



爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程
—— 天猫×贝恩 宠物品牌会员策略白皮书

Tmall 天猫 BAIN & COMPANY



爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

指导委员会及作者

Tmall 天猫

阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心

BAIN & COMPANY 

指导委员会

- | | | | |
|----|-------------|-----|-------------------|
| 石麟 | 宠物总经理 | 邓旻 | 全球合伙人，大中华区消费品业务主席 |
| 安糖 | 商家品牌策略部 总经理 | 鲁秀琼 | 全球专家合伙人 |

作者

- | | | | |
|----|-----------------|-----|---------|
| 池然 | 商家品牌策略部 全域会员负责人 | 苏思迪 | 全球副合伙人 |
| 顾硕 | 商家品牌策略部 全域会员专家 | 黄凌杰 | 项目经理 |
| 奕楠 | 天猫宠物行业负责人 | 陈俊榕 | 资深顾问 |
| 商霖 | 天猫宠物行业运营专家 | 朱绮颖 | 咨询顾问 |
| 亿乐 | 商家品牌策略部 全域会员专家 | 蒋楚楚 | 助理顾问 |
| | | 吴琼 | 资深数据科学家 |
| | | 黄凯欣 | 数据科学家 |

爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

鸣谢

阿里团队

淘宝天猫产业及平台数据科学：中道、开方、萧柏、梭伦

淘宝教育团队：陈永捷、施佳玥

淘宝天猫商家品牌策略部：瑜喆

贝恩团队

市场团队：何萍、赵雯、孙嫒

创意团队：朱峻、顾丽娜、李弘波、宋慧敏、张佳妮

文案支持：王浩、黄豫清、朱文奕

品牌支持（排名不分先后）：



服务商支持（排名不分先后）：



特别鸣谢：



如果您有关于本报告的任何疑问或建议，请通过邮件联系：

池然 阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心，商家品牌策略部，全域会员负责人

联系方式：liyan.chily@alibaba-inc.com

商霖 阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心，天猫宠物行业运营专家

联系方式：tian.yt@alibaba-inc.com

苏思迪 贝恩公司全球副合伙人

联系方式：timothy.su@bain.com

陈俊榕 贝恩公司资深顾问

联系方式：junrong.chen@bain.com

目录

寄语	4
开篇	6
第一章-市场趋势：高速增长的千亿赛道	8
量价齐增：宠物数量宠均消费驱动市场增长	8
见微知著：人宠关系提升带动赛道细分	9
风起潮涌：细分赛道成长推动新生势力兴起	10
第二章-品牌启示：从1到10，宠物品牌的修炼之道	12
建设品牌：以消费者为中心，变流量为“留”量	17
优化产品：打造核心单品，深耕强势赛道，缔造跨品类“黄金搭档”	17
提升体验：洞悉双生命周期，靶向提升客群体验	19
第三章-会员运营：增长的制胜法宝，品牌的转化引擎	20
定位置：确定发展阶段，明晰会员重点	21
看指标：运用指标体系，诊断运营脉络	23
优运营：优化阶段策略，紧抓核心场景	25
搭组织：构建核心能力，提升组织价值	39
第四章-品牌案例：他山之石，可以攻玉	40
大家之言：行业引领者如何把握脉搏，洞察先机	40
博采众长：招募到营销的全链路会员案例解析	41
观点荟萃：百尺竿头，品牌如何更进一步	55
终章：百舸争流，奋楫者先	57

爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

寄语



石麟

阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心 宠物总经理

“

在新消费机制下，消费者越来越需要品牌提供超出预期的商品和服务，因而品牌的DTC模式已是大势所趋。基于消费者数字化的DTC模式，主要围绕消费者运营导向、数字化产品创新以及差异化服务体验来实现品牌数字化经营及用户资产长线运营的闭环。品牌数字化经营的核心目标是找到并触达目标消费者，完成潜客、新客、老客、会员的品牌用户周期性进阶转化。在宠物行业，相对于非会员而言，会员的浏览购买转化率约为2倍，同时会员的客单价约为2倍，因此深入运营会员可以极大地提升品牌经营效率，节约的预算可以更好地花在赢得更多的新客和老客，从而形成高效良性的投资循环。为了使商家更有效地运营好会员，我们准备这本会员策略白皮书，并提供了宠物档案、订阅式周期购和平台权益等产品工具来助力宠物品牌更深入地运营会员。

”



安糖

阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心 商家品牌策略部 总经理

“

天猫企业经营方法论，从‘消费者全生命周期价值’与‘货品全生命周期价值’两个角度，对企业经营给予了策略上的指导。今年，进一步升级为四大经营模式，依据消费决策因子，将整个消费品市场总结为 - 品牌致胜、服务致胜、产品致胜、供应链致胜四大经营模式。其中，宠物正是‘品牌驱动’模式中最具发展潜力的千亿赛道之一。宠物品牌通过D2C模式挖掘细分消费者需求，沉淀出一套富有产业特色的数字化经营方案及会员策略，实现消费者生命周期价值的最大化，助力品牌确定性增长。

”

爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程



邓旻
贝恩公司，全球合伙人

“

随着人宠亲情关系不断加深，客群消费意愿与消费水平不断提高，宠物行业正迎来蓬勃发展的黄金时代，各细分赛道的玩家不断涌现，推动着市场的发展，也带来了激烈的市场竞争，对于各品牌而言，是机遇也是挑战。品牌需要对行业趋势有清晰的研判，对消费者诉求有敏锐的洞察，对潜在难题有体系化的攻克战略，把精力和资源放回到‘建品牌，扩品类，优体验’上来，才能立于不败之地。

”



鲁秀琼
贝恩公司，全球专家合伙人

“

宠物行业在过去的十年中经历了非常迅猛的发展，于2021年达到千亿体量，前景一片光明，但真正的灵魂拷问是，宠物行业的千亿赛道怎么跑出百亿的品牌和行业共赢？品类的教育仍然缺乏、行业法规尚未完善、品牌方面面临拉新复购难题。宠物行业还在非常早期的发展阶段，而行业内的各个玩家，只有一同审视、精心培养这个非常难得的千亿好赛道，把握行业趋势、洞察消费者需求、完善会员运营，实现有质量的增长，才能孵化培养出真正的十亿、百亿大品牌。

”

开篇

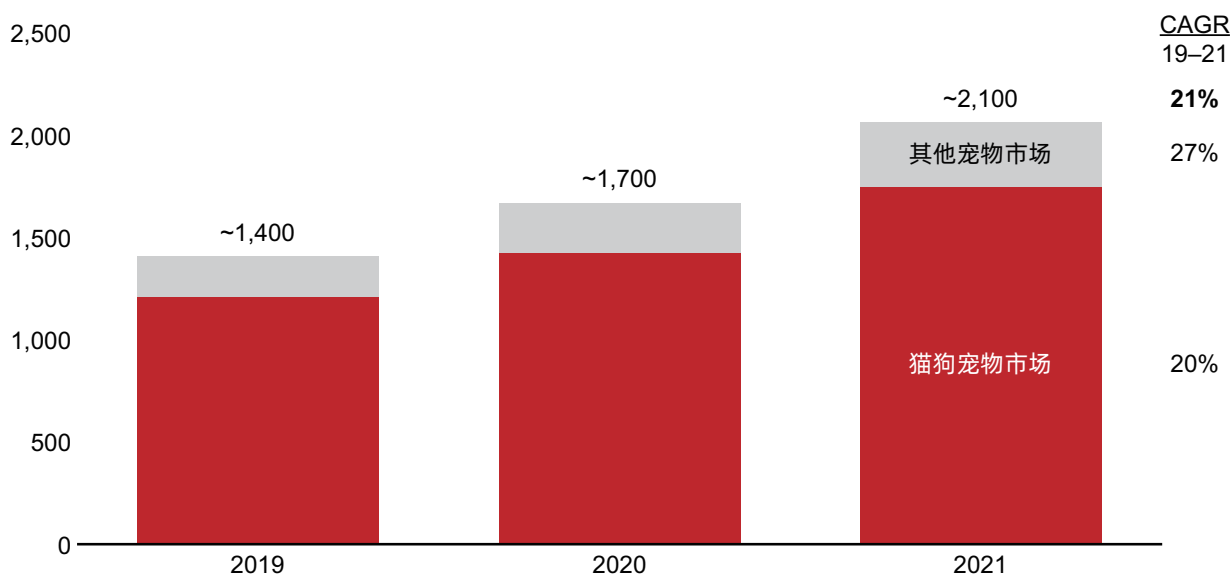
吸猫撸狗、携宠社交，越来越多的宠物正在走入中国家庭，成为密不可分的一员。养宠，已然成为一种全新风尚，也同时铸就了新消费时代中蓬勃发展的“它经济”。数据显示，2021年中国宠物行业的市场规模已经突破2000亿元，2019-2021年复合增速达到21%（图1）。其中，犬猫一直占据宠物市场的主导地位，成为人们寻求爱宠陪伴时的主要选择。因此，本文将会聚焦猫狗的宠物消费市场，致力于帮助品牌洞察行业趋势，奋楫扬帆未来。

近年来，宠物猫狗的消费市场整体呈现出双位数的增长，2019-2021年复合增速达到20%（图2）。与此同时，宠物猫狗的消费品类也在逐步健全，比如，宠物服务、宠物医疗开始崭露头角，但是，食品仍为主要的消费品类，占整体市场接近四成。

展望未来，我们认为，宠物行业方兴未艾，势将乘风而起。从渗透率来看，中国养猫和养狗家庭的渗透率分别仅为9%和10%，而全球排名前五的国家的平均渗透率则分别达到了中国的2.8倍和3.0倍。从平均养宠开销来看，中国单只宠物的宠物粮花费显著低于发达国家，有较大增长空间，或将会随着未来家庭可支配收入的增加而上升。

图 1：中国宠物行业近年来高速增长，其中猫狗占主导地位

中国宠物市场规模（2019-2021, 亿元）

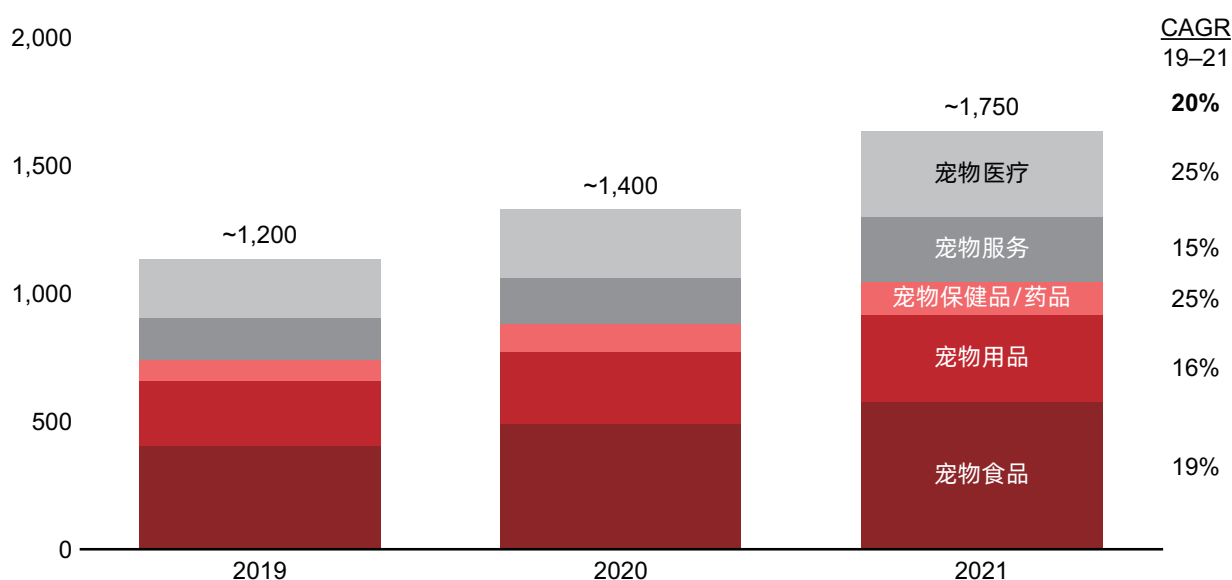


资料来源：欧睿咨询；分析师报告；专家访谈；贝恩分析

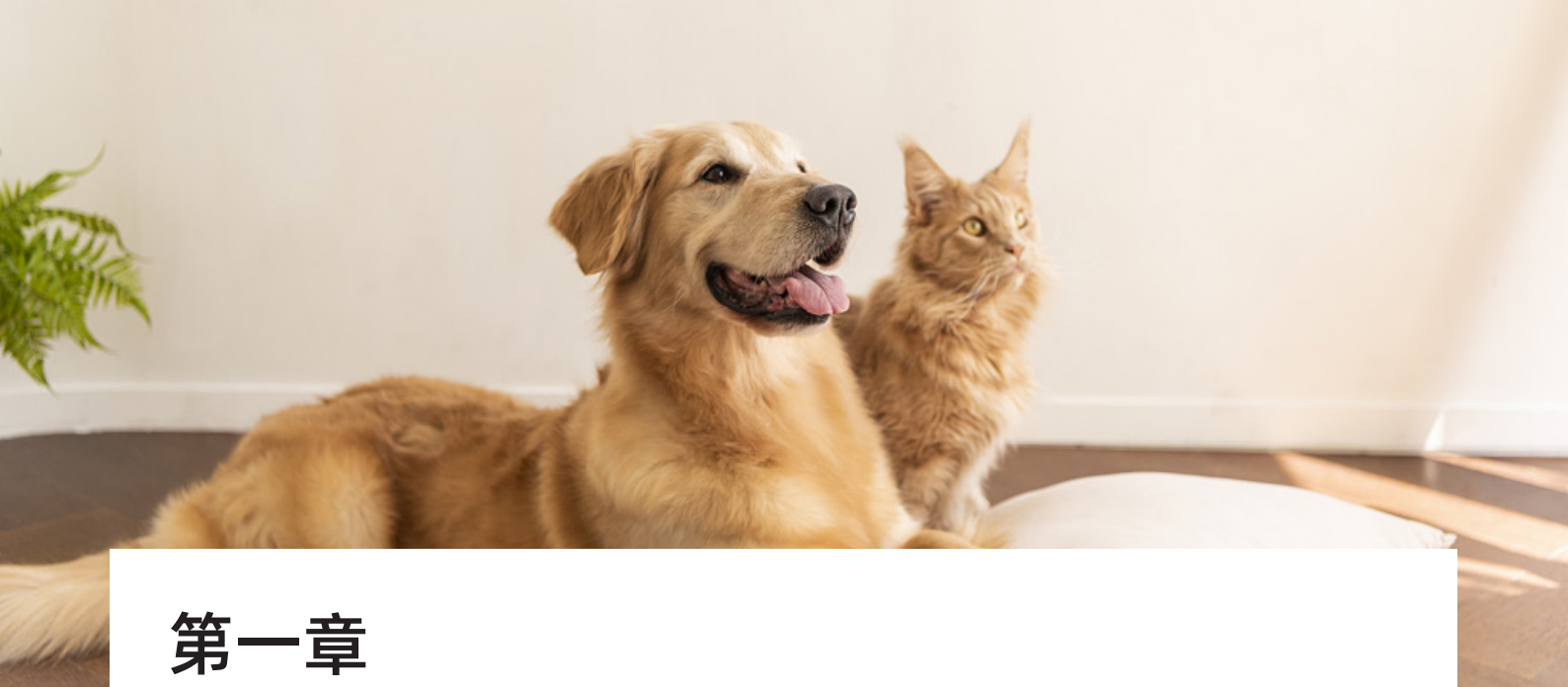
爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

图 2: 宠物猫狗消费市场近年来高速增长，消费品类逐渐健全，但宠物猫狗食品仍为主要消费品类

中国猫狗宠物分品类市场规模（2019–2021, 亿元）



备注：仅包含猫、狗相关市场，不包含活体
资料来源：欧睿咨询；分析师报告；专家访谈；贝恩分析



第一章

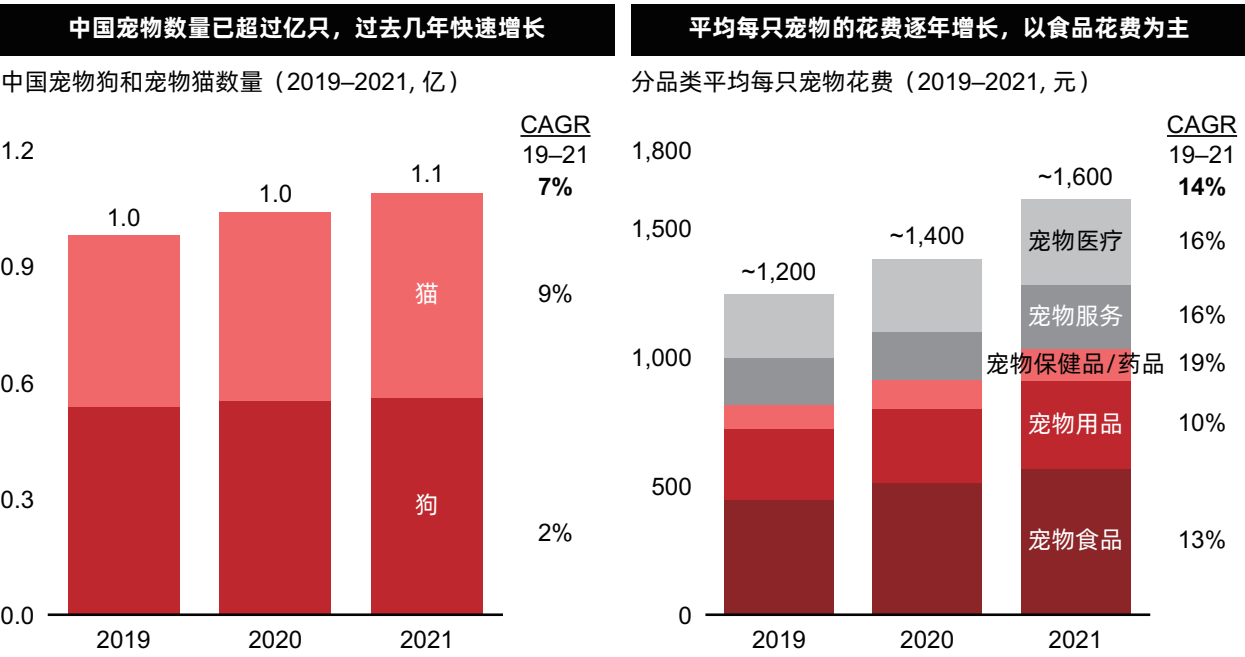
市场趋势：高速增长的千亿赛道

面对高速增长且未来潜力巨大的猫狗宠物行业，我们发现——**量价齐增、消费精细化、新生实力兴起**三大趋势将深刻影响未来中国宠物行业的发展方向。

量价齐增：宠物数量宠均消费驱动市场增长

过去几年，中国猫狗宠物数量飞速增长。数据显示，截至2021年，中国宠物狗和宠物猫总数已超过1.1亿只。同时，随着人均收入和消费水平的提高，消费者在每只宠物上的花费也逐年增加，“宠”均消费同步提升（图3）。萌宠数量的增加和“宠”均消费的提升成为中国宠物市场的两大引擎，共同助推宠物经济快速崛起。

图 3：宠物行业的增长由宠物数量与“宠”均消费共同驱动



资料来源：中国宠物行业白皮书；欧睿咨询；分析师报告；贝恩分析

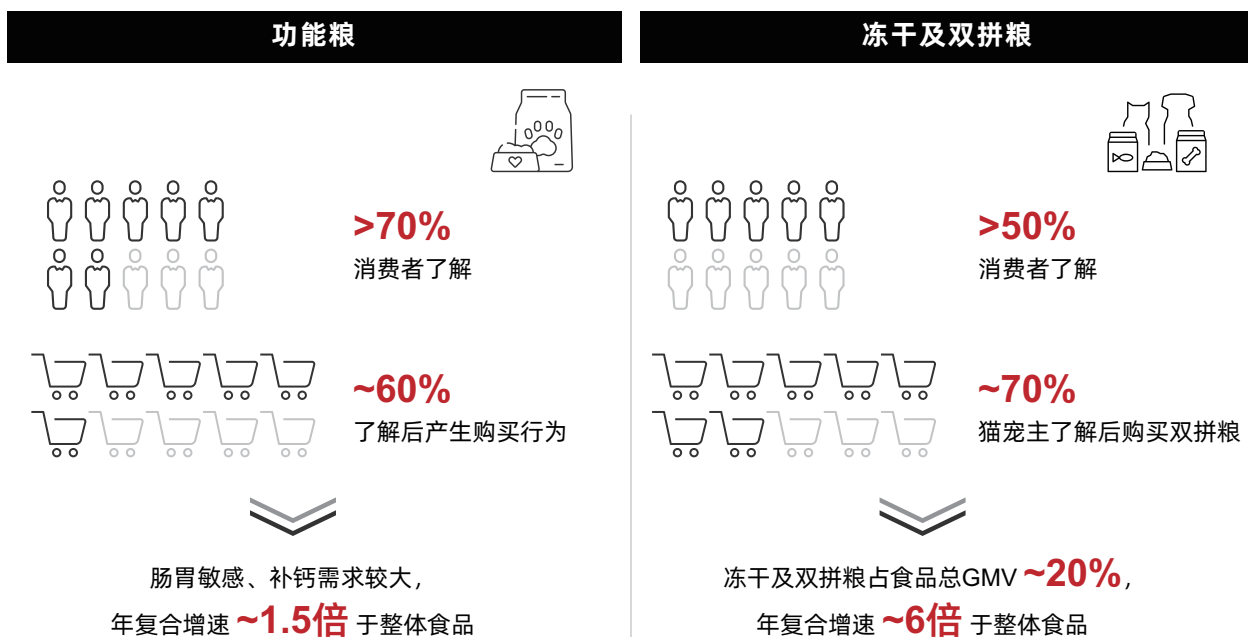
见微知著：人宠关系提升带动赛道细分

贝恩2022年的宠物调研显示，60%左右的宠物主把宠物猫狗视作家人；相较于两年前，该比例上升了超过10个百分点，**伴随人宠关系不断加深，宠物消费也从满足宠物基本需求延展至生活乃至情感层面，使用场景日渐丰富，产品需求和定制化程度都有所提升**。市场从早期的宠物食品类目一枝独秀到多个类目百花齐放；同时单一类目中的赛道又顺应发展趋势，不断细分。我们观察到，数个细分赛道正从千亿规模的宠物行业中脱颖而出，崭露头角。

对于**宠物食品**而言，吃得饱已然不是首要目标，如何让宠物吃得好，吃得健康才是更高追求。我们发现，消费者对于功能性宠粮的认可度不断提高，精细化喂养的趋势正加快成型。调研显示，分别有约七成和五成的消费者了解过宠物功能粮和冻干/双拼粮产品，在这之中，又分别有约六成和七成的宠物主愿意为自己的“主子们”掏腰包。与此对应，下游赛道也随之进入爆发期：功能粮和冻干及双拼粮的年复合增速分别约为整体宠物食品的1.5倍和6倍（图4）。

对于**宠物用品**而言，宠物主的需求愈加个性化与精细化，不论是家庭使用的智能设备，打扮宠物的萌宠服饰，还是携宠出行的相关工具，都已步入增长的快车道（图5）。具体看，宠物智能设备由于能够帮助宠物主“解放双手”，因此广受消费者的喜爱，在整体用品GMV中占比超过10%，年复合增速达到整体用品的1.5倍。服饰与配饰由于能够展现宠物主个性化特征，增长同样亮眼，年复合增速为整体2倍。此外，随着携宠出行成为潮流，出行装备赛道的GMV快速增长，在日用品中占比超过20%，年复合增速为整体宠物用品的4倍，越来越多的宠物主正带着自家宠物见识更大的世界。

图 4: 在宠物食品类目，消费者对于功能性宠粮的认可加深，多品类食品精细化喂养的趋势加快成型



备注：调研问题（1）您听说过以下哪些概念的宠物产品？（2）近一年购买过以下哪些概念的宠物产品？
资料来源：宠物消费者调查（样本数=304，猫=180，狗=124）；（猫狗）宠物食品行业抽样加密分析

爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

图 5: 宠物用品的需求愈加个性化与精细化



备注：智能设备指名称中含“智能”、“自动”关键词的产品
资料来源：（猫狗）宠物用品行业抽样加密分析

对于**宠物药品**而言，精细化正成为重塑赛道的关键力量。宠主与宠物的情感联结持续加深之下，能获得宠物长久的陪伴也成为了宠主的期待。宠主对于宠物保健的关注日益提升，宠物药品的研发也更加注重于能精准有效解决不同类型宠物健康问题的“专宠专用”药品。以宠物药品市场中占比最大的驱虫药为例，数据显示，“专宠专用”药品在整体驱虫药GMV中占比高达80%，市场规模已达通用药品的4倍（图6）。今后，不同功能、不同机制、不同适用宠物种类的药品将会不断精细分化，解决宠物健康问题，延长陪伴时间，提升陪伴质量。

风起潮涌：细分赛道成长推动新生势力兴起

我们观察到，随着精细化趋势的进一步加强，新品牌以细分赛道为切口，涌入宠物市场，力图乘行业之东风，谋品牌之未来。数据显示，2019-2021年三年间，宠物食品和用品品牌数量激增34%，其中，食品品牌数增加26%，用品品牌数增加38%。

值得注意的是，部分新势力品牌在激烈的竞争中表现抢眼，增长迅猛。2020年，186个新势力品牌（GMV百万及以上）实现GMV翻倍，2021年则达到190个。

竞争格局方面，新生势力的涌现导致宠物食品和用品的头部集中度略有降低，市场呈现百花齐放的态势（图7）。2019-2021年，CR10年均下降约2个百分点，其中，2019年位于前10的品牌中，仅三成能在两年后维持或提升市场份额。由此可见，即便对于头部品牌，在风起潮涌的宠物行业中，想要长久保持自身领先优势也绝非易事。

爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

图 6: 以宠物药品市场占比最大的驱虫药为例，专用药品GMV规模已经超过通用药品，精细化程度加深

天猫宠物（犬猫）驱虫药市场GMV细分（2021.08–2022.07）

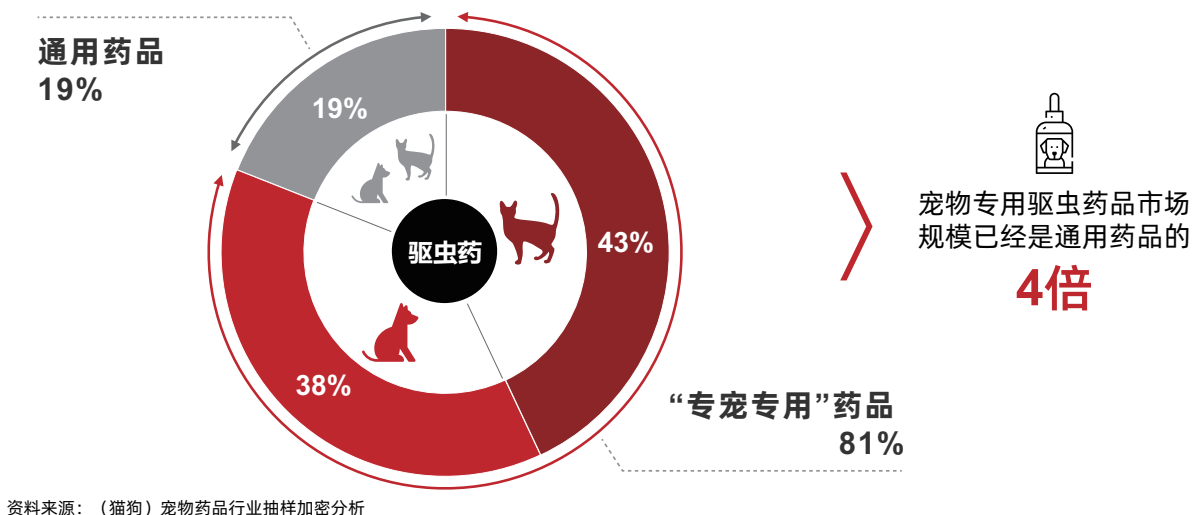


图 7: 精细化需求推动细分赛道成长，新生势力乘势而上，搅动风云

新品牌不断涌现

2019–2021年2年间宠物食品及用品品牌数量增长~34%，其中食品26%，用品38%

新锐品牌表现亮眼

新势力品牌把握消费者新需求并快速反应，表现亮眼，2020年186个¹新势力品牌实现GMV翻倍，2021年则达到190个¹

竞争格局百花齐放

宠物食品和用品市场头部集中度逐年下降，2019–2021年CR10均下降~2%
2019–2021 Top10品牌，仅三成能维持或提升市场份额

备注：¹前一年天猫销售额超过百万的品牌
资料来源：（猫狗）宠物食品、用品行业抽样加密分析

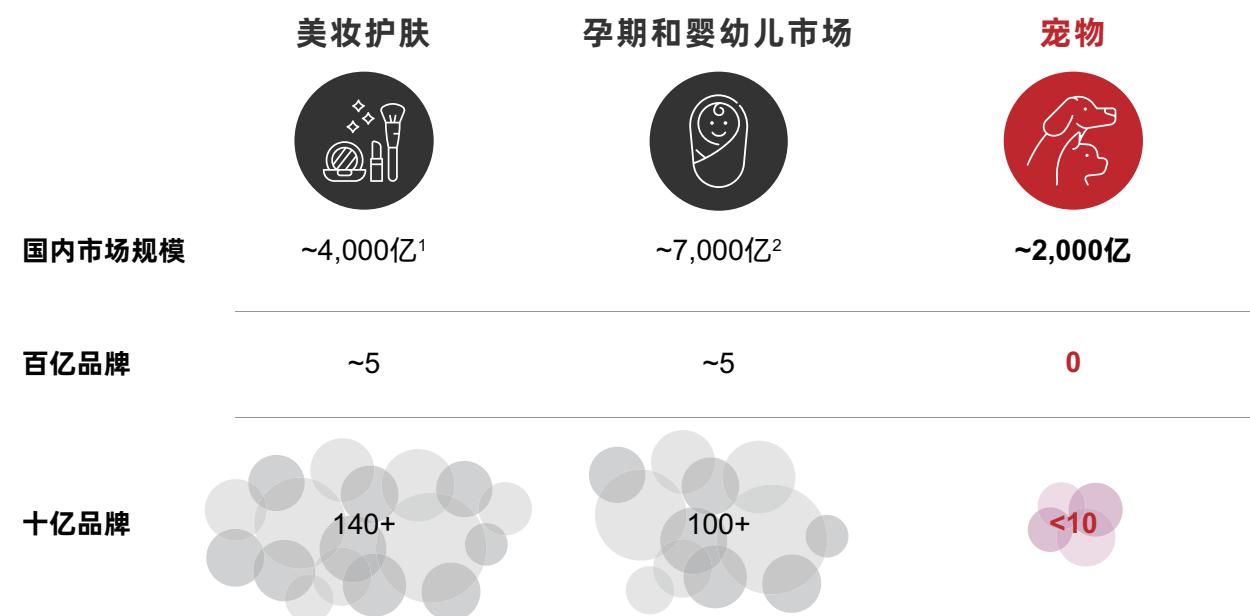


第二章

品牌启示：从1到10，宠物品牌的修炼之道

虽然中国宠物市场规模已经突破2000亿元，但是第一个百亿品牌仍未出现，十亿品牌也屈指可数（图8）。回顾行业特点，我们发现，宠物行业的品类特性导致细分赛道繁多，且消费者粘性较低，所以，单一品牌难以突出重围（图9）。同时，相较于线上美妆等成熟行业，宠物行业仍处于发展的早期阶段（图10）。我们认为，未来随着宠物行业整体走向成熟，渗透率持续加深，大赛道的领先品牌可通过拓展品类开发第二引擎，从而突破至十亿、乃至百亿。大体量规模的明星品牌也有望持续涌现（图11）。

图 8：宠物行业百亿品牌尚未出现，十亿品牌也屈指可数



备注：1. 欧睿数据（截至2021年），涵盖美妆与护肤品类；2. 欧睿数据（截至2021年），涵盖孕期和婴幼儿市场（0-3岁）（婴儿服饰、婴儿鞋具、婴儿用品、婴儿食品、奶粉、玩具）
资料来源：欧睿咨询；分析师报告；贝恩分析

爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

图 9: 细分赛道繁多，消费者粘性较低，单一品牌难以突出重围

多赛道并行，目前的宠物品牌大多在一个品类/赛道深耕

宠物医疗 ~350亿元	宠物服务 ~300亿元	宠物药品/保健品 ~150亿元	宠物用品 ~350亿元	宠物食品 ~650亿元
宠物体检	美容清洁	驱虫药	猫砂/日用品	膨化主粮
绝育手术	宠物训练	皮肤药	智能用具	冻干/风干/鲜粮
咨询问诊	宠物寄养	呼吸药	玩具	处方粮/功能粮
牙齿清洁		营养品	服饰	零食

消费者粘性低



猫宠主平均购买2.6个品牌¹，
狗宠主平均2.1个¹

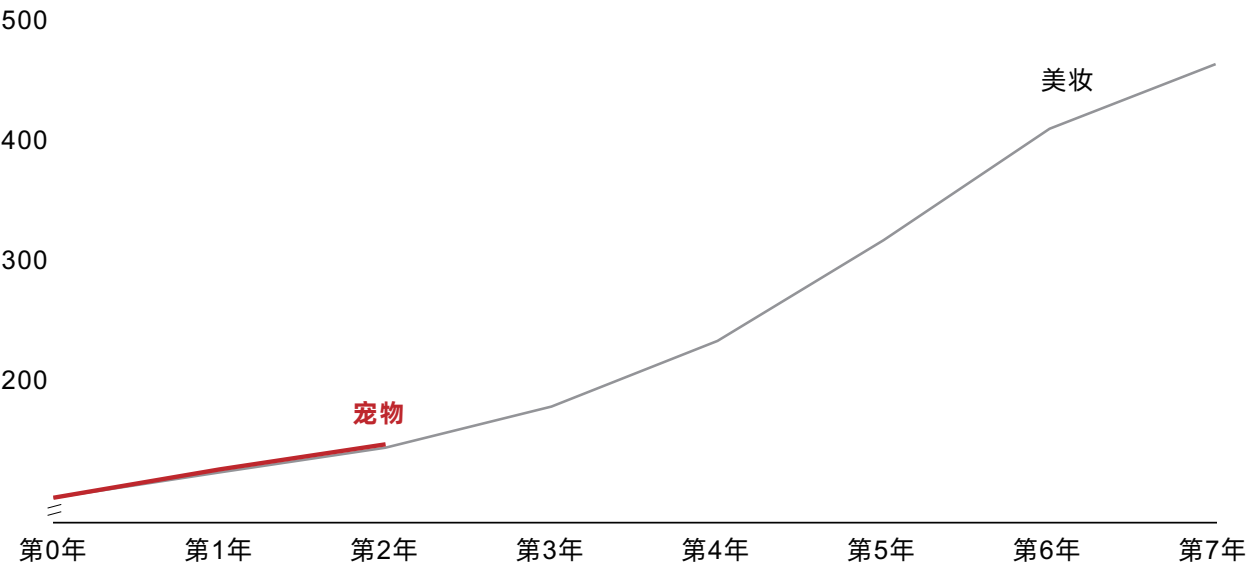


对于淘系平台销量前20的品牌，
新客占据了70%+的消费者人数，
并贡献了超过50%的GMV

备注：¹仅包含购买次数为三次及以上的消费者，主粮不包括湿粮、罐头
资料来源：（猫狗）宠物食品、用品、药品行业抽样加密分析；贝恩分析

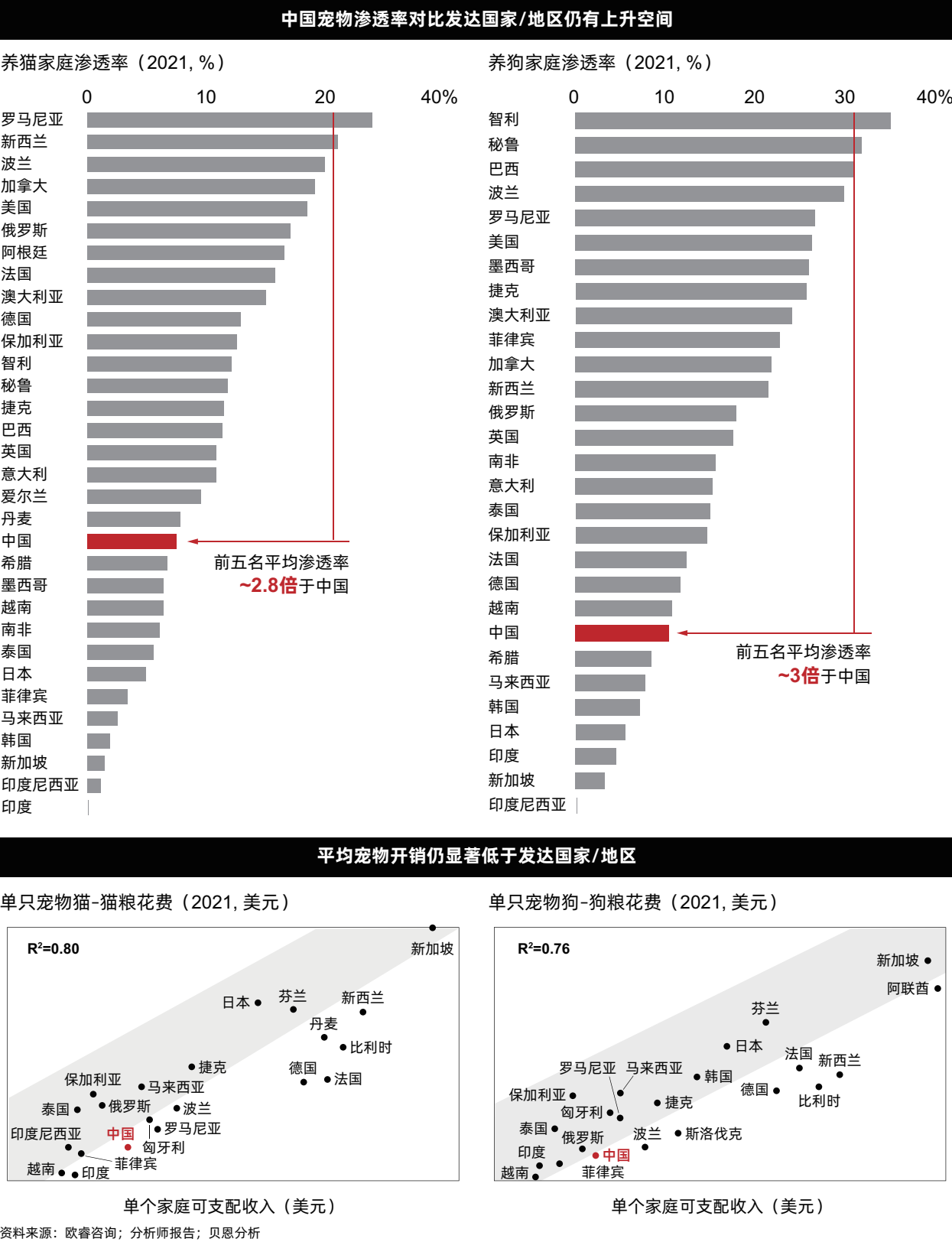
图 10: 相比其他成熟行业，宠物行业还处于发展的早期阶段

线上美妆¹与宠物市场规模 (美妆以2014年为第0年，宠物以2019年为第0年，第0年市场规模指数化为100)



爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

图 11: 宠物渗透率和平均宠物开销仍有增长空间，大体量规模的明星品牌有望持续涌现



平均宠物开销仍显著低于发达国家/地区

单只宠物猫-猫粮花费 (2021, 美元)

单只宠物狗-狗粮花费 (2021, 美元)

R²=0.80

新加坡

日本

芬兰

新西兰

丹麦

比利时

捷克

德国

法国

保加利亚

马来西亚

泰国

俄罗斯

波兰

印度尼西亚

中国

罗马尼亚

匈牙利

越南

印度

菲律宾

R²=0.76

新加坡

阿联酋

芬兰

日本

法国

新西兰

马来西亚

韩国

德国

比利时

罗马尼亚

匈牙利

捷克

波兰

斯洛伐克

保加利亚

泰国

俄罗斯

中国

印度尼西亚

越南

菲律宾

单个家庭可支配收入 (美元)

单个家庭可支配收入 (美元)

资料来源: 欧睿咨询; 分析师报告; 贝恩分析

爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

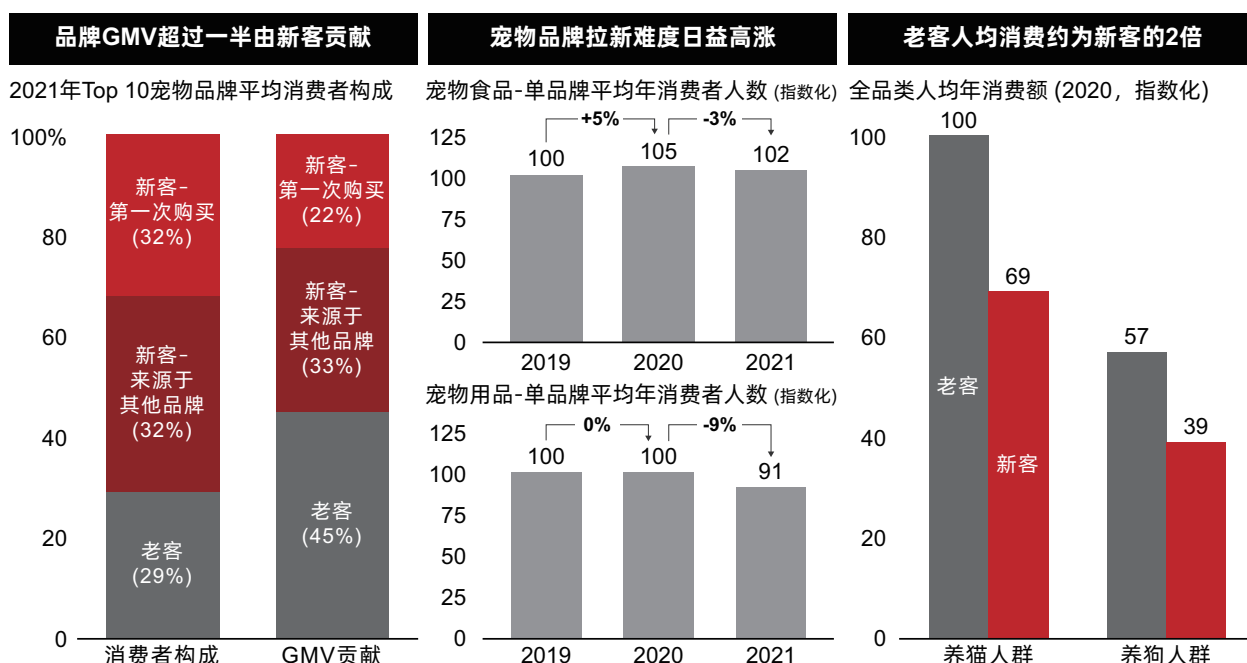
为了实现从1到10，宠物品牌需要立足行业上述趋势和下述特点，围绕直面消费者（DTC）打出一套涵盖“品牌-产品-体验”组合拳。

特点一，养宠用户逐年扩增，新客仍然是品牌GMV增长来源之一，但随着新品牌不断进入，品牌数量的增速已经快于行业人群增速，单品牌的拉新难度日益高涨。单纯依靠流量拉新的传统模式已难以为继，更无法支撑起品牌十亿以上乃至百亿规模。品牌在拉新的同时必须要最大化老客价值，挖掘老客潜力（图12）。

特点二，有别于其他行业，宠物行业具有明显的“双生命周期”特点，即宠物的成长旅程伴随着宠物主消费水平和购物习惯的改变（图13）。每当宠物进入一个新的生命阶段，都会产生一系列新需求，这些需求决定了该时期宠物主的购买目标（“买什么”）。而不同宠物主在不同时期的消费行为又会决定其购买方式（“怎么买”）。例如，宠物猫进入“青春期”后，可能会因绝育而出现食欲不振，此时高蛋白、颗粒小的幼猫粮已经无法满足营养需求。宠物主应该提前做好功课，及时更换使用的猫粮产品，以适应宠物在该时期对多元化饮食的需要。对品牌方而言，只有把握宠物行业“双生命周期”的特点，了解宠物每个不同阶段行为与需求的切换，洞察不同类型宠物主在各个阶段消费水平和购物习惯的转变，才能够为消费者提供更有价值的产品与服务，提升消费者粘性与品牌忠诚度，撬动未来增长。

基于对宠物行业特点的洞察，我们更加坚信，宠物品牌需要拥抱DTC理念，打出“建设品牌-优化产品-提升体验”的组合拳（图14）。

图 12: 为了达到实现从1到10，甚至是从10到100，品牌要做好以消费者为中心的DTC运营模式，其中一个原因在于随着拉新难度的提升，挖掘老客潜力愈发重要



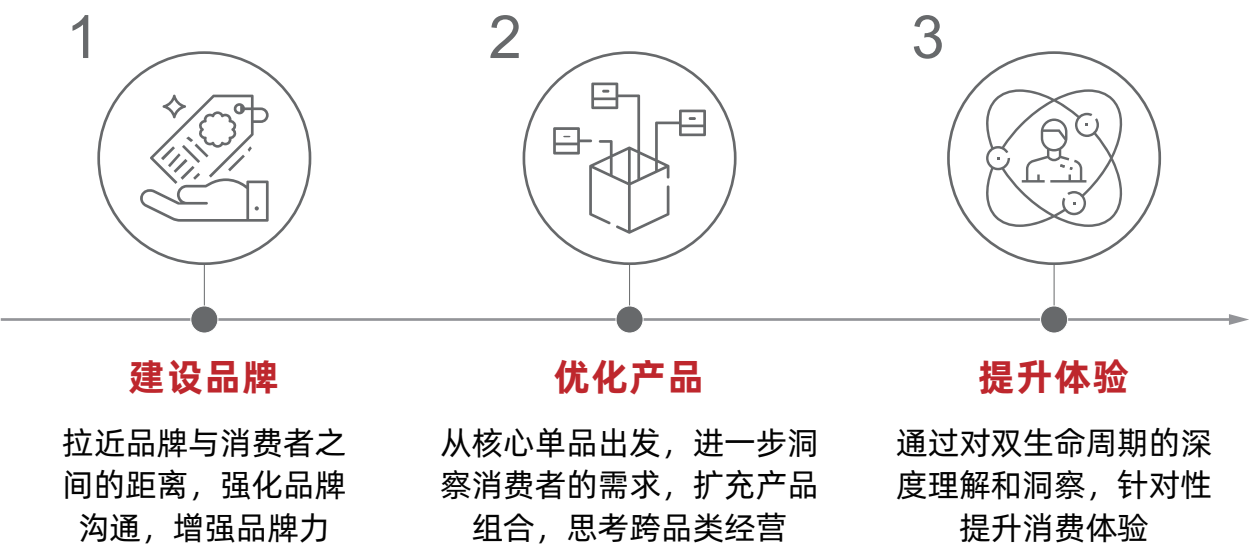
资料来源：（猫狗）宠物食品、用品行业抽样加密分析

爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

图 13: 另外一个原因在于，有别于其它行业，宠物行业本身带有“双生命周期”特点，终端消费者（宠物）与购买者（宠主）的需求都应该被兼顾



图 14: 宠物品牌需要积极拥抱DTC的理念，打出三大组合拳



建设品牌：以消费者为中心，变流量为“留”量

品牌需与消费者进行需求沟通和品牌理念的传递，变流量为“留”量。为了实现这一目标，宠物品牌应转变传统电商以直接变现为目标的带货逻辑，关注以消费者（宠物+宠主）为中心的长效经营（图15）。

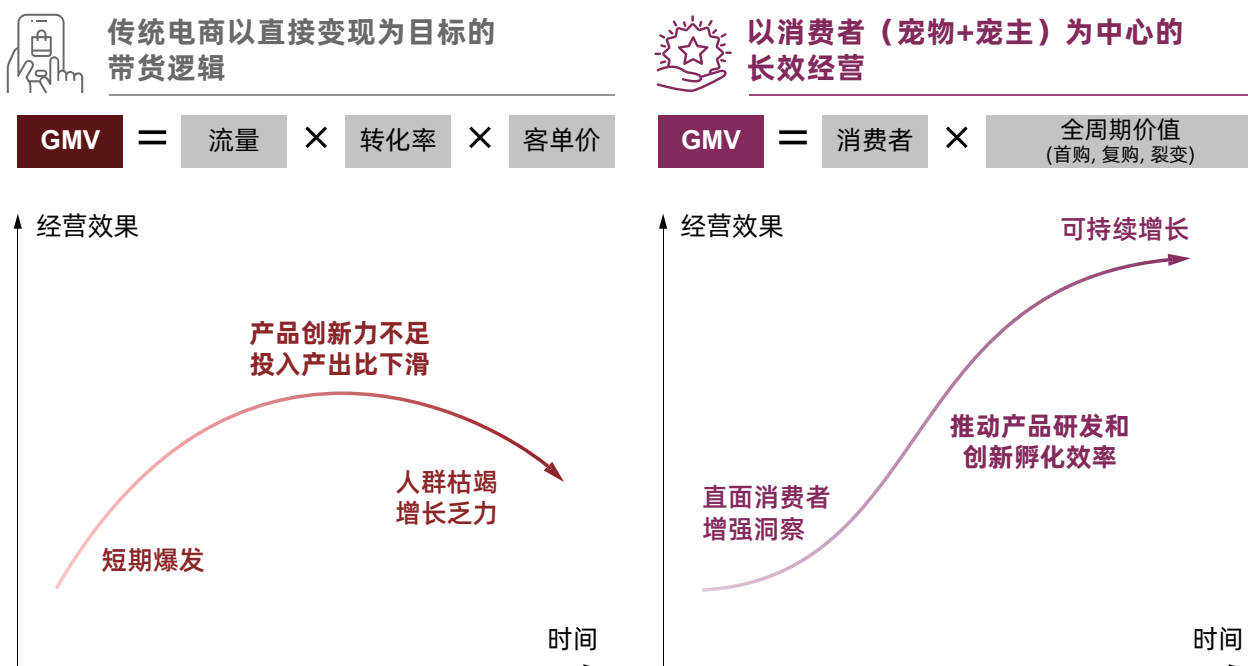
在传统带货逻辑下，流量与转化率的提升是GMV增加的主要驱动因素。尽管提高流量的举措能实现短期内经营效果的一次性爆发，却不足以支撑品牌的长期发展，忽视消费者需求的变化，品牌难以把握趋势，产品创新迭代降速，长期会导致投入产出比下降、人群枯竭，营业效果不断下滑，增长乏力。相反，品牌应以消费者为中心，增强市场洞察，灵活把握消费者变动的需求，打造满足消费者全周期需求的创新产品组合，推动复购，实现单个消费者价值的裂变。“流量为王”的时代已经过去，能够“留”住消费者的品牌才能立于不败之地。

优化产品：打造核心单品，深耕强势赛道，缔造跨品类“黄金搭档”

首先，品牌应探索四大增长路径，打造核心大单品，立足深耕品牌自身的强势赛道，努力做出差异化和护城河，夯实品牌基础。

产品破圈：核心产品的打造，既要满足宠物的成长需要，也要满足宠主的消费需求。以宠物粮食为例，适口性好、营养均衡、原料新鲜的产品能更好地助力宠物成长，而互动性高、价格合适、有正品保证的产品又能让宠主在消费时更加安心和放心。成功的核心产品打造，能将良好的品牌形象植入消费者心中，提升品牌净推荐值（NPS®），引发“自来水”的出现，最终实现产品破圈。

图 15: 拉近品牌与消费者之间的距离，与消费者进行需求沟通和品牌理念的传递，从流量到“留”量



爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

开拓场景：在核心大单品的开发基础上，帮助品牌充分挖掘核心消费者的需求潜力，不断延伸增长的触须，主动唤醒未被满足的需求，激发未意识到的潜在需求，创造新需求。以宠物医疗为例，中国宠主养宠资历普遍较新，随着平均养宠年限的增加，宠物“老龄化”趋势将逐渐出现，宠物的年平均看诊次数也将有所提升。单纯的疫苗、驱虫等预防医学产品已经无法满足需求，更高阶的治疗型药品/保健品将会成为新需求点。而当前消费者对此的认知甚浅，需要品牌主动通过科学的教育唤醒消费者对潜在需求的认知，触发新场景的增长引擎。

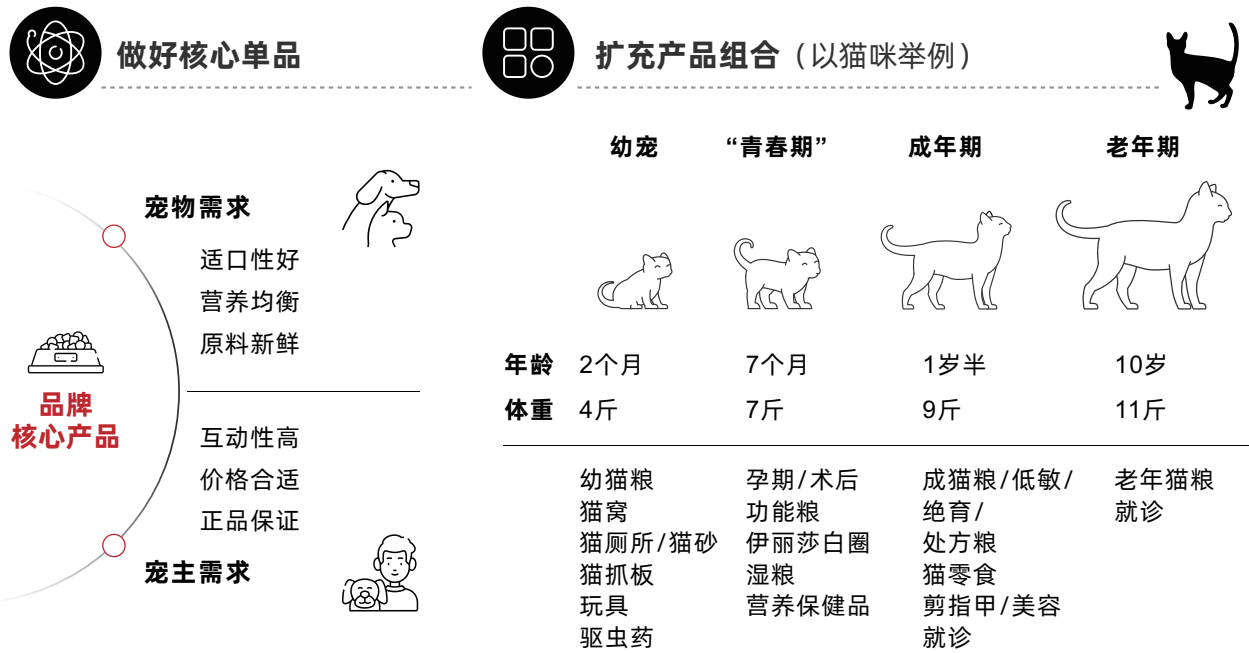
全域提升：充分利用全渠道融合的乘数效应，博采众长，实现效益最大化。以宠物用品猫砂盆为例，线下逛店为消费者提供了直观购物体验，提升产品与消费者的互动感，增加消费者信赖度；线上消费则能免去提货、拿货困难的后顾之忧。随着当今世界消费者需求多样化的趋势，不同类型的消费者会形成不同的消费习惯。品牌需要利用好不同渠道的优势，搭建打通全渠道的“全域”提升体系，实现一加一大于二的增长结果。

区域攻坚：品牌需要捍卫在新消费城市风向标人群中的主流地位，把握不同区域消费者的不同需求，打出精确化、针对性的品牌建设战略。例如，在一二线城市，受犬类饲养政策和生活节奏的影响，猫经济已经成为宠物增长的主战场；而随着狗陪伴作用和互动作用的增加，犬经济未来将在二三线城市有较大发展空间。品牌需要根据不同区域市场的独特性，灵活调整和优化产品组合，夯实形象，因地制宜满足多元化的消费需求。

其次，品牌应探索产品组合扩充机会，思考跨品类经营可行性，通过扩充产品组合为品牌提供内生增长动力（图16）。

以猫咪为例，猫咪每个生命阶段都有其特定的生活用品需求，覆盖衣食住行各方面。品牌可以纵向探索处于某一生命阶段的猫咪所需的品类产品和服务（如在猫粮的基础上提供幼猫所需猫砂，猫保健品），也

图 16: 从核心单品出发，进一步洞察消费者的需求，扩充产品组合，思考跨品类经营



资料来源：消费者访谈；贝恩分析

可以横向打造覆盖猫咪全生命周期的同品类产品（如在幼猫粮基础上研发成猫粮、老年猫粮、各类功能粮产品），为品牌提供源源不断的增长动力。

提升体验：洞悉双生命周期，靶向提升客群体验

在做好产品的同时，品牌应当以对宠物行业双生命周期的深度理解为出发点，为宠物和宠主提供一系列独特价值，满足不同层次的需求（图17）。上面提到，宠物在从幼年成长的过程中，每个阶段的需求会产生变化。而在宠物的陪伴下，部分年轻的宠物主也从校园生活逐步走向社会，成家立业。伴随着宠主成长的，不仅是消费水平的提高，消费需求也会发生变化。例如，宠物的身份可能从一开始宠主自身的伙伴，演变成宠主+孩子双重伙伴。此时，人宠互动类的用品需求就会提升。且随着经验的积累，宠物主也从所知甚少的“养宠萌新”逐渐进阶为了见多识广的“养宠专家”。在新手时期，宠物主希望能有个性化的养宠产品和知识推荐，帮助他们更好上手，做一名合格的“家长”；而当他们对养宠和产品选购已驾轻就熟时，对产品购买的便利性要求则更高。宠物的成长、宠主的人生阶段过渡和养宠经验的成熟，都带来了多种多样的消费需求变化。这更要求品牌保持对消费者（宠物+宠主）行为和诉求的灵敏嗅觉，满足他们多样化、多层次、多变化的消费需求。

满足消费者最基本的购物需求，首先需要提供正品的保证和快捷的物流，免去消费者的后顾之忧。其次，品牌应该充分了解消费者所养宠物的类型和宠物所处的生命阶段，以提供针对性的服务和产品。在此基础之上，品牌可以采取差异化竞争战略，布局独具特色的增值服务，如宠物保险、宠物美容，丰富消费者体验。同时，品牌可以通过一对一定制化体验满足消费者的个性化需求，如“宠物生日专属福利”、“1对1客服，养宠知识及产品定制推荐”。在产品、服务和体验之外，品牌也要注意“圈层感”的营造，分圈层精细化营销，例如，同品种萌宠交流圈、同区域宠主交流圈，满足消费者社交与群体归属需求，在购物之余为消费者提供讨论与交流的平台。

图 17: 通过对双生命周期的深度理解和洞察，为宠物与宠主提供一系列独特价值





第三章

会员运营：增长的制胜法宝，品牌的转化引擎

形上谓道，形下为器。要实现品牌修炼之道的完美落地，就需要善用、精用会员运营这一增长的“制胜法宝”，品牌的“转化引擎”。

会员模式的兴起最早始于上个世纪七八十年代的美国航空业，是其常旅客计划的重要标志。此后，这种模式被更多的行业所广泛应用。而正如前文对于宠物行业所做的洞察分析，随着数字化技术的发展，中国的消费品行业，尤其是宠物行业，正在从以商品流通为驱动核心的模式逐渐向以消费者需求为核心的模式转变。

这种转变主要体现在两方面：从品牌角度来说，随着数字化进程的持续推进，媒介与渠道的边界越来越模糊，围绕商品的单向营销逐渐趋弱；从消费者的角度来说，随着内容及社交媒体的兴起，消费者的角色从单一的“购买者”向“购买+体验+传播”的多重角色转变，围绕消费者全生命周期的双向互动变得越发重要。因此，会员模式的价值被越来越多的宠物品牌重视。

结合宠物行业目前的会员发展情况，宠物品牌的会员运营策略可以分为四大步骤，即**一定位置，二看指标，三优运营，四搭组织**（图18）。下面我们将围绕这四大步骤逐一进行展开阐述。

图 18: 淘宝天猫宠物全域会员运营四要素

	定位置 Position	看指标 Insight	优运营 Operation	搭组织 Organization
行动重点	定位品牌会员发展阶段 明确阶段性目标	4C会员指标 诊断分析会员问题	分阶段策略引擎 分阶段重点运营场景指南	会员组织能力搭建 品牌会员管理组织升级
品牌参与	品牌CEO	品牌CEO 职能部门leaders	职能部门leaders 职能运营人员	品牌CEO 职能部门leaders
工具支持	宠物品牌会员定位指标	FAST+方法论	阿里数字化工具 天猫宠物会员运营场景地图	品牌会员组织能力图谱

爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

定位置：确定发展阶段 明晰会员重点

正如前文趋势洞察所述，宠物行业的迅速发展，品牌涌现，同时成熟的国际与国货品牌也在持续深耕。对于这些处于不同阶段的宠物品牌而言，会员运营的侧重点及目标是截然不同的。而实现成功会员运营的第一步，即是要根据品牌的经营形态与相关会员数据指标，清晰定位自身所处的发展阶段（图19）。

需要强调的是，这里阶段划分的主要参考标准是会员的发展情况，与品牌成立的时间长短并无直接关联。品牌在实际运营过程中，可根据图表中的相关数据指标进行参考对照。

图 19: 各会员发展阶段特征

会员发展阶段	起步阶段	发展阶段	扩张阶段
经营特征	业务快速扩张 拉新效率高 会员基数小	业务平稳增长 拉新效率降低 会员具备一定体量	会员体量大并体系完善 业务需要新的突破
会员规模	<30万	30–100万	>100万
全域会员阶段	有全域营销传播行为 无沉淀	有沉淀全域会员体系 未打通	有沉淀融合的全域会员体系
会员运营	会员成交人数占比低 有消费者营销单项投入， 无会员营销专项	会员成交人数占比中 有沉淀全域会员体系， 未打通	会员成交人数占比高 有KOC运营能力，有全域消 费者整合营销能力
双重用户 人群分型	宠主分型 仅应用宠主人群众分型	宠主与宠物分型 会员运营层面应用人群分型	宠主与宠物分型 多赛道应用人群分型
组织保障	品牌电商团队主导 品牌电商团队主导，会员 体系建立与完善	建立会员团队 品牌电商团队设置会员运营 团队，牵头并协调内、外部 伙伴日常工作	成熟会员团队 消费者及会员运营团队，对 接多个前端渠道，推动消费 者数据及资源融合

起步阶段

处于这个阶段的品牌可能有两种存在的形态：1、品牌成立不久，业务处于快速扩张时期，拉新及新客的转化是主要的经营目标；2、品牌成立已经有一段时间，拉新效率相对较高，经营的重点主要集中在持续拉新上。因为上述两种形态的核心重点均聚焦在拉新上，所以这个阶段的品牌又普遍存在着会员基数较小或没有会员体系的情况。

起步阶段的品牌在围绕拉新的同时，还需要将有效人群的沉淀一并考虑进去，作为该阶段的经营重点。而会员作为承接有效人群沉淀的核心形式，则应从一开始就进行系统化的体系设计与搭建，进而在销售转化的同时完成人群的沉淀。

一般而言，会员体系的设计与搭建包括两个范畴：

会员全周期，包括了“入会—首单转化—促活—复购—传播裂变”一整条完整链路，每一个环节就是一个场景，品牌需要有针对性的设计来达成既定目标；

会员内容，包括了会员的成长体系与会员的权益体系，两者相辅相成。需要强调的是：1、成长体系的本质是提升消费者对品牌的忠诚度，而不应简单地理解为购买频次或购买金额；2、权益体系的本质是激励，而不是狭隘的促销让利。因此，在设计搭建的过程中，品牌需要从本质出发，结合自身情况进行考量。

在后面的具体策略中，我们将针对这两个范畴，结合宠物行业的特点以及相关案例进行详细的解读和指导。

发展阶段

发展阶段的品牌通常已经有了自身的会员体系，会员体量也达到了一定的规模，但同时拉新效率相较于品牌初期出现了下降的趋势。这种趋势的出现并非品牌出现了某种问题，而是业务发展到一定阶段后的必然现象。从经营的角度来说，这个阶段的品牌需要从以“拉新”为主转向“拉新+复购”的驱动模式，而会员将是复购的主要群体。

处于发展阶段的品牌的核心在于持续提升会员粘性，进而实现会员ARPU值（人均消费）的增长。复购是一种购买频次的行为表述，这种行为的实现方式与最终价值是需要分开来看的，这样才能真正指导运营策略的制定。

会员粘性的提升，本质上是通过持续的触达，增强会员对品牌的认知以及情感联系，从而降低消费决策时的偶然性。因此，品牌在制定会员粘性提升的策略时，不能简单地将其理解为促销信息的触达，而应以强化心智、认知以及情感联系作为出发点，将其视为复购行为的基础。

会员ARPU值增长，包括了两个方面的内容：消费频次和消费金额。就宠物行业而言，频次的提升既与宠物的消耗周期相关，也与宠主的消费决策周期相关。因此，品牌在制定提升策略时，需要从宠主和宠物两个维度考量设计。同时，品牌还应该考虑提供合适的产品组合（例如不同价格带，类型和场景），以满足消费者的多样性需求，提升消费者的单次消费金额。

在后续的策略解读与指导中，除了相关案例外，我们还会结合平台的相关产品进行阐述，使品牌的运营更具实操性。

扩张阶段

扩张阶段的品牌通常已经发展了多端多业态，**全域经营**是其最为突出的特点。同时，凭借成熟且完善的会员体系，其在各端沉淀的会员数量上也有了较大的规模。另一方面，这个阶段的品牌普遍面临着如何找到新的增长驱动力，从而使品牌能够实现更大范围扩张的挑战。

处于扩张阶段品牌的重点在于全域融合，亦即发挥多端多业态的优势，将全域人群整合为全域会员，实现全域货品、内容、权益的融合。同时，利用核心平台的数智能力，充分挖掘会员的传播裂变价值，从而实现更大范围的全域人群扩张。

结合宠物行业目前的实际情况来看，挖掘会员传播裂变价值已经有了相对成熟的策略方法体系，但在全域融合方面相较于其他行业还相对不足。因此，对于宠物行业来说，全域经营是更具有发展潜力的机会，也有助于帮助更多的宠物品牌找到新的“第二增长曲线”。

看指标：运用指标体系 诊断运营脉络

在明确自身所处发展阶段以及不同阶段的各自侧重点后，品牌就需要对会员运营情况做出判断，而一套用于衡量和指引的标准的判断体系是不可或缺的。此前，天猫围绕“全域消费者的持续运营”提出了FAST+方法论，系统阐述了挖掘并持续运营有效用户的方法体系。该方法论的核心观点可以总结为三点：

- 在以消费者为中心的经营理念下，GMV的公式从“GMV=流量X转化率X客单价”转变为“GMV=人X人的价值”。其中人的价值既指用户自身的ARPU值，也包含了用户的传播价值，两者叠加的价值即CLV（用户关系价值）。因此，用户的长期培养至关重要。
- 用户长期培养的目的在于用户关系的加深以及CLV的提升，它需要从“人”和“场”两个要素着手。在“人”的方面，核心是对不同层级用户的设计购买和互动两个维度的流转、跃迁路径；在“场”的方面，以公域“输血”（拉新）与私域“造血”为主旨，丰富完善私域场，并通过不同的私域场承接和实现用户的流转、跃迁。
- 随着消费市场呈现多平台多触点的特征，用户消费体验的一致性变得更为重要，全域会员融合不仅是人群融合，更重要的是货品、内容、权益融合。

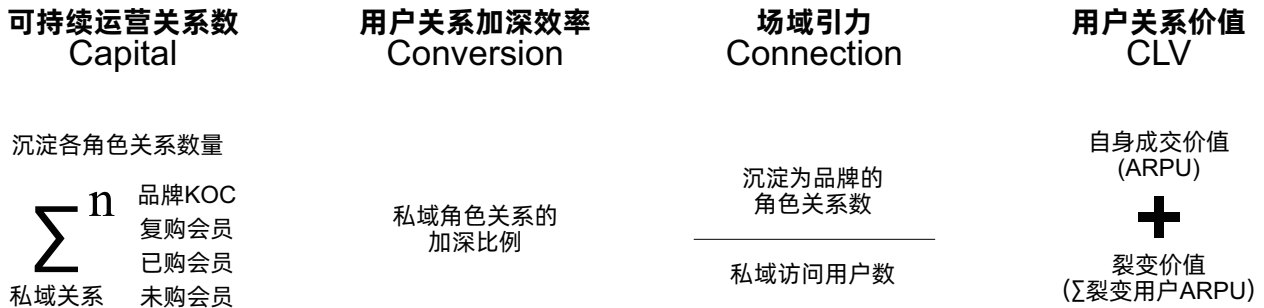
基于上述内容，FAST+方法论构建了四大核心指标体系（后文简称“4C指标”），它们分别是：

- **结果性指标Capital和CLV**
- **过程性指标Conversion和Connection**

前者可用于衡量会员运营的GMV，后者则可用于审查会员运营的过程，并从中找到可提升的重点人群与关键场域（图20）。

爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

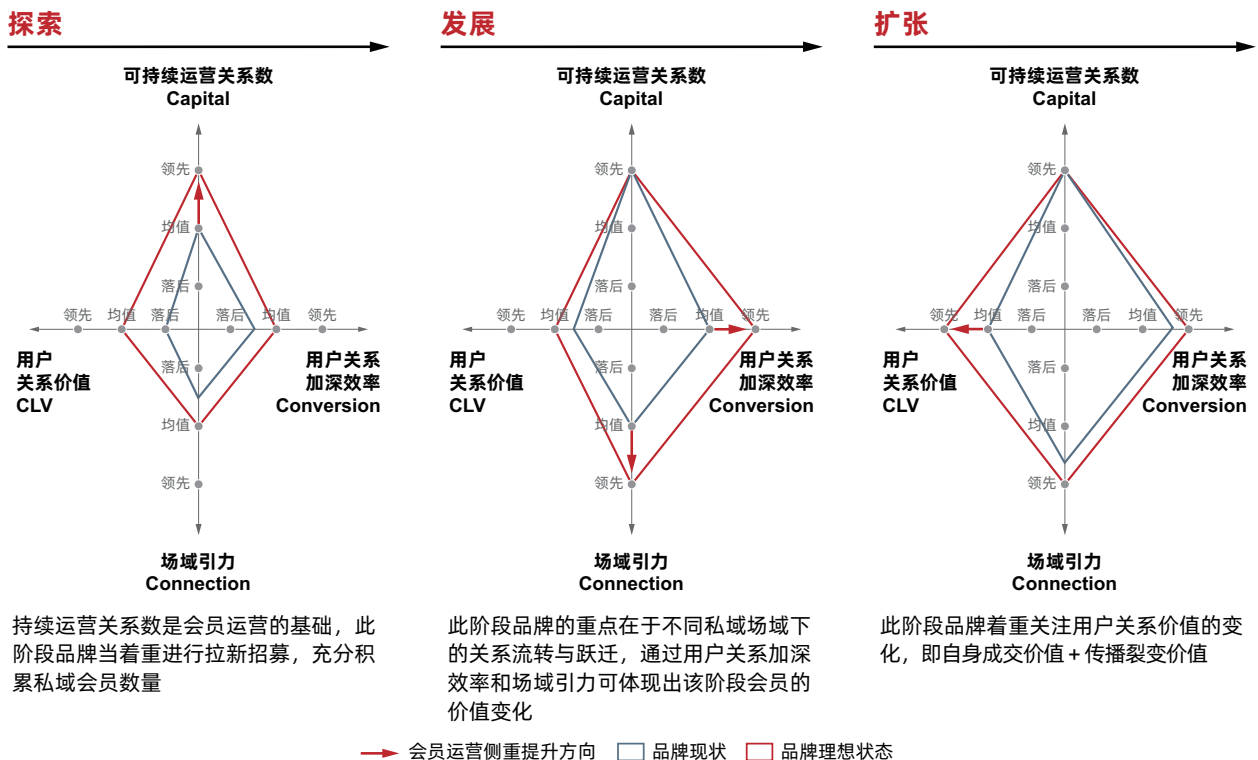
图 20: FAST+天猫全域会员方法论（4C指标）



结合宠物行业的实际情况，4C指标不仅可作为宠物行业会员运营的衡量和指引标准，同时，对于不同阶段的品牌而言，其侧重点也应有所不同：**起步阶段**的品牌，持续运营关系数（Capital）的提升是会员运营的基础，品牌当着重进行拉新招募，充分积累私域会员数量；**发展阶段**的品牌，会员的粘性与复购提升，其本质是在不同私域场域下的关系流转与跃迁，因此，通过用户关系加深效率（Conversion），提升私域角色进入下一层级的转化效率，并通过场域引力（Connection），实现沟通触点上的降本增效，两者共同带来价值提升；**扩张阶段**的品牌，通过用户关系产生的购物行为提升复购GMV，并通过全域融合带来的裂变，扩增用户池；双管齐下，实现“人X人的价值”所带来的GMV提升（图21）。

当然，需要强调的是，每个阶段的侧重点只是该阶段品牌在制定策略时的偏重点，而绝非单一关注的指标。

图 21: 各会员发展阶段指标侧重点



爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

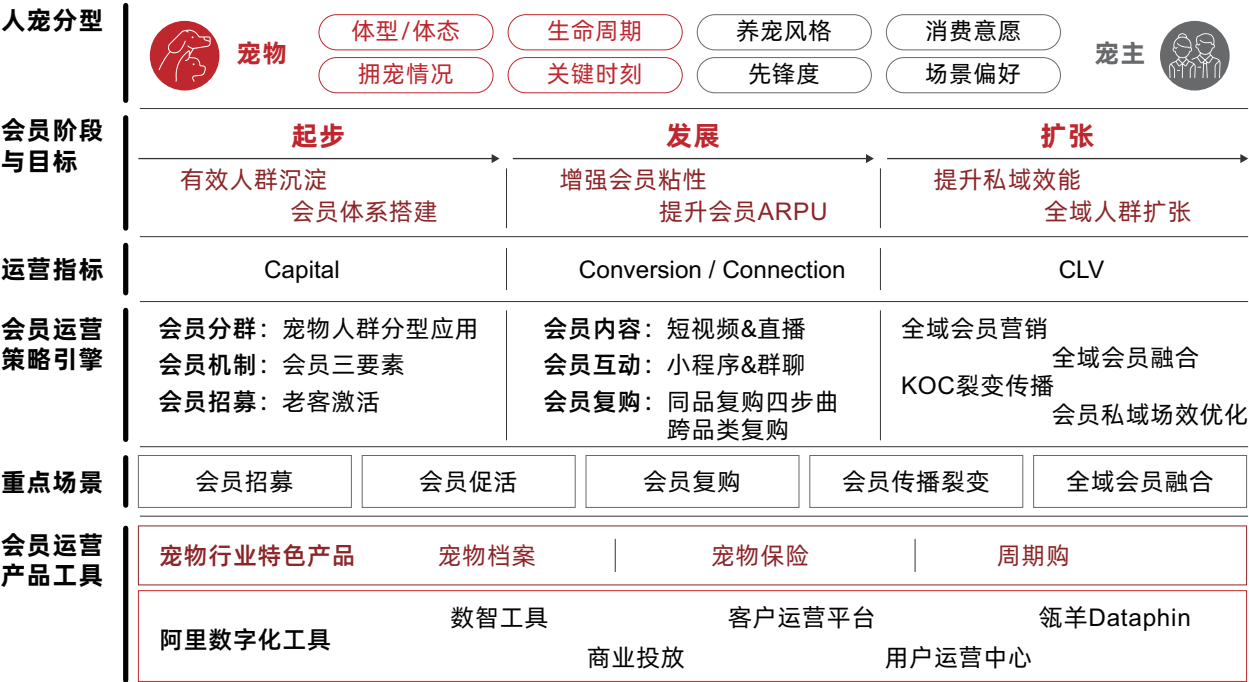
优运营：优化阶段策略 紧抓核心场景

会员运营所囊括的链路相对较长，涵盖了从入会到促活复购再到传播裂变等多个场景。因此在实际操作过程中，品牌常会混淆针对所有消费群体，以及与仅针对会员的运营方式。这种现象的出现并非品牌对会员价值理解不深刻，相反，其反映的是品牌无法有效地将会员运营目标拆解为可执行的有针对性的运营动作。

通过与业内会员运营体系相对成熟的美妆、运动行业等比较来看，宠物行业在会员运营方面普遍存在着私域形态单一、会员粘性不足、自传播偏少等问题，同时缺乏对于会员细分场景的构建。为此，我们结合不同阶段宠物品牌的策略重点与诊断指标，梳理总结了宠物行业会员运营的场景地图，并从中筛选出需要重点关注和发力的5个核心运营场景（图22）。

我们也进一步提炼了平台先进的数字化工具以及宠物行业的特色产品在会员运营中的应用，将在下文结合相关品牌案例予以呈现。为了方便读者了解不同阶段的会员运营落地措施，接下来将分阶段对会员运营动作进行拆解并对核心场景进行详细的阐述。

图 22: 宠物行业全域会员运营地图



起步阶段的会员运营策略

运营基础——人群分型

第一，如前文所述，起步期的宠物品牌通常以货品为导向，往往通过货品的核心卖点+广告投放等形式来实现销售转化，缺少清晰的核心人群定位描述。这会导致品牌触达用户往往限于品类范畴内的广量人群，一方

爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

面人货匹配效率相对较低，既有可能影响短期新客转化，更会造成会员招募质量长期不及预期，在后续的过程中大量流失，且错失优质品牌用户裂变的机会；另一方面品牌跨品类招募受到约束，而养宠消费又具有典型的场景和圈层属性，通过找到拥有与品牌一致的养宠理念或生活偏好的目标用户，将更高效实现品牌会员扩增以及品类购物篮的延展。因此，品牌在搭建自己的会员体系时，首先应建立自身的会员人群画像及分类，明确自身的核心群体（图23）。

图 23: 起步阶段的会员运营策略



结合平台的宠物人群分型，可供品牌快速梳理会员的画像及分类。以“养宠风格”为例：宠主因自身生活偏好和对养宠的精细化程度不同，在品类偏好上各异——有满足宠物基本生活需求的“实用”向用户，有注重科学养宠的“健康”向用户，有偏好新趋潮流好物的“精致”向用户，也有品类消费均衡全面的“呵宠者”。其中每一类用户都有可能同时消费宠物食品、用品、医药等多品类商品，对于品牌来说都是会员画像侧写的参照，也是会员招募的定向用户池。

	养宠风格								
	资深呵宠	全面呵宠	乐活呵宠	精致宠奢	精致优选	健康关爱	健康入门	精品实用	实惠实用
人宠和谐									
健康有道									
专宠专用									
品智共享									

备注：深色部分为该趋势场景高相关的人群，TGI>150；颜色越深，该人群与该趋势场景相关性越高

第二，在搭建会员机制时，明确了核心人群后，会员的成长激励路径要和自身品牌的核心人群特点一致，并根据其主要特点来做针对性的利益设计。比如，针对养宠风格中的健康关爱者人群，品牌可在会员权益中加入宠物保险等，强化对于健康保障的需求。又比如针对精致奢宠者的尝新特点，品牌可在会员权益中加入赠送新品派样等。

第三，在招募会员时，对于不同类型的人群需要有不同的沟通话术重点。比如，针对实惠型人群，品牌可提供较小规格的商品，并强调入门级的优惠及兑换权益。

而在实际操作中，先对用户进行分类洞察，包括新老会员，以及潜客、新客、老客，确定符合品牌的核心人群。其次，在权益设计时，品牌需要将核心人群的特点考虑其中，并在不同的会员等级里提供满足其需求的商品和服务。

会员体系三要素

在了解了宠物人群分类在会员运营中的作用和操作步骤后，下面我们再对会员体系的搭建进行分解。一般而言，会员体系包含了三个要素：会员等级、会员积分、会员权益。

第一要素：会员等级

1. 等级分层规则：根据品牌业务策略进行会员等级分层规则设置，不同等级配合相应的权益，可激励会员向更高等级晋升。
2. 等级名称：有了等级分层规则后，可以给每个等级会员取好名称。等级名称可以跟品牌调性相结合，人格化运营培养会员心智。如皇家给会员取名为“小皇人”，巧妙地将电影小黄人的IP运用在其中。
3. 等级有效期：会员等级可以设置长期有效，也可选择滚动生效。具有时效性的会员等级可帮助品牌准确触达沟通，避免营销资源浪费。
4. 会员等级的计算*：是以用户在店铺累计订单金额计算，与入会行为无关。如用户在A店先购买100元订单，再加入会员，入会后再购买100元订单，那么会按照200元计算该用户会员等级。

第二要素：会员积分

1. 积分规则：分为积分获取、积分消耗。其中，积分获取主要有消费、互动两种渠道。品牌可针对不同等级的会员，设置不同的积分规则。
2. 积分名称：有了积分规则后，与等级规则一样，可以给积分取个名称。如“海尔积分：海豆”等。
3. 积分有效期：会员积分可以设置长期有效，也可选择定期失效。时效性可增强积分流转，帮助品牌锁定和节约营销资源。
4. 积分的计算*：是以用户入会后再在店铺累计订单金额计算。如用户在A店先购买100元订单，再加入会员，入会后再购买100元订单，假设该店设置购买1元=1积分，那么该用户将获取100积分，入会前发生购买的订单金额将不会被计入积分。

爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

第三要素：会员权益

- 1. 权益类型：商品优惠类权益（如优惠券/专享价）、价值类权益（如宠物保险/线下宠物体检等）、服务体验类权益（如会员15天无理由退换货/专属客服）。
- 2. 权益体系：健康的会员体系，需结合等级体系实现权益定向分层，塑造会员体系梯度。等级越高，会员权益越丰富。



天猫会员权益介绍

产品概述：平台根据品牌不同阶段的需求提供了个性化的会员权益玩法，详情见下表：

会员首购			
玩法项目	权益要求	触达方式	目标
新会员礼包催用	无	专属客服/短信	提升新会员礼包领取率和效率
会员7天显示新客券	门槛<=新会员礼包券	专属客服/短信	提升潜力会员转化率
新会员0.01元礼品派样	0.01元店铺明星款OR小美盒派样	专属客服/短信	提升潜力会员转化率
会员首单礼金	不少于10个拉新力4星以上商品	专属客服/短信	提升潜力会员转化率

会员复购			
玩法项目	权益要求	触达方式	目标
U先回购	派样30天内： 会员券 折扣力度同新会员礼包	会员触达：专属客服/短信 会员承接：详情主图	引导U先派样渠道会员回购正装
星品回馈礼	新品试用+高门槛券 跨品类试用+高门槛券 高端线试用+高门槛券	会员触达：专属客服/短信 会员承接：试用商品、会员中心、店铺首页	已购会员蓄水和复购
积分狂兑换	积分兑券/积分兑礼	会员触达：专属客服/短信 会员承接：会员中心、店铺首页	召回已购会员进店并转化复购
月月礼	分别在三个月生效的会员券	会员触达：专属客服/短信 会员承接：直播间宝贝口袋、会员中心、店铺首页	提前锁定高意向人群0-1-N转化
复购券	折扣力度优于普通会员券	会员触达：专属客服/短信 会员承接：会员中心、店铺首页	提升已购会员复购

天猫宠物保险介绍

产品概述：宠物保险，是平台推出的行业标准化服务产品，旨在使消费者在享受购买体验的同时，还能获得专业、全面的养宠服务体验。该产品全国范围适用，减轻了品牌单独采买相关服务的成本和运营压力，同时在运用过程中能有效地提升触达用户的频次、强化深度运营能力。

门槛/准入条件：愿意提供除价格权益之外的服务权益的宠物商家。

关键场景——会员招募

在了解会员体系的搭建原理后，下面我们将着重讲述起步阶段的关键场景——会员招募。

场景定义

会员招募是会员运营的基础，也是所有后续动作的起点。一般而言，会员招募包括了新客招募和老客转化两种情况。前者通常与首购转化关联，也有未购会员的激活。后者则通常与购后入会以及老客促活相关联。

场景下商家典型痛点

- 欠缺宠物人群趋势洞察能力，会员转化的形式单一且承接页不足，消费者感知度低。
- 会员权益相对简单，与行业其他品牌之间缺乏差异性，无法体现品牌及产品的特色。

场景典型解决方案

> Step 1 明确核心目标人群 人货权全面匹配

通过阿里数字化产品，以及宠物人群分型体系，对品牌核心驱动人群进行精细化的识别与洞察，确定品牌会员招募的重点人群方向。基于目标人群基础属性与品牌偏好行为的链路分析洞察，如高购买意向人群、品牌偏好粉丝，全景刻画核心会员TA人群洞察。

针对会员的人群分型，如价格、品类、场景，全面匹配不同商品、会员权益。如高购买意向人群匹配新会员礼包+偏好商品，品牌偏好粉丝匹配会员专享+爆品。

> Step 2 不同目标人群的不同触达渠道

在对人群进行分层、分类以及明确核心人群后，就需要有不同的触达策略。具体来说，品牌所确定的核心会员人群可采用人群圈选并在阿里妈妈的定向投放产品实施精准招募，或可通过搜推+店铺私域转化的方式进行触达。对于一般人群，则主要通过店铺私域内的相关会员页来实现。

> Step 3 完善会员转化路径 体现会员权益感知性

基于平台所提供的会员产品功能，在品牌店铺私域范围内完善可实现会员转化的模块与页面。

主要包括：

- 会员基础三件套
(定向海报+店铺会员+会员定向模块)
- 商品详情页、导购气泡
- 店铺名片、店铺二楼
- 直播间入会模块



品牌店铺会员转化（示例）

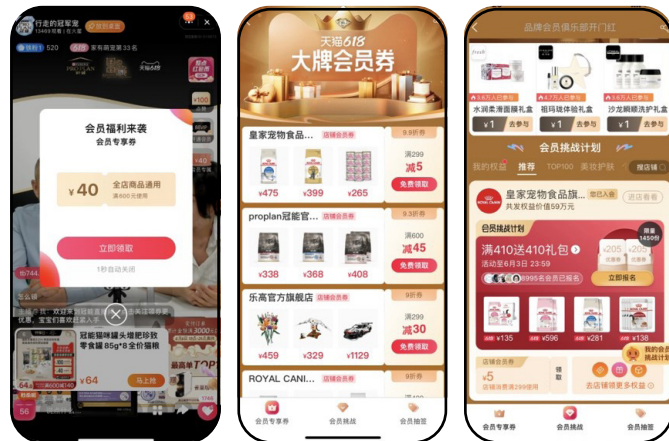
爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

其次，在公域范围内无论是阿里妈妈的站内投放，还是大促期间的会场，均可植入会员招募的相关信息，最大化地提升会员转化效率。

除此之外，品牌对于会员的权益表达上还需要更加丰富，体现品牌特色。比如在其店铺首页的入会引导中，就包含了入会有礼、宠物生日礼、积分兑换、1元锁定、回购券等多种会员权益，使用户对于会员的价值有了更为直观的感知。

会员招募案例

参看品牌案例部分：素力高、皇家处方粮



发展阶段的会员运营策略

会员权益表达（示例）

对于发展阶段的宠物品牌而言，其会员运营的重点已经从积累会员基数，转为提升会员粘性与持续复购，而要想实现这个目的，品牌就需要对会员进行有针对性的触达，从而增强会员对品牌的认知与情感联系，进而产生复购行为。

如果说在起步阶段，需要主要完成对宠物的识别和分类，以帮助品牌找到与自身产品相匹配的核心人群，那么对于发展阶段的宠物品牌而言，不仅要了解宠主，还需要对宠物本身有所了解，这样才能在对会员的精细化运营中有的放矢。

宠物画像的应用及其产品

一般而言，宠物自身的画像分类主要包括宠物品种/体型（如大型犬、中型犬、小型犬；长毛猫、短毛猫等）、宠物的生命阶段（如幼年、成年、老年猫犬）以及宠物自身的“关键时刻”（如绝育、亚健康状态等）。而拥宠情况则主要指宠物的组合及数量情况。

在会员运营的实际操作中，宠物自身画像的应用可结合该阶段品牌的核心目的——提升粘性与促进复购转化来分类实施。

提升粘性方面，1) 通过群聊产品，针对宠物的生命阶段、品种、“关键时刻”等提供养宠专业知识，促进会员的活跃；2) 在设置游戏类互动小程序时，按照猫犬分类设计，使用户更具代入感，同时还可以将游戏与会员积分打通，使得会员心智更加强化；3) PGC的短视频内容，定向推送给不同的会员群体，再根据反馈情况总结相关偏好；4) 引导会员参与店铺直播，并在直播间内融入养宠专业知识，使直播形态更加丰富，增强会员的直播参与心智；5) 在上述情况的基础上，品牌结合宠物档案产品能力，接入私域会员CRM，更为直观地实现用户洞察和定制服务。

爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

复购转化方面，1) 宠物的体型与品种在饮食需求、护理需求、互动及消耗需求上有着显著的差异，因此，品牌根据宠主上一次的购买情况可推算出购物需求的产生点，并以此作为提前触达/提醒的节点；2) 在上述情况的基础上，还可以结合天猫平台所提供的“周期购”产品，通过会员预充值的方式，提前锁定宠物在食品、药品、保健品等方面的需求，也使会员的体验感更为明显。

在了解了宠物画像在会员运营中的应用与相关产品后，下面我们将重点阐述一下发展阶段的两个关键场景——会员促活&会员复购。

宠物档案介绍

产品概述：宠物档案，是平台为升级消费者购物体验、提升复购率的一款数字化工具产品。旨在帮助品牌实现宠物全生命周期的用户精细化运营。品牌开通宠物档案并接入会员CRM后可实施：

- 1) 宠物洞察以及投放：宠物档案接入会员CRM系统，对会员宠物品种/年龄等信息做洞察并进行人群圈选投放，提升用户精准触达和转化。
- 2) 店铺内商品和权益导购定制化应用：店铺商品和会员权益可根据宠物档案信息进行定制推荐，提升用户体验和转化。
- 3) 专属客服周期性主动服务：根据宠物档案生命阶段对宠物主进行主动服务：如宠物生日，周期复购提醒等场景，提升用户体验以及转化。

门槛/准入条件：天猫店铺商家，店铺会员运营能力强的商家优先（店铺会员数量）。

周期购介绍

产品概述：周期购，是平台为满足消费者全生命周期需求，实现“一次购买，分批配送”，提升用户体验的购物产品。旨在帮助品牌锁定长期复购客户，降低营销成本，提高客单价值。消费者可选择配送计划并支持每条履约计划的延期与修改，同时为保障资金安全，下单费用按照每笔履约配送分批打款。

品牌开通并使用周期购需要以下几个步骤：1) 申请开通，申请通过后进入行业导购平台进行周期购商品配置；2) 导入商品并配置周期购商品模版；3) 小程序市场免费订阅周期购服务；4) 周期购商品上架。

门槛/准入条件（品牌方）：天猫店铺商家具备按期履约能力。



商品下单
周期配送计划选择



订单详情
查看配送计划详情



支持每条履约计划
延期&修改收货地址

关键场景——会员促活

场景定义

通过平台所提供的各类私域产品、工具，使品牌能够持续触达会员，强化品牌在会员心智中的影响力，为会员的持续复购奠定基础。在运营的过程中，需要根据宠主、宠物的不同制定个性化的触达内容与方式，并辅以激励机制来实现会员对品牌的忠诚度。

场景下商家典型痛点

- 会员等级或积分多以销售金额决定，缺少促进会员活跃的玩法与激励机制。
- 会员的触达信息多以促销转化类为主，缺乏对会员情感联系的培养。

场景典型解决方案

> Step 1 明确会员持续来访的动机

引导会员持续进入品牌的私域，品牌首先需要回答低购买意愿下的会员为什么会来“逛”。答案可以归纳为三点：有趣、有料、有利（图24）。

- **有趣**，即会员来到这里可以得到精神上的满足。趣味养宠短视频、互动小游戏均是可以实现有趣的重要载体，并且可以培养出一一定的粘性。
- **有料**，即会员来到这里可以学习到相关知识，解答相关疑问。知识类短视频、专属客服（宠物营养师/兽医师1V1解答）等则是满足这一目的的重要途径。
- **有利**，即会员来这里能得到额外的利益。打卡签到+积分兑换，游戏互动+积分兑换等都是激励会员的获取额外利益的有效方式。

图 24：发展阶段的会员运营策略——会员促活



爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

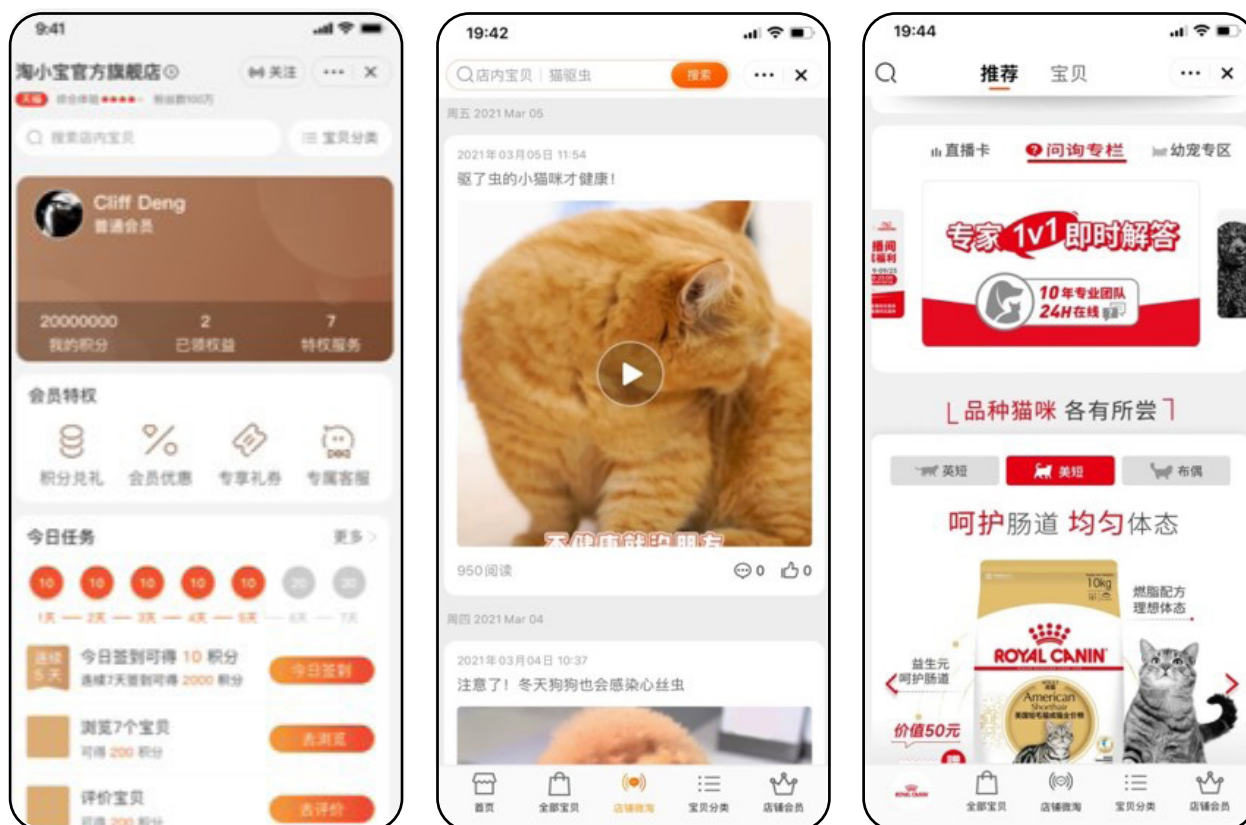
> Step 2 结合宠物人群分型提供个性化的私域运营

在明确会员来访的动机后，品牌需要结合人群分型的特点，开展有针对性的精细化的运营。比如，针对有宠物健康偏好的会员，可以强化专家解答的产品，培养此方面的心智。同时，还可以定期推送知识类短视频，满足其对于健康的需求。又比如，针对乐活呵宠者，品牌可以强化互动游戏，既符合其养宠风格，又能通过积分兑换的方式弥补其消费活力相对不足的特点。

> Step 3 建立互动积分 融入会员等级

在其他行业中，将互动积分纳入会员等级已经成为常态，之所以会采取这样的措施，其目的在于建立会员的参与感，并通过不断的参与来提升会员在此过程中的满足感，最终再由满足感来理解品牌的价值主张，实现会员对品牌的忠诚度。因此，将互动积分融入会员等级，表面上看是对销售为导向的会员体系的革新，但其本质是从传统的突出卖点价值的视觉营销，向突出与会员的“共振共鸣共情”的互动体验营销转变。

参看品牌案例部分：冠能、大宠爱

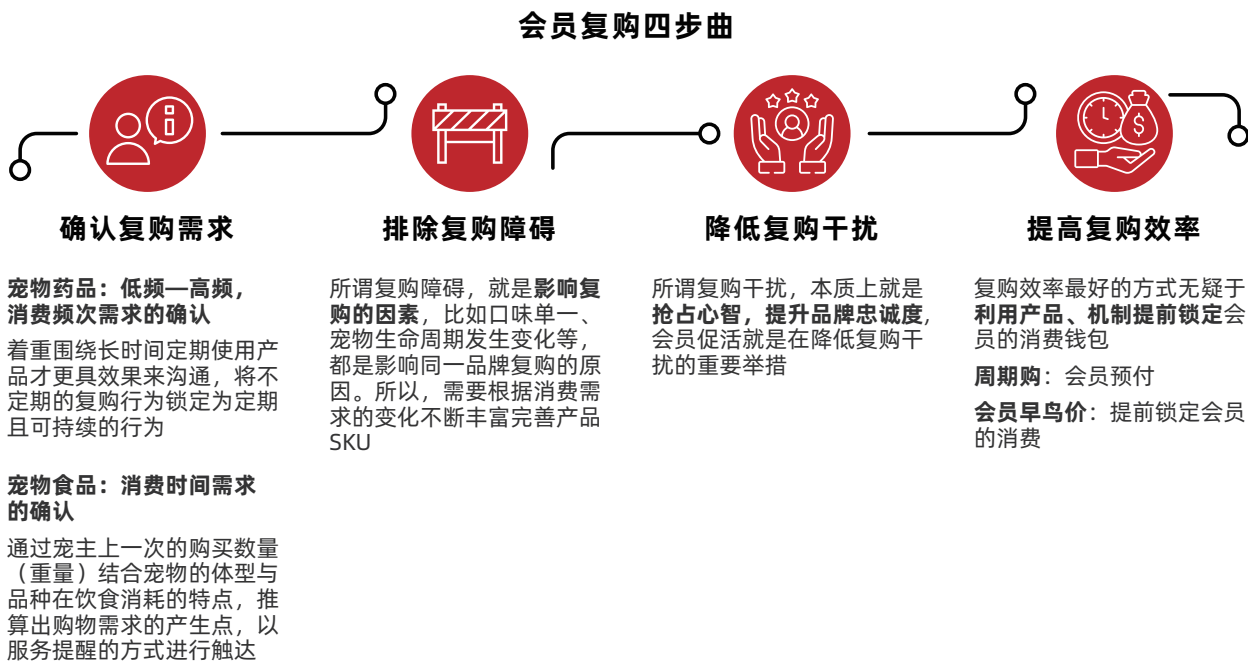


品牌会员促活（示例）

爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

关键场景——会员复购

图 25: 发展阶段的会员运营策略——会员复购



场景定义

针对老客复购率低且依赖于广告营销的痛点，利用宠物、宠主双重人群分型，通过客户运营平台等阿里数字工具分析会员同品/跨单品复购周期，跨单品复购偏好等。

场景下商家典型痛点

- 由于缺乏会员活跃的措施，会员的实际购买行为多依赖于大促等营销节点，无法有效提升消费频次。
- 促销手段相对单一，会员的服务体验感不足，无法有效挖掘会员的需求，商品消费升级驱动力不足。

场景典型解决方案

在宠物行业的复购场景中，实际上包含了两种情况，即同品类复购和跨品类复购。因此品牌在运营时需要根据自身情况应用两种不同的策略方案。

方案 1 同品类复购：会员四步复购法

> **Step 1 确认复购需求。**在宠物行业中，食品、药品等品类天然具有复购的基因，但实际操作中两者又不尽相同。以药品为例，品牌需要在与用户沟通时，着重围绕长时间定期使用产品才能更具效果来展开。换言之，就是将不定期的复购行为锁定为定期且可持续的行为，这是**消费频次的需求确认**。而对于食品而言，复购需求的确认则集中在时间节点上。通过宠主上一次的购买数量（重量）结合宠物的体型与品种在饮食消耗特点，推算出购物需求的产生点，以服务提醒的方式进行触达，这是**消费时间的需求确认**。

> **Step 2 排除复购障碍。**所谓复购障碍，就是影响复购的因素，比如口味单一、宠物生命周期发生变化等，都是影响同一品牌复购的原因。所以，品牌需要根据消费需求的变化不断丰富完善产品SKU，避免因为上述原因导致会员流失。

> **Step 3 降低复购干扰。**所谓复购干扰，本质上就是抢占心智，提升品牌忠诚度，而我们前面所讲的会员促活就是在降低复购干扰的重要举措。但除此之外，我们还需要考虑到一些低活跃且习惯大促或营销节点囤货的会员，针对这部分群体，品牌需要通过周三会员日等方式逐渐培养其周期性回访心智，拉动会员进店。在操作时需要考虑的是：1) 会员日权益机制；2) 会员日活动订阅机制，即订阅人群会自动触发周三当日活动开抢提醒；3) 会员日分层主动触达召回。品牌每月初可圈选品牌非活跃且在复购周期内会员，通过专属客服/短信分层批量下行引导参与会员日活动。

> **Step 4 提高复购效率。**从复购的效率来说，最好的方式无疑于利用产品、机制提前锁定会员的消费钱包，因此，前面所提及的周期购产品本质上就是在帮助品牌提升复购的效率。其次，品牌还可以通过早鸟价等会员权益功能产品（右图），提前锁定会员的消费需求。这个功能多应用在服饰行业测款上新，后来被其他行业品牌逐步应用，以提升会员的复购效率。



早鸟价（示例）

◆ 方案 2 跨品类复购：深度运用双TA人群洞察 挖掘忠诚人群潜力

就宠物行业特点而言，跨品类发展是宠物用品品牌的必由之路，而对于宠物食品、药品品牌而言则是生意增长的第二增长曲线。考虑到市场上对于跨品类发展已经有相对成熟的方法论，因此本文着重论述实现跨品类复购的具体操作。

> **Step 1 跨品类复购的核心首先在于找到品牌的忠诚会员以及具有尝鲜特征的人群。**结合宠物人群分型来看，我们发现先锋人群中的【先锋者】、【早期引领者】，或养宠风格中的【精致奢宠者】就具有显著的尝鲜意愿，因此这部分会员是品牌在实施跨品类复购策略中重点关注的目标群体，可以在与其互动触达过程中有意识地针对性输出跨品类商品信息。其次，是强化购后体验的内容分享，由于这部分群体对于新品新趋势有着较高的热情，因此引导该群体的体验分享极为重要。

> **Step 2 针对会员中的活跃群体，考虑其与品牌的亲密度相对较高，因此，品牌可以在会员的积分规则中放大跨品类复购的积分值。**其次，则是在权益兑换过程中，设置跨品类消费券。第三，在这部分群体活跃度较高的私域场域强化跨品类信息，在心智上降低跨品类复购的干扰。

> **Step 3 品牌通过深度分析用户拥宠情况，找到跨品类商品的机会点。**通过会员优先享、派样等措施挖掘这类会员人群的消费潜力。

会员复购案例

参看品牌案例部分：皇家、网易严选、顽皮、卫仕

扩张阶段的会员运营策略

正如在定位章节里所做分析，这个阶段的品牌已经有了相对成熟且完善的会员体系，所沉淀的会员数量上也有了较大的体量。因此，这个阶段的品牌在会员运营上的重点主要在：1）如何在品牌现有会员中，识别潜在的品牌 KOC 人群（关键意见消费者），挖掘其传播价值，在发展成为品牌“代言人”的同时，拓宽品牌低成本拉新的渠道；2）如何将分散在多端多业态的品牌会员进行有效的整合，打通全域的供给、权益和服务，为品牌会员提供全渠道一致的体验。下面我们将围绕上述两个关键场景进行具体的解析。

关键场景——会员传播裂变

场景定义

通过对会员的购买价值、传播价值分析，从中识别出品牌的潜在 KOC，制定针对的培育、激励等成长路径，使其发展成为品牌“代言人”，同时利用平台的裂变券、淘客等产品工具，提升 KOC 对品牌的价值（图26）。

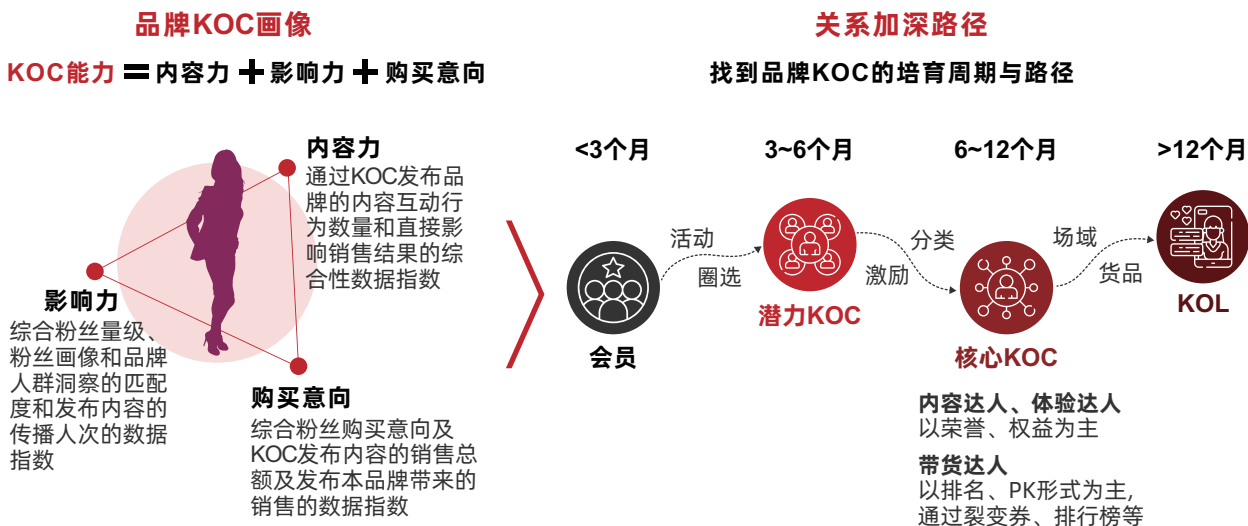
场景下商家典型痛点

- 如何定义符合品牌自身情况的 KOC 人群洞察。
- 相较于一般意义的会员运营，KOC 的培育和合作的路径上差异化的措施不足。

图 26: 扩张阶段的会员运营策略——会员传播裂变（KOC）

KOC 定义

那些可以影响自己圈层的粉丝或朋友，并且促使该群体加速对品牌的购买决策、促进品牌内容的传播裂变，最终为品牌资产的长期积累起到积极作用的会员人群



场景典型解决方案

> Step 1 明确KOC的定义 建立KOC能力模型

一般而言，KOC可定义为那些可以影响自己圈层的粉丝或朋友，并且促使该群体加速对品牌的购买决策、促进品牌内容的传播裂变，最终为品牌资产的长期积累起到积极作用的会员人群。其能力模型可以归纳为：KOC能力=内容力x影响力x购买意向：

- 内容力，通过KOC发布品牌的内容互动行为数量和直接影响销售结果的综合性数字指标。
- 影响力，综合粉丝量级、粉丝画像和品牌人群洞察的匹配度和发布内容的传播人次的数字指标。
- 购买意向，综合粉丝购买意向及KOC发布内容的销售总额及发布本品牌带来的销售的数字指标。

> Step 2 不同阶段的KOC培育与运营重点

在明确了KOC能力模型后，品牌就需要制定一套分阶段的成长路径，从而使更多的会员能够成为“品牌代言人”。根据会员的生命周期，每个阶段的侧重点有所不同，具体来说：

- **短期的社交属性**，6个月以内，前期传播裂变；这个阶段主要采用撰稿征集、晒图互动、主题话题、真人秀等方式，并在逛逛、订阅、会员中心，群聊，专属客服等公私域前端不断透传相关信息，核心目的在于提升会员的分享传播意愿，同时圈选出潜在KOC人群。
- **中期的生意属性**，6~12个月，达成一定量的生意指标，加深合作关系；这个阶段加入裂变券等产品，并设置排行榜等激励机制，引导潜在KOC通过传播内容带来更多的奖励收益。
- **长期的经营属性**，12个月以上，提效经营成本，全域运营链路升级；这个阶段核心的KOC已经浮出水面，通过专属客服定期引导核心KOC在全域种草，同时作为协同，品牌还可以适时的策划一些主题话题，与KOC形成共振效应。

会员传播裂变案例

参看品牌案例部分：皇家、Catlink

关键场景——全域会员融合

场景定义

针对会员来源分散、无法进行统一治理运营的痛点，利用全域数据中台对品牌CRM及三方媒体人群进行采集治理，通过会员数字分类整合进行全域会员融合，以及分析指导全域会员进行分层精细化运营，打造会员与机会货品关联匹配，提升会员活跃率及购买转化。

场景下商家典型痛点

- 品牌消费者来源分散，多端洞察分析难以整合进行统一的分析与管理应用。
- 沉淀会员资产量级大，人群未分层，难以持续有效、低成本地针对会员人群偏好进行销售转化与流失召回。

场景典型解决方案

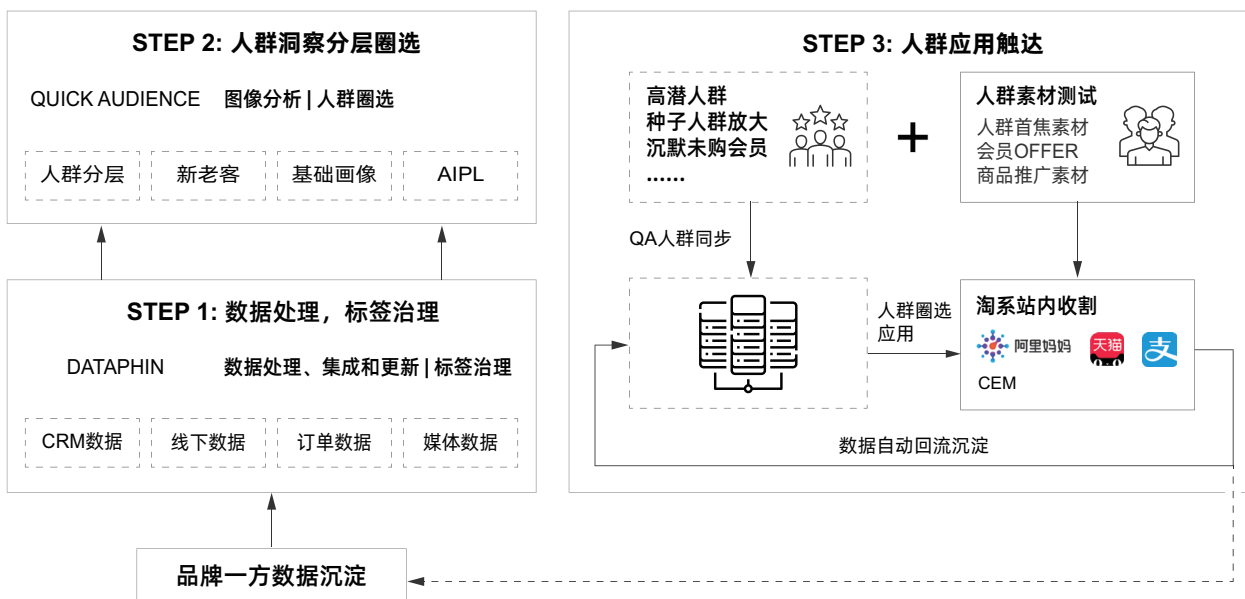
针对全域会员融合分层运营，需要具备底层的数字基础。由于品牌来源横跨CRM，媒体和线下交易等渠道，数字来源多且杂，人群分型维度并不统一，如何通过数据中台统一各渠道、各链路人群数字，形成统一的分类体系，并在此基础上对各渠道人群进行分析，产出相应人群策略指引后链路运营是本场景的核心（图27）。

> **Step 1** 在合法合规的数据采集治理上，可运用瓴羊Dataphin规范并完成品牌数据入库、传输，通过梳理原始数据，规范数据对象，并完善分类体系，实现自动化与标准化的数据使用环境。

> **Step 2** 运用QuickAudience利用一方会员分类进行全渠道人群洞察分层，并通过控制变量分组测试确认全渠道会员/非会员投放素材利益点优化方向，制定全渠道投放策略。

> **Step 3** 通过筛选全域高潜种子人群，通过算法放大在站内获取拉新人群包，为大促爆发提供大量高质量潜客；通过筛选注册未购沉默/流失会员人群，结合效果最好的offer机制文案素材，通过达摩盘对上述人群进行站内多触点组合触达。最终完成全域会员运营的闭环链路，达成人群拉新量级、新客转化、会员活跃度、沉默会员ROI等指标的全面增长。

图 27: 全域会员融合分层运营



搭组织：构建核心能力 提升组织价值

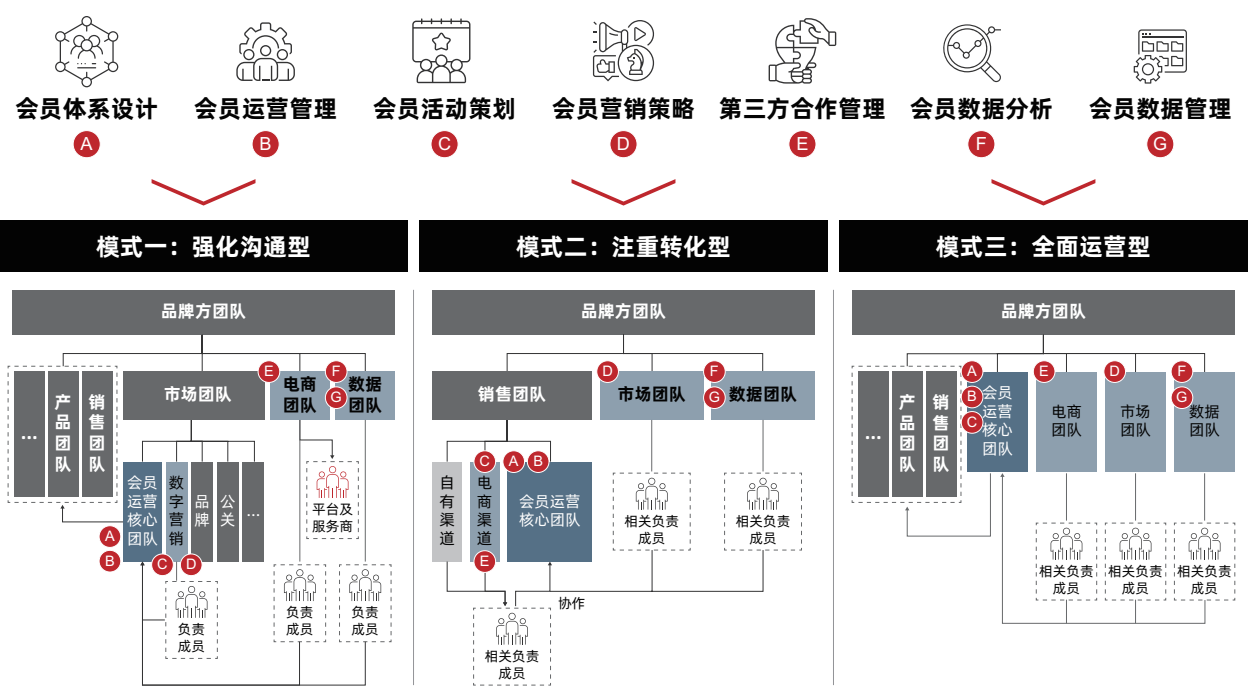
在拥有相似能力模块和运营模式的基础上，宠物品牌有两种理想的会员运营组织架构。

除了借助外部工具，品牌要同步搭建内部能力，实现内外兼修。贝恩观察到，成熟的会员运营组织具有三种形态，承载七种能力。

从运营模式来看，品牌有三种不同选择。第一，强化沟通型，以营销为核心，会员运营团队作为市场团队的重要部门，协调前端销售，并与市场部其他团队共同推动营销活动。第二，注重转化型，以渠道为核心，会员运营职能属于销售部门，各销售渠道各自负责渠道内会员运营，由核心运营团队统筹管理。第三，全面运营型，会员运营团队平行于市场、销售团队，直接汇报给品牌方一号位。第三种会员运营型是会员组织架构的理想状态，当然，品牌应该根据自身情况选择合适的组织架构。

从能力模块来看，品牌的会员运营组织需要肩负体系设计、运营管理、活动策划、营销策略、合作管理、数据分析和数据管理七大关键能力（图28）。值得强调的是，不论品牌采取何种运营模式，会员组织架构中的各部门均需要承担对应职责，实现七大关键能力。

图 28: 灵活运营组织架构 “能力七巧板”





第四章

品牌案例：他山之石，可以攻玉

大家之言：行业引领者如何把握脉搏，洞察先机

在宠物行业内，已经有许多品牌在践行“以消费者为中心”的价值观，逐步搭建自己的会员运营体系，并且借助数据分析工具和运营平台，实现消费者价值的最大化。深耕行业数年，他们对于行业趋势的研判和对会员运营的洞察，都有自己独特的认识和独到的见解。

这些宠物行业的探索者，在战略引领下凝练世界观，在实践落地中迭代方法论。不同的发展阶段、不同的市场定位、不同的消费者需求覆盖，不同的品牌走出了差异化的道路，也为行业同仁留下了宝贵的经验财富。



中国的宠物从业人员需要对消费者的需求有更多的挖掘，并且提供高质量的能够满足他们细分需求的产品，加强对于宠物营养的关注，让宠物从“吃饱”到“吃好”。

—— 丁雯 Niki Ding,
素力高中国区总裁



在人宠关系趋于平等，将来宠物很可能成为真正家庭成员，并拥有相应法律权利的情况下，品牌更要做好品牌教育，坚持内容服务和产品的推陈出新。短期内建立消费者的科学养宠概念，从科学角度提供全生命周期的营养解决方案，真正为宠物提供一生的健康关爱。

—— 陈晓东 William Chen, 雀巢大中华大区
普瑞纳宠物食品业务负责人



DTC以天猫作为试点，不仅仅是关注生意的增长，更要关注消费者体验的全方位提升，将天猫旗舰店打造成品牌最丰富、最深度的体验中心，回归科学养宠的本质。

—— 刘伟 Brook Liu,
皇家宠物食品大零售总监



会员运营的本质是用户运营，是新零售“人货场”的核心要素。品牌通过提供优质、个性化的会员服务，加深用户与品牌的情感链接，在需求端不断完善用户体验，提高用户粘性；在供给端帮助品牌核心信息输出，塑造品牌形象，双端动态沉淀品牌资产与价值，才是品牌可持续的发展模式。

—— 吕少骏, 卫仕创始人



相比于成熟市场或者宠物行业内的成熟细分品类，大宠爱有很多渗透的机会。大宠爱也肩负着促进整个宠物驱虫类目成长的使命，我们致力于通过DTC的沟通和教育，以消费者为中心，带动行业，培养用户健康养宠的观念。

—— 李毅, 硕腾中国副总裁
兼宠物事业部总经理



从智能用品的视角看，宠物行业面临着“四化”趋势：家人化，智能化，数字化，健康化。智能用品还处在非常早期的阶段，未来的增长大有可为，有很大的发展空间。

—— 张晓林 Jason Zhang,
Catlink创始人兼CEO



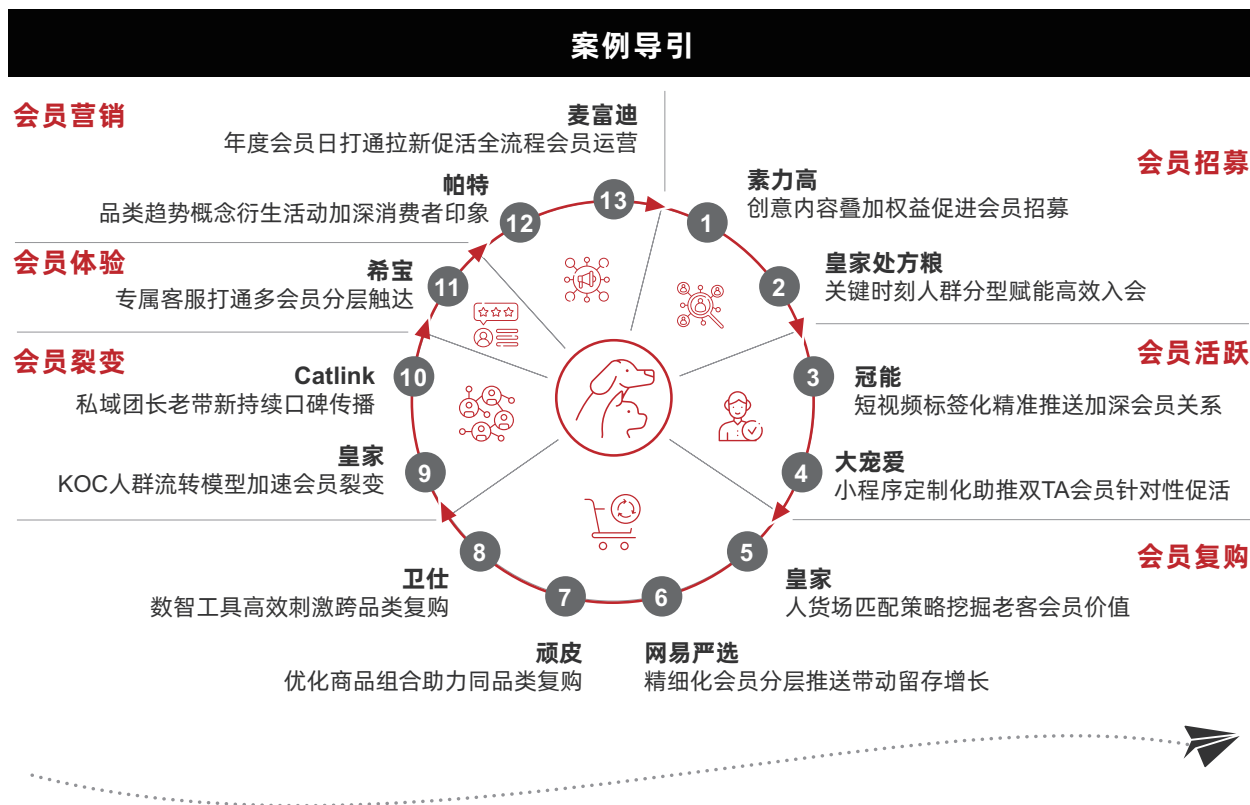
会员运营，应该是作为独立团队直接汇报给GM，避免团队对GMV追求的思维惯性，同时也要确保和销售、市场团队不脱节。

—— 高峰, 麦富迪电商增长策略
中心电商首席增长官

爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

博采众长：招募到营销的全链路会员案例解析

在这一章节，诚邀了行业头部品牌，涵盖宠物食品，用品，医药保健品等品类维度，以及国际、国货商家，在会员运营上总结提炼了十三个案例，覆盖会员招募、会员活跃、会员复购、会员裂变、会员体验、会员营销等各环节，凝聚整合行业先进经验，提供会员运营新思路。



会员招募

1 素力高：创意内容叠加权益促进会员招募

目前，素力高在中国市场仍处于起步阶段，正是需要快速扩充会员的阶段。针对目前品牌会员渗透率较低，会员活跃度低的现状，品牌出台系列举措：

- **创意内容触达兴趣人群：**基于“我的猫不干人事”的洞察，通过创意内容多方位资源触达宠物兴趣人群，直击GENZ新手家长，提升品牌知名度，带动站内搜索的提升。
- **营销工具促成新人入会转化：**通过阿里妈妈洞察及营销工具对品牌流量进行二次拦截，透出会员专享权益，及时转化新人入会。
- **会员权益透出：**利用全域会员营销工具，店铺首页、会员tab页、宝贝详情页、直播间、逛逛内容等多点位透出会员权益，通过新会员礼包、会员抢先试等营销策略打造专属权益。

solid gold
素力高

Solid Gold®素力高始创于1974年，是以肠道健康为核心的进口宠物营养品牌。创始人Sissy Harrington McGill作为专业的宠物营养学家，坚持打造天然、营养均衡的宠物食品。如今，已凭借全系列天然、营养均衡宠物食品的专业制作经验，构建起覆盖猫犬干粮、罐头、零食等细分品类的多维产品矩阵。

爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

举措实施后素力高品牌会员规模增长接近6X%，活跃会员率提升了1X%，会员成交渗透率进一步提升。除此之外，会员质量是品牌高度关注的指标，浅层人群对素力高品牌的兴趣度明显提升，同时在宠物人群分型视角、活动为品牌拉来了更多宠物先锋者和早期引领者人群，人群集中在精致智享者和高端悦享者，Z时代和新锐白领对品牌的兴趣也有较大提升，宝藏新品牌活动对会员招募体量突破和人群品牌心智提升意义明显。

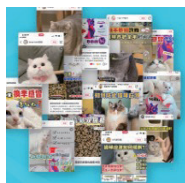
站外

哔哩哔哩 小红书

新浪微博

基于“我的猫不干人事”的洞察，邀请UP主一起打造微综艺直播《猫不干人事人类观察室》，触达宠物兴趣人群，直击GENZ新手家长，提升品牌知名度，带动站内搜索的提升

传播端



小红书种草与B站话题召集令



B站直播



微博话题讨论

站内

Tmall 天猫 阿里妈妈

通过阿里妈妈洞察及营销工具对品牌流量进行二次拦截，透出会员专享权益及时转化新人入会

利用全域会员营销工具，店铺首页、会员tab页、宝贝详情页、直播间、逛逛内容等多点位透出会员权益，通过新会员礼包，会员抢先试等营销打造专属权益

运营端

天猫U先、秒杀前置拉新锁定新客回购，会员首单礼、老客回购券权益露出，爆发蓄水

2 皇家处方粮：关键时刻人群分型赋能高效入会

STEP1-运用宠物关键时刻人群分型快速找到疾病阶段的潜在宠主，实现站内病宠的高效入会招募

应用犬猫关键时刻人群分型，基于犬猫肠胃、泌尿、皮肤、肥胖、绝育、口腔六大细分健康场景匹配对应的品牌处方粮货品，向消费者推送差异化的教育内容，并使用新会员优惠、免费体检等利益点进行会员招募，实现了会员招募量级和招募效率的双重提升。

STEP2-关键时刻人群分型赋能爱宠健康阶段精细化管理，提升品牌会员活跃表现

宠物健康场景需要长线化、节点化的运营。通过关键时刻人群分型对品牌累积会员的爱宠健康状态进行监控，若宠物出现健康问题，则及时识别并触达宠主会员，提供专业医师问诊等针对性沟通服务，“对症下药”，给予宠主专业的宠物健康问题解决方案；而对未被关键时刻识别



皇家宠物食品公司隶属于玛氏集团，旗下拥有ROYAL CANIN®和EUKANUBA™两个品牌。作为一家在宠物健康营养领域领先的全球性公司，皇家坚信宠物能让人类生活更多姿，同时秉承“为宠物创造更美好世界™”的目标不断创新前行。50多年来，皇家宠物食品一直致力于借助科学研究与观察来创造卓越的营养解决方案。这是品牌一以贯之的传统，也是ROYAL CANIN®和EUKANUBA™的品牌基础。对品质的坚持源自专业。皇家的产品不断创新更迭，但使命始终如一：通过与宠物专业人士的合作，在营养知识与科学创新领域不断突破，通过量身定制专业配方，致力于让犬猫乐享健康品质生活。

爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

的健康状态宠主，以先锋度人群分型筛选高新品敏感度宠主，定期向其推送自检/辅助类新品，引导进店互动，双管齐下，共同实现品牌会员活跃度的提升。

会员拉新效果（入会量/入会率）：会员入会量级环比上一周期提升1X%，是同行标杆表现的近20倍；会员入会率提升X%；

会员促活效果（会员活跃率/会员转化率）：会员活跃率环比上一周期提升X%，会员新增首购人数环比上一周期提升2X%。

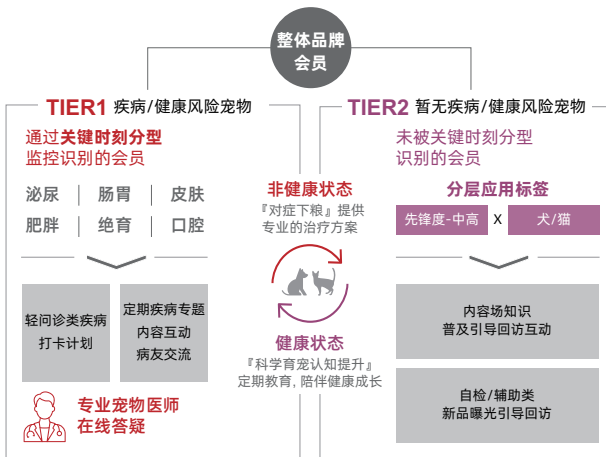
STEP1 宠物关键时刻分型快速找到疾病阶段的潜在宠主，实现站内病宠的高效入会招募



会员招募效果

会员入会量级环比上一周期**提升1X%**，是同行标杆表现的**近20倍**
会员入会率**提升X%**

STEP2 关键时刻人群分型赋能爱宠健康阶段精细化管理，提升品牌会员活跃



会员促活效果

会员活跃率环比上一周期**提升X%**
会员新增首购人数环比上一周期**提升2X%**，较同行标杆高**超30个百分点**

会员活跃



3 [内容] 冠能：短视频人群分型精准推送加深会员关系

品牌内容传播和品牌营销的重要性日益渐增，在短视频内容板块，冠能品牌对现有的短视频进行标签化、数字化处理，从观众视角将短视频从封面、前三秒、配音配乐、视频内容、产品露出等维度进行分类管理。并基于“短视频标签+品牌人群分型+短视频目标人群行为”的三维匹配，结合超级短视频工具扩大推广。实现面向目标会员的针对性短视频内容精确推送，从而促进人群活跃度，提升店铺关系深度。

通过预判品牌核心TA的偏好短视频类型，并借助超级短视频推广产品进行拉新，品牌最终实现超级短视频加购率提升20%，短视频入会人群TA占比提升10%。

爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

冠能（Pro Plan）隶属于全球知名的食品饮料公司雀巢，是拥有128年历史的雀巢普瑞纳（Purina）旗下高端宠物食品品牌。36年循证科学的研究，带来了冠能全面均衡营养的最佳实践——冠能宝塔营养，3:2:2的宏量营养素、矿物质、维生素种类配比，满足宠物全面均衡的营养需求，支持爱宠的长久健康。严苛的原料检测标准、严谨的配方开发模式和先进的生产工艺是冠能对宠物营养的品质保证。冠能坚信，好的营养可以帮助宠物预防疾病，延长宠物健康生活的时间，改善生活质量。



4 [小程序] 大宠爱：小程序定制化助推双TA会员针对性促活

大宠爱品牌引领淘系猫狗驱虫品类发展，在拉新成本水涨船高的趋势下，如何用好品牌已有的客群——让老客持续买，让首购新客买第二笔，成为了品牌重点研究的一门生意经。

凭借在淘系CRM领域的多年深耕，品牌依托小程序积极探索新的可能性：

- **会员人群细分：**借助会员小程序的定制化能力，将品牌会员进一步细分，实现对品牌客群的定时唤醒、差异沟通、高效承接，积极培养消费者“月月驱虫”的心智。
- **双TA会员激活模型：**借助宠主×宠物双重信息，结合小程序的定制问题，从“宠物生日”、“宠主生日”、“养宠种类”、“养宠数量”等进行宠主×宠物双TA会员激活模型搭建，制定了丰富且具有针对性的激活策略，有效提升了品牌宠物客群的购物体验。

“大宠爱”1990年上市，是硕腾旗下广受宠物主人信赖的宠物驱虫品牌，企业拥有60多年动物保健经验，在全球拥有1100多名研发人员，是提供“诊断-预防-治疗”多方位解决方案的动物制药领导者。大宠爱产品不含农药成分，安心无忧，广谱驱虫，适用广泛，内外同驱7种寄生虫，是2014年美国兽医师首选驱虫药之一。

爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

- **针对性话术投放：**借助其他常规CRM数据，实现“什么时候关怀？”、“推什么产品”、“推多大规格产品”等多方位的沟通话术针对性激活。

通过对宠物和宠主的深度洞察，大宠爱小程序行动转化率提升接近20%，回购ARIP提升超过30%，转化成本下降超过45%，实现了小程序会员显著效率提升的同时，也验证了天猫会员小程序对于品牌消费者精细化运营的价值。

**强化小程序生日礼定位
多触点助力会员资产增长**



**借助小程序多维信息+CEM用户复购数据
精细化分层激活，实现多维指标增长**



会员复购



5 [同品类] 皇家：人货场匹配策略挖掘老客会员价值

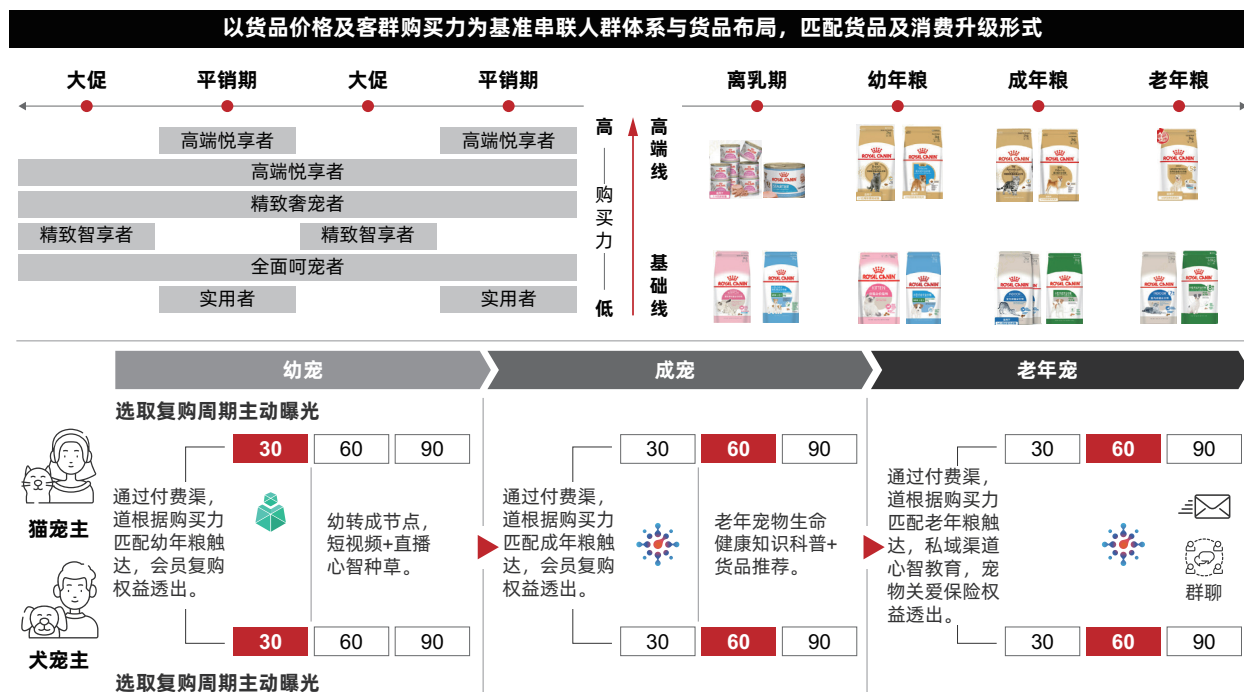
皇家宠粮品牌顺应市场趋势，围绕品牌高成交贡献会员老客，实现宠主和宠物分型体系精细化运营，有效搭建“宠主-宠物-宠粮”人货匹配形式，深度挖掘老客会员价值，实现会员复购率提升。

核心策略如下：

- **人货匹配：**通过老客会员叠加宠主人群分型（人群分型+猫犬分型），并在大促/平销期对各类人群有运营倾斜；在猫犬客群分离的基础上，对宠主分型，运用高端线/基础线货品区别触达。
- **识别复购周期精准召回：**基于宠物所处生命阶段（幼宠-成宠-老年宠）差异划分宠主客群，复购周期内主动曝光提升用户转化。
- **转化阶段站内外链路触达：**社媒渠道重点关注幼转成、成转老阶段心智种草及老年宠物生命健康知识的科普，付费广告人群定向触达，促进用户货品购买。

爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

在“人-货-场”匹配的复购策略的加持下，皇家会员复购率相比非会员高出10%以上。



6 [同品类] 网易严选 精细化会员分层推送带动留存增长

2016年底，严选原创宠物用品面世；2017年底，严选推出初代猫粮，开始了宠物食品行业的深耕；2022年，网易严选旗下中高端宠物品牌——网易天成，在天猫和天猫超市双平台首发；严选宠物在接近六年的发展历程中都始终坚持以“品质”为核心。选择最优原产地、制定严苛标准、追求商品品质。每一个环节都体现品牌的坚守，每一款商品都倾注了品牌的一腔热情。品牌用脚步丈量着中国大地，用产品回馈每一位消费者。

截止22年618前，严选天猫旗舰店会员人数超过百万。在大规模招募拉新之后，如何将新客户变成可持续复购的老客，是严选会员需要重点攻克的难题。因此，网易严选通过精细化会员人群分层，配合会员权益和积分活动触达召回，激活沉默积分用户和高潜未购人群，同时激励店铺有效用户持续复购，带动整体店铺会员活跃留存增长。618期间，宠物类目会员成交产出达到千万量级，会员渗透率超4成，复购率也超过目标预期，具体措施如下：

2016年底，严选原创宠物用品面世；2017年底，严选推出初代猫粮，开始了宠物食品行业的深耕；2022年，网易严选旗下中高端宠物品牌——网易天成，在天猫和天猫超市双平台首发；严选宠物在接近六年的发展历程中都始终坚持以“品质”为核心。选择最优原产地、制定严苛标准、追求商品品质。每一个环节都体现品牌的坚守，每一款商品都倾注了品牌的一腔热情。品牌用脚步丈量着中国大地，用产品回馈每一位消费者。

爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

- **忠诚用户：**通过“1分钱回购”、“前N有礼”蓄水锁客，有效提升活动期会员复购，实现618期间会员成交爆发。
- **潜力新客会员：**多端口透传“周三会员日抢159-40神券”活动，叠加跨店满减，拉升大促会员权益体感，活动期每日限量1元秒杀5折大额券，配合短信+push触达召回，有效促新客二次复购。
- **沉默老客会员：**超级会员周积分兑礼活动，结合618大促节奏 5.22/5.26/6.1/6.15/6.18，共5个节点多波次激活店铺沉默老客人群，引导用户回流，带动会员复购留存增长。

	高阶忠诚会员	潜力新客会员	沉默老客会员
特点	 粘性高 具有较强品牌心智	 活跃度较高 品牌心智不足	 活跃度较低 复购周期长，容易流失
策略	一分钱锁权享定制行李箱包	会员权益升级叠加促复购	大促周期会员日促活强留存
			



7 [同品类] 顽皮：优化商品组合助力同品类复购

在粘性较低的零食赛道，怎么做好复购成为了决定品牌上限的关键问题。在这样的背景下，顽皮通过丰富的产品类型，正确的产品组合，以及合适的优惠力度，有效地解决了这一难题。

- **产品优势：**依托于自有供应链优势，打造细分，种类齐全，零食一站式购买体验。
- **品类首单策略：**全店90%以上商品报入首单礼金并且提供低门槛零食尝新礼包，鼓励新老用户尝试不同类型产品，实现连带销售，铺垫复购机会。
- **老客组合购：**针对店铺老客设置多规格SKU权益，制定满赠&满减，提升购买件数，老客平均客件数3件以上。
- **会员券策略：**围绕会员积分体系，获得积分，兑换会员专享券促进二次购买，形成复购内循环

截止2022年8月，顽皮会员成交金额占比稳定在5成左右。90天会员复购率在4成左右。

Wanpy顽皮始于1998年，是中宠股份旗下的核心自主品牌。顽皮始终坚持严选安全健康的原料，符合美国、日本、欧盟、加拿大、澳大利亚等全球主要发达国家检验检疫标准。顽皮相信，宠物既是人类的朋友，更是人类的家人，健康的宠物才顽皮。中宠股份生产的宠物食品远销全球五大洲60余个国家，获得美国、日本、欧盟等国家官方注册，公司先后通过ISO9001、ISO22000质量管理体系、BRCGS全球食品安全管理体系、ISO14001环境管理体系等认证。



8 [跨品类] 卫仕：数智工具高效刺激跨品类复购

在前序经过百万会员计划的重点拉新后，卫仕沉淀了大量的品牌会员资产。因而将目标及重点放在会员复购，通过99大促活动激活老会员并刺激这部分人群复购，提升会员价值。

在活动期间节奏化运营落地，除了常规的人群投放、权益触达以外，本次活动还使用了数智工具“超级复购”，通过丰富的满赠玩法和奖品激励，高效提升复购。

品牌制定目标并负责执行落地；服务商协同分析并包装案例；平台全程提供策略支持及配合。活动期主要分为两大阶段：

- 在9.1-9.5预热期间，重点对老会员进行定向召回和促活，为爆发打下基础。
- 在9.6-9.10爆发期间，对老客进行针对性召回复购，提升老客价值。

对比21年99大促数字，在此次99活动期间：卫仕复购会员人数增幅超70%，活跃老会员数增幅超60%，当期入会人数超1万多人，增幅超70%，招募入会率超10%，增幅达500%左右。

卫仕品牌拥有超过17年犬猫营养研究经验，专注中国饲养环境下犬猫营养需求，定制专属营养方案，自主研发宠物主粮。从营养品到主粮，为宠物打造全方位营养补给。致力于做一个用心的企业。品牌使命：让爱宠相伴的幸福更长久。

爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

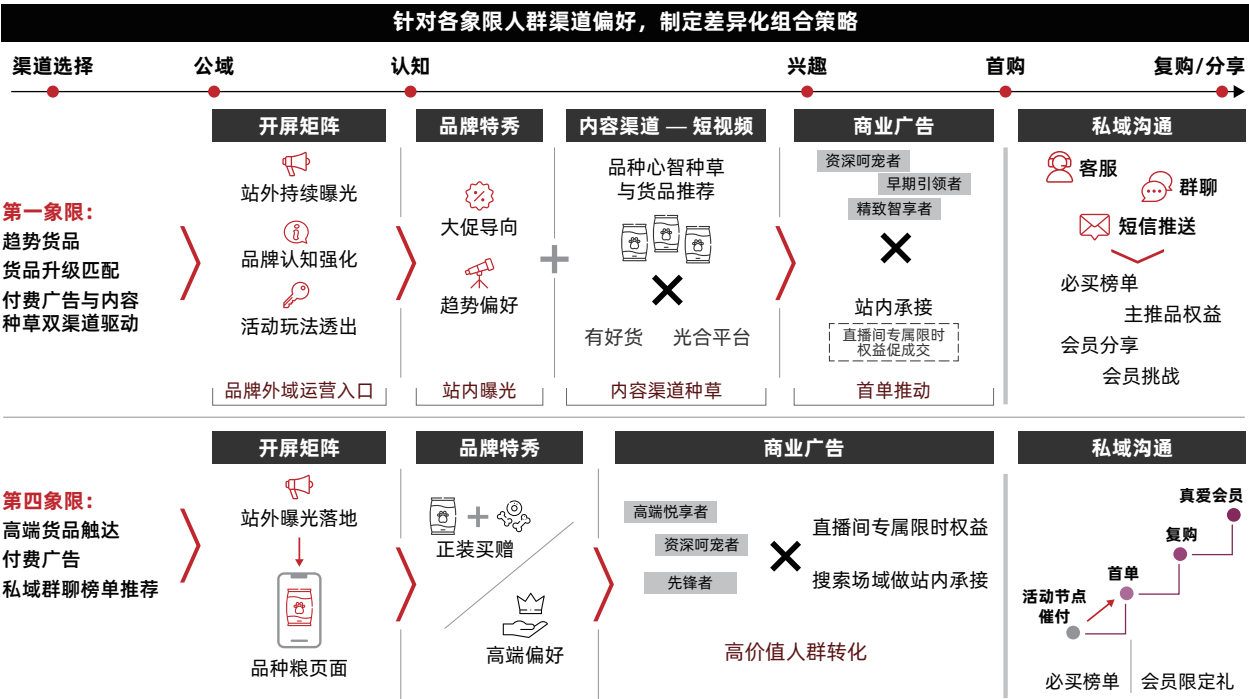


爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

针对第四象限**高消费低分享意愿**人群：高端货品触达，付费广告、私域群聊榜单推荐。

- 品牌外域运营入口：通过优酷等站外持续曝光，引流至高端品种粮页面。
- 站内曝光：主推正装买赠，符合人群高端消费偏好。
- 内容渠道种草：主打品种粮，商业化投放结合搜索场域做站内承接，转化有效人群。
- 促进首单与复购：活动节点催付，辅之以必买榜单、会员限定礼，增加会员的品牌粘性，成为真爱会员。

KOC模型能够针对公域高潜力客群进行更精细化的识别，并进行个性化触达与私域承接。同时联动行业宠物特征拆解公域KOC人群，与高潜力客体系群合力运营，构筑精细化品牌高潜力人群运转方法。在本次618运作中，品牌KOC人群数量增幅6X%，KOC人群GMV贡献增幅3XX%。





10 Catlink：私域团长老带新持续口碑传播

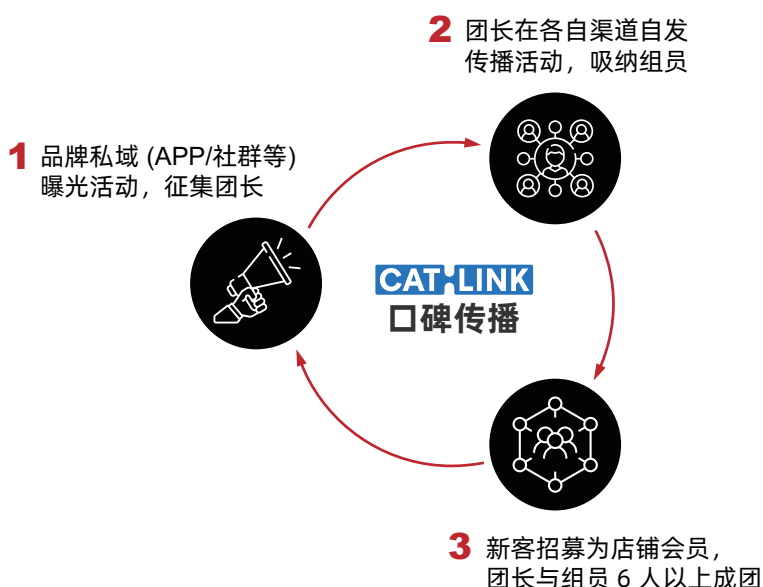
Catlink在2017年创立于中国上海，是国际领先的宠物智能用品品牌，致力于为全球爱宠人打造“人-物-宠”互联的宠物健康数据监测系统，通过提供有温度的创新养宠相关智能产品及服务，赋予人宠超越空间和距离的生命联结，让人宠能更健康长久相伴。在持续创新的同时，Catlink也将宠物安全、宠物健康及服务体验放在第一位。

品牌在电商端的痛点是产品SKU少，又是复购率较低的高客单价耐销品，决策链路长、购买门槛较高，导致会员数量较少，品牌渗透率较低。为应对这一挑战，品牌着力开拓“老带新”老带新的口碑传播场景。

整体节奏分为3个部分：

- **品牌私域（APP、社群）等曝光活动，征集团长：**通过私域触达高复购高互动老客人群，将其定位为“大促团长”并赋予拉新权益，增加团长积极性。
- **团长在各自渠道自发传播活动，吸纳组员：**小红书、抖音、朋友圈等团长个人渠道传播活动内容，吸引意向用户成为其组员。
- **新客招募为店铺会员，团长与组员6人以上成团：**团长引导组员加入品牌会员领取会员权益，加购成团商品，推动组员预售下单以成团，确认收货后每人均可领取成团礼包。

通过会员裂变的方式，Catlink在此次活动中实现，站外总体曝光500万，私域招募100+团长，活动共计产生100+团，成团成功率95%，最高50+人成团，有效发掘100位高号召力KOC。



Catlink在2017年创立于中国上海，是国际领先的宠物智能用品品牌，致力于为全球爱宠人打造“人-物-宠”互联的宠物健康数据监测系统，通过提供有温度的创新养宠相关智能产品及服务，赋予人宠超越空间和距离的生命联结，让人宠能更健康长久相伴。在持续创新的同时，Catlink也将宠物安全、宠物健康及服务体验放在第一位。

618老带新超级福利

每单	满3单	满6单
各赠火星石猫砂1袋	猫砂盆1年份耗材	赠新品0元试用

活动平台
天猫/京东catlink宠物用品旗舰店

活动产品
CATLINK智能猫砂盆

超值权益

- *老带新新客老客各加赠1袋火星石猫砂
- *老带新满3单老客加赠猫砂盆1年份耗材
- *老带新满6单加赠CATLINK 新品0元试用名额 (限量30名)

老带新规则

验证方式: 新会员下单备注“618老带新+老会员ID”

兑奖渠道: 请联系 CATLINK福利君 进行整理兑奖!

新品0元试用: 指CATLINK接下来推出的一款宠物智能用品新品的0元使用权利

发货时间: 老带新赠品不随单发出, 需要新客确认收货后联系客服发出, 请于6/30 23:59前统一发货, 请耐心等待。若因疫情等不可抗力无法发出, 我们会在可发货后第一时间寄送, 请放心!

会员体验



11 希宝：专属客服打通多会员分层触达

首先，希宝通过多种渠道（客服，店铺）提升会员池容量，从而升级专属客服可开放能力。之后，利用专属客服实现多样化触达，补充额外圈选人群，通过精细化实现人货场匹配，减少沉睡人群，提升会员活跃度。

希宝品牌，1982年在欧洲上市，是深受全世界猫咪钟爱的高端猫粮品牌，风靡欧美和日本；甄选食材，精心烹饪，口味丰富，天然品质，释放肉食天性，零添加诱食物质。

- **增加触达方式，人群分层，提升触达效果**——利用日常触达工具/系统定时工具/大促特权等多样化工具，实现：根据用户行为/消费习惯/行业细分/人群属性等多方面人群类型，实施差别式维护，进而实现人货场匹配。
- **与店铺节奏高效配合，策略执行**——配合店铺日常新品推广、大促召回，总裁直播、关联推荐做策略配合。新品推广：根据不同的人群，引导不同的话术匹配，与关联商品推荐，帮助店铺提升新品运营效率。大促找回：大促清单/开售提醒/未购召回/会员复购专享券等权益匹配。
- **沉睡用户唤醒**——专属沉睡用户结合CRM交叉筛选，通过短信或者客服端一对一触达方式进行激活与维护。

会员分层&专属客服触达：



扩充人群量级，提升专属客服层级和触达权益

- 1 日常期间旺旺端引导
- 2 前台销售引导入会



专属客服权益提升后，利用专属客服多样化触达，补充额外圈选人群，通过精细化实现人货场匹配，减少沉睡人群

- 1 增加触达方式，人群分层，提升触达效果
- 2 与店铺节奏高效配合，策略执行
- 3 沉睡用户唤醒

配合会员扩充人群池



爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

会员营销



12 帕特：品类趋势概念衍生活动加深消费者印象

自2016年成立以来，帕特始终深耕国内高端宠物食品市场，在宠物冻干、主粮、零食等多领域不断革新升级。贴近犬猫原生态饮食习惯而研发的生骨肉配方，更成为帕特给予人类亲密伙伴的温柔守护之力。万物相形以生，众生互惠而成。帕特秉持人宠平等相伴的品牌理念，研发高质量的中国制造宠物食品。

作为创新主粮产品，复购低于传统主粮，主要是因为用户对生骨肉概念认知不够及饲喂习惯未养成。巩固会员对帕特8:1:1生骨肉配方专家地位的认知，招募新会员，同时提升老会员粘性，是帕特会员营销的不二法门。因此，帕特在8月11日打造“811”会员日活动。

自2016年成立以来，帕特始终深耕国内高端宠物食品市场，在宠物冻干、主粮、零食等多领域不断革新升级。贴近犬猫原生态饮食习惯而研发的生骨肉配方，更成为帕特给予人类亲密伙伴的温柔守护之力。万物相形以生，众生互惠而成。帕特秉持人宠平等相伴的品牌理念，研发高质量的中国制造宠物食品。

7.25前置站内蓄水，通过站内互动提升用户进店；8.1-8.10传播预热期站内外联合传播，kolcoc及多平台竞价广告引导至天猫旗舰店承接，拉高进店与加购；8.11爆发期，活动利益点释放，联合站内直播，引导成交转化。

本次新媒体累计亿级曝光，实现招募会员人数比日常高出2倍，会员成交渗透率60%左右，会员客单价提升接近五成。案例针对品牌潜客、新客及老客执行触达心智的个性化策略，拓列帕特8:1:1生骨肉配方专家品牌印象声量，最终拉升至重点运营高度，实现目标机会品类人群的渗透。



爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

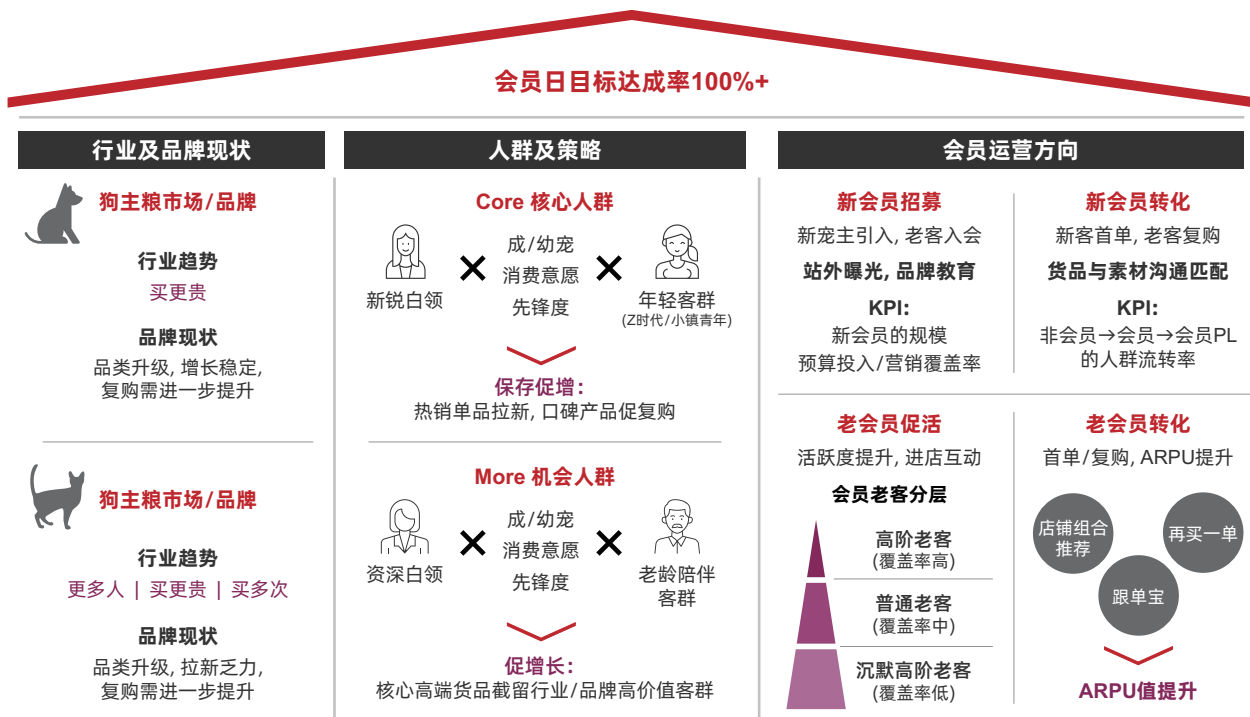


13 麦富迪：年度会员日打通拉新促活全流程会员运营

21年麦富迪推进品类升级，但仍有一定拉新压力，需要进一步重视复购提升。因此借会员日的举办来驱动品牌主营产品类提升拉新效率以及老客复购，其中会员运营为提升拉新和复购的重要抓手。

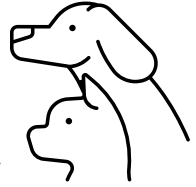
- **新会员招募**：运用站内外渠道进行新会员招募，通过新会员礼包等多种互动玩法提高规模和营销覆盖率
- **新会员转化**：通过广告传播和促销活动实现公私域触达，如做好新客会员首单直降、商详页新会员无门槛引导、以及店铺直播入会权益透出，提高新会员转化率
- **会员复购**：推出购物金、会员专享券、限定会员礼包，引导会员复购
- **老会员促活和留存**：麦富迪重点进行老客分层（核心老客、普通老客、沉默老客），分析不同层级老客购物行为和选品偏向，针对性设计和推送货品与权益，提升老客会员贡献率

麦富迪（Myfoödie）是国际标准的、天然犬猫食品领先品牌，源自国家级出口宠物食品质量安全示范区，全球9大天然食材产地直供，出口欧美、日韩等33国。麦富迪凭借创新、专业的研发理念，领先、高端化的产品理念，年轻化、科学化的营销理念，致力于给中国犬猫带来高端、天然的美食享受，满足更多犬猫宠物的健康营养需要，实现“有猫有狗就有麦富迪”的郑重承诺。



爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程

观点荟萃： 百尺竿头，品牌如何更进一步



DTC的渠道和平台对素力高而言十分重要，因为它是品牌和消费者直接沟通的渠道，可供品牌充分挖掘每个客户的价值，并且围绕客户的生命周期提供不同的产品，帮助真正解决客户的痛点和需求。而在DTC的运营中，会员体验优化又是素力高非常重视的一个方面，在未来，我们希望深耕会员人群并提升会员体验，从而让用户感受到VIP级别的服务。同时，我们也希望通过不同的产品类型，覆盖宠物不同生命阶段的营养需求。

丁雯 Niki Ding，素力高，中国区总裁

普瑞纳以消费者为中心，坚持高端和大众的双轮布局，坚持本土化战略，力争成为中国宠物市场的领先品牌。对普瑞纳而言，DTC需要以理解C端消费者的需求为主，宠物生命周期长达15-20年，在这个期间对宠物和宠主都要有充分理解，不同宠主需求不同，而不同年龄阶段、不同品种的宠物也有不同的生理需求。普瑞纳希望能在短期内建立科学养宠概念，对消费者从科学思维和营养角度，植入全生命周期解决方案的概念，并真正为宠物提供一生的健康关爱。同时，也将深耕“内容+服务+流量”全域会员运营，为消费者提供更便利的服务，线上线下充分触达消费者。

陈晓东 William Chen，雀巢大中华大区普瑞纳宠物食品业务负责人

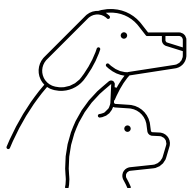
中国50%以上宠物是纯品种宠物，这意味着宠物主的消费能力比较高，也对营养、宠物教育等需求很高。我们始终将会员运营视作品牌的关键领域之一，利用好这一工具帮助皇家提升敏锐度，更好地了解这些消费者的细分需求，并把消费者变成品牌最忠诚的推荐者。未来，我们也期望通过DTC，把天猫旗舰店变成品牌最丰富、最深度的体验中心。

刘伟 Brook Liu，皇家宠物食品，大零售总监

随着消费者的需求越来越多样化，综合性店铺在天猫占据了主导地位，品牌如何一站式满足消费者的细化需求，成为了麦富迪一直在思考的问题，麦富迪希望做到宠物食品市场的全覆盖。除了产品端的全覆盖，会员运营也是麦富迪DTC的重点之一，希望通过分析老客户的购买行为，带来更多的相似人群，获得更强的品牌忠诚度。

高峰，麦富迪，电商增长策略中心电商首席增长官

爱宠懂宠，成就宠物消费者双生命周期旅程



CATLINK的产品通过数字化的方式，帮助消费者更加了解家里的猫咪是否存在健康隐患，尽早判断潜在的疾病。在未来，我们将利用好天猫旗舰店的DTC销售模式，通过数字化的方式，实现与消费者的直接对话，让研发人员第一时间看到消费者对于产品的评论与留言。这既帮助品牌迅速扩大市场，又对整个社会的效率有直接的促进作用。

张晓林 Jason Zhang, Catlink, 创始人兼CEO

今年卫仕的目标大方向集中于复购，将提升包括产品、物流和服务等各个方面的会员体验，并利用科学家群体，打造行业中最专业的专属客服，为会员提供科学喂养的咨询服务。未来会员运营团队应该直接汇报给CEO，因为会员是整个品牌、整个公司、所有渠道的会员，甚至团队里的每个人，都应该具备用户导向的理念，而不应因销售或KPI的短期压力而偏离长期的目标。这才是以消费者为中心，真正对消费者有益的组织。

李兰兰，卫仕，电商总监

我们将加深与天猫的合作，DTC平台既能通过精准标签去定位目标用户，实现高效率的新客招募，也能周期性得影响和教育消费者，在合适的时间去提醒他们使用驱虫产品，提升复购。同时，我们也通过天猫的会员运营小程序，掌握养宠情况，提升运营的精细度，维护宠物全生命周期的需求。未来，我们还将在天猫上，加强互动性的内容，来引导消费者自主完成会员任务，进一步提升消费者粘性。

赵勇淦 Kevin Zhao, 硕腾大宠爱，中国宠物事业部市场总监



终章

百舸争流，奋楫者先

宠物行业在过去十年中经历了非常迅猛的发展，但相比其他成熟的行业，仍处于发展早期。我们相信，宠物渗透率的提升、宠均消费的增加、消费的个性化精细化，新锐品牌的入局，都将成为推动市场后续增长的一个个浪潮。千亿蓝海，未来可期。

然而，宠物赛道各品牌的发展仍然面临诸多挑战。向外看，宠物行业的品类教育仍然缺乏，法规尚未完善。向内看，品牌拉新压力大、复购难。随着新晋玩家不断涌入，行业内也面临着激烈的角逐。各品牌都希望能快速积累用户口碑和用户量级，构筑护城河。而宠物行业双生命周期的特征又加剧了竞争的复杂性，只片面关注宠主或宠物需求的做法，很难得到消费者的认同。

面对市场的发展提出的挑战，企业应该意识到建设品牌的重要性，并应利用好会员运营这一撬动品牌资产建设的重要引擎，于混沌中指点迷津。并依靠数智化平台及工具辅助消费者需求洞察和唤醒，精准投放，增加复购和粘性，凝聚品牌力量。百舸争流，奋楫者先，以消费者为本，转流量为留量，才能让品牌产生源源不断的内生增长动力；以会员运营为抓手努力向前，才能让梦想照进现实。



关于天猫

天猫 (www.tmall.com) 为阿里巴巴集团旗下业务，创立于2008年，致力服务日益追求更高质量的产品与购物体验的消费者，大量的国际与中国品牌和零售商都已入驻天猫。易观的数据显示，按2019财年的交易总额 (GMV) 计算，天猫是面向品牌与零售商的大型第三方在线及移动商业平台，并且持续快速增长。对于消费者，天猫提出“理想生活上天猫”，这背后的商业战略和定位就是天猫要成为中国消费升级的主引擎。对于商家，天猫定位为所有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。



Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.

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40个国家设有65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

20世纪90年代初，贝恩公司进入中国，是较早进入中国市场的全球咨询公司之一。目前在北京、上海和香港设有三个分公司，大中华区员工人数近400人。多年来，凭借对中国本地市场的了解和在全球其他地区积累的丰富经验，我们持续为不同行业的跨国公司和中国本土企业提供咨询服务，度身订制企业策略和解决方案。



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