TMALL天猫 | 淘宝·天猫|商家品牌策略 Taobao Tmall Div. Brand Excellence Strategy | 领羊

# 天猫DTC
# 企业经营指南

## 快速响应，产品致胜

贝恩公司是本白皮书唯一咨询智库

# 上海交通大学安泰经济与管理学院
# 作为本报告学术智库

上海交通大学 SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY | 安泰经管学院 ANTAI COLLEGE Economics·Management


## 特别感谢

陈方若：上海交通大学安泰经济与管理学院院长

尹海涛：上海交通大学安泰经济与管理学院副院长

罗继锋：上海交通大学安泰经济与管理学院管理信息系统系副教授

张　铄：上海交通大学安泰经济与管理学院营销系助理教授

为本报告提供的学术指导

# 前言

“以消费者为中心”的新零售模式，作为以新技术、全渠道服务消费者的多重需求而获得正向反馈的新业态，呈现出由科技、效率和体验三维驱动的发展趋势：首先，技术的革新使得消费和体验不再被时空所局限，且随着日益高效的数据管理和挖掘，消费者洞察更趋细致，相应的实时个性化服务也逐渐完善；其次，为了提升交易和服务效率，更新潮的商业模式、更灵活的资源调度和更多、更有效的产品和服务触点竞相出现；最后，为满足消费者逐步升级的消费体验综合需求，营造个性化、体验式的消费经历和无缝化的交易流程正逐步成为行业的新标准。

上述趋势，皆可被视为**“以消费者为中心”**为底层逻辑的创新与实践，其之所以成为当前新零售领域不可逆潮流的原因在于：**第一，商业环境的巨变**——消费者从接受服务的终点变成了评价、分享购物体验的起点，支持海量数据存储与管理的基础设施建设使得数据导向的客户管理和策略迭代成为高度自动化的流程，以及传统上相对割裂的线上与线下零售逐渐被整合成为引流-体验式消费的全渠道零售体系，推动了在线零售商运营模式的改革和转型；**第二，消费者决策模式出现了变化与矛盾**——原先以实用性需求为单一导向的消费决策演变为对商品的实用性和对购物体验的享受性需求的综合考量，然而这两种需求也存在着明显的矛盾，实用性需求避免不了对性价比的追求，而享受性需求离不开商品与服务品质赋予的高附加值，消费者购物需求的关注呈现多样化，而这样苛刻、矛盾的消费决策过程无疑向商户提出了如何平衡业务品质与成本的挑战。

激变之下，商户主体纷纷开启了对新零售的探索，而目前看来，广泛的商业实践印证了DTC模式是实现“以消费者为中心”的关键所在。DTC模式的核心要义在于，基于对消费者对商品和购物体验的综合需求的分析，建立直达消费者的线上和线下触点，通过精准、及时地满足其个性化需求，获得扩散式正向反馈的良性循环。从传统品牌角度看，若欲向“以消费者为中心“的新零售标准转型，DTC模式似乎是无法被忽视的行业经验。

**在天猫，有中国最大的在线消费市场，有多年的交易与直面消费者的决策行为沉淀，基于天猫市场，对四种不同的消费驱动因子的总结，并提供给企业与之匹配的DTC数字化能力和策略方向，不仅具有创新和前瞻性，也切合企业的实际需要。**DTC模式的核心要素不仅是“直达消费者”，更重要的是企业以数字化的方式开展DTC变革，深入底层逻辑，找到最适合自己的发展道路，而要实现这样的目标，需要在培养品牌方数字化能力的基础上，帮助其分析理解不同客户的需求，进而引导、调整自身的生产和服务策略。

我们身处这个时代，正迈开步伐，一步步恢复到她应有的面貌，她注定是多变的、充满竞争和挑战的，而坚守“以消费者为中心”，不仅是企业迈向未来转型的良方，也是每一个长期经营者，应具备的战略定力。

陈方若

上海交通大学安泰经济与管理学院院长

# 目录
# CONTENTS

01 放眼未来 01-06
DTC是企业未来实现确定性增长的大势所趋

02 快速响应 07-19
产品致胜下的企业DTC发展模式

03 最佳实践 20-29
产品致胜DTC发展的成功案例

04 继往开来 30-35
给企业管理者的DTC经营启示

# 放眼未来：

DTC是企业未来实现确定性
增长的大势所趋

# DTC是未来发展的趋势

最近十年，美国诞生了不少基于互联网的 DTC 企业，比如美元剃须俱乐部 Dollar Shave Club、彩妆品牌 Glossier、运动品牌 Allbirds、宠物品牌 Barkbox 等，这些品牌的共同点都是通过自建独立官网进行销售。根据数据网站 statista 统计，2021 年美国的 DTC 品牌销售额已经达到 1115 亿美元，而这一数字在 2023 年将达到 1749 亿美元。

DTC 来到中国，由于国情、商业环境、消费习惯的不同，于是它的模式也发生了“汉化”——除了自建门店与网站，**品牌更加依赖于交易集中化的电商平台完成 DTC 的营销与销售**，这也是中国消费者依据消费习惯所建立起的选择。因此品牌需要思考如何伴随消费者的决策链路，做好**全渠道触点布局**，为消费者提供**全域多端协同的互动与消费体验。**

DTC 在中国已经成为不容忽视的增长模式，从美妆、内衣、到零食、咖啡，各个消费领域，以指数级的速度增长，DTC 品牌快速崛起的背后与中国数字化生态供需两侧的高速发展密切相关：

**需求侧：**随着消费者越来越追求个性化而非大众化的产品，消费体验成为购物旅程中越来越重要的环节，品牌迫切希望能够与消费者“零距离”接触，获取一手的消费者反馈，能够与消费者进行产品、内容的共创，为其提供更好的消费体验。

**供给侧：**互联网平台与数字化技术的快速发展，特别是电商平台的兴起为品牌 DTC 发展搭建了完善的数字化基础设施，使得品牌可以一键启动 DTC 服务，为品牌的 DTC 发展提供了充分的便利性。

中国不仅拥有广阔的市场、完善的数字化基建，而且随着数十年制造业体系的高速发展，国内市场已经建立了一个完整的产业链生态，品牌商可以通过代工厂完成从产品设计、研发、到制造的整个流程。中国的 DTC 发展已经处于世界领先水平。在这样一个更加精密、复杂、完备的数字化生态下，

**谁离消费者更近，谁就能把握未来。以消费者为本，DTC 必将成为越来越多品牌发展的趋势所向。**

# 天猫是品牌DTC转型的领先阵地

DTC的本质，是品牌零售模式和经营模式的变革。随着中国消费品市场环境变化，品牌在经历了高速发展后开始逐渐“降温”，在增长承压的背景下，越来越多的品牌由过去依靠行业大势取得“粗放式增长”开始转向品牌深化的数字化变革，回归到“做好货、找对人、做深消费者信任”的商业逻辑上。

对于品牌而言，DTC 模式核心要义，并不是“拿掉经销商，取消中间环节”，它是一个系统工程，应该包含两大要素，一方面通过“直面消费者“（Direct to Consumer），减少层级，信息畅通；另一方面，通过数智资产的沉淀，深化数字化企业运营（Digital to Corporate），为企业发展保驾护航。

**DTC（Direct to Consumer）：**以消费者为中心，通过建立直达消费者的线上和线下触点，获得即时、扩散式正向反馈的良性循环，塑造品牌价值，提升服务体验。

**DTC（Digital to Corporate）：**以数据技术为基座，深化数字化企业运营，将数据技术引入来辅助经营决策，逆向牵引商品生产和供应链变革。

**在新商业环境下，数据逐渐成为土地、劳动力和资本三大生产要素之外，不可替代的第四大生产要素。**在品牌的 DTC 经营变革中，天猫所提供的价值，远远不止是简单的销售层面。天猫不仅是“直面消费者“的线上最大销售平台。多年来天猫所构建的数字化商业基础设施，从数智资产沉淀，到新品创新、供应链优化、全域消费者运营、数字营销等数字化能力，对于品牌的经营提效、数字化转型、可持续发展都意义重大。

**在天猫数字化商业基础设施的全面性和独特性，以及为企业提供第四大商业生产要素的优势下，天猫已经成为品牌 DTC 阵地的优先选择。**

# 以终为始：企业在天猫的四种差异化DTC发展战略

在市场消费效用理论中，消费者在购买产品时会受到不同因素的影响，比如产品功能、产品丰富性、产品增值服务、和对产品的情感期望。从整个天猫消费市场来看，不同的细分品类下，甚至不同的应用场景中，也会呈现出如上的不同特征，比如在购买手机、小家电类商品时，多数消费者会关注新功能、新技术、新趋势等创新因素，对产品的功能迭代有较强的需求；在购买服饰类商品时，多数消费者会比较关注产品的风格、颜值、体感等因素，对产品的丰富度有较强需求; 在购买食品生鲜、大家电、家装类商品时，多数消费者会关注配送的时效、包装完整度、安装、保养等因素，对产品的增值服务有较高要求；在购买美妆、运动、内衣等品类的商品时，多数消费者会比较关注品牌的定位、品牌的形象、品牌的价值观等因素，对产品背后所表达的品牌价值与定位有较强的情感需求与期望。

天猫在**从交易到消费的服务升级**过程中，结合对市场消费行为的沉淀与总结，依据动态算法模型，将整个电商消费品市场归因为**品牌驱动、产品丰富性驱动、服务驱动、供应链驱动**四种不同的消费决策因子。与之对应的，是为了更好的满足不同模式的消费决策诉求，企业需要不断创新和发展相匹配的 DTC 能力。

**今年，天猫进一步在“双轮驱动，全域增长”的指导下，按照消费决策因子，将企业 DTC 能力建设总结出四种不同的发展模型，依次为品牌致胜、服务致胜、产品致胜、供应链致胜。**

需要特别注意的是，对于绝大多数企业而言，DTC 数字化能力的建设需求都不是单一的，往往需要多种能力的组合。在这个维度下，侧重品牌致胜还是以产品致胜，或者选择全面发展的战略，企业都可以借助天猫 DTC 企业经营方法论以及领先的数字化基础设施，明确自身战略定位，选择适合自己的 DTC 发展方向。

# 从全局诊断到即时行动：天猫DTC经营指数Plus®与双轮经营场景地图

企业对于 DTC 经营的需求是全方位的。2018 年，从企业制定消费者精细化运营策略的需求出发，天猫发布了第一套人群经营方法论（FAST[1]）。除了人群经营之外，在过去 5年间，围绕着企业从供应链提效到品牌建设的全链路价值需求，天猫还发布了货品经营（SUPER[2]）、品牌力（NEO[3]）、会员经营（FAST+[4]）及内容经营（START[5]）赛道，形成了五大 DTC 经营策略。

不同行业，不同企业发展阶段，都有截然不同的经营诉求，要想延续 DTC 的发展势头，企业需要时刻诊断自身经营状态，以及所处行业水位，明确最适合自己的策略方向，并在最恰当的时间采取行动。

同时，围绕五大策略方向，品牌需要建立长久发展 DTC 的全盘能力，在天猫即将推出的 DTC 经营指数 Plus® 中，将帮助企业更加完整的诊断在天猫 DTC 业务中的长短板，建立持久竞争力，大大增加品牌在 DTC 模式下长线获得决定性突破的几率，获得组织更长线的支持和投入。

### 天猫 DTC 经营指数 Plus®，全局诊断 DTC 经营问题

品牌面对不同类型的消费者，需要建设多维度的 DTC 经营能力体系，并量化评估以进行针对性提升。未来，天猫将整合五大赛道指标，打造一套品牌 DTC 经营能力量化模型——**天猫 DTC 经营指数 Plus®**。天猫 DTC 经营指数 Plus® 结合天猫生态定制化的诊断服务，能够为企业经营管理者揭示出企业在 DTC 发展过程中所面临的问题，并且“对症下药”，帮助品牌明确长期经营提升方向，挖掘新的生意增长点。

[1] FAST 从人群总量（Fertility）、加深率（Advancing）、超级用户数（Superiority）、超级用户活跃度（Thriving）四个维度来衡量品牌消费者运营的质量和效率。

[2] SUPER 从优质货品数量占比（Star product）、货品购买转化率（Utmost conversion）、新品贡献率（Product novelty）、货品售罄率（Exact stock）、履约时效（Rapid fulfillment）五个指标来衡量品牌货品经营的健康度。

[3] 天猫品牌力模型 NEO 从创新力（Novelty）、沟通力（Engagement）、价值力（sOlidity）角度衡量品牌在目标消费者中的心智。

[4] FAST+ 从可持续运营关系数（Capital）、角色关系加深效率（Conversion）、场域引力（Connection）、角色关系价值（CLV）四个指标来衡量品牌全域会员经营健康度。

[5] START 模型从商品种草人数（Seeding）、直接带货人数（Transaction）、引流到私域人数（trAffic）、有效触达人数（Reaching）、深度互动人数（inTeraction）来衡量品牌整体内容营销的量、质、效水平。

## 双轮 DTC 经营场景地图，明确 DTC 关键行动

品牌定位 DTC 经营提升方向后，需要进一步明确可执行的关键行动，即经营场景，构建针对性的 DTC 解决方案。天猫作为品牌 DTC 的领先阵地，结合超过 100 家品牌在经营中的痛点和需求调研，将品牌普遍面临的的 DTC 重点经营命题进行了总结，形成五大经营赛道下覆盖消费者和货品全生命周期的双轮 DTC 经营场景地图，囊括人群运营、营销等交易场景，以及内容运营、交付履约等消费服务场景，同时往产业端延伸，丰富了趋势洞察、商品研发和供应链管理等场景。

**双轮 DTC 经营场景地图——货品全生命周期管理（PLVM）**

PLVM 经营地图总结了从新品上市前到尾货期的运营链路上，针对品牌货品经营中的核心命题，可以与天猫合作进行优化的经营场景，具体场景定义请参考附录 1。

**双轮 DTC 经营场景地图——消费者全生命周期管理（CLVM）**

CLVM 经营地图总结了从圈层到忠诚的消费者生命周期中，针对品牌消费者运营中的核心命题，可以与天猫合作进行优化的经营场景，具体场景定义请参考附录 2。

# 快速响应：

产品致胜的DTC发展模式

# 产品致胜模式下企业的关键经营命题

**产品致胜模式下，企业需要更加重视对消费者需求的变化能够有快速的感知和响应，了解红海和蓝海市场发展趋势，通过品类设计、品类延展、新品研发来驱动生意增长。**

爱逛商场的人，可能会有这样的经历：看着琳琅满目的商品，各式风格、花样设计，逛着逛着就不自觉多买了两件，坚定地说“够了不能再买”。但下周再逛商场时，发现了新奇好玩的商品，不自觉又买了两件。

与这种求新、求异、追求丰富选择的需求相对应的，是企业需要持续满足消费者的延展性需求和发现性需求，**对消费者需求的变化有快速的感知和响应，了解红海和蓝海市场发展趋势，通过品类设计、品类延展、新品研发来驱动生意增长。**对企业而言，产品致胜的 DTC 模式越发重要。

产品致胜的经营模式主要具备如下特点：

**1. 延展性消费：**以服饰行业为例，在定位了人群对风格的需求后，品牌进行多品类的产品丰富布局，激发消费者的跨品类购买和钱包份额渗透提升。这要求企业**围绕核心市场的产品品类 / 功能拓展能力，并围绕核心消费者群体进行私域沉淀、激活和引导多品类复购的能力。**

**2. 发现性消费：**消费者有“逛”的需求，逛得越多，了解得越多，买得越多。**展示是产品致胜模式下的企业打动消费者的关键一步，**唯有好的内容，好的互动，才能打动人心。因此，在消费者注意力极度稀缺的趋势下，私域作为品牌的内容和消费者互动的关键作用场域，通过**私域激活，**提升消费者的活跃和停留至关重要；同时，**内容吸睛，**最大化缩短品牌与消费者的沟通链路，是企业需构建的重要能力。

**3. 产品生命周期相对短：消费者对于产品迭代速度和丰富度的**要求意味着商家需要具备对**消费者需求变化的快速感知和响应能力和持续上新能力；**同时，在较短的产品生命周期下，力求货品上市的成功率和**货品生命周期价值 (PLVM) 的最大化。**

天猫此次面向不同品牌以及品牌内不同职能的管理者，针对企业所关注的经营问题进行了访谈与调研，很多企业给出了自己当下面临的痛点，比如某服饰品牌，在其风格市场上渗透已经到达天花板，亟需风格破圈，延展品牌的消费者心智和边界；某母婴品牌，靠单品类的专业度积累了极高的母婴忠诚群体，也因为单品的心智过强，难以拓展第二品类；某宠物品牌，缺少对宠物主的沉淀和长期运营，拉新成本居高不下。

服饰时尚

母婴　茶　宠物　家居百货

冲调　图书音像　手机数码配件

## 服饰

"我不知道我所在的风格赛道，还有多大的机会，我要把资金继续在这个赛道上投入，还是我要开始布局下一个机会赛道？“

## 宠物

"市场竞争越来越激烈，赛道越来越细分，每年有很多新竞争对手出现，我要如何时刻保持对消费者真实需求的把握，以在市场上脱颖而出？”

## 母婴

"我的第一品类占了我整体生意的70%，多年来我尝试拓展第二品类，发展了很多新品，但第一品类份额仍是居高不下，怎么多品类健康发展？”

针对超过 100 家不同企业关注问题的分析总结，**可以概括出在产品致胜模式下企业的三个核心经营命题：**

**1. 建立快速反应的数字化货品创新体系，全面针对新品创新、孵化到上市全流程经营提效：**注重潮流趋势及细分赛道的机会挖掘，持续新品创新并缩短新品的孵化时间，精准挖掘出符合爆品成长模型的潜力货品并快速引爆，结合市场反馈快速组织规模化的供给，在商品生命周期内实现商品价值最大化。

**2. 建立更丰富的商品数字化表达以及个性化的内容矩阵，提升消费者体验：**将商品关联的卖点、知识点、场景、关联搭配等进行充分的内容化表达，根据消费者旅程和反馈，及时调优，多维度激活消费者多逛、多停留。

**3. 建立跨品类及多品类经营能力，最大化消费者钱包份额渗透：**结合品牌 DNA 和消费者需求的多品类有序延展，提升多品类的经营能力，通过商品组合策略获取细分市场的消费者钱包份额渗透提升；同时，培育品牌高价值核心人群主阵地，通过会员商品、权益、内容、消费者链路等设计，将行业复购转化为品牌复购。

# 产品致胜下14个关键行动

新的差异化增长路径下，品牌与天猫的合作发于电商而不止于电商，需要以消费者为中心，构建**多部门协同**的 DTC 解决方案，实现从交易到消费的服务升级。各个职能部门明确优先级最高的经营场景，并借助天猫数字化工具（e.g. 天猫新品创新中心、瓴羊营销云、新品运营中心、Unidesk 等），营销 IP 工具（e.g. 天猫超级品类日、天猫小黑盒等）以及生态数字化服务能力（e.g. 天猫生态实验室），形成多维度、可持续成长的解决方案。结合品牌调研，天猫总结出**产品致胜模式下商家最为关注的 14 个关键行动（经营场景）**，梳理平台最先进的数字化工具，并推出“天猫生态实验室”IP，面向生态提供数字化开放能力，为品牌的 DTC 场景解决方案构建添砖加瓦。

| 我该做什么？ | | | 我可以怎么做/用什么做？ | | 让谁来做？ |
|---|---|---|---|---|---|
| 重点策略 | 核心指标 | 关键行动（核心场景） | 阿里产品工具 | 生态合作能力★ | 企业内相关职能 |
| 货品经营策略 | SUPER | 品类机会洞察 | • 天猫新品创新中心TMIC<br>• 瓴羊生意参谋<br>• 瓴羊经营参谋<br>• 趋势运营中心<br>• 天猫超级品类日 | • 生态实验室-品类市场下的消费者需求洞察<br>• 生态实验室-品类市场竞争分析<br>• 生态实验室-品类红蓝海格局分析<br>• 生态实验室-品类关联交叉分析<br>• 生态实验室-特定消费者需求下的品类组合分析 | • 商品（企划）团队<br>• 设计团队<br>• 消费者运营团队<br>• 数据团队<br>• 电商团队 |
| | | 风格趋势洞察 | | | |
| | | 跨品类拓展 | | | |
| | | 产品定位 | • 天猫新品创新中心TMIC<br>• 瓴羊营销云<br>• 瓴羊生意参谋 | • 生态实验室-品类产品企划趋势洞察<br>• 生态实验室-品类/细分市场下产品竞争分析<br>• 生态实验室-产品卖点关联分析 | |
| | | IP联名营销 | | | |
| | | 新品沟通策略优化 | • 天猫新品创新中心TMIC<br>• 新品运营中心<br>• 万相台-上新快<br>• 天猫小黑盒 | • 生态实验室-新品成长预测模型<br>• 生态实验室-新品内容归因分析<br>• 生态实验室-先锋人群/新品扩散人群<br>• 生态实验室-新品人场校准器 | • 商品（企划）团队<br>• 市场团队<br>• 电商团队 |
| | | 潜爆品发现培育 | • 商品成长中心<br>• 瓴羊生意参谋 | • 生态实验室-潜力爆品评估模型<br>• 生态实验室-商品健康度分层模型 | |
| | | 爆品营销投放 | • 瓴羊营销云<br>• 阿里妈妈-达摩盘/万相台 | • 生态实验室-爆品GTA人群破圈拆解<br>• 生态实验室-爆品人场校准器 | |
| 内容经营策略 | START | 内容沟通点洞察 | • 瓴羊内容参谋<br>• 瓴羊生意参谋<br>• 瓴羊营销云 | • 生态实验室-内容卖点定位器<br>• 生态实验室-商品词内容种草效率监控卡 | • 市场团队<br>• 创意团队<br>• 电商团队 |
| | | 内容规划生产 | • 光合平台<br>• 瓴羊内容参谋<br>• 阿里妈妈创意中心<br>• 亲拍<br>• 千牛<br>• 热浪引擎 | • 生态实验室-达人X策略人群匹配加速器 | |
| | | 内容生命周期监测 | • 瓴羊生意参谋<br>• 瓴羊内容参谋<br>• 光合平台 | • 生态实验室-内容效能仪表盘<br>• 生态实验室-视频内容秒级检测卡<br>• 生态实验室-全域内容力诊断卡 | |
| 会员经营策略 | FAST+ | 品牌KOC培育 | • 瓴羊营销云<br>• 瓴羊生意参谋<br>• CRM<br>• 会员通 | • 生态实验室-会员平衡记分卡<br>• 生态实验室-全域会员经营罗盘<br>• 生态实验室-会员跨品类智能诊断复购引擎 | • CRM团队<br>• 电商团队 |
| | | 私域场域提效 | | | |
| | | 会员复购提升 | | | |

★生态合作能力面向天猫生态实验室入驻服务商及其所服务品牌开放
以上所选指标、场景、阿里产品、生态能力、企业内相关职能仅为典型代表，并未完整列举

以**风格趋势洞察、跨品类拓展、潜爆品发现培育、内容沟通点洞察、品牌 KOC 培育、IP 联名营销和会员复购提升**七个场景为例，天猫总结了产品致胜模式下的场景解决方案构建和应用。

# 关键行动：风格趋势洞察场景

**场景定义：**

风格属性较强的品牌针对货品同质化、风格认知固化等命题，借助瓴羊品牌策略中心、风格数字化等平台工具，洞察消费者对风格元素的需求，发掘不同风格赛道的增长机会和市场空间，以及各风格下的形色质搭配和风格偏好人群，以拓宽品牌风格认知和货品丰富度，并助力多风格人群粉丝增长。

**商家典型痛点：**

- 单一垂类风格市场生意增速降低，新的货品增量方向不清晰
- 消费者对品牌风格认知出现固化，导致消费者拉新方向受限
- 市场货品同质化竞争严重，亟需基于消费者洞察打造特色风格货品

**天猫优势：**

- 品牌可通过天猫风格数字化能力解构风格元素，对细分风格赛道进行评估、预测、追踪、监控
- 天猫沉淀了各风格赛道下消费者实时动态，可反馈消费者风格货品需求趋势

## 场景典型解决方案：

**Step 1：洞察细分市场风格趋势，评估风格赛道优先级**

将品牌核心生意拆解至核心品类 × 核心价格段的细分市场维度，运用瓴羊品牌策略中心市场趋势分析，洞察当前细分市场下具备高增长、高关注度的风格元素及其供需关系，结合平台数字化风格聚类并归纳出高潜力风格赛道。运用瓴羊品牌策略中心和瓴羊全域营销工具，对上述潜力风格赛道下的消费者体量、增速以及本品牌现有消费者在趋势风格赛道的浓度、转化率等进行分析，量化趋势风格赛道的市场容量，评估核心品类下趋势风格拓展优先级。

**Step 2：搭建趋势风格货品梯队，定位风格人群**

基于品牌货品的差异化风格定位，搭建出趋势风格梯队下的货品矩阵。通过数字化风格能力定位风格偏好人群，与匹配品牌货品策略的人群属性、行业策略人群等进行交叉分析，定位和落地趋势风格系列货品首批承接人群。

**Step 3：聚焦特色风格单品，强化风格沟通心智**

针对需要重点突破的趋势风格目标人群，聚焦系列重点商品，结合其风格特征设计主题营销场景，强化产品风格氛围视觉差异化，激发消费者购物场景联想与风格化穿搭需求，提升品牌在趋势风格下的消费者认知，实现风格破圈。针对目标人群使用瓴羊 Quick Audience 淘系品牌版进行富媒体短信触达，打造定期展示目标新品的场景化视角透出模式，引导消费者加购或购买。

**阿里典型数字化工具：**

瓴羊全域营销工具、瓴羊品牌策略中心；天猫趋势运营中心、TMIC 天猫新品创新中心

**场景典型诊断指标：**

- 业务结果指标：风格赛道 GMV、风格市场消费者渗透率、品类排名
- 经营健康度指标：FAST – A（加深率）、T（超级用户活跃度）、SUPER-U（货品购买转化率）

# 关键行动：跨品类拓展场景

**场景定义：**

针对品牌对明星品类依赖度过高或品类结构过于单一的问题，应用品牌策略中心和天猫生态实验室等平台和生态工具，结合品牌目标人群，评估和定位可进行商品品类拓展的市场机会，聚焦有效人群提升第二品类的渗透率，以优化商品矩阵丰富度。

**商家典型痛点：**

- 过于依赖单一品类，生意可持续性和健康度存在风险
- 传统的市场调研方法反馈周期长，样本量较小，不能及时抓住快速迭代的品类拓展机会，洞察结果的典型性和代表性存疑
- 拓展新品类存在不确定性，试错成本高

**天猫优势：**

- 瓴羊品牌策略中心、天猫生态实验室等工具帮助品牌找准品类和人群关联，定位跨品类拓展方向。
- 品牌可通过 TMIC 测款以调优跨品类货品适配度，降低新品类进入门槛和试错成本
- 天猫具备多样化的投放和权益工具，帮助品牌结合人群洞察加速新品类 / 新品冷启动

## 场景典型解决方案：

**Step 1：明确品类格局，识别高潜力品类**

运用瓴羊品牌策略中心，对行业下各品类格局、发展趋势、核心人群建立全盘认知；通过瓴羊品牌策略中心 + 瓴羊全域营销工具 + 瓴羊生意参谋，定位出规模增速快、且品类人群与本品牌人群有较高 TGI 吻合度的候选品类；通过天猫生态实验室与生态共创的“红蓝海机会地图”，显示特定细分品类的竞争激烈度（红蓝海指数），并评估品牌在该细分市场下的竞争力，从而帮助品牌决策出最适合进行拓展的品类细分市场；

**Step 2：结合消费者洞察开发跨品类新品**

选定要拓展的目标品类，基于品牌现有人群和目标品类的核心消费者洞察开发相适应的新品，应用 TMIC 测试新品的沟通卖点、包装以及定价，确保新品类货品与消费者有较高的适配度；

**Step 3：精细化运营提升跨品类货品购买和人群转化**

将瓴羊全域营销工具与阿里妈妈营销工具相结合，在全域范围内精准触达符合跨品类拓展目标的消费者；应用天猫会员通等工具在多个触点将高意向潜客招募入品牌私域，并结合 88VIP 等付费会员权益促进跨品类购买；

使用瓴羊 Quick Audience 淘系品牌版进行富媒体短信触达，设计跨类目的素材透出给消费者，结合大额权益的推送，引导消费者进行跨类目购买提升客单。

**阿里典型数字化工具：**

瓴羊全域营销工具、瓴羊品牌策略中心、瓴羊生意参谋、瓴羊 Quick Audience 淘系品牌版；TMIC 天猫新品创新中心、天猫生态实验室

**场景典型诊断指标：**

- 业务结果指标：品类 GMV、品类渗透率、人均购买类目数
- 经营健康度指标：GROW-R（复购力）

# 关键行动：潜爆品发现培育场景

**场景定义：**

针对品牌货品打爆确定性不高，资源分配效率低的问题，运用瓴羊全域营销工具、瓴羊品牌策略中心、趋势中心、生态实验室等工具，从货品矩阵中识别出具备高打爆潜力的单品，优化沟通策略和营销方案，提升爆品打造成功率，缩短打爆周期。

**商家典型痛点：**

- 产品线众多，定位不到潜力爆品，资源分配效率低
- 爆品培育成功率低，需要根据消费者需求实时调优打包策略

**天猫优势：**

- 天猫沉淀消费者对品牌全盘货品的消费动态和反馈，帮助品牌对货品进行分层并识别高潜货品，优化资源分配
- 天猫新品运营中心、商品成长中心等工具可帮助品牌发现爆品运营的薄弱点，输出潜力爆品调优策略

## 场景典型解决方案：

**Step 1：多维数字化模型识别潜力爆品**

应用天猫新品运营中心等工具，从品牌类型、成交规模、商品特色等维度，通过算法对品牌货品进行分层，识别出高潜力的商品系列；品牌可进一步借助瓴羊品牌策略中心商品趋势模块等，或通过生态与天猫生态实验室共建趋势货品指数模型，从商品卖点、商品表现、趋势人群偏好、消费者反馈等维度对货品进行分析，洞察最匹配当前消费趋势和人群偏好的趋势单品，帮助品牌精准发现潜力爆品。

**Step 2：从消费者出发，优化引爆策略**

应用新品运营中心、商品成长中心、天猫生态实验室工具优化潜力爆品培育策略：

1. 爆品目标人群沟通优化：结合潜力爆品卖点，定位适配的爆品目标人群，选择合适的内容呈现，如短视频、直播、搭配等呈现形式，突出潜爆品差异化卖点表达；

2. 爆品营销优化：基于潜力爆品分层和筛选，结合爆品目标人群定位，拆解爆品生意目标，优化站内外营销预算分配。再以启动期、发展期及大促期分别设立过程指标监测，基于爆品量质效果模型从人群量级、人群精准度、营销费比、转化效率四个方向进行爆品运营健康度诊断并实时调优。

3、基于爆品互动人群的特性，设计差异化的权益策略，通过 Quick Audience 淘系品牌版进行短信触达，引导消费者加购或转化

**阿里典型数字化工具：**

瓴羊品牌策略中心、天猫新品运营中心、天猫商品成长中心、天猫生态实验室、瓴羊 Quick Audience 淘系品牌版

**场景典型诊断指标：**

- 业务结果指标：爆品 GMV、新品打爆率、新品打爆周期
- 经营健康度指标：SUPER-P（新品贡献率）、S（优质货品率）、E（货品售罄率）

# 关键行动：内容沟通点洞察场景

**场景定义：**

运用瓴羊生意参谋、瓴羊内容参谋、瓴羊全域营销工具和瓴羊品牌策略中心等工具，洞察核心消费者的内容偏好，帮助品牌搭建适配的内容沟通点。

**商家典型痛点：**

- 内容营销时对不同商品和目标消费者使用同质化素材，无法体现商品差异化卖点
- 内容营销形式单一，消费者容易出现审美疲劳
- 内容沟通的有效性难以量化评估

**天猫优势：**

- 瓴羊品牌策略中心、瓴羊全域营销工具、瓴羊生意参谋、天猫生态实验室等工具可帮助品牌定位到货品核心受众，并洞察其偏好的内容形式、沟通元素等，形成人、货、内容三者匹配
- 瓴羊内容参谋提供对内容元素、货品卖点、内容类型、内容消费者的策略能力。通过全网内容趋势洞察、消费者决策因子分析、内容类型分析等，提供智能内容创意策略。
- 内容沟通的有效性难以量化评估

## 场景典型解决方案：

**Step 1：明确内容营销主推货品的核心人群**

通过天猫生态实验室和瓴羊全域营销工具等，结合货品属性和卖点，找到此次内容营销主推货品的核心受众群体，针对这部分群体的偏好搭建内容沟通点，以保证内容吸引目标消费者。

**Step 2：洞察内容素材偏好，搭建差异化沟通点**

通过瓴羊品牌策略中心和瓴羊全域营销工具，洞察品牌核心消费者的画像和内容阅读偏好，通过瓴羊内容参谋分析消费者决策因子，从而提取内容素材的制作指引，以短视频为例：

- 模特：模特的形象贴近货品核心消费者的画像
- 拍摄场景：搭建货品核心消费者偏好的生活场景作为拍摄背景
- 卖点表达：提炼出核心消费者在购买此类产品时最关注 1-3 个卖点作为本次内容营销的主推卖点
- 视频封面：在场景式封面、模特式封面、产品式封面等众多封面类型中，找到每个货品的核心消费者偏好的封面模式进行复制
- 文案：在利益点式文案、卖点式文案、搞笑式文案等众多文案类型中，找到每个货品核心消费者偏好的文案模式
- 直播达人：基于货品理解，匹配最为适合的类型主播

视频类型：在评测、开箱、剧情、展示等多类视频中，找到每个货品核心消费者偏好的类型进行素材制作。

**Step 3：内容素材投放和测试**

素材发布上线后，利用超级推荐等付费工具，进行少量广告投放测试，对反馈信息进行分析，筛选出对核心目标消费者渗透效果最佳的优质素材再次进行放量投放，并结合内容营销 START 模型进行量化追踪，让内容素材的营销效果最大化。

通过瓴羊 Quick Audience 淘系品牌版针对消费者进行周期性素材触达，结合当下的是时间节奏设计不同的场景，例如冬季根据消费者地域分布的差异设计不同的搭配场景，促使消费者产生场景需求催发购买意愿。

**阿里典型数字化工具：**

瓴羊品牌策略中心、瓴羊全域营销工具、瓴羊生意参谋、天猫生态实验室、瓴羊 Quick Audience 淘系品牌版

**场景典型诊断指标：**

- 业务结果指标：短视频播放量、平均观看时长
- 内容健康度指标：START 指标体系

# 关键行动：品牌KOC培育场景

**场景定义：**

针对品牌提升私域用户角色关系、发挥消费者传播裂变价值的命题，借助天猫生态实验室的数字化能力，定位和细分潜在 KOC 培育对象，通过差异化运营手段发挥 KOC 能力优势，加强品牌、货品与消费者连接，推动潜新老客全周期的关系加深。

**商家典型痛点：**

- 品牌会员规模大，但传播裂变价值未被有效发挥
- 货品矩阵横跨多品类多系列，但不同货品与消费者间连接较弱，消费者决策成本高
- 缺少定量手段定位优质 KOC 人群并形成差异化培育机制

**天猫优势：**

- 品牌可在天猫追踪消费者旅程，从而通过传播、裂变行为精准定位具备 KOC 潜质的人群并发挥其能力优势
- 天猫 KOC 人群及其所影响人群都可持续运营和转化，帮助品牌验证 KOC 后链路价值

## 场景典型解决方案：

**Step 1：定位 KOC 培育人群，量化能力优势**

运用天猫生态实验室，将品牌的购买人群根据购买属性（购买金额、购买频次等）和社交属性（自身实力、传播影响等）两大指标细分为多个人群象限，定位出品牌的潜力 KOC 人群；进一步运用瓴羊生意参谋、瓴羊全域营销工具和瓴羊品牌策略中心等数智化工具，结合人群画像和行为洞察将潜力 KOC 细分为标准 KOC、分享型素人和优质素人三个大类。从以下三个维度定位其能力优势：

1. 内容力：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指数；
2. 影响力：综合粉丝量级、粉丝洞察和品牌人群定位的匹配度和发布内容的传播人次指数；
3. 购买力：综合粉丝购买力及 KOC 发布内容的销售总额及 KOC 内容本品牌带来的销售指数。

**Step 2：差异化运营，发挥 KOC 能力长板**

将上述三个 KOC 大类再根据影响力和购买力四象限继续细分为 12 个小类，对每个小类进行相关性分析，找到关联度最高的品类，选择高度匹配 KOC 属性的商品和内容；结合三类潜力 KOC 的能力优势，匹配差异化营销场景，如标准 KOC 重点发力群组运营，分享型素人注重内容打造，优质素人注重互动活动。从提升自身购买力、加强传播意愿或提高互动频次等角度激活 KOC 人群在品牌和货品传播裂变中的作用。

**Step 3：KOC 表现追踪，优化培育策略**

将以上 KOC 能力模型沉淀至数字化看板，通过看板持续追踪 KOC 人群购买行为表现及消费偏好变化以及 KOC 人群所发挥出的传播裂变效果，有效把控 KOC 人群和被其影响的圈层、潜客和新客人群的动态和行为，持续优化 KOC 培育策略。

**阿里典型数字化工具：**

天猫生态实验室、瓴羊全域营销工具、瓴羊品牌策略中心、达摩盘、UD、引力魔方

**场景典型诊断指标：**

- 业务结果指标：KOC 人数、KOC 人群活跃度、KOC 人群影响力
- 经营健康度指标：FAST+ - CLV（角色关系价值）、Conversion（角色关系加深率）

# 关键行动：IP联名营销——IP产品孵化场景

**场景定义：**

运用瓴羊全域营销工具、瓴羊品牌策略中心以及阿里妈妈营销工具，科学、高效地完成从 IP 产品的孵化到上市运营，提高 IP 产品的成功率，降低不确定性

**商家典型痛点：**

- 缺乏全面、充足的信息进行 IP 产品策划，主要依赖于个人经验 / 偏好。品牌前期投入高，但收益却具有很强的不确定性
- 缺乏精细化运营，短期快速打爆 IP 产品
- 无法针对 IP 消费者进行持续分析以及再运营

**天猫优势：**

- 瓴羊全域营销工具、瓴羊品牌策略中心沉淀了上千个 IP 偏好聚类，帮助品牌科学地进行 IP 选择及产品策划
- 天猫具备瓴羊全域营销工具、新品运营中心等多样化工具，帮助品牌加速 IP 产品冷启动和推广
- 品牌可以通过瓴羊全域营销工具对 IP 消费者进行全生命周期运营及分析

## 场景典型解决方案：

**Step 1：IP 选择**

品牌可以通过瓴羊全域营销工具以及瓴羊品牌策略中心，分析 IP 圈层粉丝数量、变化趋势，以及目标受众对于不同 IP 的偏好程度，从中选择具有一定热度，又能击穿消费者的 IP 进行合作

**Step 2：IP 产品规划**

通过瓴羊全域营销工具，品牌可以分析 IP 粉丝的品类偏好、功能偏好、商品属性偏好，结合品牌自身优势进行产品设计

**Step 3：IP 产品运营及推广**

品牌可以通过以下方式，精准定位 IP 兴趣人群进行推广：

- 基于 IP 聚类直接定位 IP 粉丝人群，并通过优选放大功能产出已易转化的 IP 人群包，而后洞察粉丝人群画像及内容偏制定沟通策略，结合阿里妈妈营销工具在全域范围内精准触达推广。
- 基于瓴羊全域营销工具圈选品牌历史 PL 人群、会员人群与 IP 人群包的交集，通过精益运营卡片短信定向触达建立品牌短信橱窗，展现 IP 权益与风格特点
- 品牌若有历史相似 IP 产品，也可将历史 IP 兴趣及购买人群上传，结合瓴羊全域营销工具与阿里妈妈营销工具进行推广

**Step 4：IP 粉丝持续运营及分析**

IP引入的客户可以沉淀至瓴羊全域营销工具进行分析与复盘。IP 产品若有持续合作，可直接圈选，通过短信、投放等方式再运营

**阿里典型数字化工具：**

瓴羊全域营销工具、瓴羊品牌策略中心、天猫新品运营中心

**场景典型诊断指标：**

- 货品健康度指标：SUPER-P（新品贡献率）、U（货品购买转化率）

# 关键行动：会员复购提升

**场景定义：**

针对宽品类、高复购行业特性，通过瓴羊品牌策略中心和瓴羊全域营销工具洞察“人 × 货品、人 × 权益、人 × 内容”偏好，深度还原用户生命周期内购物链路及人群购物心智，借助瓴羊全域营销工具精益运营模块能力，有效实现品牌会员人群策略升级及会员多品类复购提升。

**商家典型痛点：**

- 行业品类跨度较宽，难以精准匹配品类目标用户
- 母婴等行业消费者在不同人生阶段有明确的品类偏好，需要在其购物链路上提升品牌复购

**天猫优势：**

- 瓴羊品牌策略中心行业数字化能力支撑及瓴羊全域营销工具丰富的行业分类洞察体系，帮助商家基于人群特征实现人群分型及货品匹配
- 瓴羊全域营销工具精益运营能力升级原有品牌天猫 CRM 运营体系，进一步丰富商家数投一体解决方法，助力商家实现更精细化的短信运营策略提效

## 场景典型解决方案：

**Step 1：高价值会员人群识别，用户心智分析**

针对如母婴等消费者具备明确购物链路的行业，借助瓴羊全域营销工具及瓴羊品牌策略中心丰富分人群分市场的洞察能力，对品牌会员从母婴用户“人生阶段“及”商品需求“角度精细化分层。预测母婴各叶子类目购买人群，结合母婴消费者生命周期定位各时期有效人群；同时，结合消费者“品类行为表现“预测当前机会群体；最后，通过对各品类购买人群洞察分析，深度剖析消费者购物偏好及消费决策因子，明确用户购物心智，制定落地沟通策略。

**Step 2：洞察消费者货品偏好，搭建品牌特色货品矩阵**

通过瓴羊品牌策略中心和瓴羊全域营销工具，洞察市场机会类目，结合实际生意贡献及趋势，梳理并明确品牌当前战略、中坚、机会、长尾类目。基于各育龄阶段人群母婴品类购买周期及生命周期跨度，为各育龄阶段有效人群识别并匹配高关联度、高机会拓展类目，制定品牌用户生命周期 × 品类的“人 × 货品”矩阵策略，结合母婴消费者育龄阶段提升品牌复购。

**Step 3：精益化运营**

结合品类价值度，实现战略品类营销资源分配，助力孕产到婴童的全育龄段会员投放。

1. 文案匹配策略：洞察消费者购物偏好及消费决策因子，制定“人 × 内容，人 × 权益”的精细化运营策略。
2. 模板匹配策略：小规模短信试投测试，基于不同短信类型、卡片短信模板效果回流，优选匹配承接模板；
3. 效果追踪策略：结合瓴羊全域营销工具算数中心能力，对投放人群核心洞察指标测试逻辑封装，实时追踪人群短信运营效果，持续优化会员私域运营投放策略。

**阿里典型数字化工具：**

瓴羊全域营销工具、瓴羊品牌策略中心、瓴羊生意参谋、DMP

**场景典型诊断指标：**

- 会员健康度指标：FAST+ - Conversion（角色关系加深效率）、CLV（角色关系价值）

# 最佳实践：

产品致胜DTC发展的成功案例

# 波司登：数智化洞察捕捉市场趋势，构建线上商品专供团队，供应链快速响应实现品牌生意持续增长

**主要场景：**货品经营 - 品类趋势洞察、货品经营 - 跨品类拓展

**使用工具：**天猫生态实验室、瓴羊全域营销工具、瓴羊品牌策略中心

**点燃** 联合创始人 张洁

天猫生态数字化工具产出建立的这套品类趋势蓝海市场洞察及品类拓展市场洞察策略非常适合原有核心品类生意体量大、但增长略显乏力，亟待新品和新供给去拉取新的消费者帮助生意增长的品牌。对期望通过品类拓展找到更多生意机会点的品牌也同样有效。点燃ISV在其中作为生态伙伴，基于品牌生意持续增长的需求，以人货交互洞察为品牌输出了驱动生意增长及品牌长效经营的完整策略，并在经营过程中为品牌提供全链路数字化洞察服务，让品牌策略得以有效落地。

**案例品牌背景：**

波司登成立于 1976 年，作为中国羽绒服领域的领导品牌，线下百亿营收规模，近 5 年在天猫线上始终占据着品类 TOP1 的地位，拥有完善的线下商企开发体系。

**面临痛点：**

1、核心增长价格带市场红利不再：1000-2000 元羽绒服市场品牌渗透高达 40%+，增速趋于平缓

2、羽绒消费者场景亟需拓展：羽绒市场消费场景单一，无法支持品牌长期持续增长

3、新品爆发力不足：生意主力仍是过去的爆品系列，缺乏优质的二梯队新品支撑

**解决方案：**

过往线上线下一盘货的方式，无法支持生意持续发展。在数字化时代，只有让每一件波司登羽绒服背后都有数据依托，敏锐洞察线上消费者的需求，快速反应满足他们的需求，再给他们营造喜欢的生活方式及穿搭场景，让消费者有所感知，才能持续保持品牌生意健康长效经营。于是，波司登由品牌副总裁牵头，成立以营销战略部、线上商品专供企划部、电商部、消费者运营团队为主的数字化专项小组，通过数字化洞察及时捕捉市场趋势，赋能商企团队高效线上专供商品开发，适配新趋货品快反，实现生意的长效增长。

**消费者趋势洞察指导货品开发及营销：**结合瓴羊品牌策略中心及生态实验室，品牌从羽绒服与秋冬外套品类的结合中洞察到羽绒服消费场景拓展的核心方向，抓住了风衣羽绒服、衬衫羽绒服、夹克羽绒服等新需求。基于新需求，品牌快速开发，结合新品上市营销造势，在全网一举获得了品牌声量销量双效经营成果。21 年双十一，风衣羽绒服驱动品牌核心羽绒服品类高价格带（3 千 + 元市场）渗透率提升 100%+

**跨品类及强季节趋势洞察指导品类延展：**结合品牌 DNA 与阿里工具，品牌精准定位了夏季防晒衣品类增长趋势，发现品牌有效人群在 400+ 价位带中高端防晒服的偏好，以及供给端的蓝海机会。品牌快速布局防晒衣品类，22 年 618，中高端防晒服新品类贡献全店 GMV 超 20%+。

在上述举措下，波司登在 3 千 + 价格带市场的渗透率提升 100%+，在 1-2 千元市场均为市场第一。防晒服的品类拓展，推动消费者从单一品类，到多品类购买，22 年 6 月，老客复购同比提升 30%+。

# 贝亲：数智挖掘第二品类，付费会员运营加速，跨品类战略落地

**主要场景：** 货品经营 - 跨品类拓展

**使用工具：** 天猫生态实验室、TMIC、瓴羊全域营销工具、瓴羊品牌策略中心、付费会员工具

**乐其** 董事总经理兼首席数字官 Andy

乐其认为，在高度数智化的中国市场，要通过品牌丰富性战略取得成功，有几项能力至关重要：第一，利用平台数字化能力快速且敏锐地洞察出市场机会的能力；第二，以数字化手段敏捷测试并弹性调整的能力；第三，通过数字化工具精准捕捉目标消费者并有效互动的能力。乐其很有幸能参与此项目，协助品牌取得良好成绩。我们希望能将这样良性的合作模式继续下去，为更多品牌的成长提供助力。

**案例品牌背景：**

贝亲（Pigeon）品牌来自日本，是婴儿用品类目的领导者。它的奶瓶和奶嘴因为出色的专利设计和安全性广受全球家长的好评，几乎可以说是贝亲品牌的象征。

**面临痛点：**

**过度依赖于单一品类：** 贝亲面临了对单一品类的依赖度过高的问题。贝亲中国区董事长兼总裁矢野 亮提到：“对中国的妈妈们来说，提到贝亲就会想到奶瓶。这对我们来说，既是优势也是挑战。我们希望保持奶瓶品类领导者的地位，通过我们强大且专业的奶瓶产品线去持续招募新客。但是，我们不希望消费者只购买贝亲的奶瓶，那不仅将导致我们的业务过度依赖单一品类，同时也会使我们很难维持消费者对贝亲品牌的长期忠诚度。从单品类到多品类全面发展，发展出第二个支柱品类，是贝亲在中国发展的重点战略目标。”

**解决方案：**

**围绕贝亲的 DNA，数字化洞察跨品类生意机会：** 通过与天猫生态实验室共创的“品类红蓝海地图”模型，发现大龄婴童的高端洗护品类是个蓝海市场，消费人群与贝亲的人群吻合度非常高，且品类增长潜力较大。基于在此洞察，品牌开发了专门面向 3 岁以上婴童的高端洗护产品线，并将其细分为男童和女童两条产品线。在研发初期，贝亲就通过 TMIC 对目标人群开展了新品测试，为男童和女童线分别挖掘出最能打动目标宝妈们的沟通角度和卖点。产品上市后一炮而红，在官方旗舰店和天猫超市里都成为了贝亲的爆品，显著提升了洗护品类在贝亲业务中的占比。

**设计和升级贝亲付费会员体系，加深母婴群体的活跃，推动跨品类拓展：** 贝亲天猫旗舰店利用天猫会员通强大的功能，上线了“PRO 会员”计划。这个计划，让用户在加入贝亲俱乐部时，除了免费入会以外，还多了一个选项：年付 59 元，成为 PRO 会员，享受三大特权：1）开卡礼包；2）优惠充值；3）每月专属特权。

PRO 会员上线仅一个月，婴儿清洁品类在贝亲新客中的渗透率就提升了 27 个百分点，达到了品牌在该品类里前所未见的高渗透率。而且这个第二品类渗透率的提升，不是通过牺牲第一品类来达成的。加入 PRO 会员的用户，其客单价是普通会员的 2 倍以上，大幅提升了品牌消费者的 CLV。自从 PRO 会员计划上线后，贝亲的总体会员招募率（即普通会员和 PRO 会员的总和）提升了 28%，大大充盈了贝亲的会员资产。

通过数字化洞察挖掘出细分赛道里的蓝海市场，通过平台数字化能力对新品开展目标人群和沟通角度的测试，决定以私域人群为突破口后能够创新应用平台工具实施，不仅大幅提升了第二品类的渗透率，同时也提升了品牌消费者的 CLV。这些优异的结果将会激励贝亲在数智化的道路上继续开拓。

# 致知 ZHIZHI 品牌：通过精准消费者洞察，寻找跨品类增长机会，支撑商品内容化呈现提效，提升购买转化、连带及复购

**主要场景：**货品经营 - 跨品类拓展；内容经营 - 内容沟通点搭建；内容经营 - 内容发布与策略优化；内容经营 - 直播营销

**使用工具：**瓴羊全域营销工具、瓴羊品牌策略中心

## 辰月科技 总经理 李龙波

天猫提倡“从交易转向消费”，就是在强调做好内容，做好服务，商品内容化通过大数据对消费者、消费场景、消费决策因子的深刻洞察，使得商品以更接近消费者、更懂消费者、更适合消费者的形象呈现给消费者，不仅加速品牌对于商品和消费者更精细化的运营能力，也通过更好地服务消费者延展了消费者的生命周期，加强了消费者忠诚度。

**案例品牌背景：**

致知 ZHIZHI，2018 年 5 月 6 日创立于上海，出自《礼记 · 大学》：“欲诚其意者，先致其知；致知在格物。”致意东方文化，知悉浪漫灵感。近 4 年发展，致知品牌始终保持 250% 的高增速，已成为天猫女装前 20 的头部品牌。

**面临痛点：**

**1、产品信息传达效率低：**纯商品货架展示逻辑，对于产品自身内容展示比较局限，转化效率低

**2、需加强用户留存：**单件单次购买比例高，连带消费和复购比例偏低，客单价提升阻力较大

**解决方案：**

产品力是品牌不可或缺的核心竞争力之一。针对致知的消费者，通过深入的消费者洞察研究，精准赋能设计与开发、运营与市场，提升品牌与消费者之间的关系浓度，是致知维持长期产品竞争力的关键。通过数字化能力高效识别消费者的需求和市场反馈，这对追求高效增长的品牌来说非常重要。为此，2022 年 7 月开始，致知联合辰月 ISV 数据服务商，通过阿里数智化支持，针对消费者洞察及品类研究，锚位生意增长核心机会点。同时针对项目痛点进行精准分析，挖掘人货匹配的高效解题方式，赋能打造商品立体内容呈现。

**消费者需求洞察拓展新品类：**通过天猫数字化工具洞察发现，致知的核心消费者对于半身裙品类有高消费偏好，但致知在该品类原商品布局不足，为此，2022 年，致知上线了 74 款半身裙新品，带来了近 10% 的成交，同比增长 115%，其中新客占比超 70%。结合数字化能力的新品创新，提升了致知经营的确定性。

**洞察消费者偏好风格、场景及连带商品，通过内容化突出产品优势：**通过分析消费者浏览与购买行为，确认极简风的内容化方向。同时，识别主推产品与联动潜力高的产品，推出主推产品的多种搭配方式，通过搭配讲解、场景化搭配图片、搭配互动活动等方式丰富产品的呈现形式，突出产品卖点，在站内全链路铺设内容化商品信息。2022 年双十一，致知在极简风格赛道下，老客客单增长 35%，款均成交人数高于行业水平 2 倍，内容引导成交金额超 5000 万。

商品内容化全面提升了品牌的产品信息沟通能力，赋能站内全链路运营，增加了内容的可逛性；通过潜力单品的搭配呈现，刺激了连带消费。致知通过数字化洞察，根据市场情况及品牌增长需求，全面推动生意提效。2022 年双十一，致知生意同比增长 75%，在天猫女装赛道排名 17。

# 千趣会：数智化助推品牌重新定位，延展品类机会，经营新生

**主要场景：**人群经营 - 策略人群定制、货品经营 - 跨品类拓展、会员经营 - 品牌 KOC 培育
**使用工具：**天猫生态实验室、瓴羊全域营销工具、瓴羊品牌策略中心、CRM 平台

## D1M电商科技 创始人兼CEO 姚玥

D1M电商科技始终致力于为品牌提供包括品牌及电商策略咨询、IT开发、数字营销、平台代运营、经销分销在内的一站式品牌数字零售解决方案。通过标准化、系统化、自动化、智能化的实现，结合对品牌数字零售的深刻理解，依托天猫平台资源，将消费者市场洞察、智能技术、运营科学，运用到品牌成长的经营场景中。

**案例品牌背景：**

日本千趣会成立于 1955 年，主要以“为女性带来微笑”的理念为中心。其经营范围涵盖童装、婴童用品、家纺、生活杂货等高品质商品。

**面临痛点：**

深耕婴小童市场的千趣会入驻中国市场后，面临消费者体感不佳、生意下滑等困境，其背后的深层原因可被拆解如下：

1. 品牌定位不清：单纯借助国外品牌红利短暂爆发，品牌调性不明确，人群定位模糊购买心智弱；
2. 商品与市场需求脱节：商品丰富度低，品类布局有缺口，货品细节设计与本土消费者理念有偏差；
3. 定价策略混乱：长期打折促销，低价策略损害品牌调性，消费者对品牌的认知模糊。

**解决方案：**

围绕千趣会发展的核心问题，品牌进行品牌重新定位及品牌形象升级。2018 年开始，千趣会联合 D1M，通过阿里数智化能力支持，开展品牌市场重新定位、升级货品及价格矩阵、构建私域生态，有的放矢地加强中国市场与日本的协同，帮助品牌在中国市场重获新增长。

**结合市场与消费者洞察，锁定核心人群，助力生意新高度：**借助瓴羊全域营销工具和瓴羊品牌策略中心，帮助品牌锁定精致妈妈的核心策略人群市场机会，C2M 定制奥特曼 IP 联名款，进行站内外的内容营销布局渗透核心人群，扩大品牌人群声量的同时，借助天猫宝藏新品牌等营销 IP 加速核心人群关系递进。期间，精致妈妈核心人群占品牌整体人群粉丝的 70%，奥特曼 IP 联名款销售贡献占整体销售贡献的 20%。

**基于瓴羊品牌策略中心分析商品趋势，发现市场新机遇：**以 SUPER 指标为基准对品牌货品健康度进行全面诊断后，发现品牌缺少拉升价格力的优质货品。通过品类大盘分析和趋势洞察进一步发现品牌缺少撬动客单的羽绒类目。在这些洞察的启示下，在 21 年 D11 期间，品牌及时调整货品生产布局，增加羽绒品类，拓展类目丰富度，最终品牌价格力 O 指标同比提升 30%，羽绒品类销售贡献占 20%。

**构建品牌私域生态，联动多资源盘活品牌人群：**人货场匹配在丰富的商品和内容助力下，衍生出了多触点的营销形式：对高购买力人群投放超级直播间；品牌借助换反季节爆款，对低消沉默客，结合专属客服点对点触达，提高渠道相应效能；利用粉丝群与高传播力 KOC 建立连接，私域定向奖励增强传播意愿，优质传播会员同比增长 44%，主动传播粉丝同比增长 79%。

千趣会品牌形象得以重塑，开创了品牌形象本土化；结合中国国情以及客户在母婴行业消费的传统价值观，建立了高丰富性的货品矩阵，实现了品效合一；构建全新私域人群运营的生态体系品牌，实现了品牌口碑传播和私域价值最大化。最终实现生意增长的爆发，品牌重塑第一年 GMV 翻一番，之后年均增长 25%+，活跃消费者超 3000 万，数智化能力支持的 IP 联名商品贡献超 20% 的新品成交。

# 冠能：数字化能力赋能品牌精准定位消费者核心需求

**主要场景：**货品经营 - 产品定位、货品经营 - 新品沟通策略优化、货品经营 - 爆品营销优化
**使用工具：**TMIC、瓴羊全域营销工具、瓴羊品牌策略中心

**案例品牌背景：**

冠能（Pro Plan）是拥有 128 年历史的雀巢普瑞纳 (Purina) 旗下高端宠物食品品牌。自 1986 年创立以来，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让冠能持续提供高品质的宠物营养。冠能全面均衡营养的最佳实践“冠能宝塔营养”基于 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。冠能坚信“一生免疫”理念可以帮助宠物在一生之中预防疾病，延长宠物健康生活的时间，改善生活质量。

**面临痛点：**

中国宠物市场仍处快速发展阶段，精细化科学喂养理念逐渐形成，但面对百花齐放的市场，强调预防营养的冠能品牌增速较缓：

**1. 核心消费者群体流失：**随着资本的涌入，新型国产品牌和进口品牌在瓜分市场，品牌客户增长空间受限

**2. 功能粮缺乏核心卖点突破：**冠能猫肠胃粮具备非常夯实的科技实力，但由于沟通卖点不清晰，该品目前销售贡献占比较小

**解决方案：**

雀巢大中华大区雀巢普瑞纳宠物食品业务负责人陈晓东表示：“消费者是上帝，产品从消费者需求出发一直以来都是我们秉持的宗旨。随着数字化时代的不断进化，我们和消费者之间距离大幅缩短，阿里 TMIC 为我们更好的更快速的洞察消费者需求提供了良好的平台。为冠能品牌升级和产品优化迭代提供了快速直接有效的方法。”

随着精细化科学喂养理念加强，冠能品牌联合服务商，依托天猫新品创新研发中心、瓴羊品牌策略中心等数字化工具，大数据分析和小样本调研，洞察市场机会，定位目标人群，指导沟通文案，优化营销策略，最终打造出全新升级的理念，实现膨化粮赛道突围

**锁定目标人群，定位新品新概念，华丽转身：**结合天猫新品创新研发中心及瓴羊品牌策略中心，对冠能目标受众进行多轮概念测试。初期冠能倡导预防性营养，开发了“营养也分层: 基础，进阶和预防”概念，后期与消费者共创“宝塔营养”概念，站内外专家媒体联合发布，为品牌积累了极高的知名度和美誉度，快速的完成了品牌的华丽转身。冠能宝塔营养全新理念升级在上市 2 天内也推动了站内品牌词搜索人气提升近 50%，转化率提升 100%

**数字化指导营销素材优化，提升生意效能：**通过 TMIC 智能测款和卖点测试模块，快速测出消费者最喜爱的主图和最核心卖点：“整体消化率高达 85%+，守护玻璃胃、助力健康便便”。品牌基于该发现调整站内推广投放素材和文案，直通车优化后的主图和文案点击率提升 10%。

# 继往开来：

给企业管理者的DTC经营启示

# 以生态为连接的天猫DTC“三步协作”模式

过去，企业与天猫的合作大多聚焦在流量视角下电商生意的增长。合作一般以企业电商部门为核心，围绕天猫电商渠道，以流量和生意为基础的合作，达成一定时间内确定 GMV 增长目标。

现在，由于越来越多的企业开始布局 DTC，以及天猫为企业做 DTC 服务的转型，企业与天猫的合作中也逐步摸索出一套新的协作方式——**DTC 视角下长期经营价值共创。合作将以企业高层管理者为核心，围绕天猫双轮驱动 DTC 经营场景共创经营战略，围绕人群、货品、品牌力、会员、内容等赛道形成 DTC 数字化专项战役，建设企业转型及可持续增长能力。两种合作模式对企业来说是 1 plus 1 的选择，**电商确定性生意是短期的基础，DTC 经营合作是可持续增长能力与创新。

与此同时，天猫的生态矩阵作为数字化商业系统中的关键一环，也经历了从电商运营的基础服务到为企业提供全面综合服务的高速发展。天猫生态已成为企业做数字化转型与数字化增长的重要落地力量，是企业实现长期经营价值的重要合作伙伴。

## 企业与天猫 1 plus 1合作

| | 流量运营视角 | DTC 经营视角 |
|---|---|---|
| 合作目标 | 流量生意的确定性增长 | 企业可持续增长能力 |
| 组织配对 | 以电商职能部门为核心 | 以企业决策层为核心的企业全职能部门对接 |
| 生态协同 | 电商运营服务（TP） | 企业经营长期价值合作伙伴 |
| 关注指标 | 天猫旗舰店的短期生意目标 | 天猫全局电商生意+人群、货品、品牌力、会员、内容等企业 DTC 长期经营指标 |

在企业与天猫的合作实践中，企业可以在制定 DTC 战略规划的时候，由管理层甚至一把手亲自参与指导，形成**“三步协作”的协作框架，借助天猫数字化工具的支持，从确定企业 DTC 发展方向、诊断当前经营机会、明确合作的关键行动、到制定与落地行动方案。**以“三步协作”的方式推动与天猫的 DTC 合作，可以帮助企业系统性地部署 DTC 发展规划，有针对性地高效发展 DTC 专项能力。

## 天猫DTC”三步协作”

| | 诊断机会 | 明确行动 | 制定方案 |
|---|---|---|---|
| 行动协同 | **诊断经营机会**<br>诊断全局DTC经营问题及发展方向 | **明确关键行动**<br>明确与天猫合作DTC创新场景及承接组织 | **制定项目方案**<br>制定项目计划、盘点资源、落实行动 |
| 组织保障 | • 企业高层管理者<br>• 天猫生态伙伴 | • 企业高层管理者<br>• BU head<br>• 天猫生态伙伴 | • BU head<br>• 天猫生态伙伴 |
| 工具支持 | • 天猫DTC经营指数Plus® | • 天猫DTC双轮经营场景地图 | • 阿里数字化工具 |

## 第 1 步：诊断经营机会

**企业：**要明确自身的 DTC 发展目标，根据企业所处行业、发展阶段与情况，来选择 DTC 发展模式。企业的高级管理层要把握发展方向和长期目标，可以**借助天猫生态实验室的能力进行当前经营机会的诊断，**这个过程需要企业管理层及相应职能团队负责人参与其中。

**天猫生态实验室：**企业提供天猫 DTC 经营指数 Plus® 工具，为该企业定制对标品牌集作为比较基准，支持服务生态帮助企业完成 DTC 经营诊断。

**服务商：**借助天猫 DTC 经营指数 Plus® 工具，进行指标拆解，找到对应的经营症结与问题。

某女装品牌案例：

由于女装的商品丰富度高，需持续的产品上新维持核心用户以及品类拓展类来获得新用户的机会。对企业而言，发展产品能力，配合高效的供应链能力保证持续不断有竞争力的商品出现是重中之重。CEO 决定，接下来将产品致胜和供应链致胜的 DTC 发展模式作为天猫合作的重点方向。

品牌选择通过某服务商，借助天猫 DTC 经营指工具来完成企业 DTC 经营的诊断。通过业务诊断，CEO 罗列出品牌目前面临的最重要的三大经营问题与机会：

1) 新品效能低，打爆率低

2) 爆品集中，生意缺乏二三梯队产品帮助企业长效经营

3) 消费者和货品之间的内容沟通点弱，难以引起消费者兴趣

## 第 2 步：明确关键行动

**天猫生态实验室：**依据诊断结果，提供天猫双轮经营地图工具，帮助企业找到解决场景。

**服务商：**借助天猫双轮经营场景地图，找出相应的解决场景，为企业提供完整的解决场景建议。

**企业：**基于解决场景建议进行选择，明确接下来的关键行动。这个过程需要企业高层管理者与相关职能 BU head 共同参与。

在本案例中，品牌结合自身所面临的三个经营问题，明确了今年与天猫 DTC 创新合作最重要的 5 个合作场景

- **新品效能低** → 品类机会洞察：深挖品类趋势机会，挖掘符合品牌 DNA 的趋势点，指导符合市场需求的新品开发
  → 单品竞争分析：诊断单品运营表现和市场竞争现状，及时调优单品运营策略，加速新品扩散和效能提升
- **缺乏爆品梯队** → 潜爆品培育：识别具备高打爆潜力的单品，优化沟通策略和营销方案，提升爆品成功率，缩短打爆周期
  → 爆品人群策略：通过爆品特征全网识别高潜力和爆品偏好人群，精准营销，提升爆品成交效率
- **内容沟通点弱** → 沟通点搭建：根据货品及人群洞察，搭建针对品牌目标的沟通侧重点和组合，提升营销效果及内容引流、种草和成交效果

确定发展方向 | 诊断经营机会

**品牌致胜** ★★

**产品致胜** ★★★★★

**服务致胜** ★

**供应链致胜** ★★★

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 人群经营 | 全域人群价值经营 | Fertility 人群总量 8,100 w ↓ vs 7,600 w | 经营良好 | 消费者运营团队<br>数据团队<br>市场团队 |
| | | Advancing 加深率 25% ↓ vs 23% | 经营良好 | |
| | | Superiority 超级用户数 1100 w vs 1,000 w | 经营良好 | 品牌CRM团队<br>数据团队 |
| | | Thriving 超级用户活跃度 24% vs 25% | | |
| 品牌力经营 | 品牌心智建设 | Novelty 创新指数 95 ↑ vs 91 | 经营良好 | 消费者运营团队<br>数据团队<br>市场团队 |
| | | Engagement 沟通指数 24 vs 25 | | |
| | | sOlidity 价值指数 80 ↑ vs 75 | | |
| 会员经营 | 全域会员经营 | 可持续运营关系数 1150 w vs 1200 w | 经营良好 | 品牌CRM团队<br>数据团队 |
| | | 用户关系加深效率 21% vs 21% | | |
| | | 用户关系价值 1300 ↑ vs 950 | | |
| | 私域场域提效 | 场域引力 25% vs 23% | | |
| 货品经营 | 新品加速孵化与引爆 | 新品贡献率 13% ↓ vs 25% | 新品效能、打爆率低 | 商品团队<br>市场团队<br>数据团队<br>产品R&D团队 |
| | | 优质货品占比 16% ↓ vs 23% | 爆品较为集中，缺少二三梯队产品 | |
| | | 货品购买转化率 51% vs 52% | 经营良好 | |
| 内容经营 | 内容营销管理 | 有效触达人数（M） 29 vs 26 | 经营良好 | 市场团队<br>媒体团队<br>创意团队<br>数据团队 |
| | | 直接带货人数（M） 5.5 ↑ vs 5.7 | 消费者与货品之间的内容沟通点搭建较弱，难以起到商品种草、引流和带货效果 | |
| | | 商品种草人数（M） 13 ↓ vs 16 | | |
| | | 引流到店人数（M） 5.5 ↑ vs 5.7 | | |
| | | 深度沟通人数（M） 0.7 vs 0.7 | 经营良好 | |

*以上数字为模拟结果，不代表真实数据

低于行业竞争对手水平　　高于行业竞争对手水平

## 第 3 步：制定项目方案

**企业：**基于关键行动，筹备人员，盘点资源，制定项目计划SOP，包括：

- 组织准备：参与组织及人员安排
- 工具准备：使用哪些天猫数字化工具、场域工具等
- 生态准备：由哪些服务商参与进来，共同落实行动
- 预算准备：基于项目范围的预算安排

**服务商：**基于关键行动制定完整的项目目标和计划，形成详细的工作方案

**阿里：**针对企业与项目需要提供数字化能力，提供相应的资源保障

## 小结

# 产品致胜的 DTC 发展模式，是企业快速响应市场需求，新品创新，实现生意健康拓展和可持续增长的必由之路。

面对消费者越发难以捉摸，品类赛道日益拥挤，竞争越来越激烈的消费者市场环境，怎么基于消费者需求做好商品，怎么寻求生意拓展的机会，怎么让商品用最好的方式呈现，怎么在商品全生命周期上获得价值的最大化，都是企业实现可持续发展必须要解决的问题。变化的环境，不变的消费者对于优质商品的追求。**产品致胜的 DTC 发展模式，是企业赢在当下，在激烈的竞争中脱颖而出的关键。为实现长期高质量的发展，企业需要以消费者为中心，拥抱 DTC，构建起消费者需求和趋势的快速感知和响应能力，通过品类设计、品类延展、新品研发来驱动生意增长。**

面对新环境及企业发展的新需求，天猫企业经营方法论也将与时俱进，深度挖掘和探索企业共同发展之路，为企业转型及选择提供可靠的数字化能力支撑。**快速及精准地洞悉市场需求，响应市场趋势，深建企业内功，高效利用平台不断迭代的先进生产力工具解决企业核心问题，将会是未来几年企业在激烈竞争中脱颖而出的致胜关键。**

# 附录一：货品全生命周期管理（PLVM）

| 运营链路 | 经营命题 | 细分场景 | 场景基础定义 |
| --- | --- | --- | --- |
| 趋势洞察 | 什么赛道有机会？我该打造什么样的货品？ | 消费者需求研究 | • 利用数字技术深入洞察品牌目标消费人群需求动态，以确保品牌货品卖点能高度契合消费者需求热点 |
| | | 商品趋势洞察 | • 运用阿里数字化工具，深入洞察消费者关注的商品趋势卖点和特色货品，以赋能品牌的新品研发，确保货品能高度契合消费者需求 |
| | | 品类机会洞察 | • 品牌结合自身货品品类布局和市场供需，发掘具有高增长趋势的细分品类，或符合当下消费需求的新品类，以指导货品布局，找到新的生意增长赛道 |
| | | 风格趋势洞察 | • 借助瓴羊营销云、风格数字化等平台工具，洞察消费者对风格元素的需求，发掘不同风格赛道的增长机会和市场空间，以及各风格下的形色质搭配和风格偏好人群，以拓宽品牌风格认知和货品丰富度 |
| | | 工艺趋势洞察 | • 根据消费者反馈和需求洞察，发掘供应链新工艺和新技术，推动新品创新 |
| | | 功能趋势洞察 | • 运用 TMIC 等工具，通过大小数据调研相结合的方式，及时洞察出有高增长潜力的货品细分功能点，满足消费者不同场景下的使用需求，发现创新机会，反哺产品制造 |
| 商品企划 | 我的货品矩阵如何规划 | 市场供需分析 | • 基于行业类目和商品供给，以及对应消费者搜索、购买等实时动态，定位市场供需差，评估市场容量空间，以辅助决策品牌在不同类目下的货品布局和营销预算 |
| | | 产品定位 | • 基于对消费者和趋势的洞察，确定单品或商品系列面向的目标人群，塑造货品的特色和形象 |
| | | OTB 规划 | • 品牌基于前期趋势洞察和销售计划对下一阶段货品组合和布局进行规划，以确定订货和生产排期 |
| | | 多渠道人货匹配 | • 分析各渠道消费者画像及需求偏好等维度，并与货品的定价、功能、地域属性等维度进行匹配，以此规划不同渠道的差异化货品布局 |
| | | 跨品类拓展 | • 应用瓴羊营销云和天猫生态实验室等平台和生态工具，结合本品牌品类和消费者关联分析，定位和评估可进行品类拓展的市场机会，聚焦高潜力人群提升第二品类的渗透率，以优化品类结构 |
| 商品研发 | 我如何提升新品开发成功率？ | 新品计划制定 | • 以趋势洞察和商品企划为基础，制定新品开发方向和开发节奏 |
| | | 设计打样 | • 利用数字化工具，实现基于 AI 的 2D 或 3D 设计和数字制版，以达成趋势到款式的快速设计和落地 |
| | | 选款交易 | • 通过犀牛智造等工具直接选择交易样衣款式，并由自主或三方供应链承接生产，以弥补自主设计能力不足或时间周期紧张 |
| | | 新品测款 | • 运用 TMIC 等工具，构建不同款型新品的试销页面或者展开消费者调研，通过洞察消费者的互动和购买行为，识别出更具有市场潜力的新品款型 |
| | | 新品试用派样 | • 通过天猫 U 先等进行新品小样派发和试用，收集消费者对拟上市新品的评价和反馈，优化新品设计 |
| | | 包装设计 | • 结合消费者需求洞察，设计符合品牌价值传递需求或货品物流需求的包装，包括创意设计、包材选择等 |

| 运营链路 | 经营命题 | 细分场景 | 场景基础定义 |
| --- | --- | --- | --- |
| 新品上市营销 | 新品如何顺利推向市场? | 上市节奏优化 | • 品牌根据对于消费者消费行为和品类的周期性洞察，结合商品的季节属性和卖点，确定不同品类矩阵下新品上市节奏、成交目标、以及匹配的营销投入 |
| | | 新品定价 | • 洞察新品目标消费者的消费意愿，并评估同类商品的价格区间，结合产品定位制定符合消费者购买意愿且具有竞争力的定价 |
| | | 新品人群定位 | • 通过对新品目标消费者的洞察，发现消费者的人口特征、购买习惯和场域、触点分布，以精准定位新品种子人群，助力新品冷启动 |
| | | 新品沟通策略 | • 围绕新品的趋势卖点，设计上市前后的差异化营销沟通策略，包括站内外种草传播形式、站内商品内容表达和 to C 交互渠道 |
| | | 新品营销优化 | • 基于新品沟通策略，结合消费者触点和场域偏好，选取适合的营销手段和阿里营销工具进行针对性营销投放 |
| | | 新品监控评估 | • 追踪新品上市后，在销售、目标人群、内容场、评价口碑等多个维度的量化表现，及时调优新品的后续营销策略和 SKU 颗粒度的库存策略 |
| 爆品运营 | 如何发现并运营好爆品? | 潜爆品发现培育 | • 运用天猫生态实验室、瓴羊、TMIC 等工具，从货品矩阵中识别出具备高打爆潜力的单品，优化沟通策略和营销方案，提升爆品打造成功率，缩短打爆周期 |
| | | 爆品目标设定 | • 基于消费者洞察及品牌历史爆品运营，将爆品销售目标拆解至 AIPL 以及各类细分人群（如策略人群），基于目标制定运营策略 |
| | | 爆品人群定位 | • 通过对爆品或潜爆品目标消费者的洞察，发现消费者的人口特征、货品偏好、购买习惯和场域分布，以定位爆品营销的核心目标人群 |
| | | 爆品营销优化 | • 围绕目标消费者的需求特点和触点偏好，设计爆品的营销策略，包括产品卖点、种草内容、互动机制、投放触点等方案，应用阿里妈妈营销产品等优化投放策略 |
| | | 单品竞争分析 | • 根据爆品或潜爆品所在的细分市场和价格带锁定对标商品，并对其市场渗透率、目标人群覆盖率以及价格竞争力等多维度进行分析，以评估货品的市场竞争力 |
| | | 爆品监控评估 | • 追踪爆品在销售、目标人群渗透、口碑声量、复购等多个维度的量化表现，并通过洞察分析对爆品运营进行复盘和调优 |
| 清仓营销 | 怎么卖掉尾货? | 清仓商品选品 | • 品牌基于商品销量、畅滞销分析、消费者评价以及季节性因素等多维度的洞察，筛选出需要进行清仓促销的货品 |
| | | 清仓渠道布局 | • 洞察各渠道消费者画像与需求偏好等维度，与清仓商品的定价、功能、地域属性等维度进行匹配，以此规划清仓商品的渠道布局 |
| | | 清仓营销优化 | • 洞察目标消费者的消费能力、清仓商品在新品期 / 成熟期的价格趋势和对应成交量、同类商品的价格区间、以及清仓活动的周期时长，以制定符合消费者购买意愿，且具有竞争力的清仓定价，设置相应的促销机制和投放触点 |
| 商品生命周期运营 | 怎么做好商品日常运营？ | 畅滞销分析 | • 监控一盘货的销售状态和周转速率，分析货品各类目、价格带等维度的畅滞销情况及原因，优化运营策略和库存备货等 |
| | | 商品分层运营 | • 根据货品畅滞销状态、卖点、产品定位等，将一盘货进行分层，以优化资源分配和制定差异化运营策略 |
| | | 动态定价 | • 根据货品销售周期、畅滞销、竞争格局等因子，进行货品动态定价 |
| | | 活动 / 大促运营 | • 配合活动、大促等关键节点，优化货品运营策略及库存计划 |

| 运营链路 | 经营命题 | 细分场景 | 场景基础定义 |
| --- | --- | --- | --- |
| 生产管理 | 怎么做到以销定产？ | 销量预测 | • 品牌面对线上线下不同渠道的营销场景、定价、备货差异，以新品上新、GMV 目标、利润目标等管理目标为出发点，综合考虑历史销量、渠道增长趋势、竞争对手的营销策略，前置做好日销、大促等不同场景的销量预估，指导科学备货，提升供应链的稳定性 |
| | | 生产计划 | • 结合销量预测、库存健康等维度，规划货品生产节奏和排期 |
| | | 物料计划 | • 基于生产计划，规划和确定所需物料的需求量和需求时间，以保障物料加工进度和采购周期 |
| | | 定胚定料 | • 以趋势洞察和商品企划为基础进行货品生产的面料准备，主要指独家 / 功能科技性面料开发，面料交易、面料内容包装等服务 |
| | | 排程排产 | • 以销量预测和订单为基础，综合考虑物料供应、资金、产能等因素，优化生产计划和产能分配 |
| | | 柔性生产 | • 品牌为快速跟进最新商品趋势并对抗不确定性带来的库存风险，应用犀牛智造等工具，以小单快反生产的形式进行订货和生产，并根据市场反馈及时调整生产计划，从而实现趋势商品的快速研发，降低库存压力和资金占用 |
| 库存管理 | 如何提升库存周转同时降低缺货？ | 备货需求预测 | • 结合未来周期的销量预测和商品现有库存及交期，测算满足需求所需要生产或订货的商品数量，以期实现商品不缺货、不积压 |
| | | 分控货管理 | • 借助数字化供应链工具，合理调控全渠道一盘货的计划、组织、销售和在仓网、渠道间的分配和流转 |
| | | 库存健康管理 | • 品牌多渠道多种经营模式背景下，面对远超传统零售管理的商品数量、仓库类型规模、更灵活的营销场景和更高难度的库存管理，应用 Alibaba DChain 等数字化工具，结合专业的库存管理经验，根据自身需求建立不健康库存识别模型、多状态库存智能预警、报警等能力，实现库存健康管理的系统化和自动化，降低企业管理成本 |
| | | 智能补调 | • 品牌面对销量波动的不确定性，及时捕捉库存流速变化，综合平衡库存周转、在架率、补货调拨成本等因素，围绕目标周转天数快速调优补货参数，做出多级仓库、多地区仓库之间调拨或补货的较优决策，在保证在架率的前提下计算出最佳调补批量、调入 - 调出仓库建议 |
| | | 仓库网络规划 | • 品牌借助阿里自研的仓库网络规划算法解决方案，通过仿真模拟以高保真高精度方式快速产出选仓选址、整体搬仓、大促场景下的临租仓选址等业务最优决策，助力供应链源头决策做到最优，为后续的供应链降本增效提供足够高的天花板 |
| | | 品仓部署优化 | • 品牌针对仓库或门店容量有限，无法铺设所有货品的难题，应用品仓部署优化方案，以仓库仓容或者门店铺货面积为约束，刻画未来需求的不确定性并结合地理位置和营销节奏等信息进行多次模拟仿真，及时调整选品铺货决策，以实现门店铺设坪效最大，仓库铺设离客户最近且拆单概率最小，最大化销售机会的同时最小化履约成本 |
| 交付履约 | 如何提升货品交付体验？ | 物流提效 | • 运用 Alibaba DChain、菜鸟等数字化供应链工具，结合商品分层、仓容动销，输出成本、效率趋优的车辆资源计划和路径优化建议，优化物流配送 |
| | | 物流费用优化 | • 品牌为应对高企的物流费用和履约成本，应用智能路由策略，根据消费者订单货品需求和仓配服务资源的匹配情况，从社会化物流配送供给，和履约发货方案中筛选最优的订单分配与路由决策，实现成本或时效最优的目标 |
| | | 线上线下一体化交付 | • 运用阿里数字化工具，结合货品属性特征和消费者购买习惯，通过 O2O 履约模式，为消费者提供便利的交付体验 |
| | | 送装一体 | • 针对大件货品商家，运用阿里数字化工具，定位品牌核心消费者所在区域，并与平台合作在各区域设立或整合送装服务团队，实现送装一体，减少消费者购物和安装中间等待时间 |
| | | 售后服务优化 | • 通过与天猫服务供应链产品对接，运用平台售后服务商体系，实现原厂安维、以旧换新等售后维修、保养服务的数字化和标准化，弥补商家售后服务能力缺失，提升用户体验 |
| | | 退货退款归因分析 | • 借助天猫生态实验室，结合消费者洞察，帮助品牌分析出影响退款退货率的所有关键因素，并通过诊断评估、战略制定与执行相结合的方式，明确所涉及的职能端口并输出优化建议 |

# 附录二：消费者全生命周期管理（CLVM）

| 运营链路 | 经营命题 | 细分场景 | 场景基础定义 |
| --- | --- | --- | --- |
| 人群洞察 & 定位 | 我的消费者是谁？他们喜欢什么？ | 市场格局洞察 | • 应用瓴羊营销云等工具，洞察和分析品牌目标市场人群分布、竞争情况等，帮助品牌把握市场宏观格局 |
| | | 细分市场研究 | • 结合消费者细分需求，针对圈层市场和新兴的细分市场进行量化研究，判断成长空间和进入机会 |
| | | 消费者人群洞察 | • 运用瓴羊营销云、天猫生态实验室等数字化工具，围绕品牌核心人群，进行细分人群消费者习惯、决策因子、偏好货品等洞察，聚类分析消费者的人口学属性、生活方式、兴趣爱好、消费意愿等特征，形成目标消费者人群分类 |
| | | 消费者行为洞察 | • 运用瓴羊营销云、天猫生态实验室等数字化工具，对消费者在平台的搜索、浏览、收藏加购、下单等行为进行洞察，分析其偏好和需求 |
| | | 品牌人群定位 | • 根据目标市场分析和消费者洞察，结合品牌调性和产品战略，定位品牌主打的 Core&More 人群 |
| | | 内容偏好洞察 | • 对消费者偏好的内容载体、内容属性、内容触点等进行洞察，帮助品牌匹配适合的内容营销策略 |
| 品牌心智建设 | 我该怎样提升品牌认知和认可度？ | 品牌心智定位 | • 运用天猫生态实验数字化能力和生态伙伴的品牌战略规划能力，用数字技术构造品牌核心策略，串联价值主张、生意机会、人货策略、沟通传播，打造契合目标市场的品牌心智 |
| | | 品牌心智诊断 | • 运用天猫品牌力 NEO 模型，通过品牌在目标品类和人群中的创新力（如先锋人群浓度和渗透，品牌卖点关联度）、沟通力（如亲密粉和活跃会员浓度，品牌搜索热度）和价值力（如品牌价位段、正价率和转化率）表现，综合评估品牌心智 |
| | | 品牌价值重塑 | • 品牌运用阿里数字化工具，对新兴市场、新人群进行洞察，重新定位品牌心智和价值主张，以达成如品牌年轻化等转型 |
| | | 品牌营销传播 | • 以品牌心智定位为基础，规划最适于品牌价值传递和品牌形象塑造的投放载体和投放渠道，提升目标消费者对品牌的认知和认可度 |
| | | 先锋人群洞察 | • 结合人群洞察和行为，洞察行业、品类的人群先锋度，挖掘品牌商品可能的种子用户及其趋势偏好 |
| | | 先锋人群运营 | • 对先锋人群进行卖点、沟通素材、投放场域等针对性优化，并通过先锋人群进行传播和引领，以提升人群运营效率 |
| 全域人群价值经营 | 我该怎样联动消费者旅程并形成全域人群战略？ | 策略人群定制 | • 从企业管理层明确人群即战略的目标，借助天猫生态实验室的数据能力，基于品类人群的多维度消费动态对人群进行分型和聚类，以识别并进一步洞察品牌策略人群，为品牌明确人群运营优先级并定制策略人群货品运营策略，渗透核心消费群体 |
| | | 人群价值评估 | • 借助生态服务伙伴能力以及数字化基础设施，助力品牌联动经营阿里域内与域外的消费者全域旅程，建立全域人群价值量化评估体系 |
| | | 全域人群运营 | • 通过阿里数字化工具和生态工具，构建品牌一方视角的全域人群价值指标体系与全域人群联动策略，有效串联并沉淀品牌域内外人群，提升品牌全域人群经营效率和人群价值 |
| 消费者沟通和互动 | 我该怎样与消费者进行有效沟通？ | 沟通策略制定 | • 针对不同的消费者洞察和触点，采取差异化的沟通载体，表达方式等 |
| | | 品牌代言人选择 | • 根据消费者洞察和品牌心智定位，与明星粉丝人群进行双向匹配，选择适合的品牌代言人 |
| | | 内容沟通点搭建 | • 运用瓴羊营销云、天猫生态实验室等工具，挖掘产品与人群进行最佳匹配的卖点，结合核心消费者内容偏好，帮助品牌搭建适配的内容沟通点 |
| | | 内容规划生产 | • 基于人群洞察和内容定位，规划内容的渠道触点，并根据渠道特性进行不同内容生产主体的账号组合搭配，策划和产出差异化主题内容 |
| | | 内容发布和策略优化 | • 洞察消费者在需求激发到下单购买间的时间周期，规划不同类型内容的发布排期，并基于发布效果持续调优内容运营策略 |
| | | 内容生命周期监测 | • 运用天猫 START 内容力模型，进行投后效果监测，并沉淀优质内容素材库，进行素材聚合复用，提高内容资产运转效率，延长内容生命周期，降低制作成本 |

| 运营链路 | 经营命题 | 细分场景 | 场景基础定义 |
| --- | --- | --- | --- |
| 消费者沟通和互动 | 我该怎样与消费者进行有效沟通? | IP 联名营销<br>直播营销<br>搜推策略优化 | • 品牌对目标消费者的 IP 偏好和拟合作明星 /KOL/IP 的粉丝进行双向洞察，选择适合的 IP 联名，并针对性地制定营销策略<br>• 以直播为载体进行持续的运营，加强与消费者的实时互动，提升品牌消费者沟通粘性，以持续激发对品牌和产品的认知和兴趣<br>• 帮助品牌进行搜推链路的策略优化，如通过沉淀品类消费者的搜索关键字 / 关联词、评论区高频词等形式，为品牌构建知识库，提供品类洞察报告，以协助品牌优化产品的搜索路径（SEO） |
| 首单转化 | 我该怎样高效拉新并促进购买? | 种草人群转化<br>导购策略优化<br>消费体验&服务升级<br>会员首购转化<br>跨品类拉新 | • 基于数字化工具进行站外种草回流，并通过页面 /Nickname/ 图片搜索等工具，引导消费者直达天猫生态内，进行持续的人群运营和成交转化<br>• 结合消费者需求洞察，挖掘消费决策因子、决策路径，优化导购链路和导购形式，提升转化<br>• 围绕消费者需求和痛点，洞察消费者购物链路中的未满足因素，匹配购前增值服务（如“先试后买”），提升消费者购前、购中满意度，提升转化<br>• 洞察品牌未购会员需求，设置会员权益和引导机制，促进其首次下单<br>• 运用瓴羊营销云、生态实验室等工具找到品牌目标人群跨类目偏好，再通过特秀、宝藏新品牌等工具进行定向触达，帮助品牌达成跨类目人群破圈的效果 |
| 会员与私域运营 | 我该怎样提升消费者忠诚度和复购? | 全域会员融合<br>全域会员招募<br>品牌 KOC 培育<br>会员互动<br>会员传播裂变<br>私域人群分层运营<br>私域场域提效<br>会员复购提升 | • 包括品牌全域人群、全域供给、全域权益和全域服务的融合，通过天猫公私域合营的数智化能力，帮助品牌洞悉私域人群的特征偏好，打通全域的供给、权益和服务，为品牌私域用户提供线上线下全渠道一致的体验<br>• 基于品牌 A(认知)、I(兴趣)、P(购买)人群，对人群再加工，通过全域媒介触点进行全网种草，结合品牌私域招募机制和会员权益引导入会<br>• 借助天猫生态实验室的数据能力，定位和细分潜在 KOC 培育对象，挖掘该人群的成长路径，通过差异化运营手段培育和发挥 KOC 能力优势，培养其成为品牌“代言人”<br>• 洞察品牌会员触点偏好，设计小程序、小游戏等机制加强与会员的互动与交流，提升会员活跃度与粘性<br>• 识别品牌传播裂变的活跃人群，衡量用户的传播价值，通过定制传播裂变活动，并设计长期激励机制，扩大主动传播分享的会员人数与 KOC 传播影响力<br>• 根据私域用户关系、购买价值、传播价值进行分层，建立私域关系——CLV 的矩阵模型，对不同层级的用户进行 CLV 的精细化定向提升<br>• 协助品牌明确各类型场域的价值定位及关键运营指标，对各场域进行整体分析与诊断，找到关系沉淀、加深、转化的最优组合<br>• 通过瓴羊营销云、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，制定个性化”千人千面”沟通策略 |
| 人群深度运营 | 我该怎样提升消费者忠诚度和复购? | 消费者反馈分析<br>人群复购提升<br>跨品类购买提升<br>老客促活与召回 | • 基于人群洞察和内容定位，规划内容的渠道触点，并根据渠道特性进行不同内容生产主体的账号组合搭配，策划和产出差异化主题内容<br>• 匹配高复购人群和高复购产品，结合营销手段，激发再次购买，增强品牌粘性<br>• 基于品牌现有类目和消费者洞察，挖掘人群潜在购买需求，通过权益机制和页面商品策略等引导消费者跨类目迁移购买<br>• 通过瓴羊的 DAAS 数智化营销工具，围绕品牌存量和增量的用户群体，对老客进行精细化洞察分析，针对不同消费者类型通过短信进行精准触达和召回 |

# 指导委员会&报告作者

## 指导委员会

吹　雪：淘宝天猫产业发展和运营中心总裁

刘　洋：淘宝天猫产业发展和运营中心商家品牌策略部总经理

蔡　晴：贝恩公司全球合伙人

## 报告作者

杨凌霜：淘宝天猫商家品牌策略部 商家经营策略负责人
lingshuang.yls@alibaba-inc.com

罗景月：淘宝天猫商家品牌策略部 商家经营策略专家
jingyue.ljy@alibaba-inc.com

朱津锋：淘宝天猫商家品牌策略部 商家经营策略高级专家
zhujinfeng.zjf@alibaba-inc.com

雷诗哲：淘宝天猫商家品牌策略部 商家经营策略专家
leishizhe.lsz@alibaba-inc.com

余　添：淘宝天猫商家品牌策略部 商家经营策略专家
yuxian.yt@alibaba-inc.com

沈池风：贝恩公司项目经理
chifeng.shen@bain.com

## 阿里合作团队（排名不分先后）：

瓴羊、TMIC 天猫新品创新中心

## 阿里巴巴团队成员（排名不分先后）：

林鸣晖、孟志斌、张煜祺、廖欣、肖捷、贾韦、吴沄、孙蕾、郭阳、张雨晴、宋天麒、黄阳芷、秦翕嫣、张文文、周树青、彭刚林、范博阳

# 致谢


感谢以下品牌对本报告的支持（排名不分先后）

波司登 畅销全球72国

pigeon 贝亲

PURINA PRO PLAN 冠能

千趣会 SENSHUKAI

ZHI ZHI 致知

感谢阿里巴巴瓴羊营销云对本报告的大力支持

瓴羊

感谢以下合作伙伴参与报告的编写工作（排名不分先后）

辰月科技

D1M 电商科技

leqee 乐其电商 We deliver results!

!zan 爱赞 www.51izan.com

LIGHT UP 点燃

## 关于天猫

天猫全球最大的面向品牌与零售商的第三方在线及移动商业平台之一。天猫（https://www.tmall.com/）创立于2008年，致力服务日益追求更高质量的产品与极致购物体验的消费者。大量的国际与中国品牌和零售商都已入驻天猫。天猫为阿里巴巴集团旗下业务。

## 关于贝恩

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39个国家和地区设有64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。十年来，我们在公益服务方面投资超过10亿美元，为应对当今教育、种族平等和社会正义、经济发展和环境方面紧迫挑战的公益组织提供我们的才能、专业知识和洞察力。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功，并在业内享有良好的客户拥护度。

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国际咨询公司之一。多年来，凭借对本地市场的充分了解和在世界其他地区积累的丰富经验，我们已陆续为30多个行业的大型驻华跨国公司以及知名国内企业客户提供咨询服务，度身订制企业策略和解决方案。

贝恩中国的咨询方法与贝恩全球的方法一致，始终保持对结果的高度关注。在中国本地，我们的专业能力涵盖战略、绩效提升、组织架构改良、兼并购和私募基金等各个领域。