阿里云 零售行业 阿里云 研究中心 Research Center AliResearch 阿里研究院

和璧隋珠 得智者富

共琢驱动可持续增长的价值杠杆

2021消费者数智化运营白皮书



KPMG

序言



肖利华 博士
阿里巴巴集团
副总裁

在新的经济环境下，消费者发生巨大的变化，推动着品牌方要不断的去认识新人群、铸造新品牌、构建新场景、打造新组织、实践新运营。过去企业和消费者的连接非常单一，企业围绕着既定的产品和服务去开展营销和销售。如今，新的消费人群已经崛起，在数字化的加持下，无数原本细分、小众的需求被充分挖掘，新的消费人群已经占据了主流，新的消费场景无处不在。

品牌方未来将在对消费者的洞察基础上，通过数智化的手段与消费者充分连接共振，推动整个产业互联网的升级。企业以自身生产力为动力，结合消费者运营这个非常重要的支点，撬动企业内外生产关系的变革，全面提升企业内外生态的竞争力。此次疫情也是各个行业生态数智化能力的一次检验和大阅兵，数智化转型做的好的企业，业绩表现亮眼。

我们经常讲“因为相信，所以看见”，当下一批先锋企业已经取得了一些阶段性的成果。数字经济时代，大幕才刚刚开始，过去的一年是一个大的分水岭，阿里云新零售愿与各行各业的品牌方一起，共同去拥抱这个伟大的数字经济时代！



毛健
毕马威中国
消费品及零售行业咨询主管合伙人

伴随着科技进一步发展，中国消费已经形成了鲜明特色，不同于全球趋势，新人群、新品牌、新场景和新运营向我们展现了崭新的新消费景象，而消费者认知、需求和决策链路也发生了深刻的变化。

而我们的企业并没有做好充分准备，尤其是疫情之后，具备消费者运营能力且与消费者已经构建了深度的数字化链接的企业表现出了很强的经营韧性。企业在获客拉新、社交媒体应用、存量客户挖掘上均做了很多工作，但收效甚微，深度剖析其中根本原因，绝大部分企业在消费者数据采集、数字化营销互动、个性化体验等方面还停留在传统思路和做法上，营销资源被大量浪费。

从根本上企业需要认知到消费者价值与企业价值的正相关性，将消费者运营提升到战略高度，切实行动起来，从价值和体验出发，补齐自身运营在组织、流程、机制、数据和技术平台层面的短板，通过数据智能不断优化互动和营销效果，跑通正向循环迭代的管理路径，为企业奠定了坚实的、能够驱动未来可持续增长的价值内核。

目录

1 崭新消费：新消费六大趋势

2 问题迷局：消费者运营八大场景

3 破局之刃：消费者运营VALUE模型™

4 他山之石：不同行业案例借鉴

5 生态赋能：共创解决方案

新经济环境下催生崭新消费形态，包括新人群、新品牌、新场景、新运营

新人群

新消费增量人群快速涌现

30%

95后消费者贡献了潮流消费份额的30%，消费增速超过400%

50%

双11，男士彩妆增长超50%，预售备货增长3000%

- 95后、00后消费者占比超过一半
- 内容营销敏感、传统品牌意识弱化，决策链路无序化、碎片化、实时化、场景化

新品牌

现象级崛起的新增长力量

357个

双11预售期间357个新品拿下细分品类top 1

44.8%

品类创新对本土品牌市场规模扩大的贡献度

- 新品通过性能和品质升级提升单品价格，超级新品平均溢价30%
- 新品拉动新客，迸发增长动力

新场景

无所不在的消费场

80%

疫情期间线上订单占到80%

53%

批发分销转型直接零售增长53%

- 人在哪里，场就在哪里
- 线上和线下、近场和远场、供给和需求融合加速

新运营

内容+互动的消费者新连接

4亿

淘宝直播用户近4亿

100+

100多种线下职业变身淘宝主播

- 淘宝直播每天观看时长超过1小时用户同比增长达到40%，重度用户规模持续扩大

数据来源：麦肯锡《2020年中国消费者调查报告》、Selligent《全球网络消费者指数》、2020年天猫双11官方新闻、阿里研究院《2020淘宝直播新经济报告》

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

诸多崭新消费形态的背后，是消费者认知、需求和决策特征的变化

消费者认知

1 **认知触点多元化**
消费认知被数字媒体广泛影响

消费者需求

2 **消费需求粉尘化**
个性化、定制化需求被充分激发

3 **场景体验随心化**
购买交付体验趋向快速即时

消费者决策

4 **购买理由情感化**
为内容/信任/主张买单

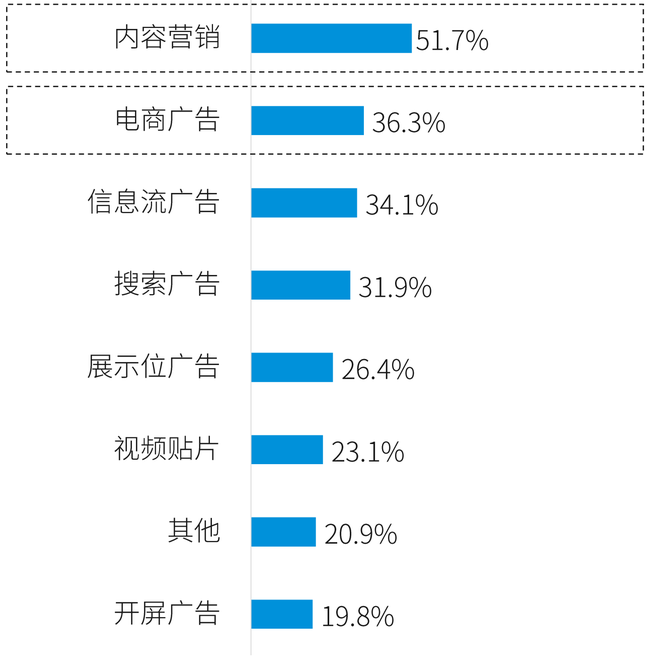
5 **购买路径无序化**
决策链路无序化、碎片化

6 **购买决策跨界化**
跨品类、跨品牌、IP

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

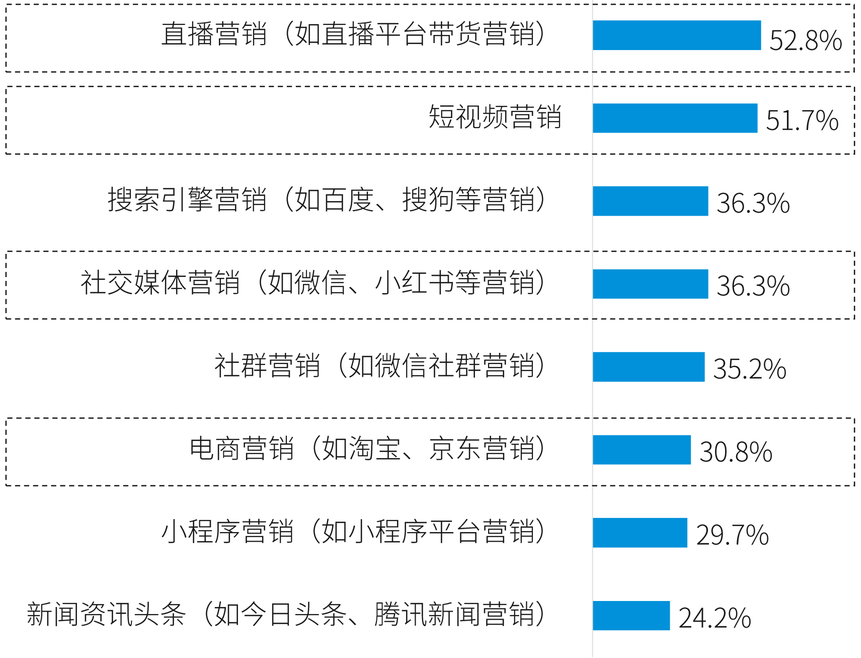
消费者的消费认知被数字媒体广泛影响

2020年广告主增加营销预算的主要广告形式



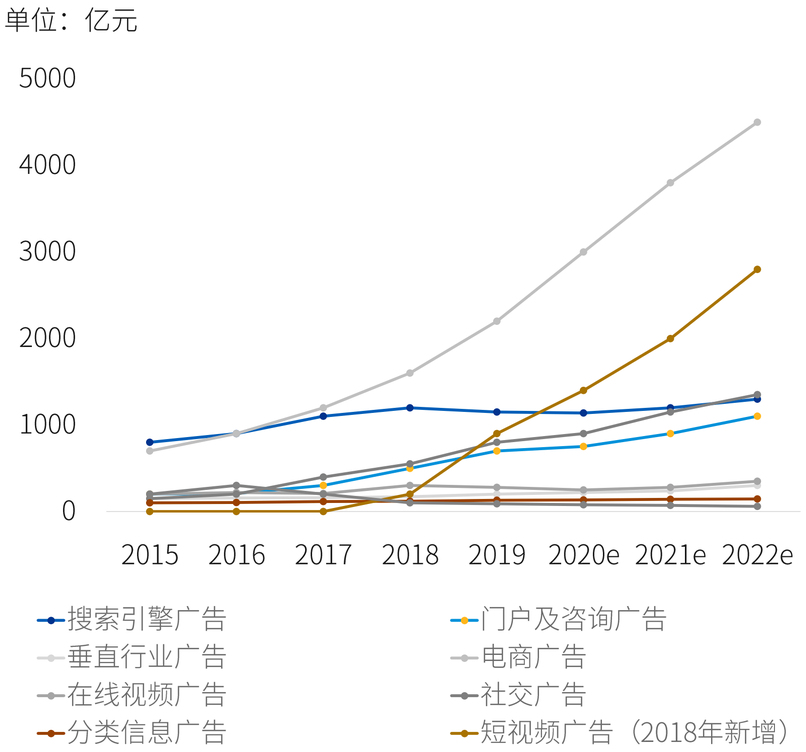
样本：N=91；于2020年6月通过iUserSurvey调研获得

2020年广告主最关注的主要线上媒体营销模式



样本：N=91；于2020年6月通过iUserSurvey调研获得

2015-2022年不同媒体类型网络广告收入规模



- 品牌自2015年以来持续增加数字媒体的投入，以消费者为中心的物流空间和数字空间被数字媒体全面覆盖
- 品牌增加广告投入的主要渠道包括内容及KOL推广、电商广告、信息流广告
- 直播、短视频、社交媒体、电商成为品牌线上营销投放的主要形式，持续影响消费者和积累品牌兴趣人群

资料来源：iResearch《2020年中国新媒体营销策略白皮书》

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

小众品牌的崛起代表消费者个性化需求的爆发，消费者个性化、定制化的消费需求被充分催生和挖掘

2020年天猫618
26个小众品牌拿下细分行业Top1
销售额800-1000万的新品牌数量同比去年增长2倍

方便米饭Top1	蒸汽拖把Top1	冰激淋Top1	直发梳Top1	冰箱除味器Top1
开小灶	shark	钟薛高	金稻	RootSense/根元
意大利面Top1	洗地机Top1	咖啡Top1	脸部彩妆Top1	驱蚊扣Top1
Airmeter空刻	添可	三顿半	花西子	Binwan
宝宝乳饮Top1	消毒机Top1	内裤Top1	生发仪Top1	奶锅Top1
认养一头牛	595	蕉内	hairmax	Didinika
休闲零食鸡肉类Top1	气泡水机Top1	医美面膜Top1	美体塑性瘦身Top1	宠物美容清洁Top1
王小卤	airsoda	敷尔佳	茵特奈	PIDAN
代餐麦片Top1	按摩枪Top1	去疤产品Top1	保健坐垫Top1	文胸Top1
王饱饱	jastoo	芭克	菠萝斑马	UBRAS
孕产妇护肤Top1				
袋鼠妈妈				





花西子

2020年双十一当天在眉笔粉饼两大细分品类中销量跃升第一





元气森林

2020年618期间，元气森林再次蝉联天猫饮品类冠军





认养一头牛

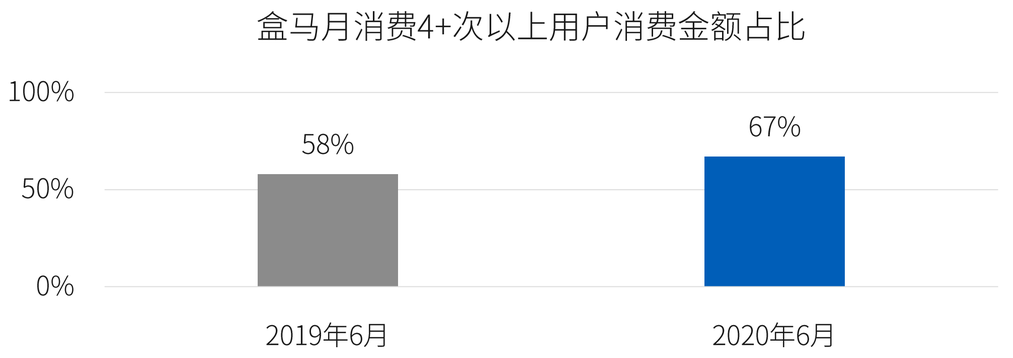
2020年618期间，认养一头牛整体成交同比增速超过600%，旗舰店登顶行业TOP1

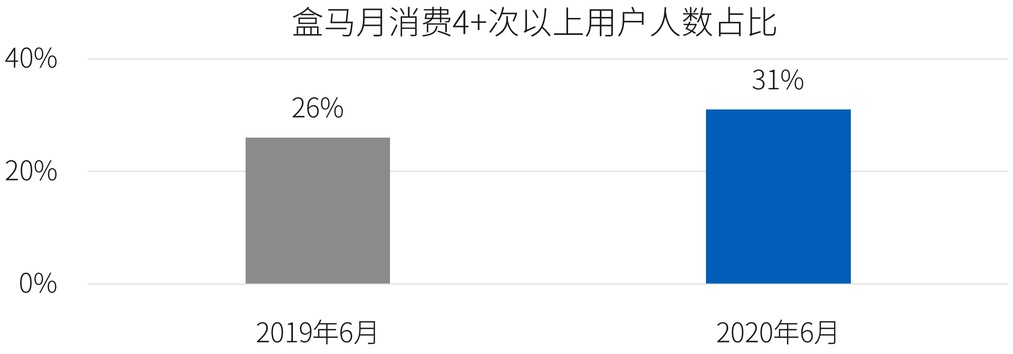
资料来源：《中台战略：通往客户运营商之路》

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

消费者的消费场景需求趋向快速即时

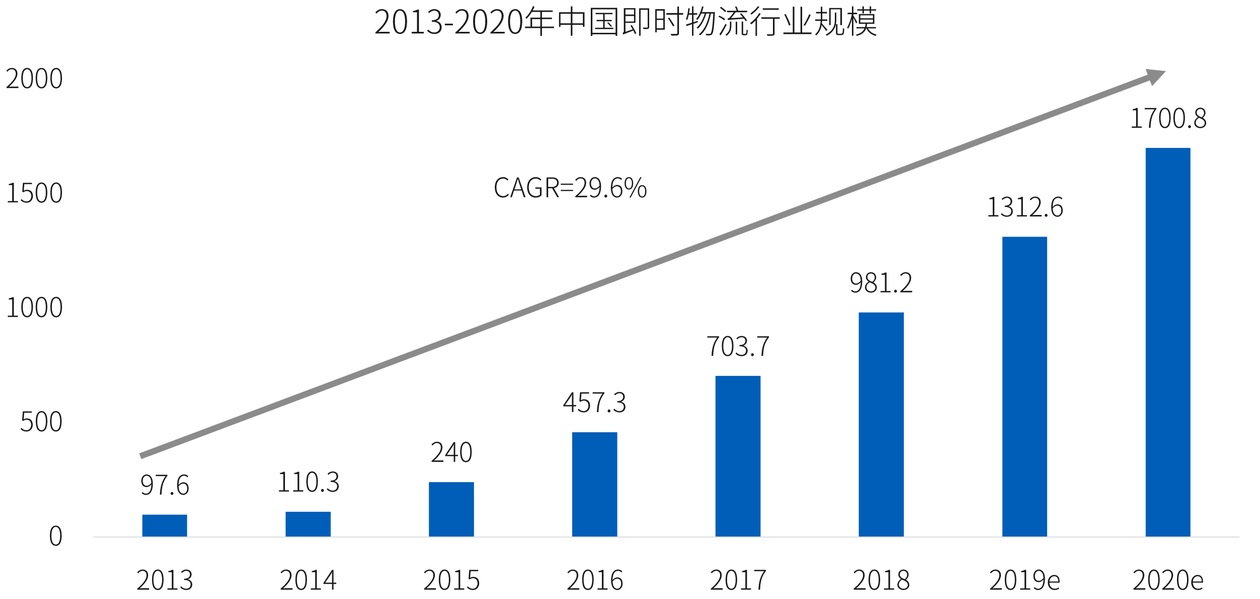
对比2019年，以盒马等为代表的近场消费场景需求大幅度增加





即时物流行业规模伴随消费者的即时物流需求增长而持续增长

单位：亿元



注释：
1.即时物流：指货物不经过仓储和中转而直接端到端的送达，且送达时效两小时以内的物流服务
2.行业规模具体核算口径为即时物流行业成本，成本包含自建模式下企业实际支付配送员的人力成本，以及第三方物流公司配送模式下支出的人力、管理及运营成本

资料来源：盒马鲜生、光大证券研究所、艾瑞咨询《2019年中国即时物流行业研究报告》综合上市公司财报、企业及专家访谈，根据艾瑞统计模型核算

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

为内容/信任/主张买单，决策受兴趣圈层、社交媒体、口碑等内容影响

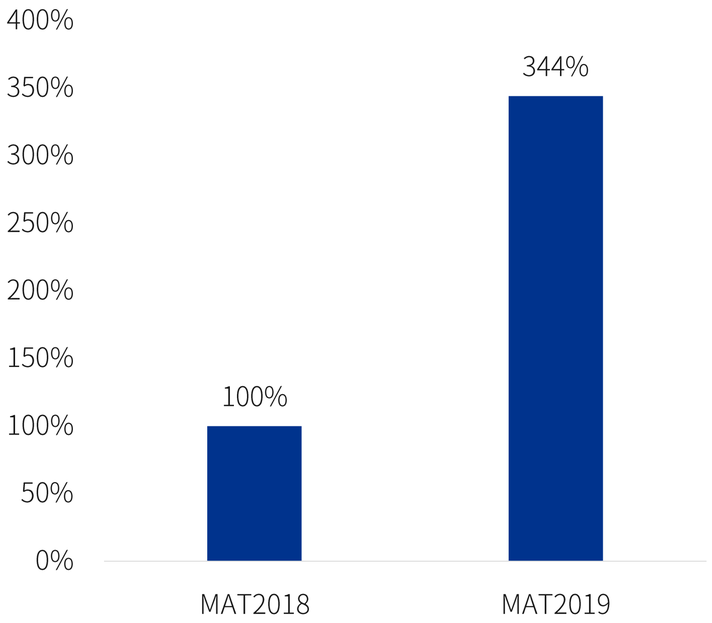
GEN Z

中国的Z世代人群超过2.6亿

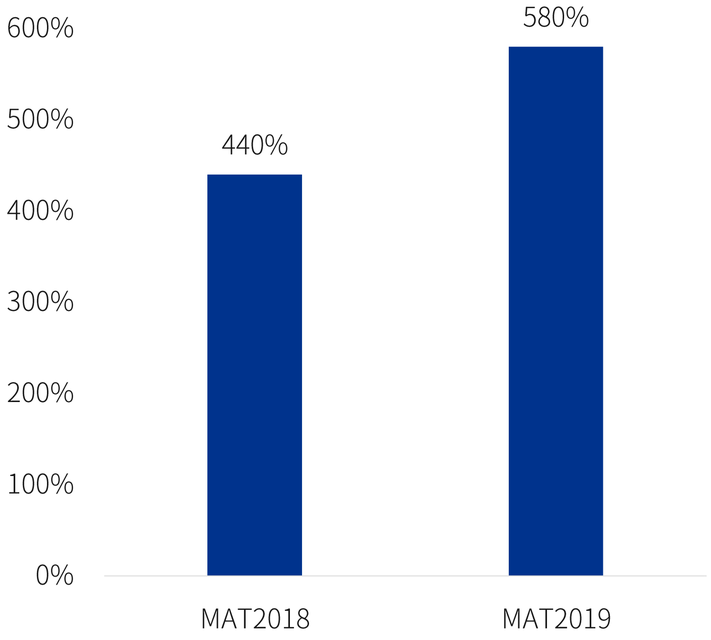
五大圈层代表：电竞圈、二次元圈、国风圈、模玩手办圈、硬核科技圈

圈层消费者拥有不俗消费能力

Z世代天猫智能家居销售额同比增速



Z世代天猫古风服装销售额同比增速

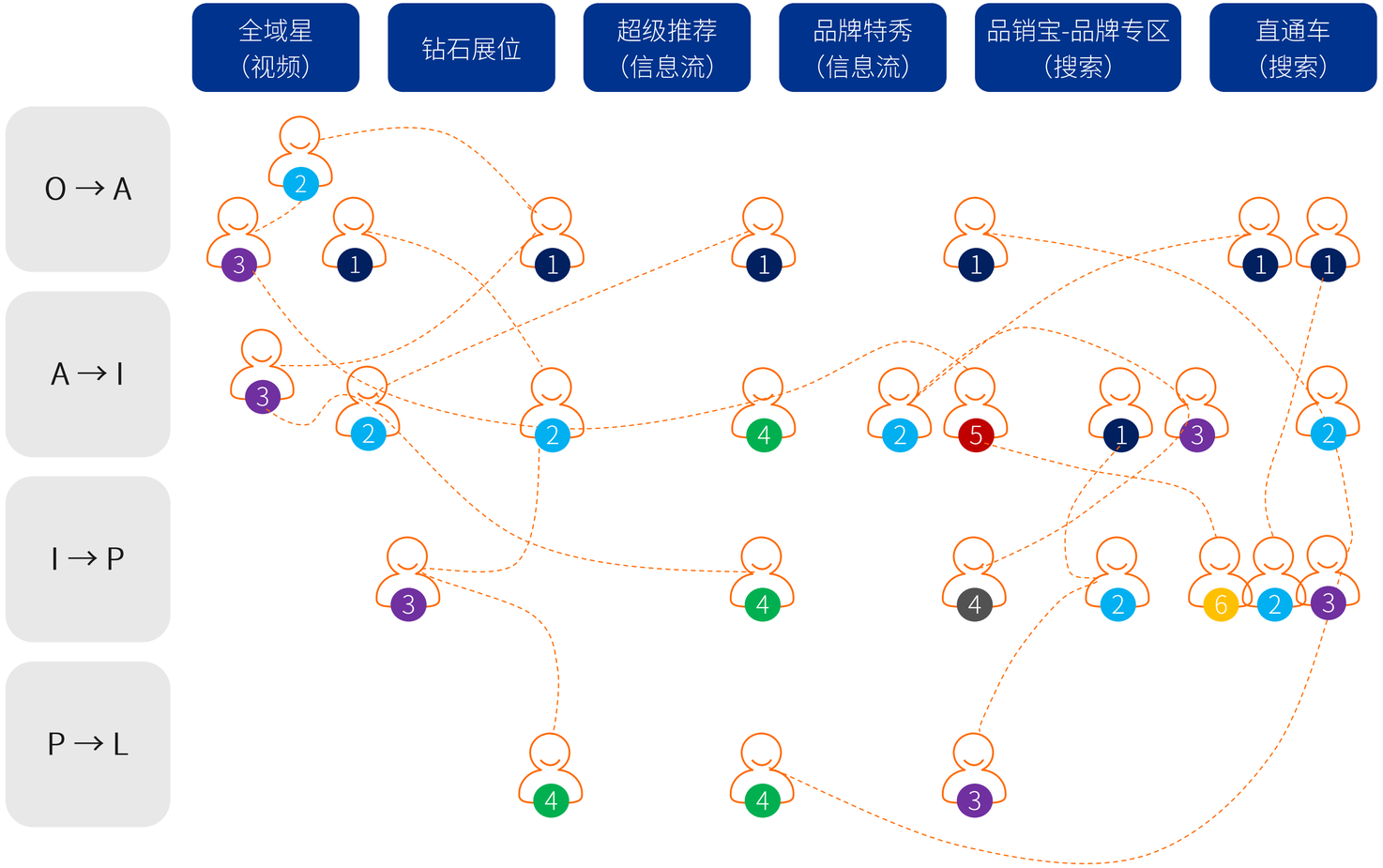


数据来源：CBNData消费大数据

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

消费者购买决策链路无序化、碎片化

完整交易链路用户页面流转分布，消费者商品的触点数量在增加、触点更分散、决策链路离散而无序



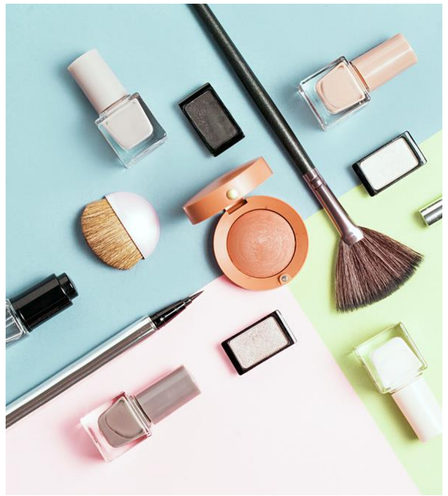
消费者挑选及购买的决策链路更加精细、离散和无序

搜索 → 宝贝详情 → 确认订单	< 1%
搜索 → 搜索 → 宝贝详情 → 确认订单	< 1%
搜索 → 搜索 → 搜索 → 宝贝详情 → 确认订单	< 0.5%
猜你喜欢 → 确认订单	< 0.5%
搜索 → 宝贝详情 → 确认订单	< 0.5%
首页焦点 → 搜索 → 搜索 → 搜索 → 搜索 → 确认订单	< 0.5%
宝贝详情 → 确认订单	< 0.1%
猜你喜欢 → 宝贝详情 → 确认订单	< 0.1%
首页焦点 → 宝贝详情 → 确认订单	< 0.1%
有好货 → 搜索 → 宝贝详情 → 确认订单	< 0.1%
搜索 → 宝贝详情 → 搜索 → 宝贝详情 → 确认订单	< 0.1%
搜索 → 搜索 → 搜索 → 搜索 → 搜索	< 0.1%
搜索 → 搜索 → 宝贝详情 → 确认订单	< 0.1%
猜你喜欢 → 确认订单	< 0.1%
搜索 → 宝贝详情 → 宝贝详情 → 确认订单	< 0.1%
淘抢购 → 宝贝详情 → 确认订单	< 0.1%
猜你喜欢 → 猜你喜欢 → 确认订单	< 0.1%
搜索 → 搜索 → 宝贝详情 → 搜索 → 确认订单	< 0.1%
淘金币 → 宝贝详情 → 确认订单 →	< 0.1%
宝贝详情 → 宝贝详情 → 确认订单 →	< 0.1%

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

消费者的购买决策受跨品类、跨品牌、IP影响

- **跨品类、跨品牌、IP营销迎合了消费者个性化的需求，通过跨界影响产品价值认知，激发消费者需求**
- **品牌选取高相关度的品类/品牌/IP，联合营销运营，提升品牌认知和销售转化**



某美妆行业国际知名品牌

- 深挖年轻消费者需求创新单品矩阵，推出多款明星同款、联名跨界和礼盒类商品
- 利用明星、网红等短视频运营，投稿的优质短视频进店转化率是行业均值的近8倍，商品在年轻用户的点击转化率对比全人群提升35%+



某知名洗护品牌

- 深挖大服饰男女装消费者的洗护需求，增加产品与跨服饰场景相关的内容种草，结合一系列消费者运营动作的落地
- 最终实现相关三大品牌超预期完成销售目标，其中A品牌新增人群突破700万，B品牌AI人群大幅增长145%，C品牌两款超级单品热销断货

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

面对新趋势，消费者数智化运营是品牌抗疫期间的免疫力，也是后疫情时代的生产力

消费者认知、需求和决策特征的变化

1 认知触点多元化

2 消费需求粉尘化

3 场景体验随心化

4 购买理由情感化

5 购买路径无序化

6 购买决策跨界化

消费者趋势 VS 品牌数智化应对

数智化能力强的品牌在抗击疫情期间表现出更强的免疫力



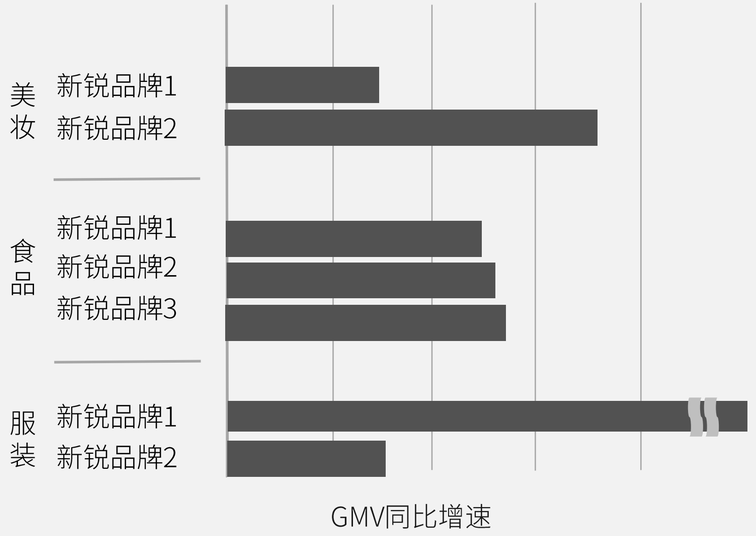
2020年1-10月天猫平台品牌GMV同比增速
领先品牌是行业平均增速的2~18倍

数智化能力强的品牌在后疫情时代爆发出持续的增长力



2020天猫双11期间天猫平台品牌GMV同比增速
领先品牌是行业平均增速的2~9倍

还有一批数字原生的新锐品牌迅速崛起



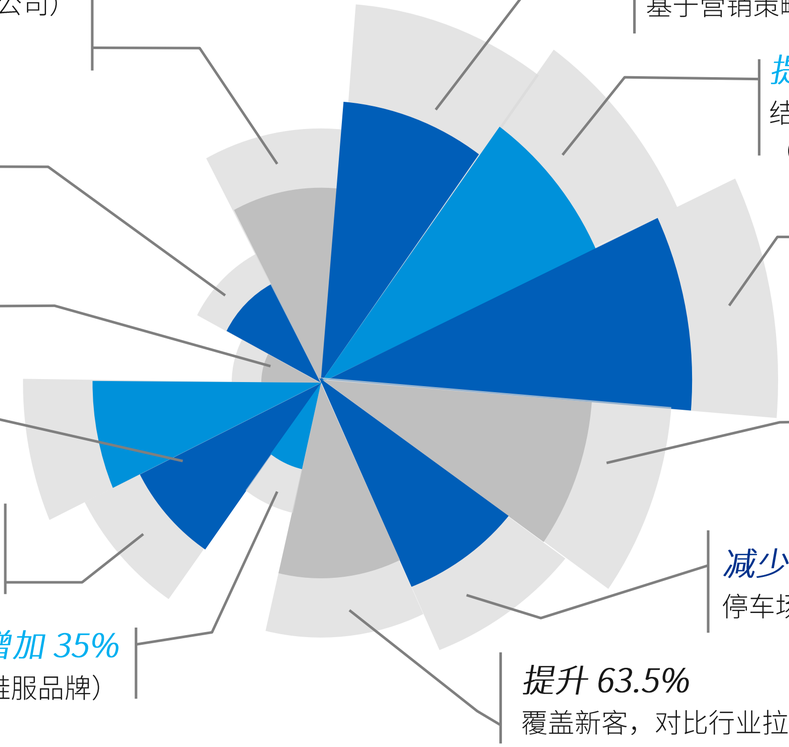
2020天猫双11期间天猫平台品牌GMV同比增速
新锐品牌增速是行业平均增速的3~100倍

数据来源：阿里研究院《高频竞争时代的企业蝶变之道》

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

广泛覆盖、精准运营和实时响应是衡量消费者数智化运营成效关键标尺，构建起相对传统消费者运营的巨大优势

面对高频竞争，数智化带来“时间减史”



提升20%
打破线上线下运营场景，提升人群品牌互动率20%（某互联网公司）

减少 10%
优化廊桥分配节省飞机等待时间（某机场集团）

提升 45%
基于策略放大拉新，覆盖更广人群，提升藏购率45%(某母婴品牌)

提高 65%
基于全域人群后链路精细化运营，提升营销点击率（某化妆品品牌）

减少 67.5%
客户理财办理时长从20分钟缩短到6.5分钟（某金融机构）

增加 35%
全域沉积老客进行召回，线下优质人群拉新，GMV增长35%（某鞋服品牌）

提升 60%
基于营销策略模拟，媒体投放效率提升60%（某奢侈品品牌）

提升 24%
结合IP特性，商家与IP主题人货匹配运营，人群关系加深率提升24%（某家电品牌）

减少 81.3%
新款产品开发上市时间从16个月缩短到3个月（某家清品牌）

提升 160%
基于阿里系新增可运营人群近3000万，ROI提升160%（某消费电子品牌）

减少 89%
停车场先离场后付费平均停车时间从23.4秒缩短到2.6秒（某地产项目）

提升 63.5%
覆盖新客，对比行业拉新人群提升63.5%（某服饰品牌）

广泛覆盖（更全）
精准运营（更准）
实时响应（更快）

数据来源：阿里研究院《高频竞争时代的企业蝶变之道》，相关企业案例报告

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

目录

1 崭新消费：新消费六大趋势

2 问题迷局：消费者运营八大场景

3 破局之刃：消费者运营VALUE模型™

4 他山之石：不同行业案例借鉴

5 生态赋能：共创解决方案

基于新经济环境下的消费者运营要求，企业在八大典型场景面临共性痛点



多点投放：量化回流

- 无差异化营销投放严重影响效果
- 触达人群回流量化评估困难

广泛覆盖（更全）
精准运营（更准）
实时响应（更快）

1



寻找增量：高效拉新

- 线下拉新缺工具缺手段导致效果不佳
- 缺乏利益分配机制和衡量标准导致动力不足

广泛覆盖（更全）
精准运营（更准）

2

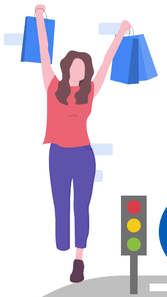


社群借力：丰富内容

- 盲目跟风导致效果甚微，陷入两难局面
- 模式粗放、缺乏统一思考和布局

广泛覆盖（更全）
精准运营（更准）
实时响应（更快）

3



精准服务：个性体验

- 传统满意度管理模式失灵
- 伪个性化体验导致资源浪费

精准运营（更准）
实时响应（更快）

6

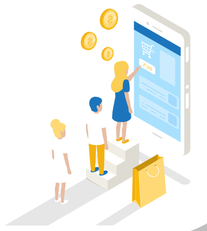


挖掘存量：深耕链接

- 会员等级体系和价值提升割裂开
- 缺乏数据洞察支撑的整合运营体系

精准运营（更准）

5



有机拉通：一致体验

- 消费者触点多但未拉通
- 数据质量不高，影响运营效果

精准运营（更准）

4



智慧营销：精准迭代

- 工具缺失和营销链路断层，无法精准触达
- 无法基于效果进行全链路审视优化和持续迭代

精准运营（更准）
实时响应（更快）

7



整合联动：多边协同

- 集团型企业多品牌各自为政，缺乏联动性
- 异业合作缺乏数据标准、对话机制和互信机制

广泛覆盖（更全）
精准运营（更准）

8

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

在各触点无差别投放，且无法有效回流各渠道消费者数据并量化评估投入产出

国内某服饰企业



客户背景描述：

- 国内母婴服饰行业领先品牌，集线上、线下两个服务平台，连锁、电商、社群三大销售渠道于一体

面临问题

在多种媒体渠道上无差别投放大量广告，包括如百度、微博、小红书、知乎、头条，公众号、抖音、快手。极少考虑各个不同渠道的核心用户特征差异性，以及用户偏好产品的差异性，无法追踪触点人群，也无法收集消费者差异化感知和反馈， 具体表现在如下方面：

目标人群、商品和投放渠道不匹配

- 缺乏人群的洞察：无差别的市场分析很难用于筛选和定位用户，对用户特征缺乏深入的洞察和分析
- 缺乏人群-渠道-商品和内容的匹配：不同投放渠道的人群特征不同，不同的人群对商品的诉求不同，不同的投放渠道承载的商品和内容各有侧重。所以不同投放渠道对无差别的人群呈现无差别的内容素材，既无法匹配用户需求，也无法创造需求

营销投放的效果和价值缺乏衡量

- 缺乏消费者追溯机制：对于各个渠道而言，简单的无闭环投放让不同媒体投放的效果难以衡量，渠道的消费者反馈回流无法获取
- 各渠道投放的短期和长期效果缺乏衡量：即使当前的媒体投放有相应的目标人群投放，但是多偏重短期转化，缺乏中长期的消费者心智培养规划

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

缺乏对线下导购收益管理计划，导购拉新后，开拓新会员的导购缺乏应得长期权益

国内某服装时尚企业



客户背景描述：

- 国内新兴时尚服装品牌，创立近20年，年销售额近40亿，客群定位25-40岁时尚女性
- 约1000+线下门店
- 约100W会员，500W粉丝

面临问题

线上电商红利渐失，获客成本高启，企业纷纷着力布局和强化线下赛道，激发导购这一消费者体验的最佳连结点的活力。但是在实际经营过程中，导购更愿意构建与消费者的私人连接，往往沉淀的是 “导购私人流量”而非“企业私域流量”，具体表现在如下方面：

以绩效强压、无实际收益
导购缺乏拉新动力

- 对于导购而言，消费者的后续交易其无法获知且没法获益，所以对消费者开发维系的动力不强
- 消费者注册为会员以后，转化其的前线导购的价值被完全稀释
- 个人利益的损失长远影响到公司利益

消费者注册后的管理和维系
缺乏针对性和持续性

- 消费者的注册门店≠消费者未来消费和管理的门店
- 消费者的注册导购员≠未来可持续维护和管理消费者的导购员
- 需要针对消费者的实际情况建立消费者持续维系的机制

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

盲从和焦虑导致企业匆忙进入直播社群赛道时缺乏规划，效果事倍功半

国内某家电企业



客户背景描述：

- 该集团成立超过36年
- 该集团旗下有诸多产业板块，以电器为其核心模块

面临问题

大趋势下的直播社群赛道红利吸引各个企业匆忙进入，“先做后思考”的推进模式导致缺乏布局、行动变形，不仅事倍功半，甚至新模式成为了内外部的负担及累赘，企业内部出现不同的态度和反应，增加了新模式的运作阻力。同时随之而来遇到了以下的问题：

粗放的直播方式

- 该集团为自己的APP设定了专门的直播频道，并要求各区域有一定的指标考核，各个区域纷纷响应；但实际收看人数和销售转化低，人群分析杂乱，直播形式大于实质
- 直播内容缺乏统筹安排及统一的目标，令消费者心生疑惑，不明白直播目的，从而让大批的消费者产生投诉甚至是逆反情绪，卸载APP

社群运营混乱

- 拉入社群的客群范围广但没有针对性的进行分类，消费者久而久之反而认为受到了打扰，纷纷离开了社群
- 整体社群运营刻板冷漠，成为了企业一键发送商品链接的载体，全然忽略了社群之间的纽带，不仅没有获得理想中的口碑传播，甚至还让消费者产生了负面的品牌印象

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

消费者触点多但未拉通，各交互场景数据未整合，信息质量影响数据的应用和赋能

国内某零售珠宝企业



客户背景描述：

- 某珠宝轻奢企业有两大品牌，约100+线下直营门店，会员约100万左右，其逐步构建了自有官网、APP、微信小程序，同时也在天猫、京东等第三方平台开出了官方旗舰店

面临问题

目前大部分零售消费企业在自有官网、APP、微信小程序，以及天猫、京东、小红书、抖音等第三方平台上进行投放和交易，在创新渠道与实体渠道之间没有真正实现互通，业务流程和信息系统之间没有完成整合，业务和技术融合性不高，导致消费者数据存在如下问题：

数据分散未打通

- 用户群体分散在线上、线下渠道，渠道间数据割裂
- 无法有效的追溯和跟进用户运营

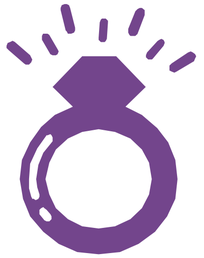
会员数据散、乱、差

- 会员身份不清，消费者群体散落在多处，品牌间无法利用会员现有的数据，甚至只能舍近求远，寻求外部的合作
- 未能根据数据分群，进行分群营销
- 无差异性营销效率低效果差

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

缺乏会员数字化运营体系，活跃、转化、客单、复购提升均存在很大压力

国内某零售珠宝企业



客户背景描述：

- 该集团成立超过90年
- 该集团旗下有诸多产业板块、独立品牌，涉及房地产、珠宝、酒店、商超等

面临问题

基于传统的会员忠诚度运营体系，将会员等级体系和价值提升割裂开，无法从企业层面进行统一思考和推动执行，没有数据工具获取外部市场和内部消费者数据洞察的支持，无法从转化率、客单价及复购率等角度制定出适应于会员长期价值提升的运营举措， 具体表现在如下方面：

有体系但缺真运营

- 传统会员运营体系，不注重数据资产管理，虽有会员数据，但没有沉淀成为数据资产，面对有数据无法用的尴尬境地
- 集团的会员运营缺乏系统工具支撑，较多分析工作仍旧依赖于手工，表格式的数据分析，耗费大量人工时间，数据准确性无法保障

数据化运营体系缺失

- 用户线上数据未能赋能线下运营，用户线上线下体验不一致
- 会员运营策略传统，虽有积分体系、优惠券等营销手段，但反响平平
- 业务部门迫于绩效压力，采取降价、高频打扰消费者、施压一线等方式提高活跃度，造程会员体验性降低、一线反弹等恶性循环

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

体验需求多元化和触点体验需求差异化导致传统满意度运营失灵，无法提供个性化体验

国内某零售珠宝企业



客户背景描述：

- 珠宝领域的领军民营企业，年营业额规模约30亿元
- 成立约28年
- 经营多品类珠宝零售、流通业务

面临问题

传统满意度运营不适用于消费者消费旅程的体验设计和管理，消费者不同群体在不同触点对体验需求差异很大，各个不同的触点能承载的体验内容也不同，而且企业在个性化体验设计和交付，与成本经济性角度未进行综合平衡考虑，执行过程遇到如下问题：



投入产出不成正比

- 小程序、官网都做了UI的优化、线下体验店也有完整的培训体系，但是仍旧没有让消费者感受到他们需要的个性化体验
- 触达消费者多次，点击率却很低、投入产出比低
- 投入营收的10%做体验优化，但是实际回报不尽如人意



消费者反馈一般

- 消费者满意度电话回访中对于企业提供的体验反馈较为一般，认为其他的企业做得更好
- 从一线得到反馈“消费者很满意”，“体验很好”，但业务增长落后于其他竞争对手
- 不知道怎样的体验才是消费者想要的

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

营销无法在线化闭环，无法进行效果持续迭代优化

国内某美妆企业



客户背景描述：

- 知名国货美妆品牌，年营业额规模超20亿元，近3000+线下门店，累积会员约800万
- 每年各渠道营销费用约1亿

面临问题

缺乏支持营销闭环灵活的在线化工具，没有以消费者、营销内容和触点作为基础，无法进行场景数据洞察和触发机制的设立，更无法进行效益分析和洞察。另一方面则是过度追求单次转化率高低，没有建立起营销闭环的持续迭代机制，具体表现如下：



营销投入浪费严重

- 缺乏市场洞察，难以精准圈定人群，对消费者多次打扰的同时营销投入浪费
- 方式单一，过多依赖折扣、卡券等促销手段而非根据消费者针对性的权益
- 没有推送到有效触点
- 消费者在各渠道场景，如直播、社群等互动时，当希望下单的时候却没有转化入口，导致消费者的丢失和转化低



缺乏数据支撑效果迭代优化

- 消费者浏览某个商品很久、或者触发多次之后没有反馈时没有触发机制在最快的时间采取任何行动或者措施优化
- 在消费者持续互动中无法进行内容和手段持续优化，保持互动新鲜度
- 没有效果支撑每次活动、内容、触点、客群等维度的交叉分析，找出效果缺失点，作为流程优化、效果迭代提升的依据

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

没有从集团通盘考虑会员整合运营效果，外部生态联动不足导致消费者运营内忧外困

国内某体育用品企业



客户背景描述：

- 全球知名体育用品器材集团，旗下有五大顶级品牌
- 该企业各品牌与体育赛事、商场、其他品牌等有多种异业合作

面临问题

集团型企业多元化布局，各品牌面向不同消费群体提供同类型产品或服务，或面向同类消费群体提供差异化产品和服务，并覆盖消费者的整个旅程，从集团层面缺乏对产品和消费群体的完整认知，无法发挥整合运营效应。在寻求外部合作和联合运营时收效甚微，具体表现如下：

内部各品牌各自为敌

- 各品牌之间、品牌与集团之间的等级、积分、权益无法互通互兑
- 缺乏以集团为主导的统一的积分商城，实现会员在各品牌之间的转化，缺乏对会员价值的深度开发
- 对消费者而言缺乏一致的集团导向的品牌形象和体验

外部异业合作效果甚微

- 缺乏行业数据标准、对话机制和互信机制，数据对接和互通困难，特别是消费者转化的信息无法回流和获取，无法进一步完善市场分析
- 缺乏对自身和合作方利益需求的深度洞察，客群匹配度低
- 合作多偏重在商品、积分、权益等资源之间的共享，但缺乏针对性的流量、活跃度提升等方面的联合运营的长效机制和策略

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

目录

1 崭新消费：新消费六大趋势

2 问题迷局：消费者运营八大场景

3 破局之刃：消费者运营VALUE模型™

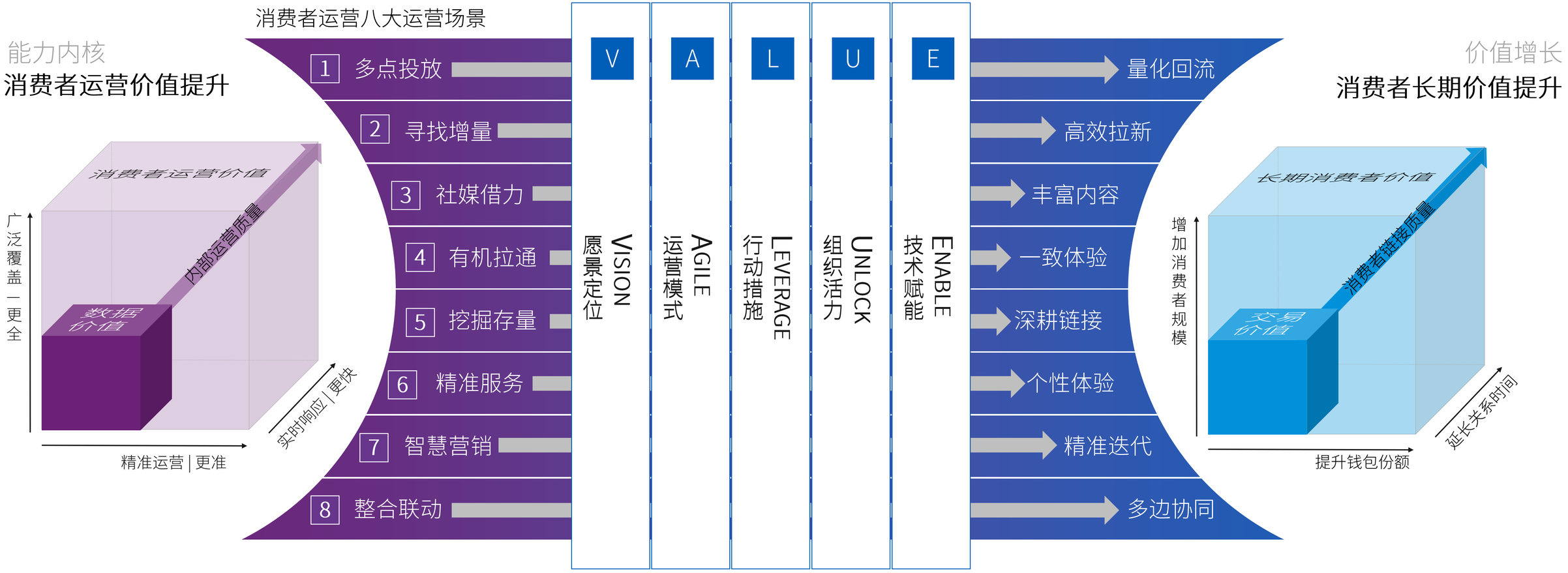
4 他山之石：不同行业案例借鉴

5 生态赋能：共创解决方案

毕马威消费者运营VALUE模型™锻造企业可持续增长的价值内核

从企业级消费者运营角度，需要从未来愿景、创新模式、行动举措、组织活力、技术赋能五个角度整体思考消费者运营，以确保资源效率一致性提升同时，为企业商业创新、转型升级和可持续发展奠定价值增长内核

毕马威消费者运营VALUE模型™



本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

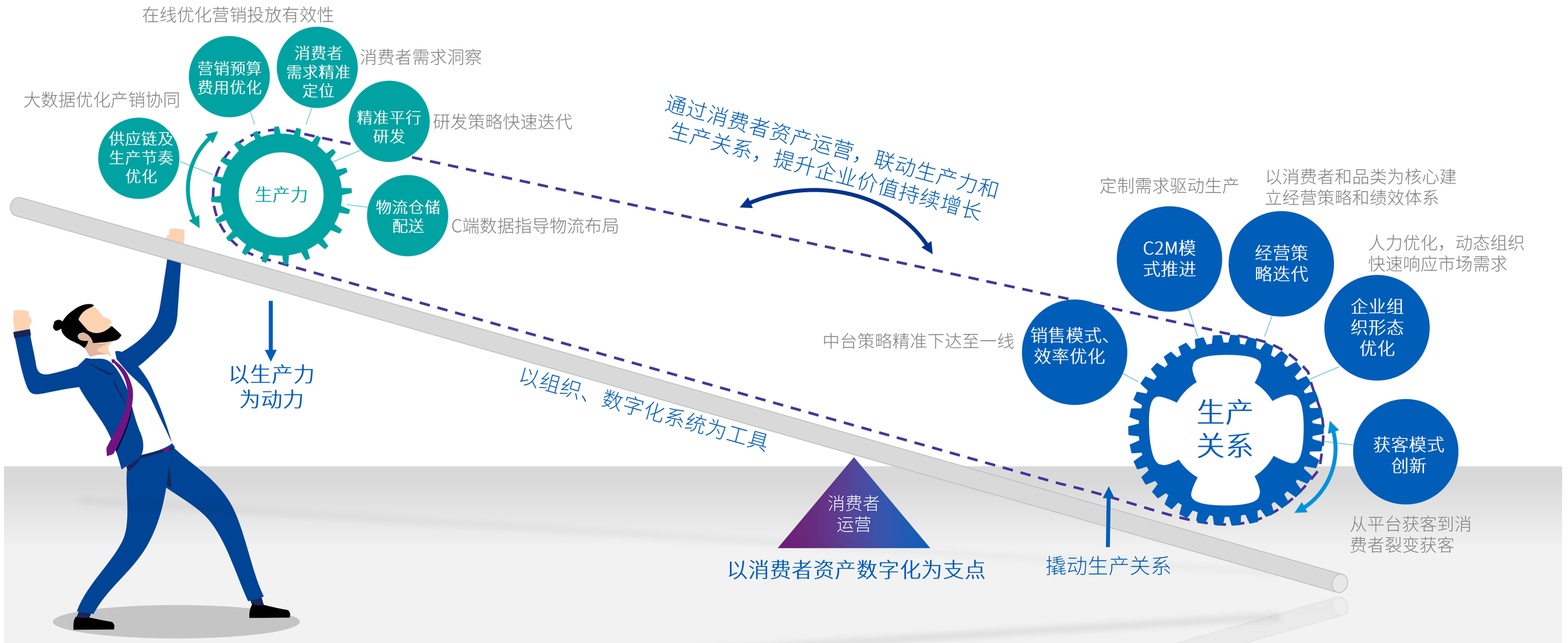
毕马威消费者运营VALUE模型™

毕马威消费者运营VALUE模型™

V VISION 愿景定位	A AGILE 运营模式	L LEVERAGE 行动措施	U UNLOCK 组织活力	E ENABLE 技术赋能
消费者运营愿景定位	迭代运营模式	行动流程和方案	组织机制和技能	数据和技术平台
运营价值 ▪ 优化资源效率，提高生产力 ▪ 以消费者资产数字化为支点，重塑生产关系	**消费者运营内循环** ▪ 消费者体验设计 ▪ 消费者内循环能力构建（流量、盈利、互动、价值兑现等） ▪ 集团与产业会员联通融合	**增量消费者拉新** ▪ 公域平台运营获客 ▪ 精准投放获客 ▪ 内容营销获客 ▪ 产品与权益设计推动首购转化	**面向消费者运营的组织机制** ▪ 前中后联动协同的敏捷组织 ▪ 构建自演进机制体系（以人定绩效），充分激发组织活力 ▪ 搭建专业组织架构和人才体系 ▪ 面向消费者运营职能的组织架构 ▪ 面向消费者生命周期的组织架构	**前台多触点连接** ▪ 广泛触点和数据回流 ▪ 一线导购销售互动工具 ▪ 营销资源投放阵地
衡量标准 ▪ 消费者价值报表作为企业三大表之外的第四张报表 ▪ 构建消费者资产价值计算模型	**消费者运营外循环** ▪ 跨界合作异业连接 ▪ 生态服务与权益置换 ▪ 异业生态消费者价值转换	**存量消费者资产运营** ▪ 数据洞察迭代（认知升级） ▪ 会员关系强化（温度运营） ▪ 数据资产运营（持续变现）		**业务+数据中台** ▪ 市场洞察与标签体系 ▪ 自动化营销闭环 ▪ 消费者运营策略支撑 ▪ 数据治理与信息安全 ▪ 基础技术平台

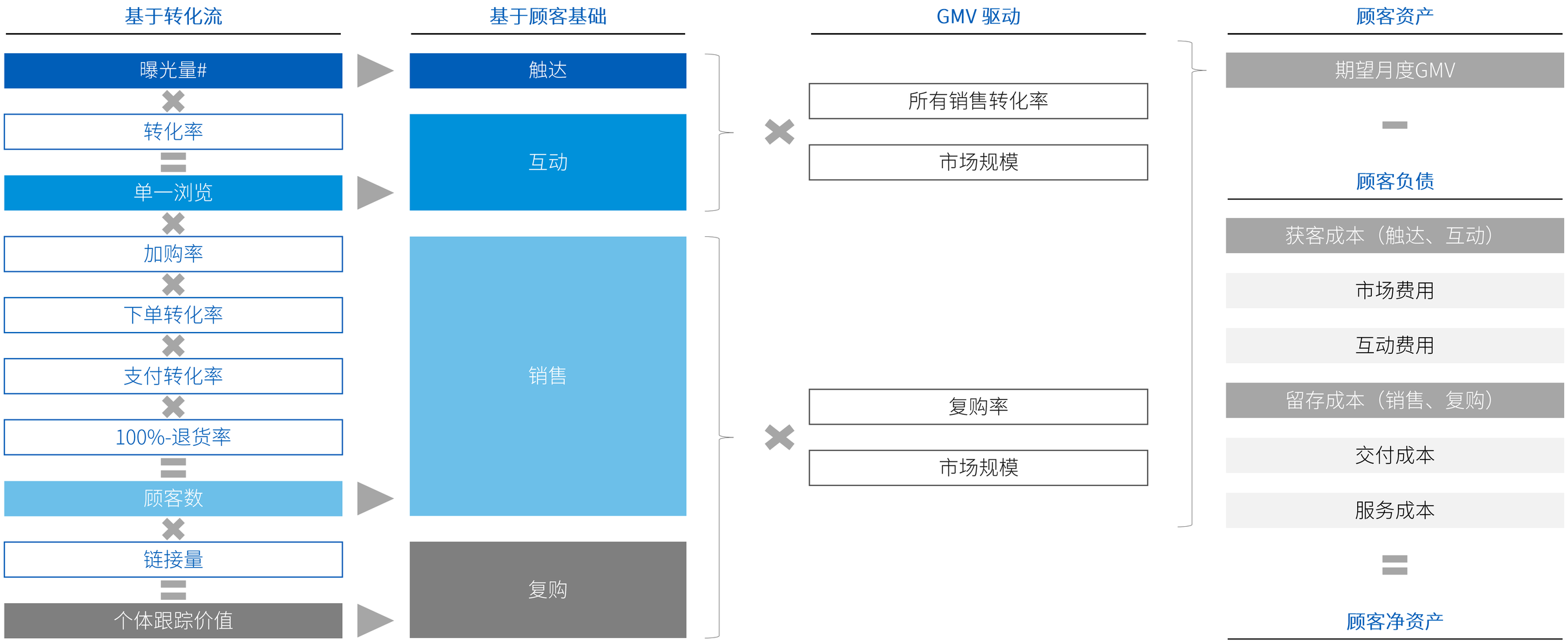
本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

消费者运营价值定位：以生产力为动力、数字化系统为工具、消费者运营为支点，撬动生产关系的重塑，构建组织活力、企业价值、灵活利益分配之间的良性循环



本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

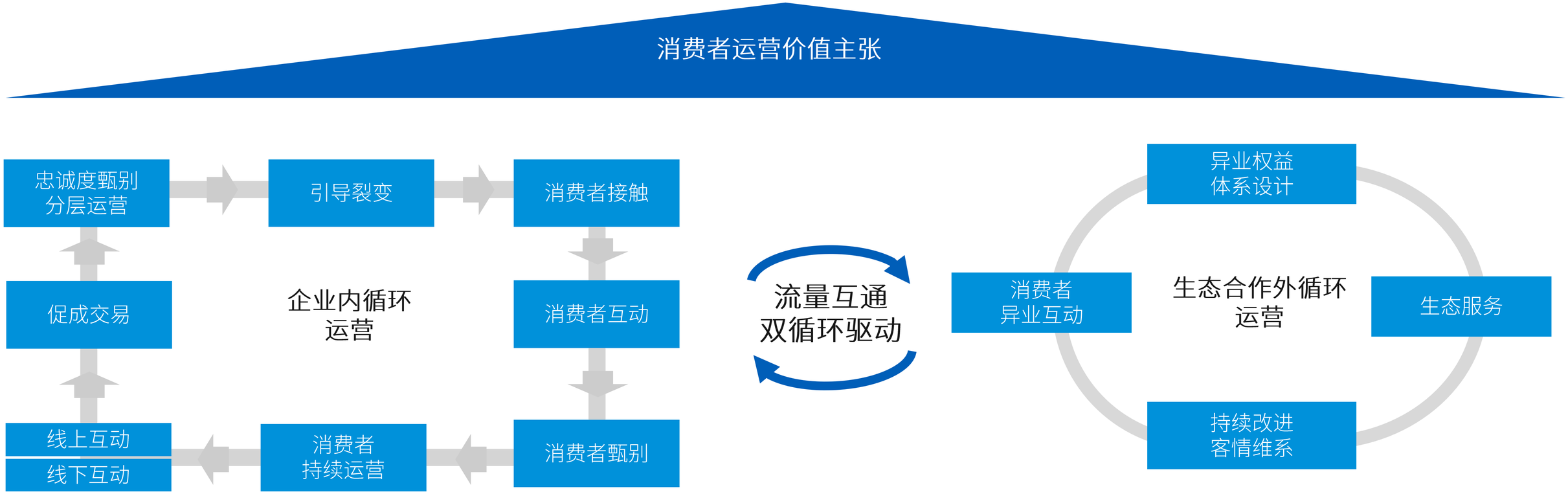
重塑消费者价值衡量标准：建立企业第四张报表，构建消费者资产价值计算模型



注：1）广告接触到的消费者数量和参考的现有消费者数量

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

迭代运营模式：构建企业内循环和生态合作外循环的“双循环”体系

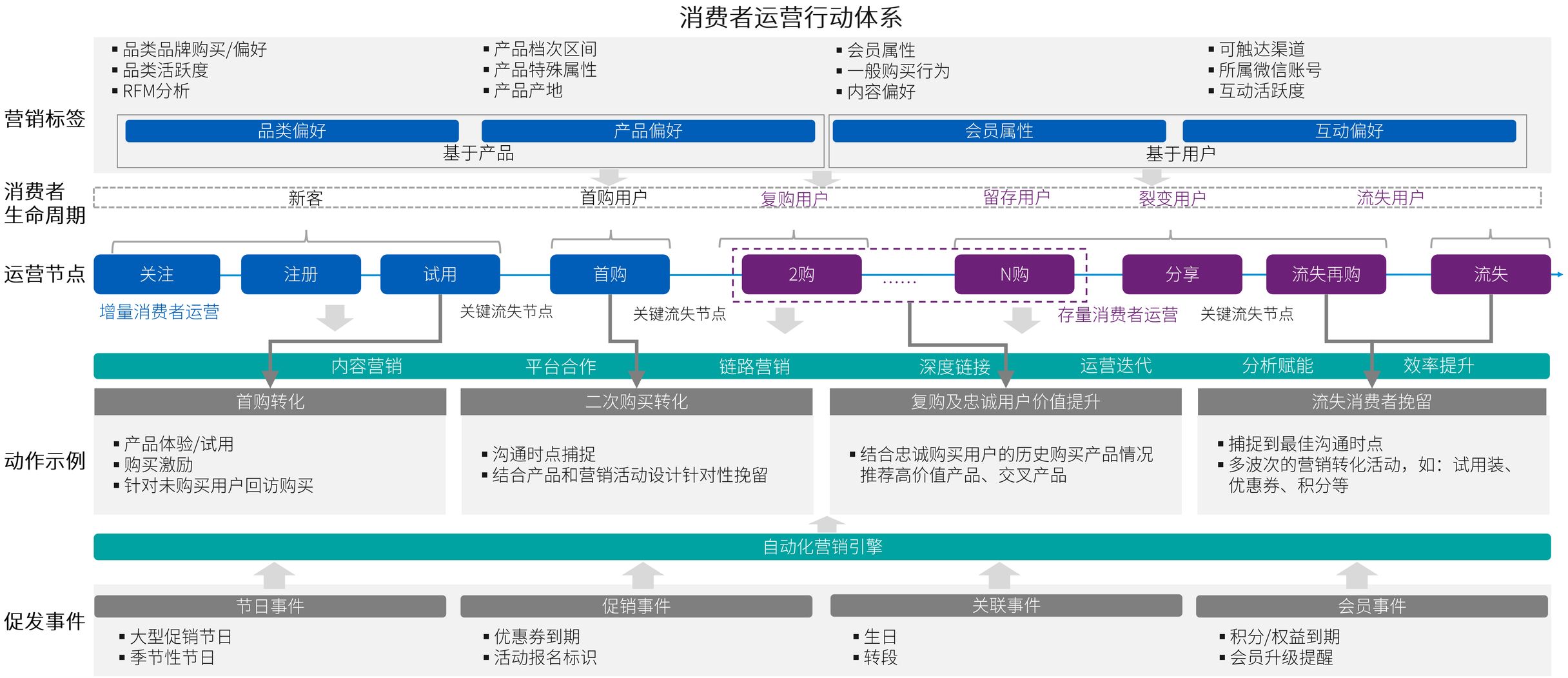


运营能力基础

- 数据能力
- 运营策略能力
- 触达互动能力
- 异业联盟打通能力
- 持续运营能力

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

行动流程和方案：针对消费者生命周期和关键场景构建触发条件和行动措施



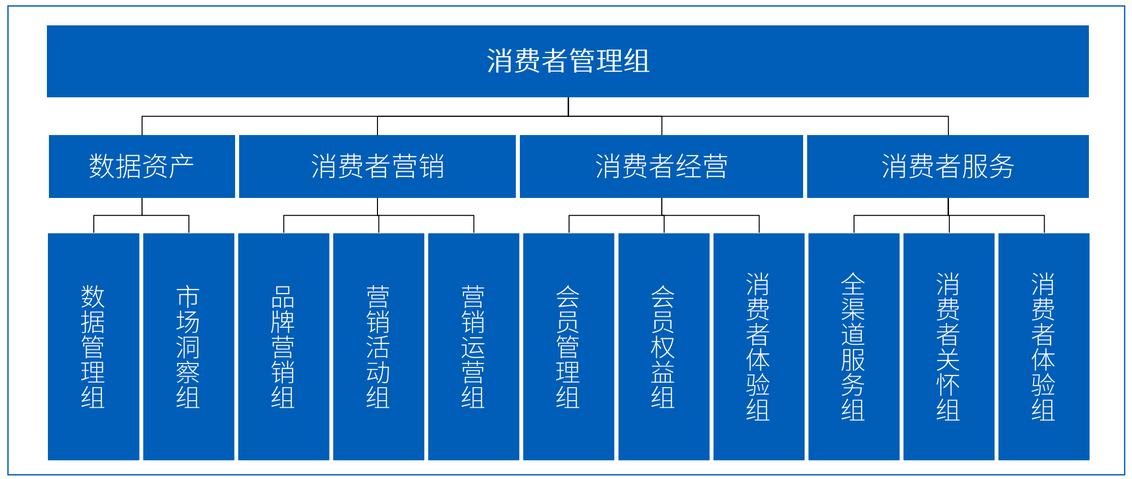
本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

组织机制和技能：“职能为导向”和“消费者生命周期为导向”，构建专业化组织

	实际利润中心	虚拟利润中心	虚拟利润中心
前台组织	区域管理、一线导购、门店管理 ▪经销渠道赋能、补货预测计划 ▪门店铺货、补货 ▪门店归属会员拉新、维护和增值	品类研发、买手和经营 ▪品类经营、研发和上市预测 ▪C2M定制经营	生产、仓储物流 ▪采购生产、供应链计划 ▪供应链能力改造和柔性布局 ▪产能协同计划
	信息共享	信息共享	信息共享

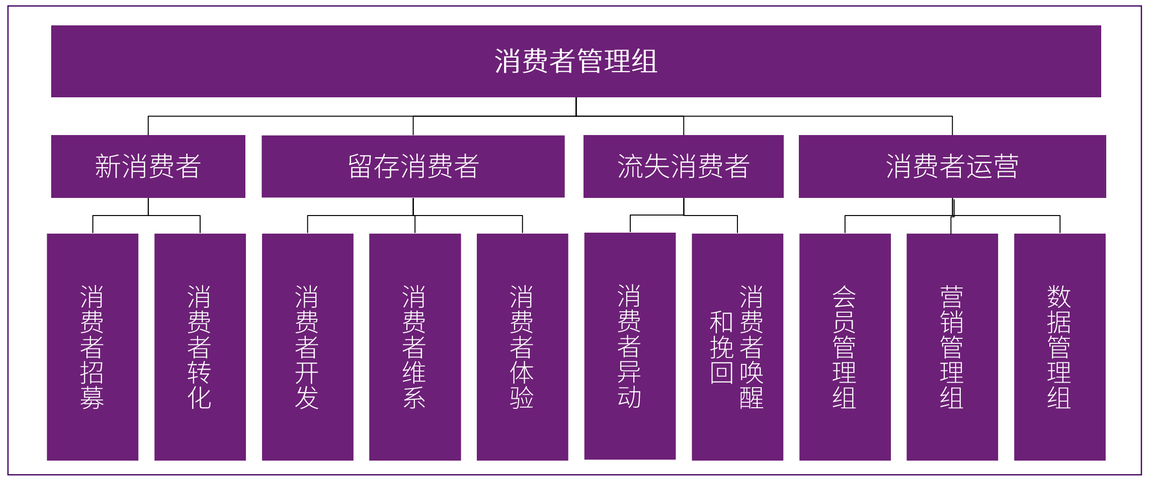
1 方案一：面向职能的消费者管理组织架构

中台组织
- 按照消费者运营不同功能划分
- 偏重整体战略的计划性和执行力，保障业务推进节奏
- 适用于体量较大、消费者运营成熟企业



2 方案二：面向消费者生命周期的消费者管理组织架构

- 按照消费者不同生命周期阶段划分
- 聚焦消费者交互，注重对消费者和市场变化的快速响应
- 适用于消费者体量较小、高速发展阶段企业



本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

数据和技术平台：构建业务中台+数据中台的系统架构，支撑消费者运营业务闭环、数据赋能的横纵向扩展，支持多变业务场景、多类型高频互动

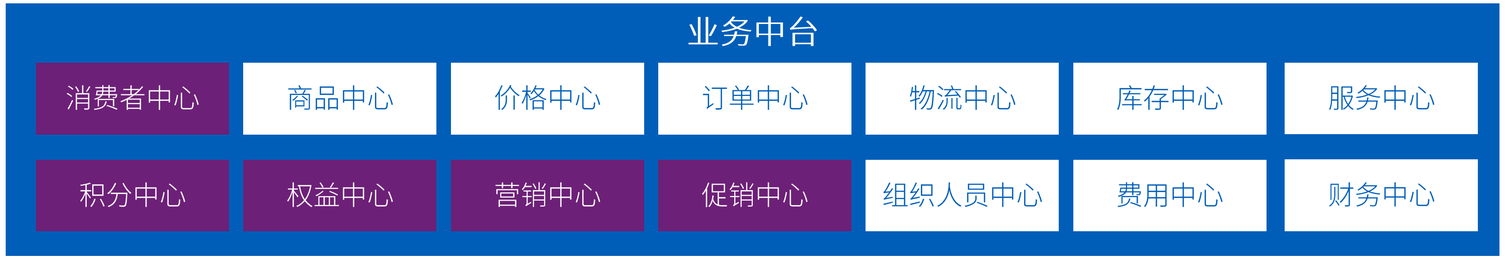
前台

- 多站点对接回流
- 营销活动投放阵地
- 消费者互动社区
- 导购互动平台



中台

- 通过业务中台将市场洞察、积分、权益、营销和会员促销能力进行提炼，对接前台业务和管理闭环，支持营销活动闭环、会员运营闭环



- 数据中台完成市场分析、营销引擎、导购赋能、差异化服务推荐等数字化能力
- 营销效果洞察完成营销效果迭代审计，反向拉动营销流程、触点和内容优化
- 完成数据质量管理和数据治理



后台



本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

破局营销模式需要挖掘圈层专属的高效传播渠道，在用精准营销模式满足用户需求的同时，结合极致的垂直圈层营销激发圈层的裂变效应，从而进一步创造用户需求

消费者需求日益粉尘化，关注个性、垂直的体验，需要企业明确品牌定位，链接消费圈层，精准深度进行消费者运营

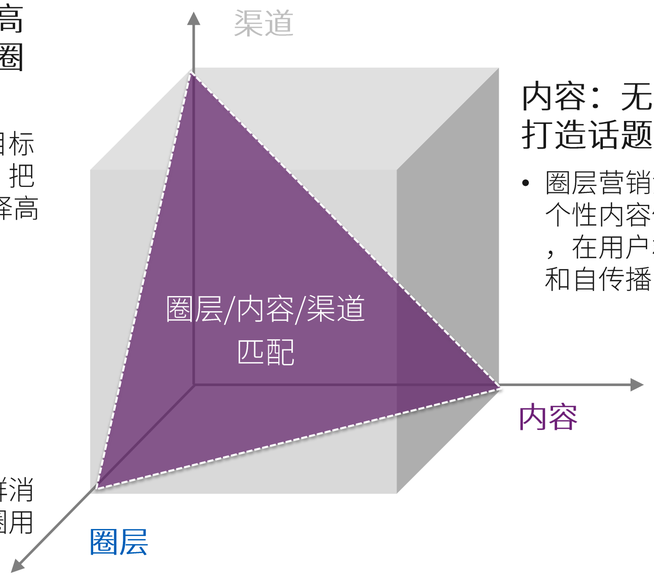
目标消费者聚焦	首轮用户种草	二轮用户触达	三轮会员沉淀

渠道：基于圈层传播模式，挖掘高效营销渠道品牌战略方向，确定圈层营销目标

- 将市场分析与目标圈层相匹配，找到目标圈层的中心点，通过中心点完成破圈，把握圈层KOL/KOC，传播关键平台，选择高效营销渠道

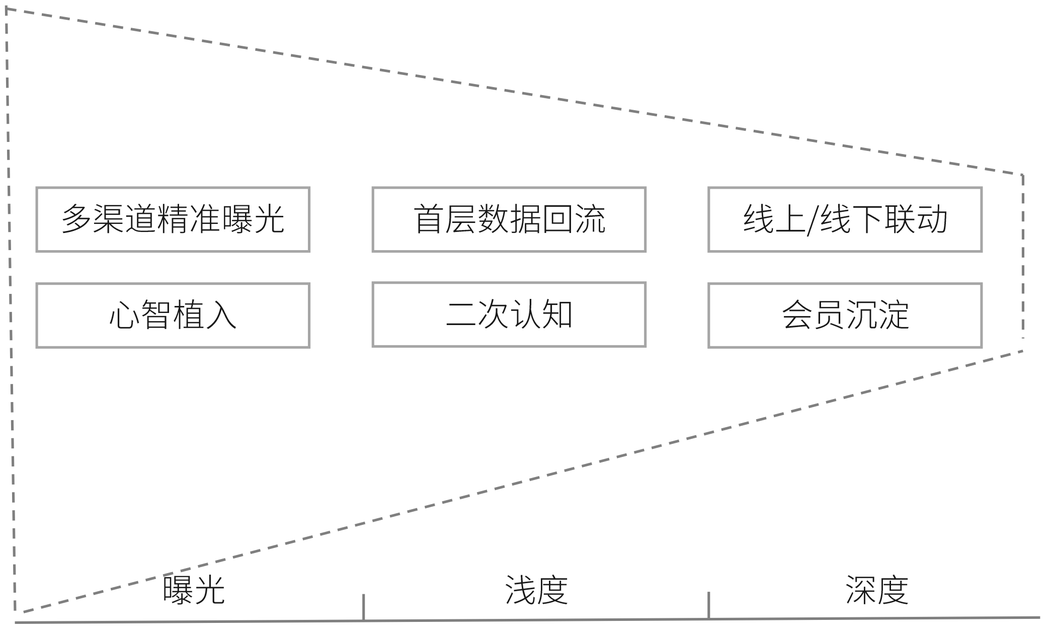
圈层：市场分析，细分目标圈层

- 品牌战略方向，确定圈层营销目标
- 基于分群分析测算人群规模，了解人群消费能力，衡量圈层营销价值，了解跨圈用户特征，为后续圈层营销构建基础



内容：无限贴近用户，打造话题引发共鸣

- 圈层营销注重针对群体的个性内容传播，制造话题，在用户群体中引起讨论和自传播



建立数字化标准洞察体系，分渠道预算调整，全链路投中监测，数据回流沉淀优化

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

“以人定绩效”，驱动全渠道会员运营，赋能前线人员开拓转化消费者

- 业务场景：门店2的销售B成交
- 绩效：销售B奖励普通个提；销售A奖励会员个提，两者9:1
- 系统：消费订单关联销售A、销售B

- 业务场景：门店1的销售C促成线上成交
- 绩效：销售C获得销售个提；销售A获得会员奖励个提
- 系统：消费订单关联销售A、销售C

消费者在门店1注册会员 → 会员在门店2首次消费 → 会员在电商下单 → 会员在门店1通过销售C引荐于线上下单 → 销售A离职或会员开卡满2年后消费

- 业务场景：门店1注册，销售A开卡
- 系统：销售A关联会员

- 业务场景：会员在电商自主下单
- 绩效：额外个提奖励给开卡销售

- 业务场景：会员转化为存量消费者
- 绩效：无额外会员个提奖励
- 系统：取消销售与会员的关联关系

渠道划分

- 线上交易：
  - 会员自主下单：额外会员个提
  - 销售促成下单：交易达成销售个提+额外会员个提
- 线下交易：
  - 交易达成销售个提+额外会员个提

除外规则

- 未绑定开卡销售的会员不做额外个提奖励
- 商品退货
- 开卡销售的交易订单不享受额外个提奖励

除开卡奖励外，会员在任何渠道、区域消费都计算为开卡销售人员的业绩，并赋予相应计算权重

个人持续收益保障	推动前端导购们拉新、转化消费者的动力
消费者长期价值兑现	消费者持续的线上线下的交易都能够为注册的前端导购员带来受益
保证消费者的一致性体验	从消费者的视角，其在线上线下任何场景下都能够得到企业员工一致性的支持和服务

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

改变粗放式的拉人建群模式，发挥社群的销售及精准交流属性，强化主播+观众双向互动，精细化直播管理和多元化场景提高直播运营效果

社群运营

粗放式的拉人建群模式，将会得到的颠覆，“社群的销售及精准交流属性”将凸显，五大趋势如下：

- **垂直化**：传统社群的“人堆人”造成了多度的消息打扰以及失焦，未来的社群会更细分垂直，类似于“差异群体各自的分会场”，精细导流至不同直播间
- **门槛化**：社群的提质增效，伴随社群门槛的提升，社群的质量不仅在于社群人数，而是对忠实、活跃的拥护者的运营
- **温度化**：增强社群中人和人的纽带关系，“社群温度化”不止是卖货，更是交流平台，自发口碑推荐
- **链条化**：通过各种模式的优惠，吸引会员粉丝间的无限裂变，形成社群的人人链条，任何一个节点可自成链条
- **精细化**：企业以往只将重心寄托在系统中的会员，而忽略了这些线上的社群人，未来针对社群人的精细化分析也是重中之重

直播运营

主播+观众双向互动增强，替代简单的互动及下单，未来会有更多的直播模式，以下为适用于企业的三大直播创新趋势：

- **商业模式多样化**
  - 游戏互动性：直播消费者在线战队比拼、虚拟人物在线观看，趣味性、形象化
  - 企业直播异业联盟：跨企业、跨品牌直播间联合模式
  - 销售赋能：企业发展并赋能“企业小主播”，为其提供一站式直播服务，点状服务企业消费者
  - 营销促播：在线直播砍价、直播售价竞猜免单
- **直播管理精细化**：品效合一：替代粗放撑场次、强调效率最大化、品类分析、价格带分析、直播数据分析
- **直播场景多元化**：场景多样：不仅仅是局限在一个直播间内，未来可以将直播间设定在工厂、企业、办公室等，赚足眼球

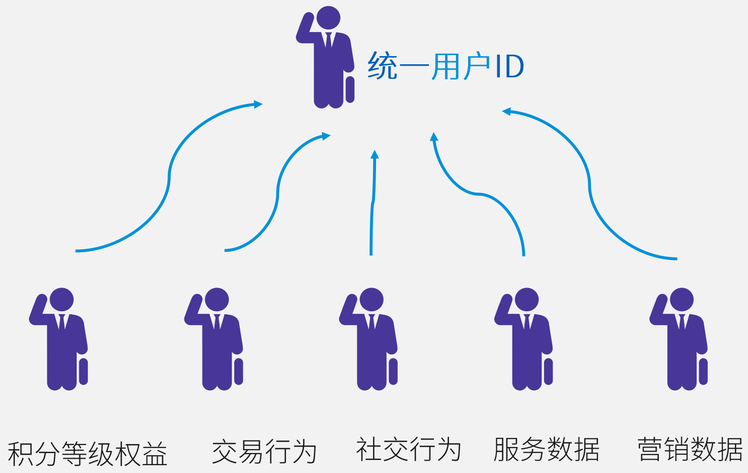
“留存”-“运活”-“变现”

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国)有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

全面拉通用户数据，形成账号统一、消费者唯一的One ID，充分盘活用户数据资产

1 One ID
账号统一，消费者唯一

- 统一账号管理，通过统一用户ID
- 便于识别分散在不同系统的同一用户管理



2 One Data
数据整合分析，无界拉通

- 规范数据标准，打通数据，数据建模管理
- 进行统一数据整合分析
- 完善用户标签
- 丰富用户360视图

- 数据打通：围绕用户行为，将用户相关数据打通整合。如交易信息（时间、产品、金额、收货地址等）、服务信息（咨询、投诉、建议方式、时间、次数等）、交互信息（评论、APP浏览习惯等）
- 数据整合分析：数据建模管理，进行数据分析，让数据“讲话”

3 One Service
数据应用，赋能业务

- 数据资产化、业务化，赋能全链路各环节
- 运营人员，基于数据进行精准性营销触达
- 一线人员，深度了解用户，提供针对性服务

- 智能化实时链路：基于用户行为和状态特征，洞察用户阶段变化情况，构建动态链路，沉睡用户唤醒、潜客转化留存等，提高消费者在全旅程中的转化效率
- 用户需求挖掘：分析历史购买连带情况，预测并挖掘用户需求
- 个性营销推送：根据用户年龄、产品偏好、区域等多种维度，对不同用户群分析，针对性地营销推送，如价格敏感型用户推荐促销活动，高价值用户推荐高端产品功能

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

有温度的会员运营拉近和消费者之间的距离，避免生硬运营带来的抗拒疏远

会员运营

维持品牌好感

01 非营销目的关怀消费者，避免持续功利心态高频扰客，建立客情温度

02 远离虚假式优惠或套路营销，让会员感受到会员积分切实用处

03 强调有限次数内触达的有效性，而非广撒网消耗消费者注意力

温度关怀 → 拒绝套路 → 把握机会

创造品牌兴趣

消费者主动关注 ⇄ 保持猎奇心态

新鲜感	▪ 推广方式、推广内容、产品服务，阶段性保持创新，吸引消费者主动关注	趣味性	▪ 非销售目的型品牌话题，保持趣味性，通过游戏类增强粘性 ▪ 购物排名、勋章授予营造仪式感
稀缺性	▪ 减少“形式类活动”，维持品牌营销活动的稀缺性，增加“限量活动”“特别款”，新概念类产品	具象化	▪ 建立起品牌和消费者之间的联系纽带，让品牌具象化，具有联想性

营造产品需求

客单、粘性、转化

1 高客单不是唯一出路

“奶茶化”降低购买门槛、决策成本、保持消费者购买热度

2 复购率要结合消费预测

复购率不同于重复推荐，要在产品中找到消费者的需求缺口

3 高转化不是一蹴而就

高转化是持续种植耕耘，对消费者的追踪也要具有连续性、软性化、水到渠成，恰如其分

链接场景需求

异业合作 ⇄ 其他商户（联合 / 交换）

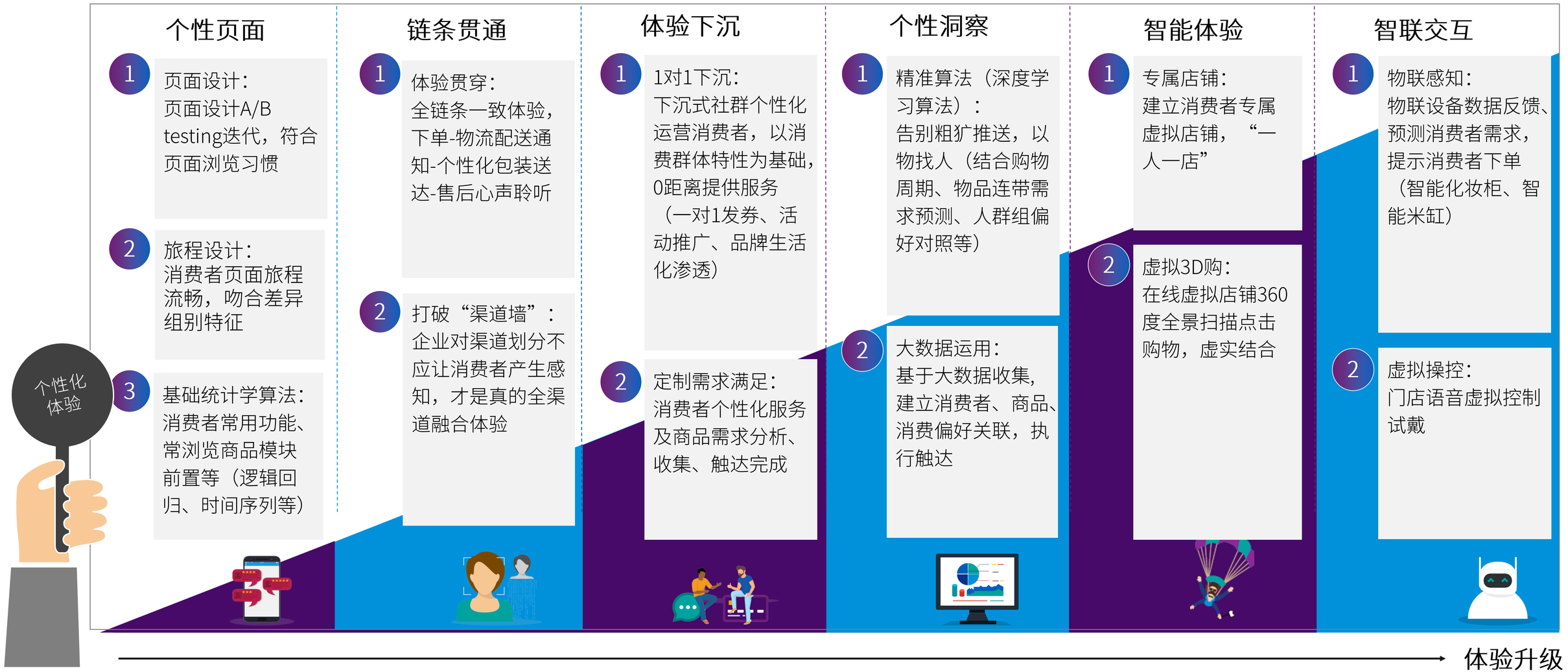
01 联合异业丰富品类多元化　02 跨界联合打破边界感　03 扩大消费者覆盖场景

04 推广资源置换优势互补　05 跨界联合打破边界感　06 数据合作分析补充

KPMG 阿里云 零售行业 阿里云 研究中心 Research Center AliResearch 阿里研究院

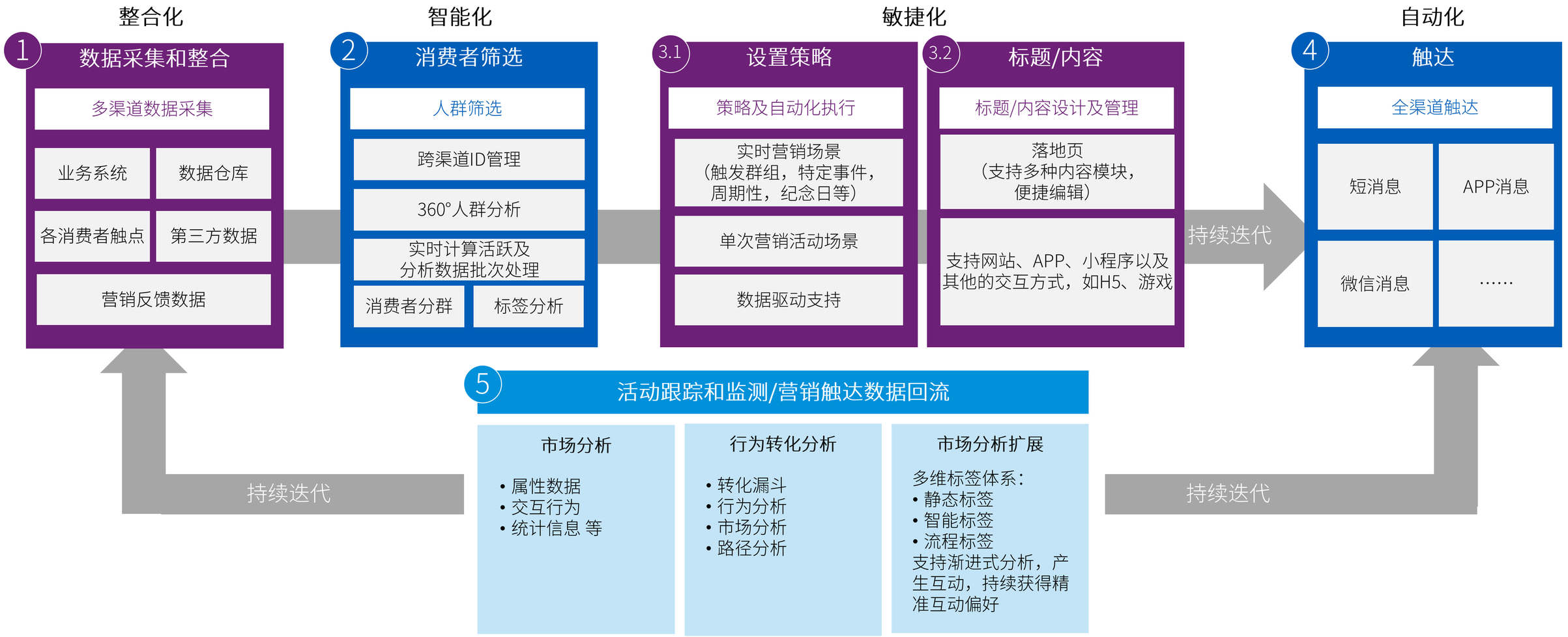
本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

避免导致资源浪费的“伪个性化体验”，阶段性因地制宜，让消费者成为“品牌挚友”



本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

借助自动化营销工具精准触达消费者，并根据回流反馈和效果，迭代目标客群、优化流程、触点选择和营销内容



本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

异业合作不只是消费者的共享和资源互通，而需要进一步考虑到品牌调性、消费群、合作目标是否“门当户对”

扩展目标客群

例：航空公司

东航	喜达屋
国航	中信银行
海航	洲际酒店

例：高端酒店

洲际	特斯拉
万豪	宝马
喜达屋	阿联酋航空

扩展目标客群

提高整体流量

例：信用卡

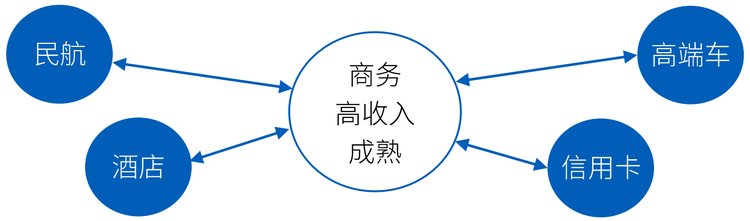
招商	手机游戏
光大	淘票票
广发	淘宝

例：互联网

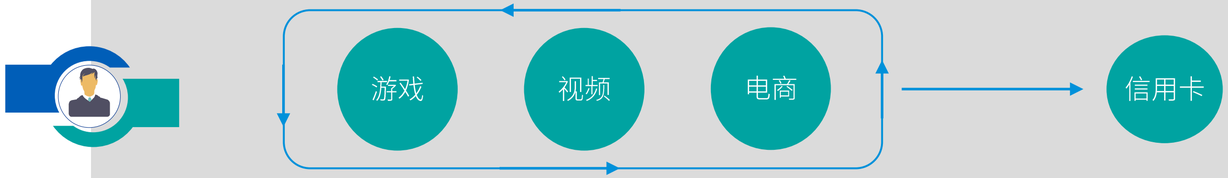
京东	爱奇艺
支付宝	中国移动
饿了么	优酷

扩展目标客群

寻找拥有相似目标客群的异业合作伙伴增加潜客群体



对接异业高流量平台引入并维持更多客户流量



需要多边协同的基础和前提工作

- 数据标准、对话机制和传输方式多方协同
- 利益述求和分配机制
- 信息安全保障机制

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

目录

1 崭新消费：新消费六大趋势

2 问题迷局：消费者运营八大场景

3 破局之刃：消费者运营VALUE模型™

4 他山之石：不同行业案例借鉴

5 生态赋能：共创解决方案

典型行业消费者运营实践及数智化能力：餐饮行业

餐饮行业消费者趋势	品牌分散，忠诚度低 获客难，消费者留存率低	优惠影响购买决策 消费场景多样化，市场竞争激烈	关注健康养生 满足“味蕾” 同时融入健康元素	关注口碑和评价 信息传播快，注重食品安全
运营策略	多渠道传播，强化心智并获客	营销新场景打造	内容运营与精准转化	结合口碑的社群营销
运营目标	新客获取	消费者活跃和到店转化		复购提升

关键运营动作

人群多渠道投放

投放回流促成到店：新媒体曝光、官网活动、到店优惠

种子人群反哺投放

店内留资：店内入会送礼、小程序游戏抽奖

营销触达

数据沉淀人群分析：基础信息、菜品偏好、优惠偏好、渠道偏好

触达时机：品类上新、品牌周年庆

触达权益：团购/拼团、分时优惠、特价优惠

触达渠道：内容、外卖平台、直播短视频、KOL推广、商圈营销

内容形式：IP合作、网红单品、明星带货

日常运营

社群运营：免费试吃、达人分享、优惠转发

内容运营：网红探店、品牌故事、达人种草

会员运营：积分兑换、权益专享、营销活动

兴趣人群/到店人群回流

活跃会员分析

支撑能力

数据中台

人群洞察/目标人群放大/平台投放

渠道对接/投放优化/结果复盘/需求洞察/新品孵化/舆情监测

会员洞察/沉睡激活

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

典型场景案例 – 餐饮行业

基于中台能力，实现对消费者的个性化服务和精准营销

某餐饮连锁品牌，基于中台数据和应用能力，实现从线下到线上、从在店到离店全方位的消费者触达，拓宽了与消费者互动的时间和空间

品牌面临问题

缺乏消费者全生命周期运营支撑

缺乏数据沉淀和数据能力支撑

业务快速扩张给高质量运营带来挑战

构建到店离店运营场景

到店场景

- 预定管理
- 排号管理
- 点餐管理
- 就餐服务
- 商圈联动
- 智能互动
- 点餐个性化
- 促销个性化
- 商品个性化

离店场景

- 外卖
- 会员运营
- 营销卡券
- 积分商城
- 社交互动
- 定期触达

以消费者为核心打造线上线下融合的消费与服务体验

效果收益

6000万
服务6000万会员的会员中心

30倍
改进营销流程和自动化工具，营销效率提升近30倍

个性化
用户的菜品推荐、促销信息触达、达人分享个性化

200家
支撑每年200余家门店扩张后的标准化运营

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

典型场景案例 – 餐饮行业

基于数据能力，推动菜品创新，支撑消费者精准营销

某餐饮品牌，基于数字化的消费者需求洞察，支撑优质菜品研发和对应人群精准营销，实现营业额的提升

品牌面临问题

菜品力不突出：
研发方式陈旧、
上新推广效果不佳

营销策略不清：
营销预算高且成效不明显

数据赋能运营

数据驱动菜品研发

- 门店经营数据
- 品类数据
- 外卖数据
- 卡券营销数据
- 商圈数据
- ……

→ 指导高端菜品研发
→ 聚焦一人食等新的消费场景
→ 扩充甜品等新品类

到店全域营销方案

精准营销	聚焦品牌及商圈潜在客群 合适的渠道触达潜客
堂食店转	到店台卡配代金券引流 异业资源及线下活动促交易
新媒体触达	短视频、社区达人精准推广 配合落地活动促成交易

应用效果

新品营业额贡献率 *30%*

营业额提升 *19%+*

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

典型行业消费者运营实践及数智化能力： 家装行业

家装行业消费者趋势	住房“从有到优”　个性化场景化需求增加　品牌与消费者互动成本居高不下 粗放获客增长向精细运营转型
运营策略	多个获客入口 多种获客形式 → 切分市场 聚焦细分用户群体 → 跨品牌、品类运营
运营目标	目标消费者渗透率 → 触达率、转化率、客单 → 跨品牌、品类销售贡献
关键运营动作	装修设计阶段：目标人群投放（推送广告 垂直内容媒体 电商平台）；意向留资（定金膨胀 免费测量 大额满减）；门店体验（促成留资 / 投放回流 / 后续跟进 / 意向引导） 选购阶段：内容运营（垂直社区运营 装修经验 3D/AR效果）→ 优惠触达（到店优惠触达 卖场/门店促销）→ 导购转化（私域营销） 售后阶段：增值服务（送装服务 开荒保洁 消费金融）→ 日常会员运营（积分运营 会员服务）→ 跨品类推荐（关联品类品牌推介 定向优惠权益） 兴趣人群回流　购买人群回流　购后活跃人群分析
支撑能力	数据中台 人群洞察 / 目标人群放大/平台投放　触达策略/内容优化/结果复盘/导购绩效　跨品类需求洞察/ 沉睡激活

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

典型场景案例 – 家装行业

基于区域精准获客 引流至旗舰店成交

某品牌商借助全域数据中台算法加持，结合品牌线下门店，从城市互动人群中识别高潜人群引流天猫官旗转化

识别城市潜客

黑盒算法识别城市品牌潜客

城市潜客

交

线下互动人群

交

线上会场、H5互动人群

城市高潜人群

城市门店

线上/线下家装相关行为特征

基础分析特征

其他相关特征

城市货品直击潜客心智



官旗承接，主推爆款产品

目标城市高潜人群包的ROI是品牌拉新ROI的

2倍

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

典型行业消费者运营实践及数智化能力： 服饰行业



服饰行业消费者趋势

行业细分 竞争加剧

小众品牌抢占细分市场
出口企业转向国内市场

内容营销 趋势明显

流行热点爆发迅速
内容生态高速发展

消费方式 深度变革

多种渠道购买渗透
内容交易一站融合

运营策略

种草
全媒体传播培养兴趣人群

转化
营销+内容促成全域转化

促活
提升会员客单及持续贡献

运营目标

兴趣人群渗透

首购转化

客单、裂变分享

关键运营动作

种草阶段

全渠道种草

内容投放

明星代言
网红推荐
品牌跨界

X

直播
视频
图文

人群回流

兴趣人群留存

线上入会
社群拉新

门店扫码
导购推介

购买阶段

策略人群细分

人群运营

	拉新	促首购	促活跃	提客单	促裂变
趋势偏好型人群	时尚趋势热点 推送	换季早期 限量商品	线下时尚活动 会员新品专享 时尚内容运营	限量发售 联名IP 跨界联合	裂变奖励 分享有礼
价格敏感型人群	促销优惠 多渠道触达	季末折扣 特卖渠道 新人红包	会员任务 互动奖励 拼团/团购	多买多折 会员任务优惠 互动奖励	

交付阶段

服务体验

门店配送
门店自提

兴趣人群回流

购买人群回流

活跃人群分析

支撑能力

数据中台

人群洞察 / 目标人群放大/平台投放

渠道对接/投放优化/结果复盘/需求洞察/新品孵化

履约洞察/智能补货

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

典型场景案例 – 服饰行业

基于种草人群的完整洞察，个性化精准转化

某品牌商结合阿里云数据中台和淘系域内能力，帮助品牌精准识别已沉淀消费者购物偏好，按照不同消费者分组进行个性化短信营销，相比2019年双十一的短信营销ROI提升70%

双十一

- 成交拉动：通过短信引导成交占比近30%
- 转化效率提升：同比19年双11短信效果，ROI提升70%

Step1: 消费者资产沉淀

数据中台

企业一方数据
加工治理

线下
沉睡会员

线上购买
消费者

数据中台和
阿里域内品牌私
域数据结合

Step2: 淘系标签/算法赋能

淘系
标签洞察

利用
阿里域内能力

算法能力

- 行业羽绒服偏好人群
- 平台活跃购买人群
- 平台认知、兴趣人群

全渠道
购买会员

直播、极
寒商品偏
好人群

Step3：人群投放运营

CRM

针对不同商品、场景偏好人群筛选百万消费者分成10个场景个性化短信内容触达，刺激转化，ROI提升70%

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

典型场景案例 – 服饰行业

市场洞察指导IP优选与种草 优选人群放大拉新

某品牌商通过数据中台+阿里域内品牌私域洞察目标消费者人群IP/明星偏好，精准种草；通过优选用户放大种子人群，精准拉新转化

一方AIPL：79X万

站外触达

会员/多次互动

线下购买

线下一年多次购买

全域AIPL：30XX万

认知 兴趣 购买 忠诚

复购/正向评论购买

收藏/加购等

曝光/点击/浏览

阿里经济体内AIPL：22XX万

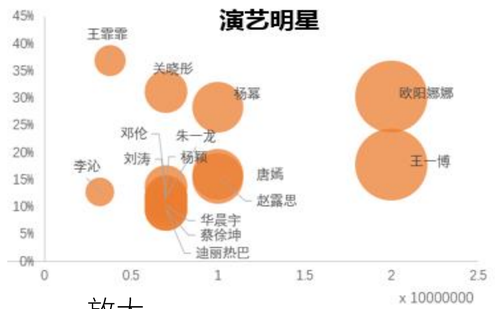
中长期策略

IP 策略

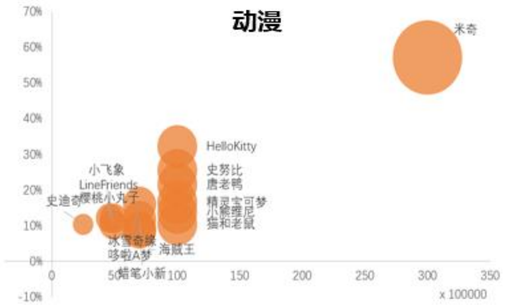
洞察550万年轻用户优选IP/明星

将全域年轻用户感兴趣的动漫、影视戏、少儿IP，作为主打合作方向预备洽谈选择

品牌选择演艺明星IP的目标方向：明星A&明星B



品牌选择少儿圈层IP的目标方向：XX动漫



优选

放大

核心PL放大后营销（60万消费者）

放大500万用户拉新

淘系标签优选

一方种子人群

品类/超级单品/直播场景放大

优选160万用户再营销

AI优选后再营销（1600万消费者）

分层管理再营销

整体ROI对比同期新客提升 *16%*

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

典型场景案例 – 服饰行业

线下购买用户放大 优选折扣潜客并转化

品牌商通过种子用户放大，挖掘折扣偏好人群，提升人群购买率

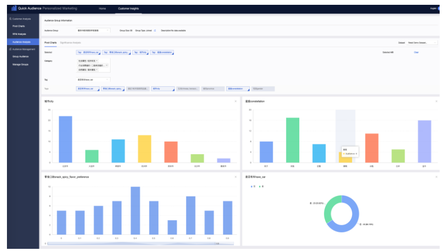
品牌面临问题

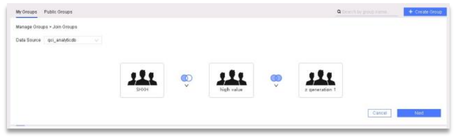
双十一大促，难以寻找类目折扣偏好人群

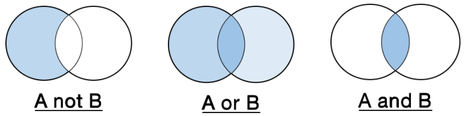
折扣潜客人群，无法进行分层运营

全域数据中台沉淀数据资产

优质线下客群
近两年购买会员

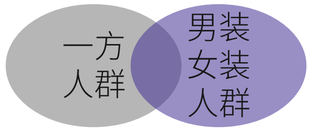






一方人群应用策略

1 男装/女装分析萃取



2 优质客群放大



3 折扣潜客优选



应用效果

高折扣敏感人群

曝光->购买 转化率
35.3%
相较品牌OAI人群

中低折扣敏感人群

曝光->购买 转化率
10.1%
相较品牌OAI人群

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

典型行业消费者运营实践及数智化能力： 美妆行业

美妆行业消费者趋势	重视意见领袖和市场口碑	喜新厌旧	产品流行国货、高颜值	
运营策略	新品 需求数字化驱动新品孵化	种草 爆款大V试用，全渠道种草	转化 网店柜台协同，全域引导转化	复购 提升会员客单及持续贡献
运营目标	新品成功率	目标消费者渗透率	老客触达率、转化率	跨品牌、品类销售贡献

关键运营动作

新品孵化

- 洞察消费者需求
- 打样试销
- 种草推广

消费者调研 数据洞察

消费者反馈 产品改进

市场洞察 大V带货 精准推广

消费者

全域种草

- 全渠道内容触达
- 试色测评 KOL种草 教程攻略
- 兴趣人群留存
- 粉丝关注
- 试用申领

内容投放

人群回流

转化环节

促成首单购买

首单礼券
小样买赠
化妆教程
活动促销

促成复购

促成忠诚客户

直播带货
会员专属教程
活动促销
复购礼券
晒单奖励
私域养成
游戏互动

深度运营

忠客运营

跨品类营销
社群营销
直播带货
会员升级
专属BA

流失挽回

召回运营

流失预警
社群激活
触达挽回
流失调研
新品申领

卖点反馈回流 | 兴趣人群回流 | 购买人群回流 | 活跃人群分析

支撑能力

数据中台

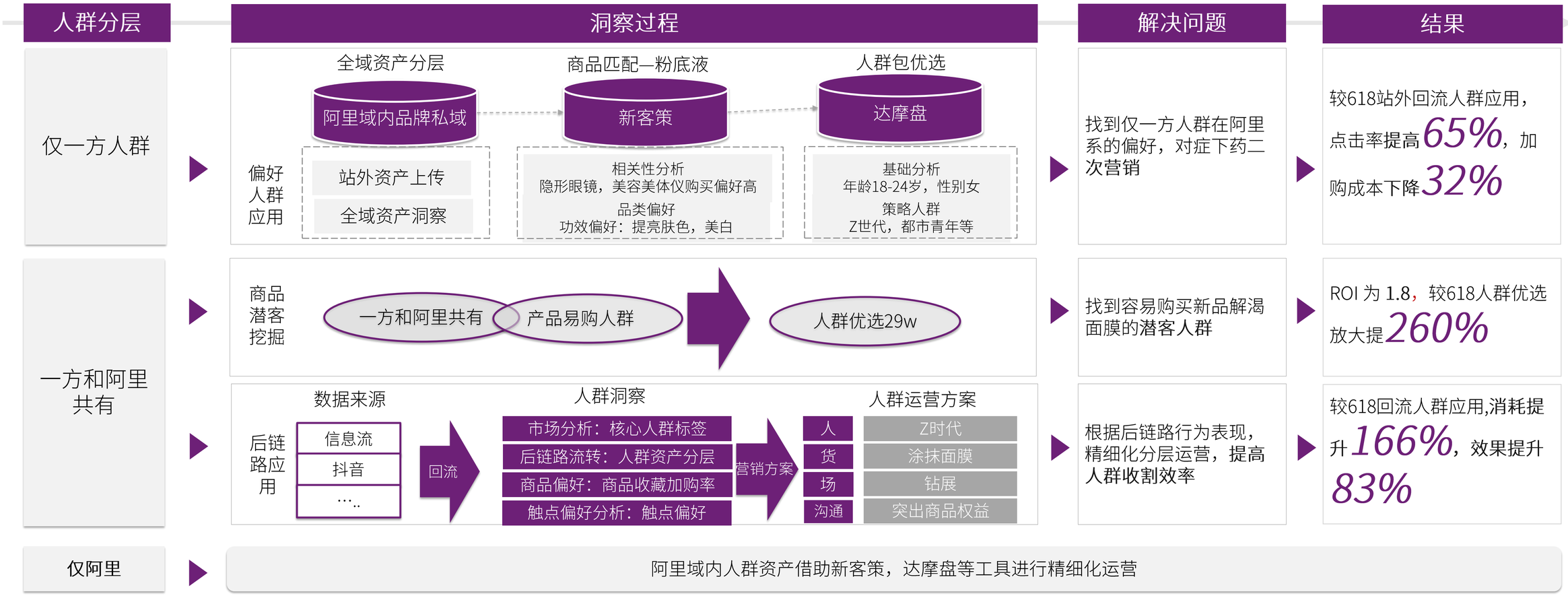
需求洞察 | 人群洞察/目标人群放大/平台投放 | 触达策略/投放优化/结果复盘/复购转化/沉睡激活

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

典型场景案例 – 美妆行业

全域人群数字化 精细运营

利用平台数据更全面洞察品牌自有人群偏好、挖掘目标潜客、精细化分层运营，提高人群转化效率



本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

典型场景案例 – 美妆行业

跨品类拉新带来生意增量

线下注册会员人群结合淘系类目人群，进行跨类目线上交叉拉新

策略差异化

品牌线下会员

↓ 淘系标签洞察

精华偏好人群

面膜偏好人群

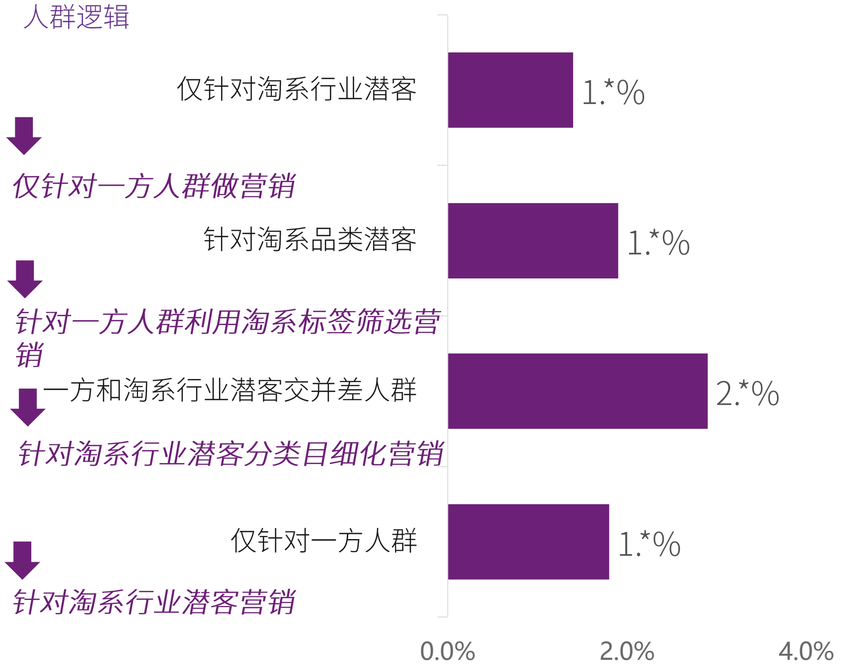
眼霜偏好人群

精准营销闭环

品牌通过数字广告按照类目定向营销引导至旗舰店

营销分析

女王节CTR分析



品牌3.8女王节转化

人群效果

经淘系标签精细化后，ROI 提升 *90%*+，人群点击率提升200%+

消费者资产沉淀

3.8期间品牌AIPL总量新增*5000W+*，一方人群是主要增长助力

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

典型行业消费者运营实践及数智化能力： 食品行业



食品行业消费者趋势	品类消费超高频，商家复购低品牌忠诚度差 单次购买用户绝大多数是价格敏感尝鲜者	线上流量红利见底营销成本渐长 流失用户回流 ARPU远高于品牌新客	消费者个性化诉求明显细分市场增量大 “精致妈妈” “健身低脂”	场景化情感化消费趋势明显 Z世代人群“一人餐饮” 办公室“解压”大礼包
运营策略	“泛营销”->“精准营销”	细分市场寻突破	挖场景，造需求	重塑会员忠诚度
运营目标	转化率	渗透率	覆盖率	留存率

关键运营动作

新品孵化

“由人出发”新产品开发

低脂魔芋面
儿童零食包
蛋白代餐粉

精准推广

跨品类新客人群拓展

消费者调研
数据洞察
趋势洞察

目标消费者
精准洞察

跨品类人群洞察
交叉引流

消费者

营销触达

全渠道内容触达

内容投放

情感化营销场景塑造
秋天的第一杯奶茶
“半夜小卤”半夜狂欢

跨界营销趣味化场景
瓜子面膜 奶糖唇膏
游戏/明星联名款

兴趣人群留存

人群回流

日常运营

全域会员体系建立

电商/门店/O2O/微信等统一会员
跨渠道引导积分兑换
权益升级，会员独享尝鲜包

关键节点及时互动

精准触达促首购
跨渠道引导提价值
流失客户预警
门店/电商交叉唤醒

社交直播等渠道多触点构建

分群自动营销，个性化
短视频/KOL碎片化触达

打造优质体验

O2O半小时达，快速响应
结合场景的产品组合

卖点反馈回流

兴趣人群回流

购买人群回流

购后活跃人群回流

支撑能力

数据中台

线上线下全渠道打通，AIPL全链路消费者资产数据化，系统化

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

典型场景案例 – 食品行业

站外兴趣人群站内转化

抖音兴趣人群回流数据中台，优选后在淘内通过钻展投放通道进行触达转化

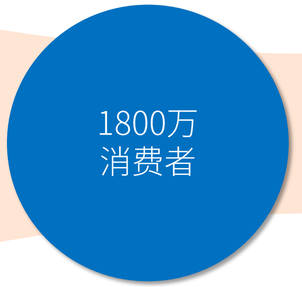
站外抖音曝光

抖音回流曝光量级
6800万



数据中台优选

数据中台去重后同步站内可用消费者人数1800万，75%为新客



站内钻展二次收割

优选高质量新客450万
测试中质量新客450万



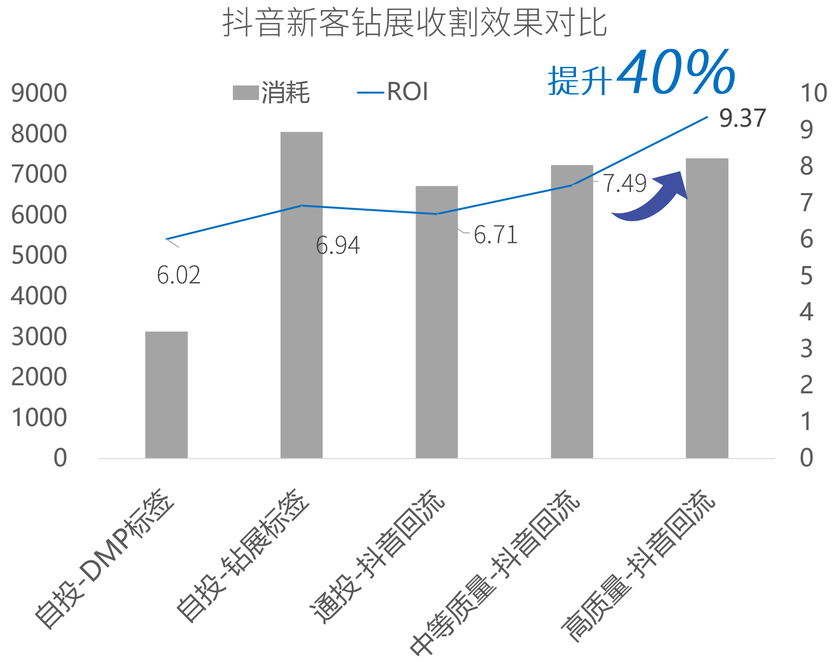
在钻展阵地二次触达抖音曝光人群：将渗透的站外新客转化为品牌PL人群

超级钻展
11.11收割

双十一投放测试方案

实验类型	组别	人群	量级
实验1-品牌老客实验	实验组	三只松鼠全渠近1年高价值_重点恢复客户	834.1万
		三只松鼠全渠近1年高价值_重点发展客户	394.1万
		三只松鼠全渠近1年高价值_重点保持客户	363.9万
		三只松鼠全渠近1年高价值_高价值客户	499.6万
		三只松鼠淘系高忠诚人群	949.4万
		高促销敏感人群	428.6万
		三只松鼠高购买力老客	1389.6万
	对照组	三只松鼠老客其他人群	10000.0万
实验2-抖音新客实验	实验组	抖音曝光人群_数据工厂1	450.0万
		抖音曝光人群_数据工厂2	450.0万
	对照组	抖音曝光人群	1800.0万

站内外拉新收割效果



本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

目录

1 崭新消费：新消费六大趋势

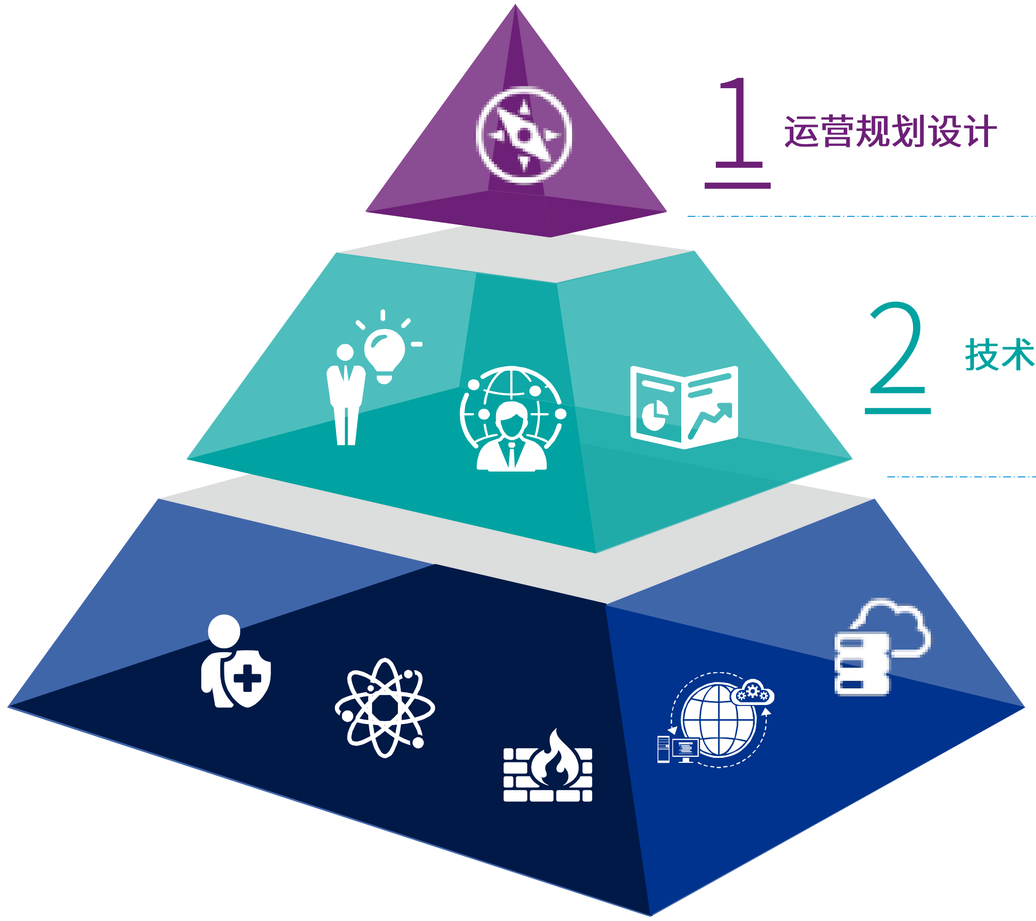
2 问题迷局：消费者运营八大场景

3 破局之刃：消费者运营VALUE模型™

4 他山之石：不同行业案例借鉴

5 生态赋能：共创解决方案

阿里云携手毕马威，为企业提供端到端消费者运营解决方案，助力企业重塑增长



1 运营规划设计

- 协助企业梳理制定消费者运营的商业模式
- 为企业量身定制消费者运营能力建设路径
- 商业模式、流程体系、技术落地规划

2 技术产品实现

- 基于阿里云及生态产品，在消费者触点层及运营层，为企业提供全域消费者管理解决方案
- 通过实施业务中台融合全渠道能力，快速响应业务变化；实施数据中台支撑面向消费者运营，实现数据资产价值沉淀
- 阿里云以先进的技术夯实数智化转型的核心能力底盘和算力基础

3 业务运营辅导

- 阿里云为企业提供全面的消费者数字化运营服务辅导，包括业务流程、组织机制、数据模型的持续迭代优化
- 运营策略的制定与落地，贯穿消费者拉新、存量激活、成长、忠诚度运营的全生命周期

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威提供消费者数智化运营战略规划和运营体系的顶层设计，通过系统实施赋能业务，支撑持续运营升级

高瞻远瞩

集团型、多品牌企业消费者运营管理战略蓝图规划

重构设计

围绕消费者运营优化，进行业务、流程、组织、系统详细设计

技术落地

承接方案设计，业务构想系统固化，通过数智化助力消费者运营

持续运营

市场变化动态调整，基于产品持续迭代更新

富有远见的规划建议，切实的系统信息化落地，持续的运营支持

消费者运营战略规划

- 外部市场分析：行业和技术发展趋势分析、竞争对手和行业对标分析、消费者趋势洞察
- 企业战略解读：企业业务/财务目标解读，识别战略举措
- 企业运营能力评估：企业当前消费者运营现状分析、能力缺陷发现
- 未来蓝图规划：消费者运营转型路径和投资分析

消费者运营体系详细设计

- 业务运营体系设计：围绕消费者全生命周期，进行会员(积分/等级/权益/付费)体系设计，消费者标签体系设计，制定营销活动计划方案分析机制，全面提升消费者服务与体验
- 流程体系梳理：梳理优化消费者运营日常核心流程，通过流程确保对各级人员的宣贯，标准化消费者为中心的相关运营流程，建立持续优化的流程管理闭环
- 组织及绩效设计：明确相关各组织部门的职责范围，制定激励组合，激发员工潜能，为公司长期建设作出超额贡献，从而全面加强消费者全过程运营能力
- 系统蓝图设计：根据企业特色搭建业务架构、应用架构、系统架构、数据架构，构建数字化能力， 增强日常运营效率及数据分析可靠性，提升关键业务支撑

通过系统实施实现技术赋能业务

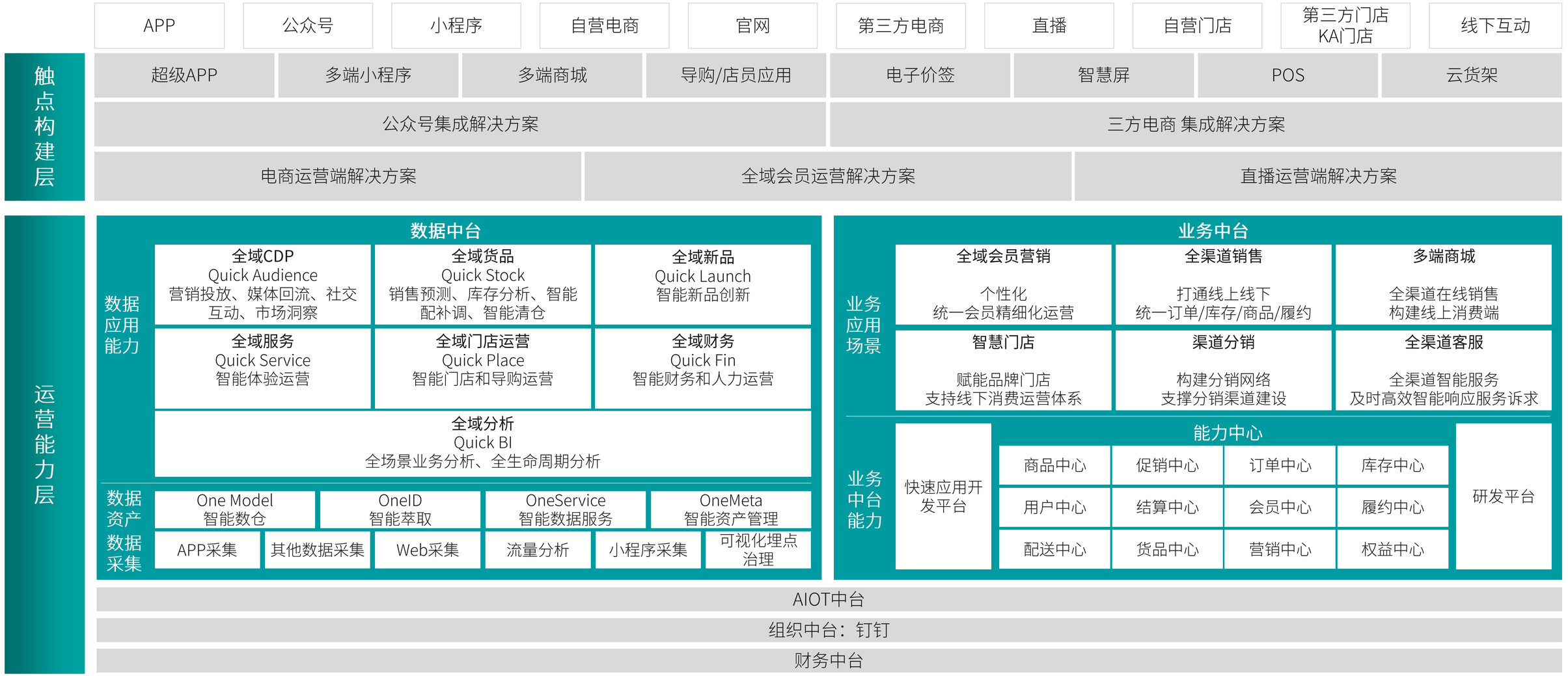
- 数据资产化：拉通消费者各触点，整合消费者各交互场景数据，消费者资产全链路连接
- 洞察精准化：对不同用户群分析，深度发现挖掘消费者需求
- 营销自动化：基于用户行为和状态特征，洞察用户阶段变化情况，构建动态营销链路
- 决策智能化：构建消费者运营”数智大脑” ，基于复杂智能算法推荐、预测、决策等结果

基于业务变化持续优化

- 用户代运营：承接运营策略、系统建设，结合行业经验，为企业提供用户代运营服务，通过代运营让品牌消费者的生命周期循环往复、生生不息
- 业务运营持续优化：基于行业、市场变化，动态优化消费者运营策略
- 系统持续优化迭代：IT支撑业务同时引领业务，新技术持续迭代优化
- iPMO项目管理

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

阿里云消费者运营解决方案矩阵，通过数据加持的产品能力支撑端到端运营场景



本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

阿里云消费者运营服务能力矩阵，陪伴品牌消费者运营全链路全场景

基于市场洞察、应用和评估的精细化全链路运营闭环

运营目标	▪ 缩短上新时间 ▪ 提升爆款几率	▪ 投放效率提升 ▪ 媒体策略更全面	▪ 更好的用户体验 ▪ 更多的用户触点	▪ 运营ROI更高 ▪ 抓住每个流量洼地	▪ 盘活线下资产 ▪ 数据赋能提效
核心运营场景	新品研发及上市	全媒体触达提效	全域消费者运营	泛线上渠道销售	线下零售激活
运营内容输出	▪ 新品孵化指导 ▪ TMIC运营托管 ▪ 构建全域新品体系 ▪ 新品供应链改造	▪ 构建全媒体矩阵 ▪ 全域精准投放触达 ▪ 媒体效能归因分析 ▪ 整合营销策划	▪ 市场洞察及策略 ▪ 全域会员体系搭建 ▪ 全生命周期运营 ▪ 私域会员运营	▪ 电商渠道运营支持 ▪ 新媒体内容运营 ▪ 直播/社群运营 ▪ 视觉创意内容	▪ 数字化门店赋能 ▪ 门店引流拉新 ▪ 线上线下融合打通 ▪ 产业带代运营

整合阿里产品/服务能力 ＋ 沉淀标杆运营经验/方法论 ＋ 整合专业领域生态服务能力

平台资源

购物：淘宝 Taobao、TMALL天猫；支付：支付宝；导航；餐饮：饿了么 ele.me、盒马 FRESHIPPO；生活：飞猪、口碑 Koubei；办公：钉钉；资讯；影视：YOUKU、淘票票；…

技术支撑

TMIC | 策略中心 | 达摩盘 | 生意参谋 | CEM | 新零售工作台 | 开放平台 | …

业务中台 | 数据中台 | IOT中台 | 钉钉 | 技术底座 | AI | 算法

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

作者介绍及致谢

本研究是由毕马威和阿里云联合完成，在此对给予研究指导以及研究项目组成员致以感谢。

阿里云智能

戴涛	阿里云智能零售行业总经理
杨霄凡	阿里云智能零售行业解决方案总监
刘冬顺	阿里云智能零售行业高级解决方案架构师
张靓	阿里云智能研究中心高级数据科学专家
陈骐	阿里云智能全球技术服务部数字化运营总监

阿里研究院

安琳	阿里研究院资深专家

致谢

杨曦　岳鸣　覃娅妮　谷忠玫　李竞　贺强

毕马威

刘建刚	毕马威中国管理咨询服务主管合伙人
钱亦馨	毕马威中国消费品及零售行业主管合伙人
毛健	毕马威中国消费品及零售行业咨询主管合伙人
李琳	毕马威中国数字化和客户业务副总监
劳丹青	毕马威中国数字化和客户业务经理
徐雯	毕马威中国数字化和客户业务高级顾问
雷祺琪	毕马威中国数字化和客户业务高级顾问
秦小慧	毕马威中国消费品及零售行业市场服务经理

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

联系我们

阿里云智能



戴涛

阿里云智能
零售行业总经理

shenfu.dt@alibaba-inc.com



李颋

阿里云智能
研究中心主任

yuer.lt@alibaba-inc.com

毕马威



毛健

毕马威中国
消费品与零售行业咨询主管合伙人

michael.mao@kpmg.com



李琳

毕马威中国
数字化和客户业务副总监

dl.li@kpmg.com

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

关于阿里云智能零售行业

阿里云是全球领先的云计算及人工智能科技公司，服务全球200 多个国家和地区的数百万客户，为超过一半的A股上市公司、80% 中国科技创新企业提供服务。目前，阿里云已经成为亚太第一、全球前三的云服务商。

2019 年初阿里发布新零售商业操作系统，将过去20 年沉淀的商业场景、数字化能力与云计算融合，以阿里云作为技术和产品的输出平台，向全社会输出最佳实践的“新零售”解决方案。阿里云智能零售行业致力于通过基础设施云化、触点数字化、业务在线化、运营数据化、决策智能化的“五部曲”推动企业全链路数智化转型升级，带来商业运营和消费者体验的创新。

关于阿里研究院

阿里研究院成立于2007 年4 月，依托并深深扎根于全球最大、最具活力的商业生态系统——由电子商务、新零售、物流、云计算、大文娱等构成的阿里巴巴商业生态圈。秉承开放、分享的互联网精神，面向研究者和智库机构，通过理念、数据、技术、案例的分享，成为新商业、新经济与新治理领域的智库平台。

研究范围包括：微观层面的市场洞察、企业数字化转型、模式创新研究等，中观层面的产业互联网化研究，宏观层面的新经济与传统经济的互动研究、互联网治理研究和未来研究等。

钉钉扫描以下二维码，可以加入阿里云新零售的专属钉钉组织，及时获取最新的研究动态和信息：

关于毕马威

毕马威在中国内地、香港和澳门营运的成员所及关联机构统称为“毕马威中国”。毕马威中国在二十五个城市设有二十七家办事机构，合伙人及员工约12,000名，分布在北京、长沙、成都、重庆、佛山、福州、广州、海口、杭州、合肥、济南、南京、宁波、青岛、上海、沈阳、深圳、苏州、天津、武汉、厦门、西安、郑州、香港特别行政区和澳门特别行政区。在这些办事机构紧密合作下，毕马威中国能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。

1992年，毕马威在中国内地成为首家获准合资开业的国际会计师事务所。2012年8月1日，毕马威成为四大会计师事务所之中首家从中外合作制转为特殊普通合伙的事务所。毕马威香港的成立更早在1945年。率先打入市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供广泛领域的专业服务（包括审计、税务和咨询），也反映了毕马威的领导地位。

关于阿里云智能研究中心

阿里云智能研究中心依托阿里巴巴集团、阿里云智能事业群的海量数据和商业实践，致力于“用科技探索新商业边界”，以开放共创的方式打造具影响力的前沿科技与智能商业知识平台。阿里云智能研究中心的主要研究领域涵盖云计算、人工智能、区块链、大数据、物联网、量子计算等方向，关注前沿科技的演变趋势及产业应用的同时，更进一步积极探索在前沿科技的推动下，零售、制造、金融、能源等产业的数智化转型路径及成功实践。

过去四年，以云栖科技评论、数字化转型案例库、行业数字化转型白皮书、首席增长官特训营、数字化转型CXO研习社等各具特色的产品和服务形态为基础，阿里云智能研究中心已经成为政府、企业数智化转型的“战略加速器”。

扫描以下二维码，可以获取毕马威中国27处办事机构的联系方式，及时获取最新的研究动态和信息：

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。
©2021 阿里云计算有限公司 — 阿里巴巴旗下云计算及人工智能科技公司。
©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

本报告版权属于阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司所有，未经双方事先书面授权许可， 任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。

本报告所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然阿里云计算有限公司和毕马威企业咨询(中国) 有限公司已致力提供准确和及时的资料，但不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

©2021 阿里云计算有限公司，阿里云的名称及标识均属于阿里云计算有限公司的商标或注册商标。

©2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。