段同比增速均翻两倍,疫情恢复阶段增速均超过八成。至于美容美体仪器与互联网医疗/保健用品等品类,随着疫情后健康意识和居家习惯的形成,这些产品的销售增速在疫情爆发和恢复阶段一直居高不下,均超七成。其中,得益于Z世代、精致妈妈以及资深白领对美容美体仪器的高度关注,他们的购买量在该品类各个阶段同比增长均超过七成;而随着互联网医疗/保健用品逐渐被新锐白领、精致妈妈和资深白领所关注,他们在该品类的购买量在疫情的各个阶段增速均超八成,甚至部分阶段翻倍增长。与此同时,都市银发和小镇老年在保健用品方面的消费行为也反映出这一特征。

第三种类型的产品为反弹消费型。该类型产品短期内受到了疫情的压制,但是疫情过后,压抑已久的消费需求开始恢复蓬勃生机。该类型的主要代表类目为酒水饮料和美妆类。以酒类、茶冲调等饮料类为例,疫情抑制了消费者在春节期间的社交需求,导致这些类目的增速相比去年大打折扣,而在后疫情时代,随着疫情的放缓,增速恢复至五成及以上。从策略人群角度出发,我们发现饮料类在疫情恢复和受控阶段的反弹增长主要由精致妈妈和新锐白领贡献,其在疫情回暖期同比去年在各品类均实现六成以上的增幅。再如美护发、美妆类,疫情期间由于出行与社交的减少,在疫情快速增长期受创严重,但同时随着疫情恢复出现较大幅度的反弹,其中Z世代和小镇青年与这一特性最为相符,同比增幅均从疫情期间的个位数增长到疫情恢复阶段的四成以上。

**第四种类型的产品为稳定需求型**。该类型产品由于自身产品特性,需求较为稳健,受疫情等黑天鹅事件影响较小,在疫情萌芽和快速上升时期及后疫情时代都保持了较为平稳的增速。该类型的主要代表类目为日常生活用品(如纸品/湿巾)和非日常必需食品(如坚果零食特产)等。以纸品/湿巾为例,该类型产品为日常家居必需品,需求相对较为恒定。虽然疫情的发生对清洁健康产品的销量有一定正面促进作用,但该类产品在疫情萌芽和快速上升时期及后疫情时代销量增速都较为平稳,属于稳定常备类型产品。

**图4:** 后疫情时代品类复苏趋势观察:大快消品类受疫情影响可分为短期囤货型、长线增长型、稳定需求型和反弹消费型



疫情萌芽及快速上升阶段品类销售额同比增长率 (2020年1-2月)

资料来源:天猫大数据,贝恩分析

## "全方位人群运营体系",助力品牌迎接消费新常态

66

天猫与贝恩一直是"以消费者为中心"的数字化生态体系的倡导者和构建者。在疫情的变局之下,我们欣喜地观察到长期投入数字化能力体系建设,精细化消费者运营的品牌,承受住了疫情的挑战,也成功承接着疫情带来的转型机遇。以赋能品牌后疫情时代发展为目标,天猫与贝恩承接助力品牌"明道"的FAST和GROW 2.o战略指标(衡量"做得好不好"),共同推出包含"超级商品""超级内容"和"超级权益"的"消费者互动方案"(解决"如何做得好"),助力品牌消费者表达端"优术"。"道"与"术"有机结合,"战略"与"落地"协调配合,我们的消费者运营战略体系正日益完善,也期待更多的品牌加入这一创新实践,共同探索数字化消费者运营的未来方向。

——刘洋 天猫大快消全域数据运营资深专家

99

后疫情时代的新趋势逐渐凸显,品牌在深入洞悉行业新变化、消费新场景,消费者新偏好的基础上,更应主动迎接机遇,突破传统思维模式和增长方式的限制,借此时机实现真正的数字化转型,最大程度地"转危为机",实现后疫情时代的逆势生长。此次贝恩联合天猫,在后疫情时代行业观察的基础上,进一步基于数亿消费者的大数据分析疫情期间及后疫情时代优秀品牌的表现,总结了后疫情时代制胜品牌所拥有的共同特点。

围绕"人群运营"这一核心,品牌可从"人"和"人均消费额"两大维度全面评估消费者资产,即"做得好不好?"。FAST指标从"人"的角度出发,衡量品牌包括潜客、新客与老客的"数量"与"活跃度"。而GROW指标则侧重"人均消费额",评估品牌从渗透(G)、复购(R)、客单(O)以及创新(W)角度的增值能力。在此基础上,双方开发的"策略人群"更提供了从不同人群维度透视的精准视角。本次报告着眼品牌需求,延续FAST 2.o 与 GROW 2.o方法论,明确回答"如何做得好?"。并在此基础上,构建全方位的人群运营体系:"策略人群"是战略高度一切人群细分的基石,"应用人群"是品牌运营维度的方向指引,而"人群表达"则基于"策略人群"与"应用人群"的指导,通过"超级商品""超级内容"和"超级权益"三大表达层互动抓手,帮助品牌和平台落地,实现人群与销售额资产价值的最大化。

**图5:** 全方位人群运营体系,助力品牌迎接消费新常态: 以策略人群为基石,结合品牌定位和消费者决策因子明确应用人群,并通过"三个超级"与消费者有效互动,实现转化



#### 人群战略地位及特征

表达层互动抓手:以消费者互动关系最强的"三个超级"作 为抓手,提升消费者端表达效益

最贴近<mark>商家落地应用:</mark> "商品""内容"和"权益"是商家 日常运营的主要着力点,可直接发力提升

运营层人群重点:结合策略人群输入,商家自身定位及消费者决策因子,商家圈选具体人群进行精细化运营

- 包括行业策略人群及商家自主圈选人群

战略层人群赛道:指导行业/品牌宏观战略制定、资源匹配 所有人群细分的基石:基于跨品类宏观视角,覆盖全面,单 人群体量较大(>5,000万)

- **策略人群**:基于大数据洞察,我们推出了Z世代、精致妈妈、新锐白领等策略人群。跨品类宏观视 角的策略人群是所有人群细分的基石,作为品牌识别战略性人群的有力工具,能够帮助行业和品牌 在战略层选定人群赛道。例如,消费层次最高且持续升级的新锐白领、精致妈妈等中产人群是许多 品牌必须牢牢把握的核心人群;而消费力增长迅速、乐于尝新的Z世代和新势力则是许多品牌未来 增长的第二引擎。
- **应用人群**:策略人群奠定了品牌运营的战略基石,但不同的行业(美妆、食品、母婴等颗粒度)及 子行业(彩妆、护肤品、包装食品、饮料等)甚至细分行业(眼影、口红)消费者的需求和偏好差 异明显。品牌可将策略人群进一步细化,定制化形成符合自身需求的应用人群。更精细划分的行业 和品牌的应用人群同样归属于不同的策略人群,受宏观因素的驱动。但是,在策略人群的基础上, 应用人群的划分考虑了更多行业和品牌自身的特殊因素,因此对品牌更具有运营层面的指导意义。 例如,基于母婴行业的消费者,贝恩与天猫共同开发了适用于母婴行业的六大人群。相比于策略人 群,母婴六大人群聚类过程中新增了更多母婴行业单独使用的标签<sup>5</sup>。



应用人群划分的核心因素是消费者决策因子。在划分本品牌应用人群的过程中,消费者行为的决策因子分析可以帮助品牌精准划分应用人群。不同于以侧重产品基本属性(如产品规格、价格、口味等)推测消费者购买原因的传统方法,消费者决策因子方法论基于实际购买行为的大数据,在产品几十个维度的特征中,精准识别哪些是影响消费者决策的关键因素。通过这些关键因素的差别,可以发现不同消费者在消费本品类/品牌产品的核心需求,基于此,品牌可以最精准的方式实现应用人群的划分。

人群表达:基于策略人群,以消费者决策因子为中心,定制化的应用人群,可以成为品牌在运营层面上的有力指引。品牌可在此基础上以"超级商品"、"超级内容"和"超级权益"为抓手,按行业层级、应用人群和消费者生命周期等定制策略,落地影响消费者互动关系并实现人群与销售额资产价值的最大化。由于"三个超级"在消费者互动关系中的重要性,品牌应持续探索利用"三个超级"优化搜索推荐这一核心公域流量的分配机制。部分参与"搜索推荐CLV引擎项目"的头部品牌,如果符合"三个超级"规则,将获得更多的公域流量加持,市场可借此形成"大浪淘金"的良性机制,让匹配消费者需求的品牌有机会脱颖而出。

## 以消费者为中心的"三个超级"增长引擎

顺应前文提到的行业趋势,品牌更应该加速以消费者为中心的运营,构造"全方位人群运营体系",才能在后疫情时代逆势而上,脱颖而出。透过策略人群与应用人群棱镜,品牌可以精细化制定战略与运营决策。而最终直接影响消费者决策的是消费者前端的互动表达层抓手,其重要性不言而喻。品消互动中的新变化来自于消费者对内容(如短视频、直播等生动直观形式)追逐度迅猛提升。品牌在权益(如会员体系)的差异化竞争增加,这也为品牌日常的落地运营带来了新的改变。

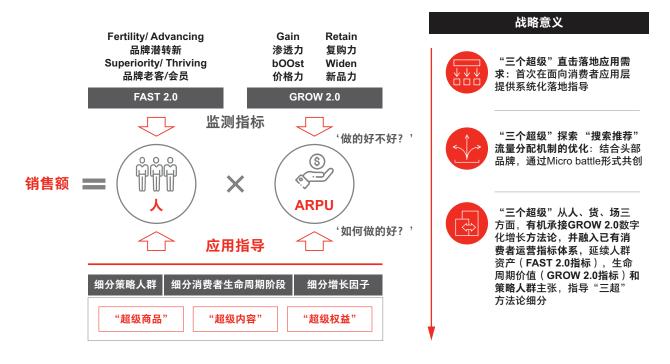
人群表达层的"三个超级"消费者互动应用方案,与贝恩与天猫开发的数字化增长理论体系一脉相承,融合了体系中各部分的精华。首先,"三个超级"延续了"GROW 2.0"的战略框架,针对"优术"层面的人("超级内容")、货("超级商品"和"超级权益")、场(搜索推荐等免费流量)三方面,从消费者与品牌互动的表达层进行了更深入的探讨。其次,"三个超级"的差异化策略充分承接已有的方法论精华,可根据行业/品牌的主要消费者类型以及细分增长因子进行差异化定制。

**图6:** 以消费者为中心的"三个超级"增长引擎:"三个超级"从人、货、场三方面,有机 承接GROW 2.0 品牌数字化增长解决方案



"三个超级"消费者互动应用方案具有开创性、延续性和落地性。开创性体现在"三个超级"首次从应用与表达层面探索"搜索推荐"这一核心公域流量的运营与互动指引;延续性在于"三个超级"有机承接GROW 2.o数字化增长方法论中人、货、场三方面核心方法论,同时融入已有FAST 2.o,GROW 2.o和策略人群三大消费者运营体系;落地性则体现在品牌可依照方法论对比应用案例,并可直接应用于实际操作。

**图7:** "三个超级"以面向消费者落地为导向,初步探索流量分配机制升级,并承接大快消已有消费者运营体系,全方位提升消费者互动效益



品牌可遵循以下"三步走"的系统性方法,落地"三个超级"消费者互动应用方案:

- 第一步:通晓方法,即理解"三个超级"消费者互动应用方案的一般步骤以及差异化策略。
- 第二步:对标定位,即依据本行业的案例分析,对标在商品、内容和权益三个方面以及整体表现领 先的品牌,向行业标杆看齐。
- **第三步: 落地执行**,结合"三个超级"消费者互动应用方案、行业最佳实践、本品牌自身定位及资源水平,有的放矢地制定表达层举措并落地执行。

## "超级商品" – 最佳人货匹配,创造最佳人群与销售额资产

货(商品)满足消费者需求,是传递品牌价值主张的落脚点。随着科技的发展与线上化率的不断提升,市场与消费者需求瞬息万变,在思考商品增长举措时,品牌应审视产品整体布局是否能满足消费者需求,并通过洞察市场与消费者最新趋势对产品组合策略进行梳理。同时,品牌应通过对应用人群的决策因子洞察实现最佳人货匹配,助力长期沉淀最佳人群与销售额资产。结合大数据洞察以及行业运营经验,贝恩与天猫提出了定量化的"超级商品"要素指标。为了提升"超级商品"维度的表现,品牌可依据"超级商品"打法,将一般步骤跟行业与品牌实际情况有机结合,进行差异化定制,最终形成适用于本品牌的"超级商品"落地方案。

## "超级商品"的核心要素是什么?

"超级商品"的核心要素包括人 x 货匹配、达成效果和商品创新:

- **要素一:精准的人货匹配**。孤立的高品质商品不足以成为"超级商品",只有基于消费者需求和决策因子的、与消费者高度匹配的高质量商品才能成为"超级商品"。在品牌基于应用人群分类生产合适的商品并形成相应的产品矩阵后,可从以下两个方面评定人群与商品的匹配度:第一,销售额与品牌详细页面浏览次数的比率。销售额是人货匹配的最终效益,品牌详细页面浏览次数则反映了转化消费者过程中的投入额,该指标可以衡量商品的有效转化效率;第二,货品属性与人群决策因子匹配度。决策因子反映了影响消费者购买行为的本质驱动力。围绕消费者决策因子优化货品属性,可以有效促进消费者产生购买行为,提升人货匹配效率。
- **要素二: 优质的达成效果**。一切商品设计的最终目的都是促进消费转化及长期品牌资产沉淀。基于此核心目的,品牌可从人群资产和销售额资产两个维度,着重衡量销售额体量、实施"超级商品"新策略后的销售额增长和潜/新/老客的资产净增长,从而以最终目的视角审视品牌"超级商品"的打造效果。
- **要素三:持续的产品创新**。除商品与用户匹配程度及最终资产沉淀外,鼓励品牌进行最大程度的商品创新,持续助力高质量的人群转化沉淀。对创新不设限,鼓励多种形式的商品创新,同时针对商品创意酌情加分,真正实现最佳人货匹配及资产沉淀。

在此基础上,良好的商品品质是成为"超级商品"的最低门槛。虽然商品形式、触达消费者的渠道等变化万千,而商品品质则是品牌应坚守的初心和本源。成为"超级商品",首先需要达到一定的卖家服务评级指标分及好评率,用品质从根本上打动消费者。

图8: "超级商品"的核心要素: 是最佳的人货匹配以及创造最佳人群与销售额资产



## 如何制定差异化的"超级商品"战略?

品牌可基于消费者、子品类及竞品洞察,三步走实现精准人货匹配,打造"超级商品":

- **步骤一:从人群潜力确定产品战场**。品牌通过挖掘消费者增长引擎、挖掘子品类与主要消费者相关性及洞察竞品在各子品类的分布情况,形成以消费者为中心、挖掘子品类及竞品在内的多维度洞察,制定最佳产品组合策略。
- 步骤二:应用人群圈选。品牌应根据行业趋势、品牌特性和品牌战略选择目标应用人群。
- **步骤三:人货匹配**。品牌可以依据消费者、细分品类、竞品洞察及人群决策因子和商品偏好选择主 打产品(经典款、主力产品升级、新品发布)并进行定制(包装、联名款、限量、明星同款、定制 产品),实现高效触达转化。

#### ■ 案例分析1

现实中,消费者作出买或不买某一产品的决定可能会受到数十个决策因子的交替影响,但品牌应思考其中哪些特征是影响消费者决策的关键因素。以某猫粮品牌为例,区别于传统以物理属性特点(如:适用宠物年龄、宠粮口味等)为导向的产品主打卖点,该品牌基于阿里巴巴的人、货、场大数据资产,以海量消费者数据为支撑,梳理了消费者的决策因子,发现猫主人具有细心呵护的特点,决策时会优先考虑品牌形象(包括是本土还是国外品牌等)以及产品是否天然。该品牌进一步将决策因子细化至应用人群层面,深入分析包括精致妈妈、资深白领和都市银发族在内的几大核心消费应用人群的决策因子及排序,发掘这些消费者的深层次与定制化需求。比如,精致妈妈们在选择猫主粮时主要考虑品牌产地与成分功效,于是在打造"超级商品"时可突出国际名牌、质量保证和营养健康等卖点。再如,资深白领(中产阶层)群体的主要决策因子为产品包装与成分,因此采用方便高效为"超级商品"的卖点。

在三步走实现商品策略制定及人货匹配的基础上,品牌应因地制宜、因人制宜。从行业层级来看,不同行业类目及子类目应针对性打造产品矩阵及形式,以实现行业内的最佳触达。例如,"爆款"导向行业可选择单品突破。从应用人群分类来看,品牌应针对不同应用人群的产品偏好、价格偏好、决策树、跨行业品牌关联度及明星偏好等制定"超级商品"策略。从消费者生命周期来看,潜/新/老客决策链路和商品偏好各有所侧重,如针对潜客可主推新品、主打明星同款制造话题;针对新客可推行小容量试用装尝鲜、以联名款等形式获取新客;而针对老客则可利用限量款、定制化产品刺激复购与消费升级。

## ■ 案例分析2

以某零食品牌为例,该零食品牌在基于行业洞察实现商品策略制定及人货匹配的基础上,结合子品类行业特点、细分应用人群及消费者生命周期精准定制差异化商品策略,实现拉新增长。首先,该品牌通过消费者、子品类及竞品分析,总结出了包括家庭场景批发式零食、针对女性消费者的高颜值零食、瞄准健康消费需求人群的低脂低糖零食等在内的零食产品趋势。该品牌进一步确定瞄准女性消费者的高颜值零食为未来趋势的重点方向,决定精确瞄准喜爱甜食、重视生活质量的90后女生群体,并通过商品设计实现该人群的新客增长。最后,该品牌基于阿里巴巴海量消费者行为数据资产,通过研究90后女生群体在AIPL全链路的消费行为,发现该群体存在跨品类消费共性,跨品类联名拉新是实现新客增长的有效方式。该品牌于是利用类目相关性热力图,精准识别90后女生的跨类目购买行为相关性,发现与某茶饮品牌在核心客群中重叠度较高。该品牌基于应用人群决策因子,推出了结合双方品牌元素的联名款茶饮口味零食产品,并重新进行包装设计,突出"少女感"、"可爱风",成功打造爆款联名产品。

.....

## "超级内容" – 持续高覆盖度,高效的内容触达转化

"超级商品"助力品牌实现最佳人货匹配,"超级内容"则能发挥内容自身在人与货之间的桥梁作用,助力最优商品以最多元高效的形式触达最核心的消费人群。随着技术的发展与交流介质的不断变化,内容形式正在发生飞速且多元化的转变。以短视频为例,2018年以来,短视频作为一种内容生产简易可复制、用户触达简单高效的内容形式迅速发展,并在今年疫情来临后达到增长高峰,短视频创作也从传统的生活休闲娱乐逐步向电商方向转变。面对日益多元的消费人群和逐渐分化的消费需求,品牌除打造真正贴合消费者需求的"超级商品"外,也应通过定制视频形式、内容、风格及投放策略等实现应用人群高覆盖及精准投放转化,从而沉淀长期人群及销售额资产。为了打造形式丰富、触达精准、渗透率高的"超级内容",品牌可先通过定量化的"超级内容"要素指标进行测评,然后依据"超级内容"打法,结合一般步骤及实际的行业、应用人群与消费者生命周期进行差异化定制,最终发掘出可适用于品牌、可落地的"超级内容"。

## "超级内容"的核心要素是什么?

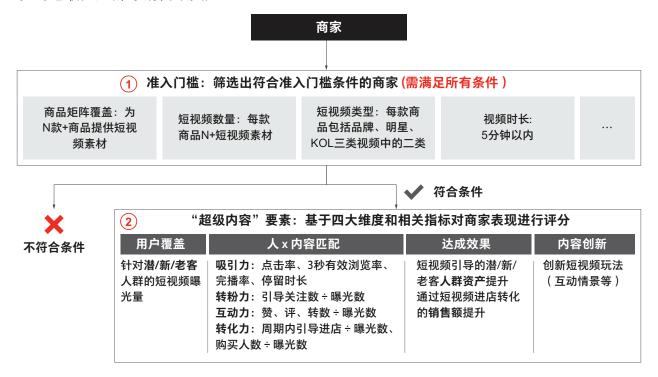
"超级内容"的核心要素包括用户覆盖、人 x 内容匹配、达成效果和内容创新:

- **要素一:精准的用户覆盖**。借力于天猫内外生态搜索推荐、开屏广告与域外种草等多种用户触达渠道,短视频内容应瞄准最大程度的曝光,为后续引导转化奠定良好的基础。以此为出发点,品牌将分析核心应用人群及潜/新/老客人群的短视频曝光量与相应投放策略下的用户覆盖规模。之后,品牌应先确定自身品牌的核心消费人群和增长潜力人群,识别相应人群AIPL各环节中接触最多的站内外渠道,最后瞄准曝光率高的触点重点击破。以母婴品类为例,若识别传统乐观妈妈为核心应用人群,品牌则应针对该人群青睐国货、偏好折扣的特点,多选择搜索推荐、聚划算等触达度高的渠道,实现针对传统乐观妈妈的全方位内容覆盖。
- **要素二:精准的人与内容匹配**。品牌基于应用人群分类生产相应的视频内容并进行精准投放后,可从以下四个方面评定人群与内容的匹配度:第一,吸引力,用于衡量视频曝光后的人群吸引效果,包括点击率、3秒有效浏览率、完播率和停留时长等指标;第二,转粉力,用于衡量人群资产沉淀效果,主要指标是引导关注数与曝光数的比率;第三,互动力,用于评估受众人群的活跃程度,包括赞、评、转数量及与曝光量比率等指标;最后,转化力,用于衡量最终转化及销售额沉淀效果,包括周期内引导进店及与曝光量比率、购买人数及与曝光量比率等指标。
- **要素三:优质的达成效果**。基于此核心目的,品牌可从人群资产和交易额资产两个维度出发,着重衡量短视频引导的潜/新/老客人群资产提升,并通过短视频进店转化的交易额提升,从最终目的视角审视品牌内容生产投放效果。
- **要素四:持续的内容创新**。天猫将基于内容创新的相关元素(如创新性的视频风格、创意联名、创意情景互动等)进行行业审核,鼓励多种形式的内容创新,发掘消费者喜好,并针对内容创意酌情加分,真正实现最高覆盖和精准触达转化。

在此基础上,打造"超级内容",品牌需满足以下几个条件:首先,短视频内容需要有足够的商品矩阵覆盖,以最大程度实现内容多样性。其次,每款商品需要有一定数量的短视频内容支撑,以实现多种渠道下针对不同应用人群的精准内容投放。最后,每款商品的短视频种类以多元为佳,至少覆盖品牌视频、明星视频及KOL视频三大种类中的两种,以实现最大程度的人群触达。

6 传统乐观妈妈为居住在低线城市、消费力偏低的妈妈人群

**图9:** "超级内容"的核心要素:有针对性的用户覆盖、最佳的内容匹配、持续内容创新以及创造最佳人群与销售额资产



### 如何打造差异化的"超级内容"战略?

四步走实现精准内容投放及持续高效的内容触达转化:

- **步骤一:人群圈选**。品牌需根据自身营销、转化、资产沉淀等多层次需求,有针对性地圈选转化率 较高的应用人群。
- **步骤二:基于圈选人群透视内容偏好**。品牌应基于消费者大数据对圈选出的应用人群进行决策因子分析及内容偏好透视,结合人群基础特征标签、AIPL行为标签及内容标签分析确定人群核心决策因子及内容偏好(包括明星/KOL偏好,美妆、亲子、科技等主题偏好,严肃讲解、潮流推荐等风格偏好以及渠道偏好及人群行为活跃时间段等)。
- 步骤三:内容生产及人群触达转化。品牌可以依据人群决策因子及内容偏好,生产贴合人群决策需求、主题及风格等的内容,并依据渠道、时间段偏好选择合适的渠道及时间点进行精准投放,实现高效触达转化。
- **步骤四:持续内容优化**。内容的优化是一条螺旋上升没有止境的道路,品牌应依据不断更新的人群标签数据,持续优化人群决策因子分析及内容偏好判断,调整内容策略,持续优化内容生产及触达转化。

#### ■ 案例分析1

以某国际奶粉品牌为例,结合母婴六大行业应用人群(宠娃精致妈妈、年轻潮妈、顾家奶爸、小镇土豪妈妈、传统乐观妈妈、都市蓝领妈妈),该品牌分析了不同人群占品牌总销量比重及增长状况,确认了宠娃精致妈妈是其消费核心人群,且每年占总消费人群比重不断上涨。该品牌于是结合阿里全域大数据,针对宠娃精致妈妈的线上线下消费行为进行了深入分析研究,通过对该人群购买奶粉产品时决策因子的

分析判断,确定了该人群注重产品品质、重视精致生活、喜爱尝试新品的特点。基于人群特点,该品牌进一步通过人群AIPL各环节触达及转化效率分析,识别出了曝光效应最强的线上触点(主打曝光、突出品质的开屏广告、钻展,主打新品的小黑盒等)及线下触点(中高档小区、写字楼的公众屏,家庭生态屏等)。该品牌于是邀请高口碑精致女性代表明星作为产品代言人,以精致妈妈的形象拍摄宣传高品质、最佳产地的短视频,并针对线上线下全域主要触点进行大规模内容投放,实现最大程度的核心用户覆盖,触达核心用户底层诉求,实现长期核心消费者资产沉淀。

在四步走实现精准内容生产及高效内容触达转化的基础上,品牌应因地制宜、因人制宜。从行业层级来看,有针对性地打造针对不同行业类目及子类目的视频形式与风格,以实现行业内的最佳触达。如,"爆款"导向行业可选择流量明星或头部KOL联名,打造爆款内容形成流量效应;而耐用品行业则可在短视频内容中突出产品特点及实用性,保证品牌调性,促进购买转化。从应用人群分类来看,品牌应侧重于不同应用人群的决策因子和内容习惯偏好打造定制内容,并选择最贴合应用人群需求的投放策略。如,针对Z世代可推出风格年轻有趣的短视频,并选择Z世代最易被触及的晚9-12点集中投放,实现最大程度触达。从消费者生命周期来看,潜/新/老客决策链路和内容偏好各有所侧重,如针对潜客可运用品牌联名视频、明星及KOL制造话题;针对新客可使用店铺首页短视频吸引眼球、突出新品;而针对老客则可利用品牌店铺群、客服私聊对话框等私域投放引导复购。

#### ■ 案例分析2

以某护肤品品牌为例,通过应用人群群落划分,该品牌确认了两大核心消费人群:Z世代和新锐白领。该品牌进一步剖析两大核心消费人群的购买行为及关键决策因子后发现,价格段(偏性价比)和基础性需求是Z世代的关键决策因子,而价格段(偏中高端)、产地、成分则是影响新锐白领消费的决策因子。基于该发现,品牌电商和市场部门联合广告公司、TP、MCN机构及明星经纪公司,针对这两类人群定制化内容触达及沟通方案。针对Z世代,在保持品牌"设计与美感"调性的基础上,营销内容增加折扣优惠的透出,邀请头部KOL进行强调品牌基础护肤成分的直播带货,定向推送的短视频内容也以Z世代偏好的明星代言人为主。而针对新锐白领,沟通基调则注重彰显品牌调性,定向推送的短视频内容则强调白领看重的产地和成分。结合两大核心消费人群行为时间段的分析,该品牌侧重选择Z世代及新锐白领最活跃的时间段,通过搜索推荐智能引擎、聚划算等多渠道定向触达,提升转化率。

图10: 案例: 基于品牌核心价值与定位,品牌可根据不同消费群体的消费习惯实现定制化沟通



## "超级权益" – 精准高效匹配,洞察差异化策略

"超级权益"能精准实现基于人群、货品、促销周期与权益的高效匹配,助力品牌制定差异化策略。在人群方面,"超级权益"可以分析应用人群中潜客、新客、老客的分布,识别出优质人群,并通过不同权益下的人群画像,实现不同人群分层下的权益应用。在货品方面,"超级权益"可以洞察不同权益在不同货品之间的关联性,实现不同类型产品与不同权益之间的最优匹配。在促销周期与权益的匹配方面,结合大促前中后,通过新享礼金、会员券、店铺券和多件多折等权益引导形式,进行用户拉新、用户召回及用户维护。"三个超级"报告基于大数据洞察和行业运营经验,提出了定量化的"超级权益"要素指标及"超级权益"打法。

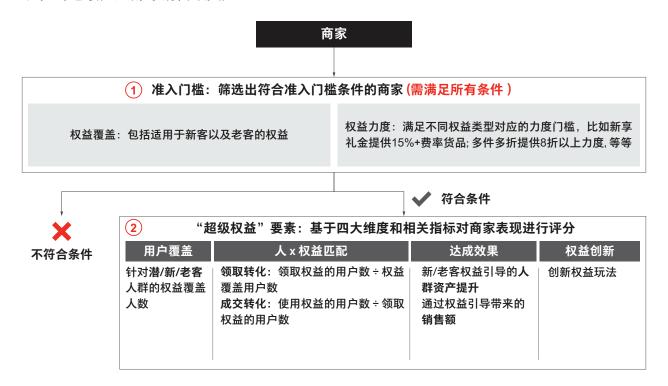
### "超级权益"的核心要素是什么?

"超级权益"的核心要素为用户覆盖、人 x 权益匹配、达成效果和权益创新:

- **要素一:精准的用户覆盖**。"超级权益"需要实现精准人群圈选基础上最大程度的用户覆盖。借助于新享礼金、会员券、店铺券、买赠、多件多折、前N等多种优惠形式,有效实现品牌曝光,同时提高用户转化率。在此基础上,品牌将根据针对潜/新/老客人群的权益覆盖人数进行评分,确认相应优惠策略下的用户覆盖规模。
- **要素二:精准的人与权益匹配**。用户与权益的匹配程度也是影响权益投放最终人群及销售额资产 沉淀的重要因素。品牌基于应用人群分类提供相应权益并进行精准投放后,可从以下两个方面评 定人群与权益的匹配度:第一,领取转化率,即周期内领取权益的用户数与权益覆盖用户数的比 率;第二,成交转化率,即周期内使用权益的用户数与领取权益的用户数的比率。通过转化率来 衡量最终的转化及销售额沉淀效果。
- **要素三: 优质的达成效果**。权益引导的核心目的是促进消费转化及长期品牌资产沉淀。基于此,品牌应从人群资产和销售额资产两个维度,着重衡量权益引导的潜/新/老客人群资产提升,和通过权益引导带来的销售额提升,从而审视权益引导的最终效果。
- **要素四:持续的权益创新**。除权益引导的用户覆盖、与用户匹配程度及最终资产沉淀外,鼓励品牌 进行最大程度的权益创新,产出持续高质量的权益玩法。

在此基础上,打造"超级权益",品牌需满足以下两个基本条件:首先,需要有足够的权益数量,必须提供一项以上新客权益,两项以上老客权益,以最大程度实现权益的覆盖度;其次,需要满足不同权益类型对应的力度门槛,比如新享礼金提供15%+费率货品、多件多折提供八折以上力度等。

**图11:** "超级权益"的核心要素:有针对性的用户覆盖、最佳的权益匹配、持续权益玩法创新以及创造最佳人群与销售额资产



## 如何推动差异化的"超级权益"战略?

四步实现人群、货品、促销周期与权益的精准匹配应用:

- **步骤一:应用人群圈选**。与"超级商品"和"超级内容"一致,品牌需根据自身营销、转化及资产 沉淀等多层次需求,圈选针对性的应用人群。
- 步骤二:基于圈选人群匹配人群权益。品牌应根据不同权益下的人群画像和应用人群构成,实现不同应用人群的权益匹配,即将最合适的权益触达至最相应的圈选人群(如某美妆品牌分析出其新享礼金成功触达的人群画像以小镇青年为主,主要年龄段在90后等,则将该权益主打推向这类人群)。
- **步骤三:货品权益匹配**。品牌可以根据不同权益在不同货品之间的关联性,实现不同类型货品与不同权益之间的最优匹配。
- **步骤四:促销周期与权益匹配**。权益的打法还应结合促销的不同节点(促销前中后期),合理分配 权益的组合及力度,如通过在蓄水期间使用裂变券、在大促期间使用满减等会员券进行人群收割。

在四步走实现人群、货品、促销周期与权益精准匹配的基础上,品牌应因地制宜、因人制宜。从行业层级来看,不同行业类目和子类目应选择其最合适的权益类型实现权益与产品的最佳触达。对于复购率较高的品类(如婴儿奶粉等)应当加大会员券等形式权益的投入,提升忠诚客户的特殊消费体验感。从应用人群分类来看,不同应用人群具有不同的权益偏好,品牌可以从历史和行业的权益人群画像(如价格偏好、决策树、跨行业品牌关联度等)出发,匹配最优的权益组合及权益力度。从消费者生命周期来看,不同生命周期的消费者具有不同的权益偏好,如向潜客主打裂变券等权益促进潜客种草、向新客主打新享礼金等权益实现新客转化以及向老客主打会员专属等权益刺激老客激活。

#### ■ 案例分析

以某母婴品牌为例,该品牌通过分析不同人群占品牌总销量比重及增长状况,确认了三大核心消费人群:宠娃精致妈妈、小镇土豪妈妈和传统乐观妈妈。该品牌进一步将三大人群细化到决策因子层级:例如,根据消费者的购买价格偏好,圈选出以传统乐观妈妈为主的"价格敏感人群"和以宠娃精致妈妈及小镇土豪妈妈为主的"品质优先人群";再如,通过新客来源分析和天猫大数据,发现跨品类拉新是最大的新客来源以及主要新客来源人群:"辅食人群"(过去半年购买过辅食的人群)、"亲子旅行人群"(过去半年在飞猪有过高额消费的人群)、"卫生健康偏好人群"(过去半年在个护品类高频消费的人群)等。基于该发现,该品牌针对人群、货品和促销周期进行权益匹配。首先,该品牌对于人群权益需求和跨品类新客的品类偏好进行精准权益匹配,比如通过较大额度的满减券触达"价格敏感人群"和通过产品试用触达"品质优先人群",或是通过满N赠辅食机触达"辅食人群"和满N赠旅行箱触达"亲子旅行人群"。其次,该品牌通过分析消费周期,搭配了更高额度的满减券触达具有较长的剩余消费周期的1段2段奶粉消费者。最后,该品牌还进一步区分了消费者在消费周期不同阶段(蓄水期、预售期、爆发期等)的不同权益偏好,通过对新客使用裂变券、首单礼金,对老客使用积分兑换、满赠等活动,实现精准权益分配。

66

以消费者运营为中心的数字化时代,搜索推荐也在不断地随着消费者需求的变化逐步构建和深化算法体系及前台表达。在解析消费者需求的过程中,通过大数据持续挖掘消费者在浏览每个货品背后的意向需求并进行深度分析,不断强化消费者认知图谱;在运营机制侧围绕货品全生命周期构建从货品的冷启探测到逐步孵化再到爆发的可运营链路,结合不同消费者的表现持续调优提升人货匹配的效率,深化消费者的认知体系。以超级商品为直接消费者表达,以超级内容为用户需求激发的重要触点,以超级权益为消费者决策的差异化竞争。

77

——白虹 阿里巴巴新零售智能引擎搜推事业部产品负责人

## 专题:搜索推荐消费者价值增长引擎 (CLV Engine)

66

信息流作为手淘最为重要用户发现场,链接数以亿计的消费者和百亿级供给,是品牌实现增长的重要阵地。通过"超级商品"、"超级内容"、"超级权益"的最佳组合,在消费者价值增长引擎(CLV Engine)的助力下,实现精准人群运营的高效落地。"三个超级"联动,为品牌提供可依赖的增长方法论,赋能品牌精细化人群运营。

99

——画岚 搜索推荐事业部产品总监

## 整体策略

数字时代下, "猜你喜欢"从过往以商品为主的货架式推荐转变为以消费者需求为核心的多元化推荐信息流。今天的消费者,从需求激发、到消费决策都不再单纯依赖"商品"本身。只着眼于商品流量的运营,已经无法适应以满足消费者多元化需求为核心的运营转变。

AI智能的技术升级,从单纯的效率导向性工具转变为更加符合消费者决策动线的需求满足引擎,具备全方位洞察、多目标实时智能优化的强大能力。通过对消费者意图的精准洞察,实现商品、权益、内容的最佳匹配。"三个超级"联动策略,以超级商品为消费终点,以超级内容为用户需求激发的触点,以超级权益为消费决策的差异化竞争力,成为品牌人群精细化运营的重要抓手。CLV与"三超系列"三位一体的高效组合,通过信息流智能引擎的精准人群匹配,帮助品牌建立公域场的增长模型。

疫情的危机,给不少品牌的增长带来了挑战。面对消费者对商品和内容追逐度的迅猛提升,以及品牌在权益渐增的差异化竞争,"全方位人群运营体系"显得尤为重要,即策略人群、应用人群和"三个超级"引导的人群表达。"三个超级"消费者互动应用方案可帮助品牌加强以消费者落地为导向,并承接大快消已有消费者运营体系,全方位提升消费者互动效益,实现知行合一。未来我们将持续探索并完善"三个超级"应用方案,希冀与品牌并肩,持续创新消费者互动形式,长期借助阿里生态体系全域工具及场景,进一步提升全域流量分配效率,助力品牌实现长期最佳人群与销售额资产沉淀。

## "三个超级"行业解读、案例

基于"三个超级"消费者互动应用方案,经过贝恩、天猫与美妆洗护、母婴亲子、食品和健康行业领军品牌的初步探索,我们结合其在天猫大快消试点落地的策略与结果,提炼出了六个专题案例,为品牌线上增长及精准触达解决方案提供可对标、有体感的参考。

66

天猫美妆洗护围绕人群、货品和场景三个核心课题探索面向消费者端的应用表达,体系 化地通过超级货品、短视频运营及会员运营进行了面向品牌的整合解决方案,归根结 底,还是以消费者为核心,以数据为驱动,不断探寻品类增长动力和边界,共建品类发 展、驱动新供给。

99

——激云 天猫美妆洗护行业总经理

## ▼案例一:某世界顶级专业护发品牌,建立"超级商品"、"超级内容"及"超级权益"体系,助力精准拉新与定制化权益设计

在"超级商品"方面,首先,基于品牌策略人群分布优化方向,圈选出Z世代人群为策群拉新重点。其次,通过烫染市场、烫染漂后护发市场人群研究,品牌发现该类发质受损人群中Z世代人群占比较高,市场消费者年龄较低。基于研究结果,推出主打染烫受损修复的发膜新品。在人货匹配基础上,品牌在618期间着重对该人群进行触达和成交转化,该新品销售额贡献位列品牌所有护发单品No.3,品牌新客在品牌所有护发单品中排名第三,品牌消费者中Z世代人群占比较同期增加近四个百分点。

在"超级内容"方面,首先,品牌根据品牌消费者触点行为分析,使用短视频内容种草方式触达拉新Z世代人群。同时,品牌通过人群内容偏好透视,发现前期短视频Z世代拉新效果及完播率不佳,故针对Z世代和精致妈妈人群进行护发产品功效和形态分析,得出两个策群对干枯、柔顺等传统问题以及精油形态产品较为关注的共性。其中Z世代人群搜索主动性较高,对染烫后护理有一定的需求,但精致妈妈对头皮护理、防脱有一定需求。基于研究结论,品牌针对性地对《贵妇XX真的超好用》短视频内容和单品关键词、物料素材等进行优化调整,标题改为《XX! 亮泽秀发一抹拥有》使其更加迎合Z世代人群关注点及护发需求。优化后,该短视频618期间Z世代人群UV和Z世代点击率较优化前提升近120%,Z世代观看该短视频完播率提升超过600%,视频款单品6月购买人数同比增速超过90%。

在"超级权益"方面,首先,品牌通过应用人群圈选,区分品牌新客非会员及会员人群权益,并采取针对性运营。其次,基于前期会员研究,品牌发现在2019年618期间品牌新客会员转化率远高于新客非会员。因此,大促期间品牌针对新客人群采取了不同权益类型,实现对目标人群进行针对性激活、运营和转化引导。同时,在蓄水期间,品牌通过超级单品裂变券、试用秒杀等权益进行新客招募,而后承接会员入会礼券、会员群聊红包喷泉等形式进行新客入会引导和激活,配合大促期间拉新力较强单品的买赠权益物料进行收割。最终,品牌实现618期间新增会员共计招募近90%新客,其中近40%新客使用入会礼券进行了首单转化。新客会员ARPU值较品牌38女王节超品期间提升近10%,新客转化率较去年同期提升近50%。

## ▼案例二: 某国际彩妆品牌借力"超级商品"、"超级内容"及"超级权益"击穿年轻消费者心智, 高速增长

该全球彩妆品牌,在618期间根据产品及品牌核心用户的定位,锁定Z世代和小镇青年为618主攻群体,并在"超级商品"、"超级内容"及"超级权益"方向同时发力,完成消费者年轻化及销量增长。

在"超级内容"方面,618筹备期间,品牌洞察了Z世代和小镇青年的彩妆购物心智,发现其更关注彩妆博主教程类的内容,且易被种草驱动消费。因此,品牌确立了以彩妆师打造不同场景化妆容为主的内容推广方案,并发现以底妆及眼影等高阶完善妆容类的视频在Z世代和小镇青年中完播率较高,页面停留时间更长,因此相应增加类似视频。该类视频获得超过140万次曝光量,主要引导年轻消费者进店。

在"超级商品"方面,品牌通过对市场的多维研究,了解目前消费者对于粉底液的需求,通过人货匹配及 站内外人群触达,精准将粉底液推送给Z世代和小镇青年消费者。

在"超级权益"方面,品牌根据洞察粉底液年轻消费者的使用偏好,发现工具和泵头是消费者购买粉底液比较关注的点,其中刷子的价值感更好,更易驱动消费者购买。因此,品牌设计粉底匹配权益为送双头刷和按压嘴;而眼影也根据消费者消费偏好面部轮廓类目,匹配买赠卸妆油小样的形式。

最终,在618期间,主推粉底实现销量同比增长370%以上,粉底液消费者年轻化提高10%,同时品牌核心 策略人群中Z世代和小镇青年的占比超过50%。

## ▼案例三: 某国际美妆护肤品牌通过"超级商品"、"超级内容"及"超级权益"三项抓手结合,提高拉新效能、强化品牌理念

国际知名美妆护肤品牌,采取"超级商品"、"超级内容"及"超级权益"结合的方式,进行精准策略人群拉新。

在"超级商品"和"超级内容"方面,品牌根据产品及品牌核心用户的定位,圈选精致妈妈、新锐白领和Z世代为主攻群体。基于目标策略人群,品牌首次制作"李佳琦"相关以及品牌宣传"养蜂人"内容短视频,一是匹配定向到品牌核心专注渗透人群(精致妈妈、新锐白领以及Z世代人群),配合品牌的会员权益,进行定向渗透,二是借助"超级内容"宣导环保理念,打造品牌特有文化渗透,最终实现总人群触达量达到462万,点击转化率达到2.2%,通过超级单品的吸引,给全店大促带来超过400万的销售额。

在"超级权益"方面,品牌结合人群基础特征标签、AIPL行为标签及内容标签,分析确定白领潜客有着强烈直播折扣心智,倾向直播推荐/场景互动风格内容,渠道偏好多元且常在深夜护肤时间段或者是下午茶时间段较为活跃依据人群内容偏好。基于此权益偏好,品牌邀请头部KOL李佳琦直播助攻,截取推荐品牌核心爆款的视频段,多场景投放并以夜间作为重点触达时间段,实现视频总观看人数为71万人,总视频完播率高达64%,引导1.7万潜客点击进店。其中,77.5%的潜客为精致妈妈和白领人群。

#### ▼案例四:某国际个人清洁品牌,建立"超级商品"发现体系,驱动品类年轻化和高端化

品牌通过618前序品类洞察发现购买人数增长及价格力是品类增长的驱动,但品牌增速不及行业。因此,在618期间,品牌将拉新及提客单作为品类生意提升重点。

首先,品牌制定了"超级商品"定位及人货匹配策略。其品类趋势洞察发现"泡泡"形态是增速位列行业前四的趋势卖点。通过同步梳理品类货品矩阵,品牌发现泡泡沐浴露具备拉新和提客单双重特征,因此定位泡泡沐浴露作为618的"超级商品"。其次,从占比、增速和消费力综合分层洞察商品的策略人群,品牌确定"Z世代人群拉新,新锐白领&精致妈妈提客单"的分层人群运营策略。结合Z世代人群对跨界、IP偏

好,品牌决定与深受年轻人喜爱的创意茶饮IP喜茶进行跨界合作,升级货品包装,推出IP联名款"喜茶泡泡沐浴露"。另外,新锐白领和精致妈妈消费力高,主推超新泡泡沐浴露+IP联名泡泡沐浴露组合装。

其次,在制定人货匹配策略之后,品牌通过分析分层策略人群的货品和触点偏好,制定分层人群的站内外内容触达搭配精准营销促转化。比如,针对Z世代人群,在站外联动喜茶品牌选择年轻人偏好的社交媒体抖音/小红书/微博,建立年轻KOL阶梯矩阵并创造年轻潮流化内容;在站内从人群货品偏好外观、香味、泡泡形态的角度搭配爱豆、时尚达人创意CLV视频,匹配满赠优惠等高性价折扣权益。再如,针对新锐白领&精致妈妈,站外以品质化生活场景进行高端化心智种草;站内从人群货品偏好的香味、成分、功能等角度创意的CLV视频内容,匹配多件多折等提客单权益。

最终,品牌在618期间实现站外内容曝光超过UV6oooW,站内CLV创意场景获取上千万品牌潜客,成功获取一万多名年轻品牌新客,近两万名高消费力品牌新客。品牌整体沐浴露品类Z世代人群量级同比增长100%,同比增速高于大盘300%;高消费力人群占比提高超过12%,品类客单提升10.53%。

## ▼案例五:某女性护理品牌,丰富完善"超级商品"、"超级内容"及"超级权益"体系,助力潜客触达和新客获取

在"超级商品"方面,首先,该品牌通过前期人群洞察,识别出精致妈妈、新锐白领为品牌核心人群是新客获取重点。其次,针对精致妈妈、新锐白领的消费决策因子洞察发现人群在产品选择上侧重考虑超薄、吸收、防侧漏的特性,同时对肌体呵护、香氛有更高的偏好度,品牌结合自身在裤型产品上的市场头部优势,策划推出在基础功能上更薄更安心,在升级功能上满足用户肌肤呵护、香氛舒缓情绪的升级款裤型产品乳木果安心裤。最终,基于此"超级商品"的创新,在618期间依靠该产品实现销售额 42%增长,新客51%增长。

在"超级内容"方面,首先,该品牌根据品牌价值定位,锁定Z世代潜客作为内容触达目标客群。同时,结合人群基础特征、消费行为及内容偏好分析,确认Z世代潜客具有更强的粉丝心智,在KOL中更喜欢潮流女性博主,更偏好测评性质、场景互动风格的内容,渠道偏好多元,且具有更强的"夜猫"属性,晚上Io点到I2点是他们的线上活跃时段。基于此,品牌结合用户画像及KOL粉丝画像双向匹配,邀请时尚博主李璐为品牌爆款产品录制推荐视频,并结合测评形式凸显产品功效,多场景投放并以夜间作为重点触达时间段。最终,实现视频总播放量为43万,引导7万名潜客进店(其中23%为Z世代人群),视频同款裤型产品月销量增速超过Ioo%

在"超级权益"方面,首先,品牌通过前期人群洞察,识别出精致妈妈、新锐白领为其优质应用人群。其次,在大促过程中结合大促节点、消费者生命周期,采用不同权益类型去覆盖不同类型的应用人群,并且在蓄水期间,通过会员券结合会员权益等形式在潜客人群中广泛蓄水,爆发期结合首单优惠、老客多件多折促进新老客收割。最终实现权益覆盖25万人次,在大促中实现GROW指标渗透(G)增长34%,客单(O)增长6%。

66

千禧父母从消费金额和人数占比维度来看都是互联网的强参与者和驱动者,他们的生活态度和育儿理念正在重塑着母婴市场。为更精准的服务好母婴垂直人群,天猫母婴亲子行业完善了针对孕产妇及o-I4岁婴童用户的衣、食、住、行、用、娱、教等需求的全链路营销服务体系。技术变革引领新商业模式,超级旗舰店增强消费者互动体验,宝贝梦工厂帮助商家孵化新品牌,数据驱动创新细分品类。深入洞察母婴行业六大策略人群的需求与痛点,经过科技与数据赋能的品牌如同找到了新的成长密码,加速企业数字化进程中持续抓住新的增长机遇。

99

——西美 天猫母婴亲子行业总经理

## ▼案例:某母婴品牌在"超级商品"、"超级内容"及"超级权益"方向同时发力,助力拉新及 忠诚潜客增长

在"超级商品"方面,首先,该品牌通过应用人群圈选,识别都市高消人群作为新客获取重点。同时,通过对市场大盘、类目人群特征的研究,发现在水杯、童车试产中具有增长潜力,且该品牌水杯及童车产品质量及功能点在市场中具有竞争力。通过人货匹配及人群触达,在618期间实现童车品类新客200%增长、水杯品类新客25%增长。

在"超级内容"方面,首先,品牌通过全核心消费者人群画像圈选,定位上线城市高消人群(精致妈妈、新锐白领)作为内容触达目标人群。通过研究该策略人群在内容素材中的点击率、完播率,品牌发现上线城市高消费人群(新锐白领、精致妈妈、资深白领)点击率普遍较高,但是视频完播率较低,更偏好时长在24到35秒的短视频;而下沉市场的人群(小镇青年、小镇中年、都市蓝领)完播率更高,对推车/水杯类目的薇娅直播推荐类型的视频有更高的点击意愿。根据人群内容偏好及母婴行业人群KOL的偏好,选取薇娅直播片段作为产品力沟通内容,打造爆款视频"薇娅推荐~带娃神器口袋车随行自如"为品牌某款口袋推车进行策略人群种草,该视频获得超过30万次曝光,主要引导都市高消费潜客进店,视频同款推车销量环比增幅达878%。

在 "超级权益"方面,首先,品牌前期通过应用人群圈选识别都市高消人群(新锐白领、精致妈妈)为优质应用人群。在本次618期间,结合类目特性和消费者人群画像,采用不同权益类型覆盖不同人群;如童鞋、童装类目采用首单礼金权益,提升O指标、激发消费者凑单心智;高客单耐销品类目匹配前N权益,加速消费者购买决策。同时,在蓄水期间,品牌通过裂变券引导消费者自发传播,通过高额满减券带来忠诚潜客,根据促销周期进行权益匹配。最终实现权益超过170万的覆盖;本次618期间,品牌在核心策略人群新锐白领、精致妈妈人群中渗透均增长1.3倍。

66

后疫情时代,天猫食品生鲜的头部品牌顺应趋势带头数字化转型、新锐品牌加速崛起、 传统线下品牌开始焕新,消费创新诞生了诸多趋势品类,超级内容和超级权益助推了超 级单品,整个行业生态愈发繁荣。在这其中,唯有从人群出发、满足消费者需求的品牌 和商家,能够乘风破浪、勇立潮头,成为新供给变革的领军力量。

99

——无龄 天猫食品和生鲜行业总经理

## ▼案例一: 某国际食品品牌, 建立"超级商品"发现体系, 人货匹配赋能人群渗透

该品牌作为国际食品品牌,长期面临新品研发上新速度慢、品牌拉新力弱及目标人群渗透力不足的困境。2019 年,意识到新品的重要性,该品牌并从集团层面加快加大新品上新速度和数量。

首先,品牌制定了超级商品定位及人货匹配策略。其品牌货品矩阵在布局行业热门趋势果味混合麦片的基础上,新开发乳酸菌口味等多个产品并创新了产品线拉新力模型。接下来,通过评估品牌新客、品类新客和品类老客三个人群维度,发现乳酸菌麦片品牌新客来源超80%、品类新客来源超60%,远超其他产品,因此确认该产品为拉新力最强单品。通过识别品牌新客构成,发现新品的Z世代人群占比高于全店,进而瞄准Z世代作为拉新目标。通过解读Z世代人群标签洞悉类目、跨类目偏好,品牌发现Z世代更愿意购买明星同款和具备熬夜追剧心智。

其次,在确立Z世代为目标人群后,品牌聚焦于Z世代人群偏好,制定精准营销策略进行渗透。品牌签约明星代言,并与某视频平台合作推出联名追番神器礼盒。6r8站内外营销配合,通过多渠道联动打好攻坚战。以某视频平台为主要站外宣发阵地,整合以视频类UP主为核心的KOL资源,有的放矢渗透目标人群。站内公私域配合,互动城蓄水大量进店人群,店铺自播精选年轻优质主播拉近人群距离,付费推广精准触达兴趣人群促转化。

最终,在618期间,乳酸菌麦片成交爆发,新品销售金额同比提升202%,新品成交人群较38女王节提升21倍, Z世代人群占比较38女王节提升100%,品类新客占比提升了31%。新品带新客,加速传统品牌的革新之路。

#### ▼案例二:国内一线乳制品品牌通过"超级内容"贴合目标人群喜好,精准投放助力品牌线上增长

在618期间通过"超级内容"的运营触达消费者,实现成交转化率提升。

首先,根据产品的核心客户定位,品牌锁定Z世代及年轻的精致妈妈潜客作为内容触达的目标。在618活动筹备期间,品牌使用策略中心对该产品的历史成交用户进行深度洞察,发现目标人群喜欢追剧看综艺、爱美注重身材的管理、喜欢潮流风格的内容,同时在淘宝短视频有较高的转化率,整体渠道偏好偏多元,在晚上9~12点活跃。根据人群内容偏好,该品牌推出主打身材管理的新品,同时冠名国内某热门综艺节目IP。

其次,根据内容偏好,品牌同时进行内容生产及人群触达转化,打造Q萌潮流的卡通人物作为视频主角,以产品的卖点及产品冠名的IP作为视频的核心内容,结合网络热点,创作风趣可爱、贴合热点的短视频,并在618期间发布,对潜客人群进行内容种草。在CLV Engine的加持下,新品相关短视频的总浏览次数近200万,短视频引导互动人数近3万。另外,品牌采取"内容种草-付费收割"的潜客渗透的思路,使用天猫大数据,结合新品的核心用户属性,以及人群近期的活跃行为,对短视频沉淀的人群进行精细化运营,甄选出新品的目标潜客人群,以钻展及超级推荐双付费渠道联动的方式,对该目标人群进行二次营销,同时

在付费广告的创意上凸显出产品的核心卖点及产品的IP唤醒人群对短视频的印象,并选择在晚高峰期间集中投放,瞄准年轻的女性群体。

最终,年轻女性群体的进店浏览率提高I20%,成交转化率提升I7%,视频同款产品的月销量增长达80%,为品牌获取超过I万名新客购买人群。

## ▼案例三:巧克力舰长品牌"超级商品"与"超级内容"双拳出击,强力渗透Z世代策略人群

线上头部糖果巧克力品牌,在618期间通过联动"超级商品"与"超级内容"趋势场景,强力突破对Z世代策略人群的渗透,取得卓越成绩。

在"超级商品"方面,在618前期,品牌通过对历史品牌与品类的新老客增速对比,圈选出Z世代应为品牌后续工作重点攻克的拉新人群方向。同时,品牌考察了历次大促蓄水与活动期活跃人群的成交贡献,识别出临近大促的品牌活动具有极佳的蓄积机会人群供大促转化的效果。鉴于此,品牌决定在618大促前的五月中旬,举行一档针对Z世代的品牌活动。在这档活动设计期,品牌使用策略中心等天猫大数据平台,对Z世代进行深度洞察,发现该人群偏好潮流体验、颜值控、爱联名限定款、聚焦于产品质感与新鲜感等特征,同时识别到Z世代易被种草,热爱体现自我及个性的特征。因此,品牌借力超级商品,通过与盲盒IP Molly推出联名款,以推动在年轻人群中的渗透。

在"超级内容"方面,在活动期,品牌结合Z世代的偏好兴趣推出了"超级内容",创作了内容丰富有趣的短视频等内容,结合"超级商品"对目标人群进行深度种草。在CLV Engine的流量加持下,Z世代人群获得深度触达,其中Molly联名款相关内容为超级商品贡献了40%+的流量,点击率达到7.6%,实现了对Z世代人群的全面击穿——全店招募Z世代新客环比增长超80%,其中超级商品新客占比高达86%。在品牌吃货节活动后的618期间,品牌针对前期活动期蓄积的Z世代人群进行了针对性重定向,提升其转化贡献,实现了内容蓄水与硬广收割的联动。

最终,通过联动"超级商品"与"超级内容",经过吃货节活动与618大促,该品牌成交人群中Z世代占比增长达到35%,推动品牌618大促生意同比增长32%。

66

后疫情时代,消费者对于健康的需求与日俱增。全民基础健康消费不断增长的同时,泛健康的细分机会市场也展现出更强的增长活力。基于GROW 2.0延展的"超级商品"、"超级内容"、"超级权益"帮助行业及生态伙伴以消费者为核心,制定差异化策略切入细分机会市场,以新供给满足新需求,实现长期增长。

- 99

——有志 天猫医药健康行业总经理

# ▼案例一:某隐形眼镜市场领先品牌通过"超级商品"、"超级内容"以及"超级权益"锁定目标人群喜好,实现目标人群转化

首先,根据产品的核心客户定位,品牌制定了一套以消费者为核心、以人货场权的高度匹配为销售额增长为核心推动力的计划。根据品牌价值定位,锁定Z世代人群为新客获取重点。

其次,通过GTA拆解量化,品牌明确Z世代的AIPL用户旅程与策略人群缺口。根据货品贡献情况,转向借助"超级商品"影响力,制定品牌运营方向,提高拉新和催化效率。结合品牌历史数据,他们发现Z世代人群对 IP 款、中低价、中长抛期商品偏好度更高,故主采用该类型商品进行沟通:一方面,在新客端,品牌根据 AI 缺口量级制定全域营销(IP联名款制造热点)、联合营销(眼部妆容消费场景)以及核心市场定向渗透(彩片日抛、蓝片硅胶)三个方向拉新,同时借助公域拉新反哺推荐流量;同时,品牌在承接端联合私域渠道,利用旗舰店 2.0搭建蓝彩品类个性化页面,突出新客入会权益,并搭配首单/前N单利益点,提高人群留存率和首购率。另一方面,在老客端,品牌以全量常规盘活(RFM模型+货品特性)和变量针对触达(非会员、竞品意向、低价购买)两大方向解决Z世代老客前置沟通召回和中间关系加深的问题,同时搭配大额满减、多件多折以及裂变券以提高老客复购率。

最终,品牌官方旗舰店在618期间销售额同比增长41%,新增会员人数超过16万人,贡献占比高达52%,环比双十一入会量增长15%,贡献提升25%。更具体来说,本次活动Z世代表现突出,同比增长100%,表现出偏好首单权益的趋势;"猜你喜欢"渠道贡献占比由2%提升至2.8%,"猜你喜欢"渠道Z世代占比由28%提升至33%,人货场匹配目标达成。

## ▼案例二:某隐形眼镜品牌通过"超级商品"及"超级权益"的差异化高效匹配,实现618目标 人群转化的大幅提升

在618期间通过"超级商品"及"超级权益"触达核心策略人群,实现成交转化率提升。

在"超级商品"方面,首先,品牌圈选出Z世代、精致妈妈和新锐白领为核心策略人群。其次, 在对这几个核心人群的心智进行洞察后,品牌发现该行业的Z世代消费者具有较强的尝鲜及美妆心智,因此在6ɪ8期间为Z世代定制了行业首发的新形花纹彩片,以进行Z世代人群的精准拉新。

在"超级权益"方面,一方面,根据Z世代新客在大促期间价格敏感度较高的特性,品牌为该人群匹配了CLV 专属权益-新享礼金,并在沟通环节上着重突出了利益点/优惠力度。另一方面,与Z世代不同,该行业的精致妈妈与新锐白领消费者更关注舒适度、偏好大牌,并且显现出了明显的高复购频次和高客单的特点。因此 618期间,品牌针对精致妈妈和新锐白领老客人群主推了某款高端硅水凝胶透明片,并对这两类高价值人群

进行了定向大额券投放、N件多折权益的匹配。另外,品牌根据消费者生命周期的特性进行了策略人群全链路权益的规划:通过"猜你喜欢"等渠道种草,进行潜客蓄水,提升品类人群基数;利用入会、试用装等运营策略促成潜客的转化和首单的成交;通过优惠券及满额送礼等提升老客的购买频次和促成升级。

最终,品牌通过对人群、货品与权益的高效匹配,在618期间大幅提高了目标人群的渗透和转化, Z世代新客转化率相较于平销期提升了27%,精致妈妈的老客转化率提升了39%,新锐白领的老客转化率提升了36%。FAST指标中,F/A/S/T分别提升了10%+、30%+、10%+和40%+。

## 报告作者及致谢

### 作者

联络方式: derek.deng@bain.com

联络方式: jason.ding@bain.com

郭鹤 贝恩公司 项目经理

联络方式: kelly.guo@bain.com

**王浩** 贝恩公司 助理顾问

联络方式: joe.wang@bain.com

周行止 贝恩公司 助理顾问

联络方式: momo.zhou@bain.com

## 致谢

本报告由阿里巴巴与贝恩公司(Bain & Company)共同完成。

作者特别感谢阿里巴巴团队和贝恩团队成员对报告作出的贡献:

阿里巴巴团队成员,包括:宋天麒、刘洋、毛雯婷、石淇源、周树青、郑堃、彭刚林、张文文、王超、林文婷、于小青、杨勇、赵丹、魏来、缪俊、田静、苏凌、水怡、白阳、张倩、何娉、解立业、汪欣培、李文佳、张鹏、苏凌、张自萍、吕程、陈韩雷、杨莹、毛晓亮、何帆、蔡博、徐莉莎、宋增志、陈庆萼、程艳、胡秋月、刘旸、孙岩岩、陆清云、李萍、商正、杨群、吴昊、孙姗姗、余家汉、李安琪、许健、张修明、张小立、赵兴威、魏雅芊、刘慧红、魏建东、肖尧、孟娟、郜翔、王伟锋、李伟峰、王轩春、高琪霏、王继达、姚端维、符浩、肖捷

贝恩团队成员,包括:何萍、朱峻、赵雯、顾丽娜、李弘波、宋慧敏、张佳妮、吴晔婷、祝跃、邹怿帆、 孙嫄、仇吟秋(以上排名不分先后)

如您有任何关于本报告的疑问或建议,请通过邮件联系上述报告作者。

#### 参与行业案例编写服务商

上海众引文化传播股份有限公司、杭州火奴数据科技有限公司、杭州多准数据技术有限公司、上海意略明数字科技股份有限公司、群邑(上海)广告有限公司、上海联蔚数据科技有限公司、杭州十禾信息科技有限公司、北京联世传奇网络技术有限公司、上海点正互联网科技有限公司、杭州点燃网络科技有限公司、上海意欣品牌管理有限公司、贺州辰月科技服务有限公司、东莞市乐其网络科技有限公司、电通安吉斯集团、上海英赛广告有限公司、安客诚信息服务(上海)有限公司(以上排名不分先后)

## 贝恩公司是一家全球性咨询公司,致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领 袖共同定义未来

目前,贝恩公司在全球<sub>37</sub>个国家设有<sub>5</sub>8个分公司,我们与客户并肩工作,拥有共同的目标:取得超越对手的非凡业绩,重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力,配以精心打造的数字创新生态系统,我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。自1973年成立以来,我们根据客户的业绩来衡量自己的成功。我们在业内享有良好的客户拥护度,贝恩客户的业绩相较同期股票市场的表现高出四倍。

### 是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题,专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑,通过与客户通力合作,以发掘客户的最大潜力。我们的战略落地/变革管理®(Results Delivery®)流程协助客户发展自身的能力,而我们的"真北"(True North)价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

### 贝恩公司大中华区

1993年,贝恩公司成为在北京成立办事处的首家全球管理咨询公司,目前拥有北京、上海和香港三个办事处。贝恩公司在华的业务规模遍布40多个城市,涉及30多个行业。贝恩公司大中华区咨询团队已超过250人,兼具丰富的国内及国际工作经验。

#### 关于天猫

天猫(www.tmall.com)前身是淘宝商城,创立于 2008 年,致力为消费者提供选购品牌产品的优质购物体验。至今,多个国际和中国本地品牌及零售商已在天猫上开设店铺。它是中国最大的面向品牌与零售商的第三方平台。对于消费者,天猫是新品首发的平台,也有品质保障。对于商家,天猫定位为全球品牌商家的数字化转型主阵地。一个企业经营的核心部分包括:产品创新、 品牌建设、渠道管理、供应链的运营,而天猫新零售要在每个部分都实现重构和升级。天猫的愿景就是全球消费者挚爱的品质购物之城。这里面没有线上和电商两个字,因为传统电商时代已经过去了,天猫正在开启线上线下数字化的新零售时代。



## 欲了解更多信息,请查询 www.bain.cn 或关注微信号:







阿姆斯特丹・亚特兰大・曼谷・北京・班加罗尔・波士顿・布鲁塞尔・布宜诺斯艾利斯・芝加哥・哥本哈根・达拉斯・迪拜・杜塞尔多夫・法兰克福赫尔辛基・香港・休斯顿・伊斯坦布尔・雅加达・约翰内斯堡・吉隆坡・基辅・拉各斯・伦敦・洛杉矶・马德里・墨尔本・墨西哥城・米兰・莫斯科・孟买・慕尼黑・新德里・纽约・奥斯陆・帕洛阿尔托・巴黎・帕斯・里约热内卢・罗马・圣弗朗西斯科・圣地亚哥・圣保罗・首尔上海・新加坡・斯德哥尔摩・悉尼・东京・多伦多・华沙・华盛顿・苏黎世・利雅得・多哈