



毕马威

“十四五”规划 行业影响展望

零售篇

毕马威中国

kpmg.com/cn



“十四五”规划 行业影响展望系列

前言



吴国强

业务发展主管合伙人
毕马威中国



康勇

首席经济学家
毕马威中国

2021年是具有特殊意义的一年。它是中国全面建成小康社会之年、建党一百周年，也是“十四五”的开局之年。3月11日十三届全国人大四次会议审议并通过了《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》（简称“十四五”规划），对今后5年以至15年的国民经济和社会发展作出了系统谋划和战略部署。此次“十四五”规划不仅聚焦5年发展，更将2035年中长期规划统筹考虑进来，对中国经济中长期发展至关重要。

当前世界正在经历百年未有之大变局，2020年爆发的新冠肺炎疫情给世界经济带来进一步冲击。与此同时，新一轮科技革命不断颠覆传统经济、产业模式，数字化转型不断加速。面对复杂多变的外部环境和新冠疫情的长期影响，面对中国经济转型升级的挑战，中国将如何立足新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局，“十四五”规划无疑是一本解读中国政策方向、把握未来发展趋势的指南。

“十四五”规划中明确提出加快构建国内大市场，强调要“增强消费对经济发展的基础性作用”。我国拥有14亿人口和4亿中产人群，是世界上最庞大的内需市场，可挖掘的消费潜力巨大，是未来促进“国内大循环”的关键抓手。后疫情时代，随着中国经济的不断复苏，消费及零售市场对经济增长的拉动作用也不断扩大。了解“十四五”期间中国消费市场的发展趋势，有助于企业前瞻市场变化，在瞬息万变的商业世界中把握机遇，夺得先机！

目录

1. “十四五”期间 零售行业的机遇和重点发展趋势	3
中国品牌崛起正当时	4
直播电商、私域流量、免税经济等新消费模式和 业态蓬勃发展	5
下沉市场空间广阔	10
本地生活服务迎来更多发展机遇	13
2. VALUE模型™助力新时代消费者运营	15
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	16
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	17
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	18
破局之刃：消费者运营VALUE模型™	27
案例1	43
案例2	44

1

“十四五”期间零售行业的机遇和重点发展趋势

后疫情时代，中国的消费市场呈现出持续复苏的态势。疫情后中国经济的复苏先是主要由制造业生产、投资和出口来拉动，随着中国经济的不断复苏，消费及服务行业的恢复将发挥更大的作用。十四五规划建议中明确提出要“全面促进消费”，并针对如何达成这一目标进行了具体部署，预计“十四五”期间消费及零售市场将快速发展，成为中国经济发展的基石。

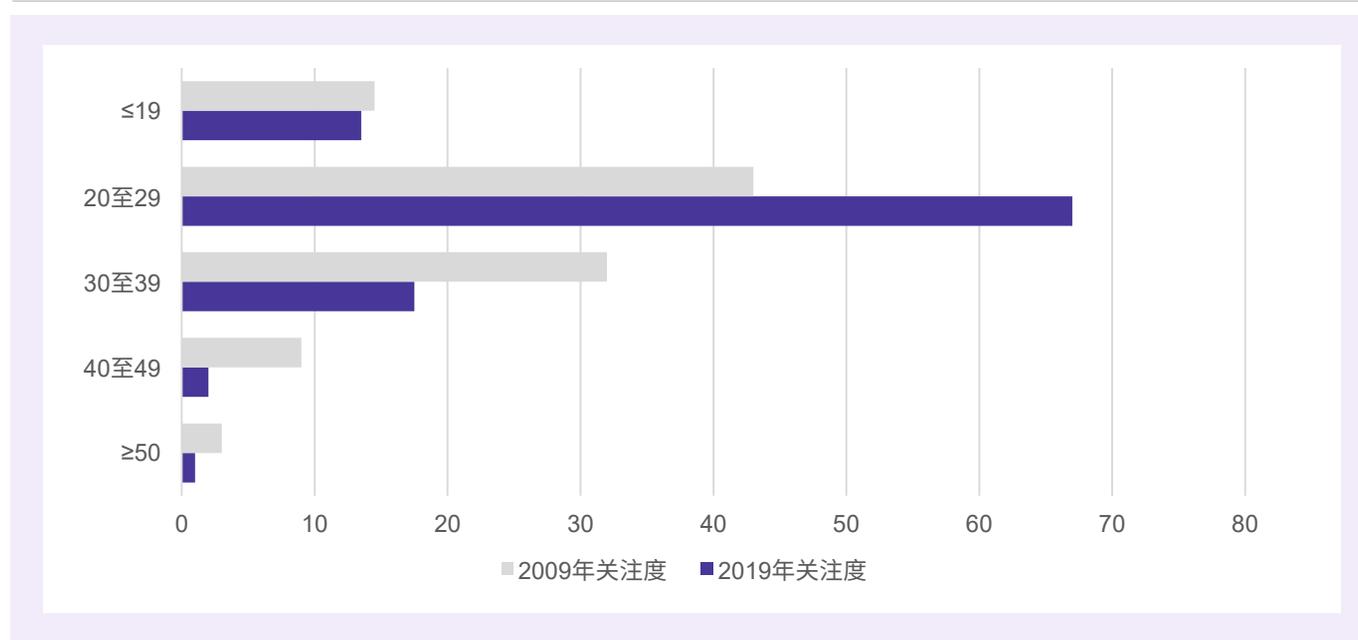


中国品牌崛起正当时

“双循环”的新发展格局已经正式纳入“十四五”规划，将成为中国经济高质量发展的核心框架。经济内循环和构建强大的国内市场是双循环体系建设的关键，需要一方面通过要素市场改革优化供给侧结构，以创新实现供给升级；另一方面培育消费新场景和新渠道，激活国内市场，实现消费升级。供需双升级也将助力中国经济从全球价值链中的“供给”中心升级为“供给-需求”双中心，从全球价值链的中下游升级为中上游。在这样的背景下，国内消费市场上不再是“外来和尚好念经”，一切品牌必须切入内循环通道，通过实现本土化，进入全新的生命周期。中国品牌由于在供需两端所具有的独特优势，将迎来快速发展期。

从需求端看，“十四五”期间90后和00后将成为消费市场的主力军，这部分消费群体成长于中国经济崛起和信息技术高速发展的时代，一方面对国家文化拥有更高的自信心，国家的认同感和民族的自豪感赋予这一代消费者更加包容的消费理念；另一方面对于电子产品和网络有天生的认同，勇于尝鲜，个性化表达成为消费关注点。消费群体的新特征给予了中国品牌巨大的成长空间。

哪个年龄段的消费者最关注中国品牌？



数据来源：人民网研究院《百度国潮骄傲大数据》，毕马威分析



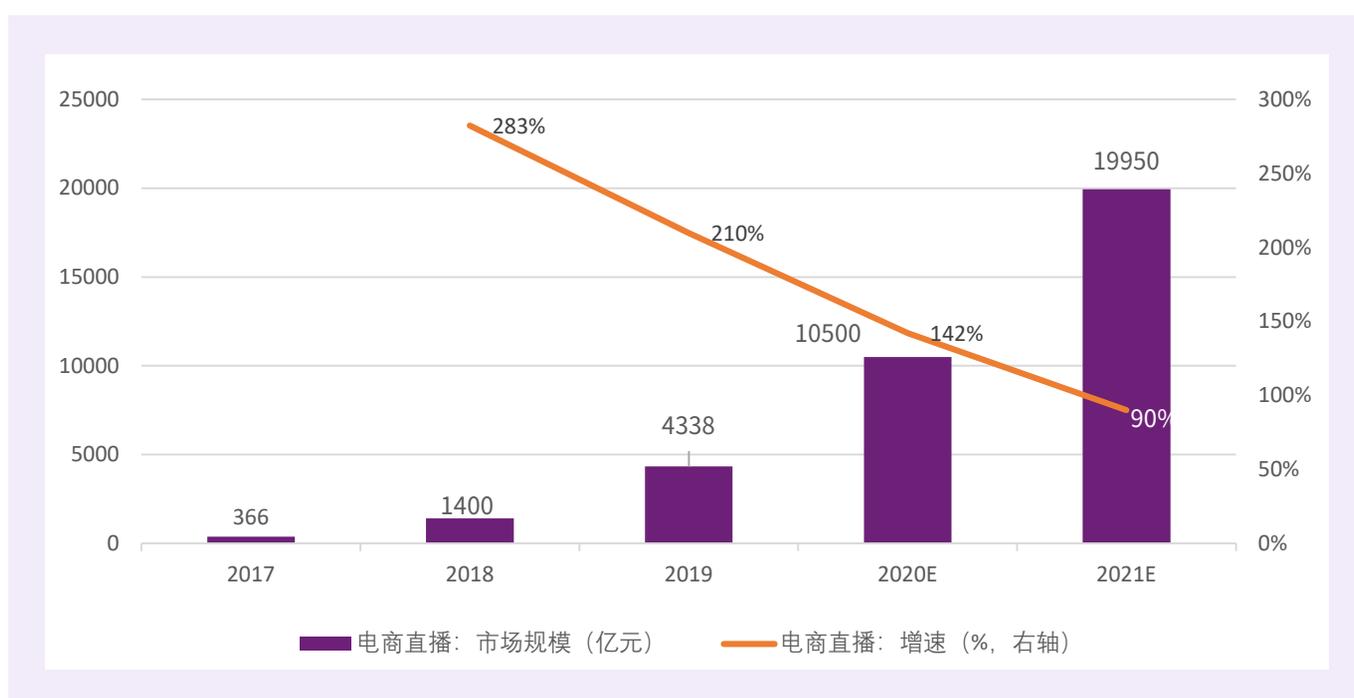
在供给端，疫情影响下一些以往关注于外贸的产业链和供应链开始向服务国货转移，助力国货品牌提质增效，从Made in China 向Made for China模式转变。我国数字经济的蓬勃发展也使得众多国货品牌商以数字为驱动更加高效的方式洞察消费者需求，敏锐地捕捉到新消费趋势下的机遇，通过达人直播带货、短视频广告、内容营销等方式多平台触及特定消费人群，打造品牌形象，提升品牌价值。可以预见的是，未来产品品牌的价值将超越渠道品牌价值，中国品牌的全面崛起指日可待。

直播电商、私域流量、免税经济等新消费模式和业态蓬勃发展

新冠疫情所催生的宅经济和无接触经济带动了直播电商和以微信为代表的私域流量渠道等新消费业态和模式的火爆。《建议》中明确提出要“鼓励消费新模式新业态发展”，随着国家多种鼓励措施的出台，以及新基建和数字经济对零售业技术的赋能，线上消费场景将进一步丰富，其中最具代表性的包括：

- 直播电商。**2020年的新冠疫情将直播电商这一新消费方式推上了风口浪尖，仅上半年全国已开展直播电商超过1,000万场。强大的市场效应使得各行各业纷纷试水直播带货。以直播电商的主播为例，从早期的达人主播，到明星和知名企业家，再到如今的大小商家开展自播，正逐渐向普惠式的方向发展。同时，直播带货的商品品类也日益丰富和多样化，除快消品、美妆和农产品等传统的直播商品外，旅游、理财等服务类商品也正通过直播走向消费者。直播电商正在从人、货、场三个维度重塑零售业，成为受到社会各界关注的新商业形态。预计直播电商的整体规模将在2020年突破万亿，达10,500亿元，在电商行业的渗透率将达到8.6%。预计2021年直播电商将继续保持较高速增长，规模将接近2万亿元，渗透率达到14.3%。

2017-2021年直播电商市场规模及其增速，亿元，%

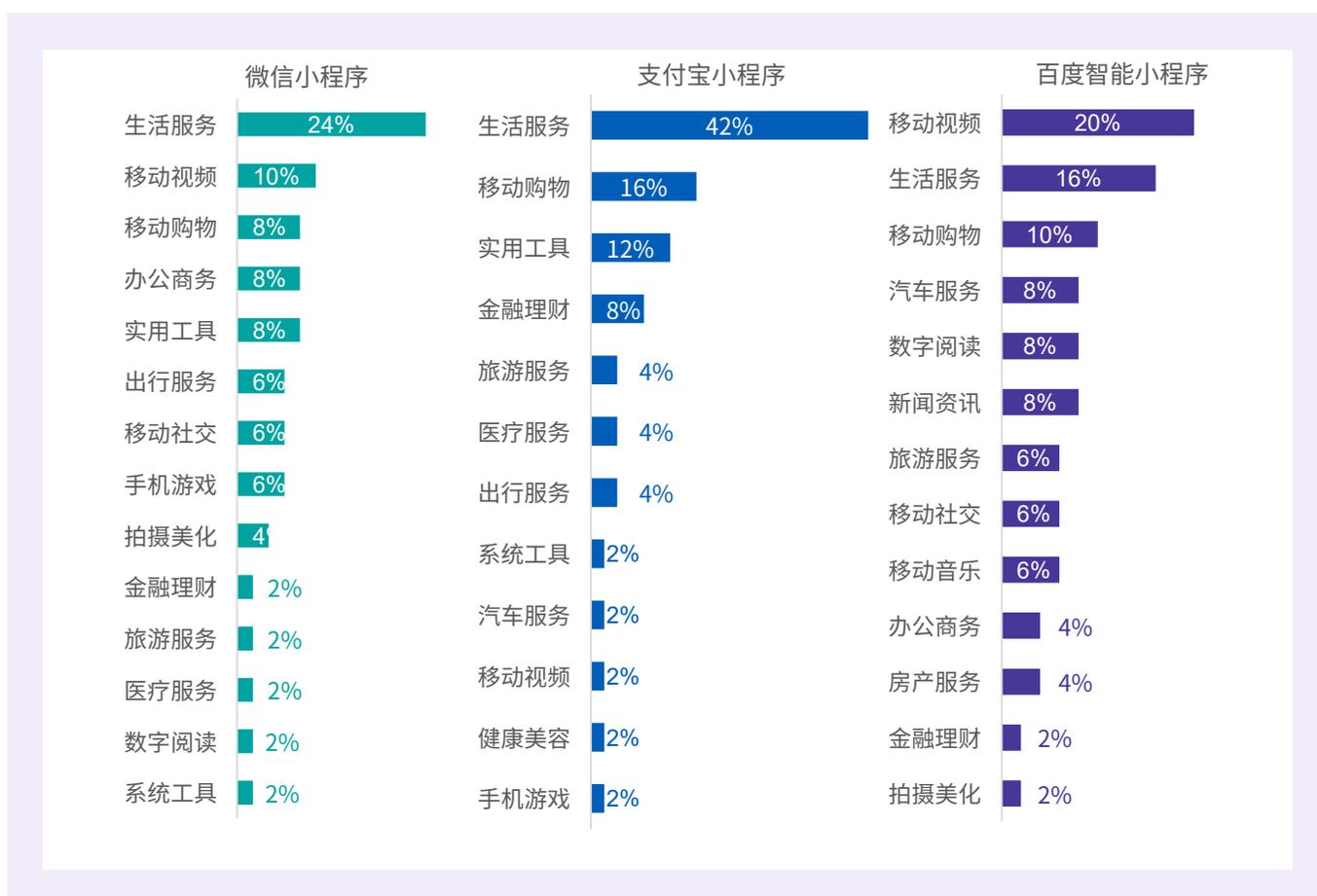


数据来源：《迈入万亿市场的直播电商》，毕马威，阿里研究院，2020年11月¹

1. 《迈入万亿市场的直播电商》，毕马威中国联合阿里研究院，2020年11月，<https://home.kpmg/cn/zh/home/insights/2020/10/live-streaming-e-commerce-towards-trillion-market.html>

- 私域流量。**私域流量渠道主要是指基于微信、支付宝或百度智能的在线购物小程序。与传统电商消费流量不同，商家可以跳过平台，直接与客户进行交流，本质上是“平台数字化”转变为“商家数字化”。在传统电商平台上由于公域流量的获客成本越来越高使得中小商家难以承受，与之相比，私域流量的获客成本则相对较低。商家无需支付高昂的费用去中心化平台购买流量，只要经营好自己的私域流量即可实现用户数的裂变式发展，进而降低获客成本，获得更大的利润。根据《QuestMobile2020微信小程序半年报》的数据来看，生活服务及移动购物成为各平台布局的热点领域；BAT各平台特点的差异化在行业分布上得以体现，其中微信小程序覆盖领域更加丰富，支付宝小程序金融及线下服务场景占比突出，百度智能小程序在移动视频行业优势明显。

2020年6月BAT小程序典型应用行业分布



数据来源：《QuestMobile2020微信小程序半年报》，毕马威分析

- **免税经济。**由于无需缴纳关税、增值税、消费税等税费，免税商品具有明显价格优势，成为各国拉动消费、促进旅游业发展的重要政策工具。2020年3月，《关于促进消费扩容提质加快形成强大国内市场的实施意见》对外公布，明确要完善市内免税店政策，建设一批中国特色市内免税店，扩大口岸免税业务，增设口岸免税店。6月印发的《海南自由贸易港建设总体方案》提出，放宽离岛免税购物额度至每年每人10万元，扩大免税商品种类²。从7月1日至10月30日，海南离岛免税新政实施四个月免税销售金额达到同比增长58.8%³。其后百货集团王府井也成功获得免税牌照。除到店消费外，基于线上零售技术的线上免税业务也发展迅速。近期中免集团推出微信小程序，而LVMH集团旗下DFS集团近日也收购深圳免税集团旗下电商品牌——国免易购22%的股份，试水线上免税业务。



2. 《买买遇上免税经济将擦出哪些火花》，2020年7月9日，光明日报，http://www.xinhuanet.com/fortune/2020-07/09/c_1126214427.htm

3. 《海南离岛免税新政实施4个月销售额突破120亿元》，2020年11月10日，https://finance.sina.com/gb/chinamkt/economy_chinalocal/sinacn/2020-11-10/doc-ihacruyi7449117.shtml

“十四五”规划 行业影响展望

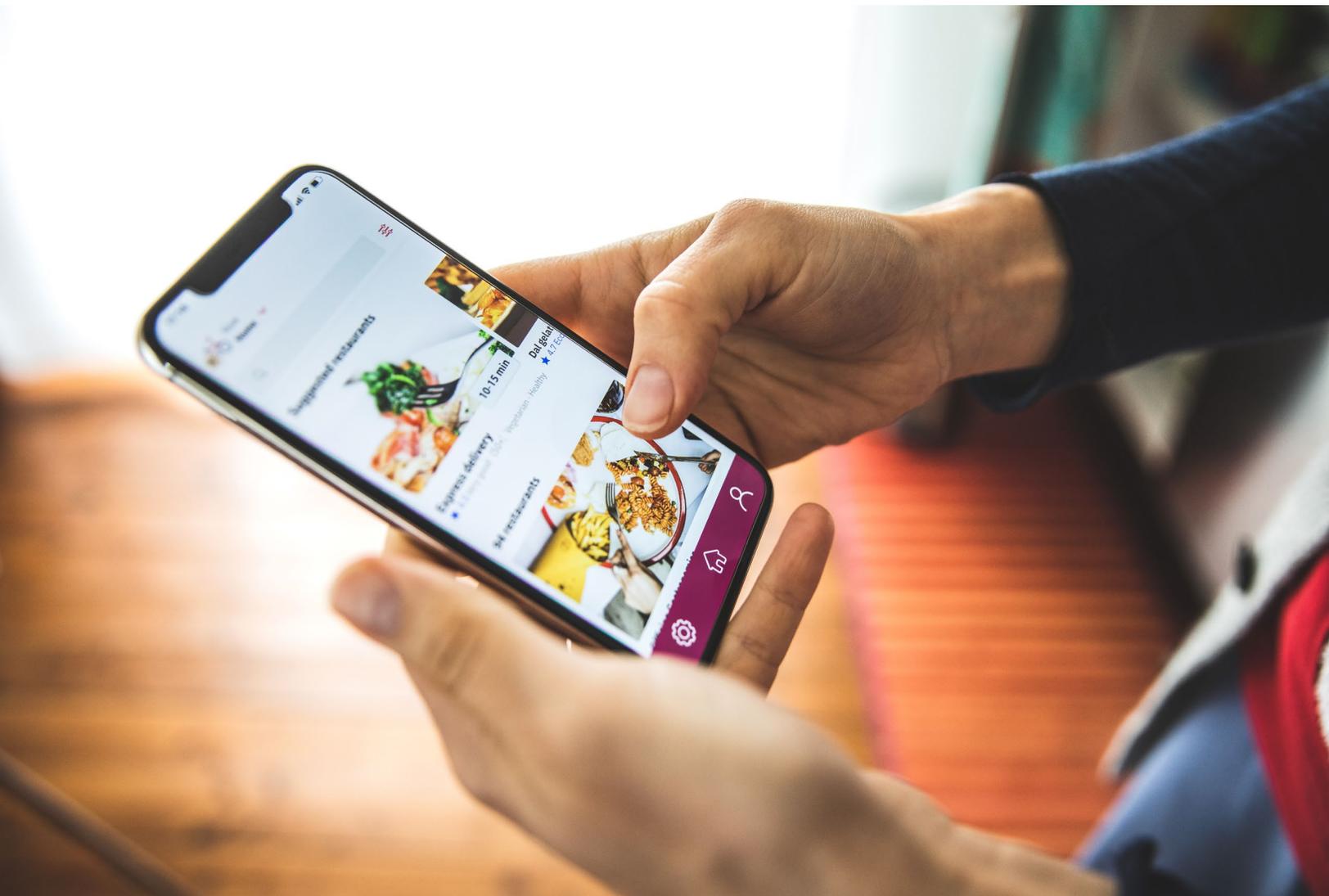
钱亦馨

零售及消费品行业主管合伙人
毕马威中国

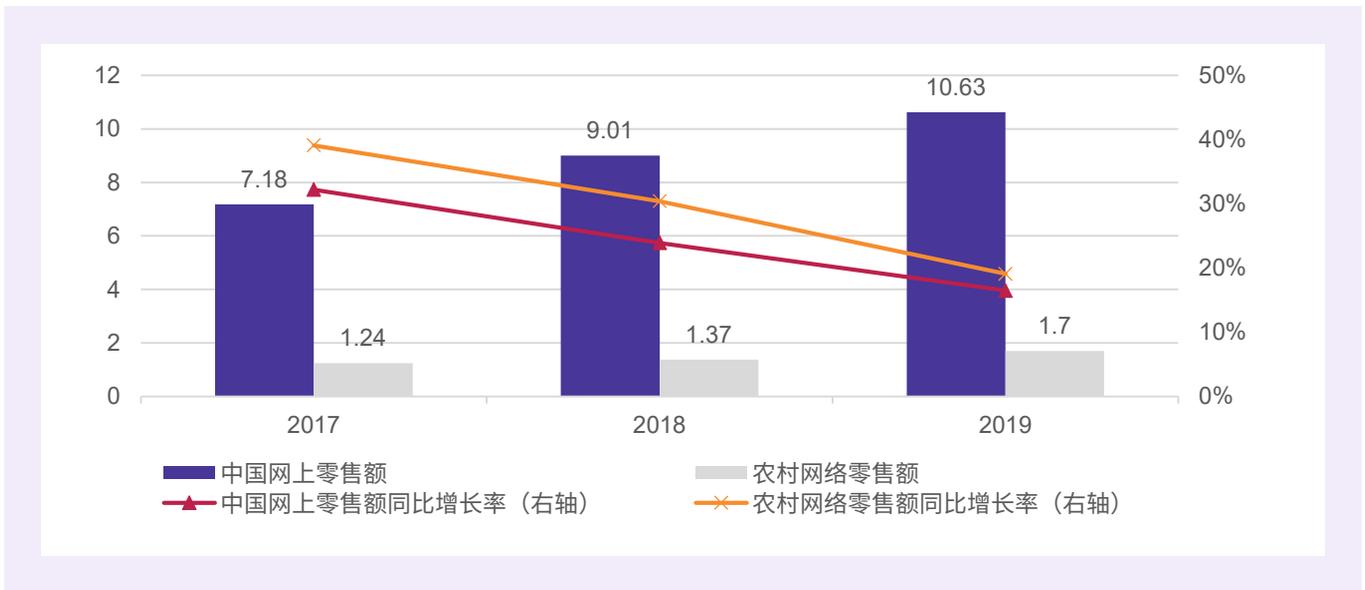


下沉市场空间广阔

下沉市场指三线以下城市、县镇与农村地区的市场，囊括了约200个地级市、3000个县城和40000个乡镇，占中国总人口的70%左右。近年来随着网络和物流基础设施的不断完善，“小镇青年”成为消费市场中不可忽视的力量，不仅购买力强劲，而且规模增长迅速。2017-2019年的数据显示，农村网上零售额平均增速比全国平均增速高5个百分点以上；2020年Q2移动互联网新增用户中，下沉市场增量占比达86.6%。《建议》中也明确提出“发展无接触交易服务，促进线上线下消费融合发展，开拓城乡消费市场”。

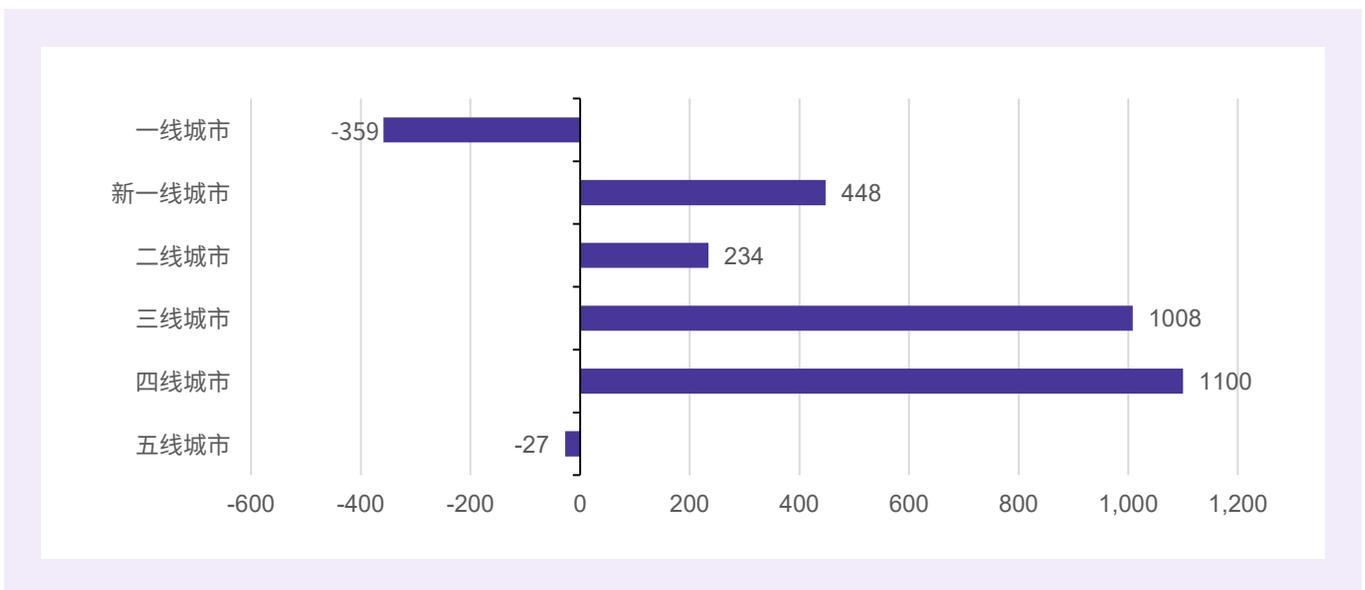


2017-2019年全国及农村网上零售额，单位：万亿元



数据来源：商务部《中国电子商务发展报告2019》，毕马威分析

2020年2季度移动互联网月活跃净增用户规模，各等级城市分布，单位：万



数据来源：QuestMobile《2020中国移动互联网半年大报告》，毕马威分析

下沉市场长尾效应的显现离不开国家出台的多种鼓励扶持政策，借助电商的快速发展，国家从精准扶贫、扩大内需和乡村振兴等三个方面对下沉市场进行了递进式的顶层政策设计。

国家鼓励扶持下沉市场发展的政策梳理（截至2020年11月）

	政策	发布时间	主要内容
精准扶贫	《关于促进电商精准扶贫的指导意见》	2016-11-23	将电商扶贫纳入脱贫攻坚总体部署和工作体系，实施电商扶贫工程，推动互联网创新成果与扶贫工作深度融合。
	《关于深入开展消费扶贫助力打赢脱贫攻坚战的指导意见》	2019-01-14	在有条件的贫困地区设立电商产业孵化园，培育规模化电商企业。鼓励大型电商企业为贫困地区设立扶贫专卖店、电商扶贫馆和扶贫频道，并给予流量等支持。
扩大内需	《关于促进消费扩容提质加快形成强大国内市场的实施意见》	2020-02-28	提出优化城乡商业网点布局、扩大电商进农村覆盖面、完善农村物流基础设施网络等举措。
	《关于抓好“三农”领域重点工作确保如期实现全面小康的意见》	2020-02-05	有效开发农村市场，扩大电子商务进农村覆盖面，支持供销合作社、邮政快递企业等延伸乡村物流服务网络，加强村级电商服务站点建设，推动农产品进城、工业品下乡双向流通。
乡村振兴	《全国乡村产业发展规划（2020-2025年）》	2020-07-09	引导电商、物流、商贸、金融、供销、邮政、快递等各类电子商务主体到乡村布局，构建农村购物网络平台。依托农家店、农村综合服务站、村邮站、快递网点、农产品购销代办站等发展农村电商末端网点。
	《乡村振兴战略规划（2018—2022年）》	2018-09-26	充分利用电商、“互联网+”等新兴手段，加强品牌市场营销；建设具有广泛性的农村电子商务发展基础设施，加快建立健全适应农产品电商发展的标准体系。

资料来源：公开资料整理，毕马威分析

本地生活服务迎来更多发展机遇

按照世行标准计算，2018年我国中等收入群体已超过4亿人，占比已超过30%。国务院发展研究中心初步预计到2025年中国中等收入群体规模将超过5.6亿人，涵盖中国城市人口的一半以上⁴。“新城市中产”将引领中国整体消费观念由量到质的改变，一方面必选消费占比将进一步下降，但例如食品、衣着等日常消费将更加注重健康化和品牌化；另一方面，对服务类消费的需求将进一步扩大并向品质化、高端化的趋势发展。例如旅游、运动健身、养老、家政等相关服务消费将有长足发展空间。可以整合多种社区消费服务的本地生活服务平台将迎来一波流量红利。

社区团购是依托社区和团长社交关系实现商品流通的新零售模式，作为本地生活服务市场的重要赛道，在2020年新冠疫情的影响下发展火热。疫情期间，居民减少外出，线下购物渠道受阻，同时信息传达和管理多以社区为单位，社区统一采购配送等方式得到普及。而社区团购的品类主要以生鲜为主，解决了消费者每日高频的刚性需求，在疫情期间发展迅速。据商务部数据显示，疫情后使用社区团购渠道购买生鲜的用户比例比疫情前大涨近10个百分点，占生鲜购买总量的12%左右。巨大的市场机会吸引互联网巨头纷纷入局社区团购，政府部门也着手进行多维度监管和积极引导，我们相信社区团购一定会在多方力量协同下，获得“促内需、保民生、稳就业和强体系”的多角度综合平衡发展。



4. 《国研中心宏观部报告：“十四五”将呈现的十大趋势》，2020年9月1日，<https://finance.sina.com.cn/roll/2020-09-01/doc-iihvpwy4162442.shtm>

“十四五”规划 行业影响展望



毛健

零售及消费品行业
咨询主管合伙人
毕马威中国

2

VALUE模型™助力新时代 消费者运营

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。

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↑

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

3亿

淘宝直播用户近3亿

100%

直播引导成交的GMV同比翻番

- 2020年直播电商规模将突破1万亿
- 开展内容营销的企业占比71.1%

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

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

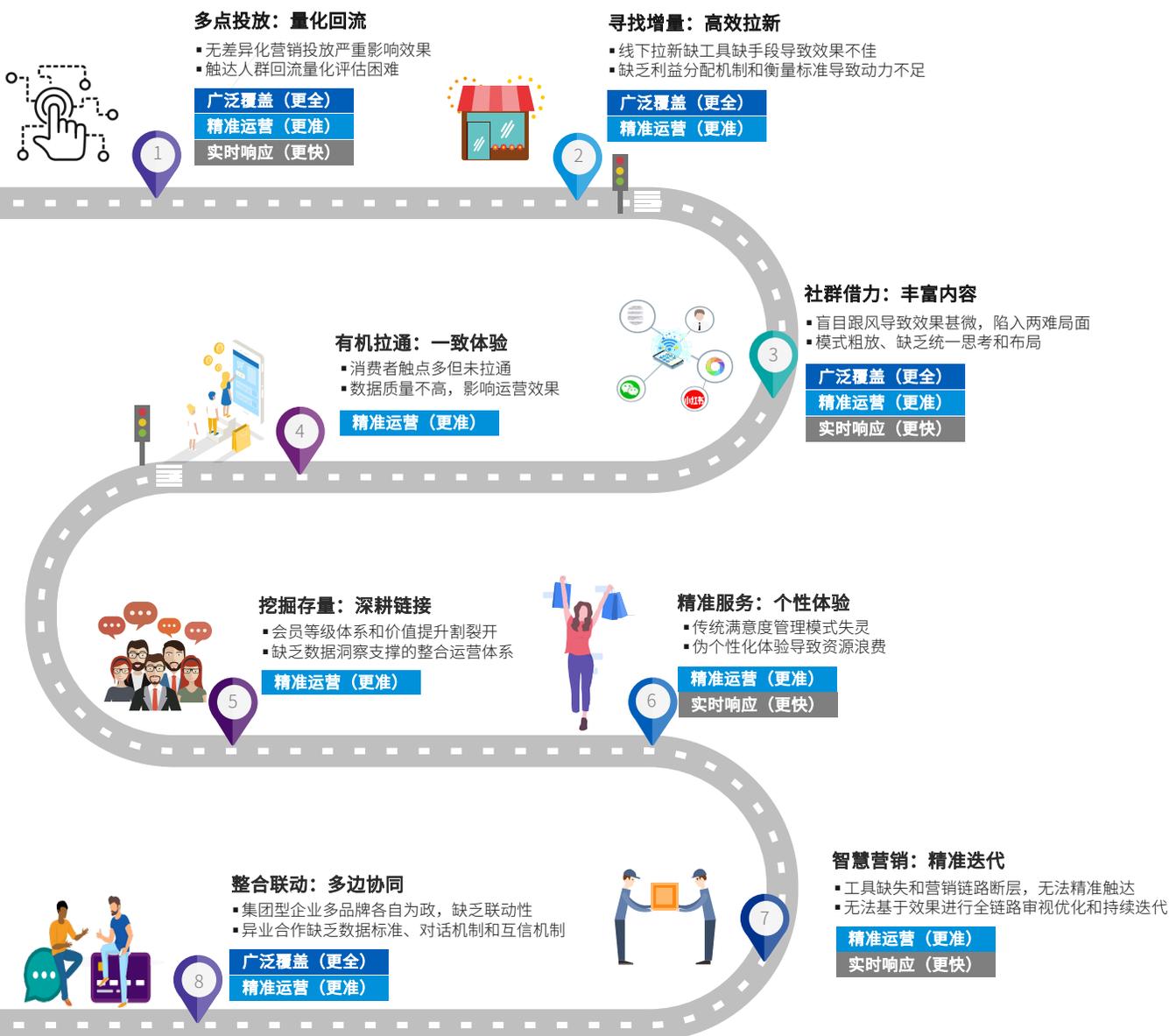
消费者需求

- 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

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





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

面临的问题

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：无差别用户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



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+家线下门店
- 约100万会员，500万粉丝

面临的问题

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



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

面临的问题

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形象



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

面临的问题

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

- 用户数据分散在线上、线下渠道，渠道间数据割裂，用户数据片面不完整
- 由于京东、天猫等第三方平台的数据很难获取完整信息，对用户第三方平台上的行为无法追溯和跟进



会员数据散、乱、差

- 会员身份不清，一个消费者的数据散落在多处，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
- 未能根据数据标签分群，进行分群精准营销，无差异性营销效率低效果差



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

面临的问题

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，不注重消费者资产收集管理，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



体验需求多元化和触点个性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

面临的问题

传统满意度运营不适用于消费者个体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



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

面临的问题

缺乏支持营销闭环灵活的在线化工具，没有以消费者、营销内容和触点标签作为基础，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，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

- 缺乏消费者洞察，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



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、其他品牌等多种异业合作

面临的问题

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



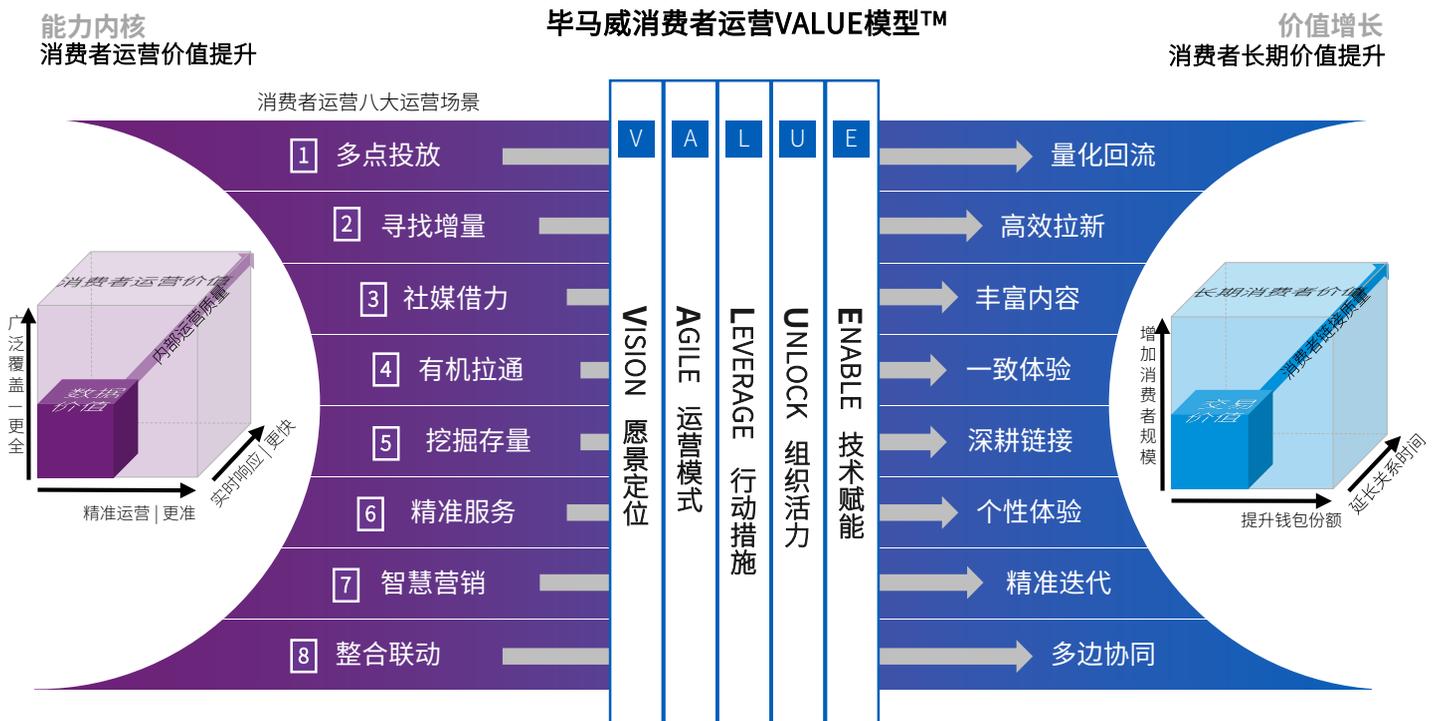
外部异业合作效果甚微

- 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，无法进一步完善消费者分析
- 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

破局之刃：消费者运营VALUE模型™

毕马威消费者运营VALUE模型™锻造企业可持续发展的价值内核

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



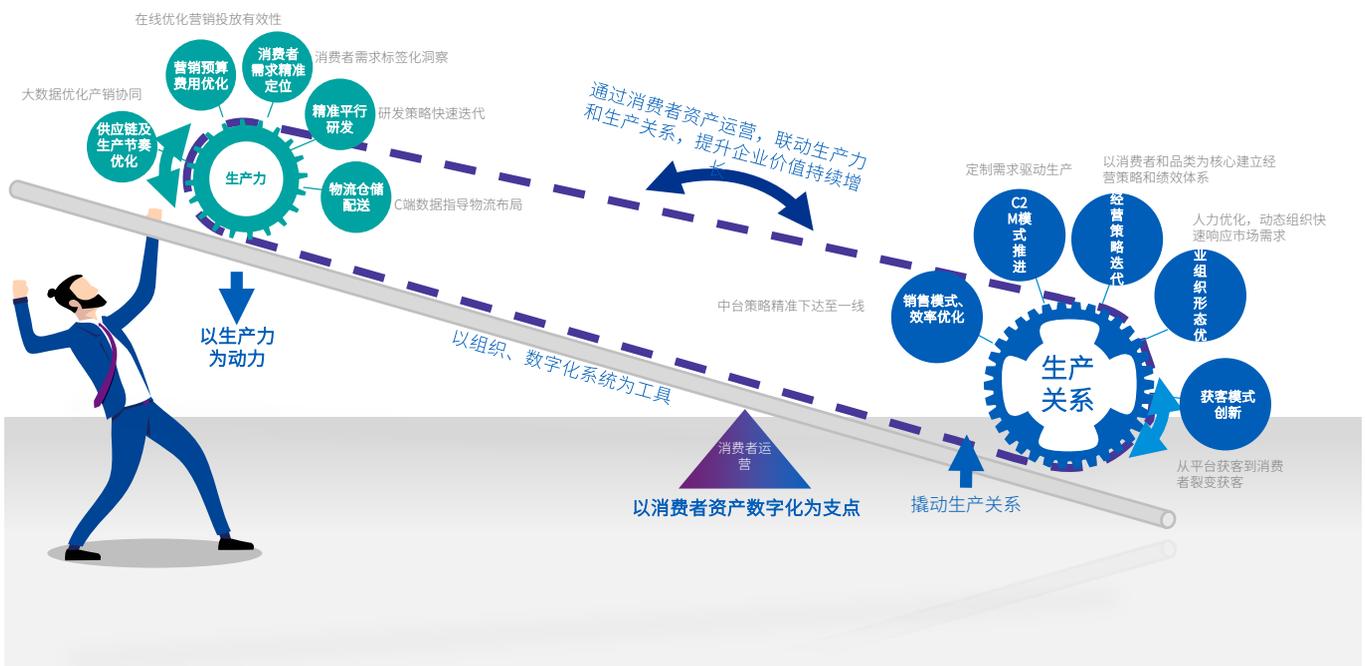
毕马威消费者运营VALUE模型™

毕马威消费者运营VALUE模型™



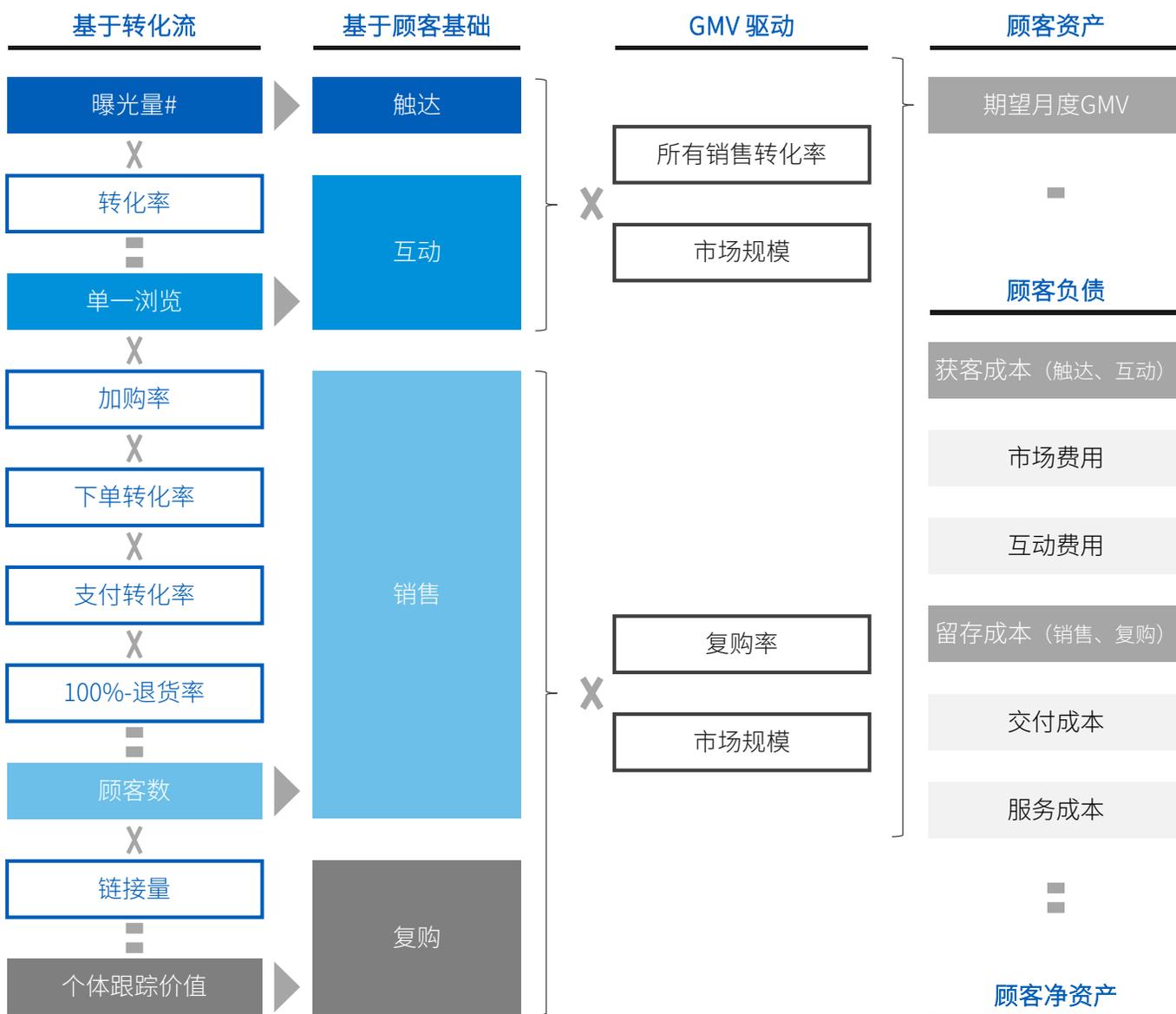
V VISION愿景定位

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



V VISION愿景定位

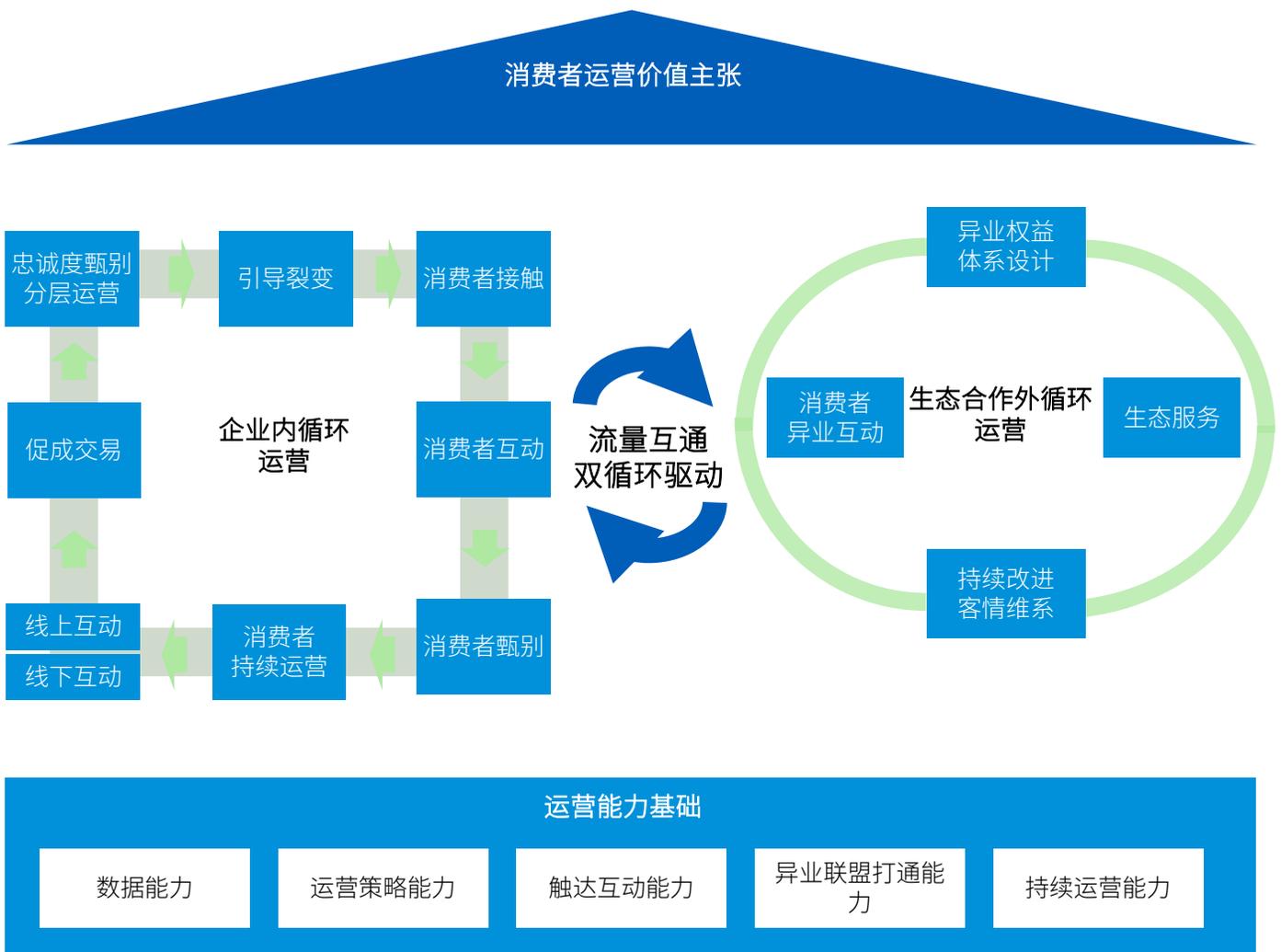
重塑消费者价值衡量标准：建立企业第四张报表，构建消费者资产价值计算模型



注：1) 广告接触到的消费者数量和参考的现有消费者数量

A AGILE运营模式

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



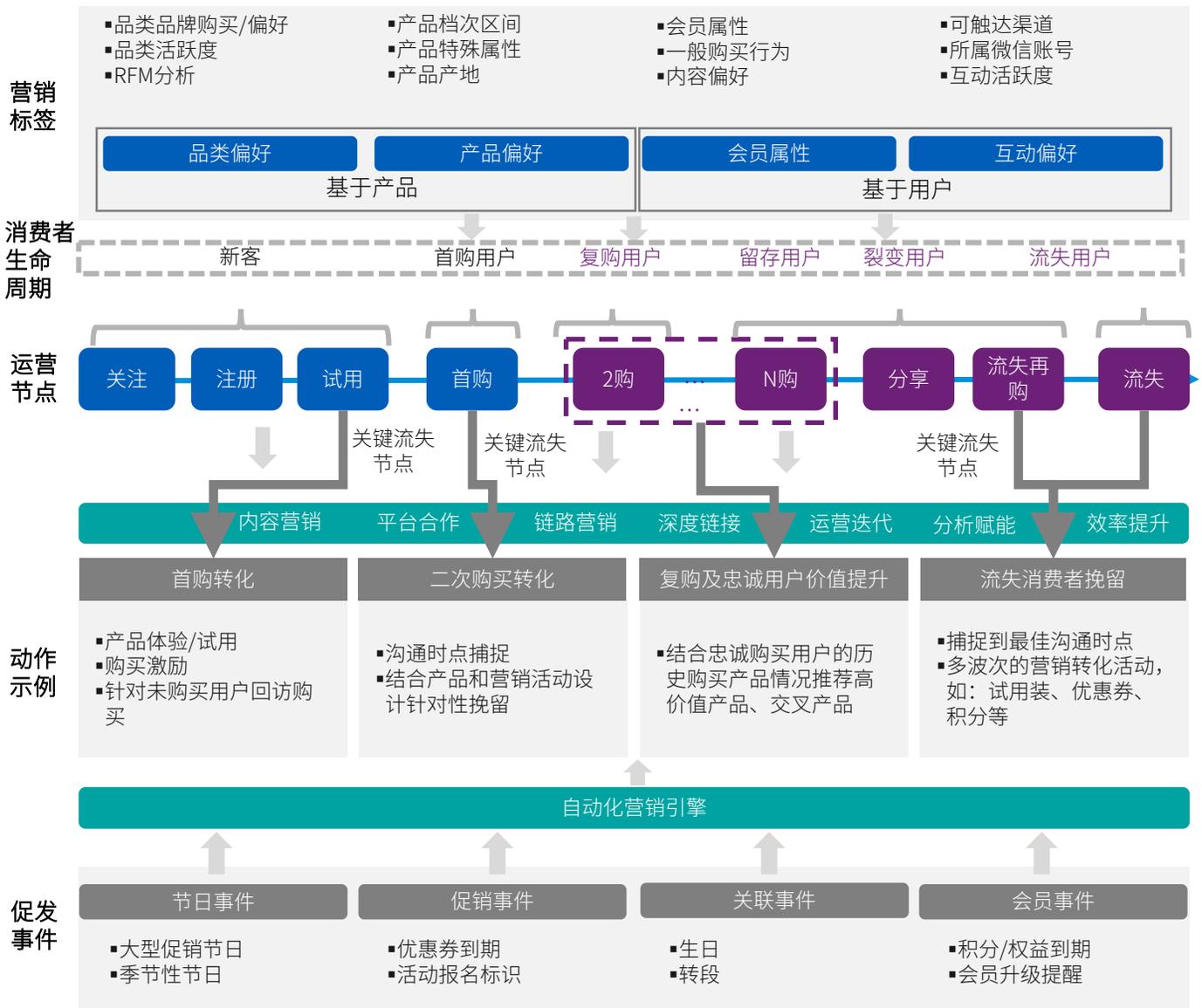
L LEVERAGE行动措施

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

运营节点说明

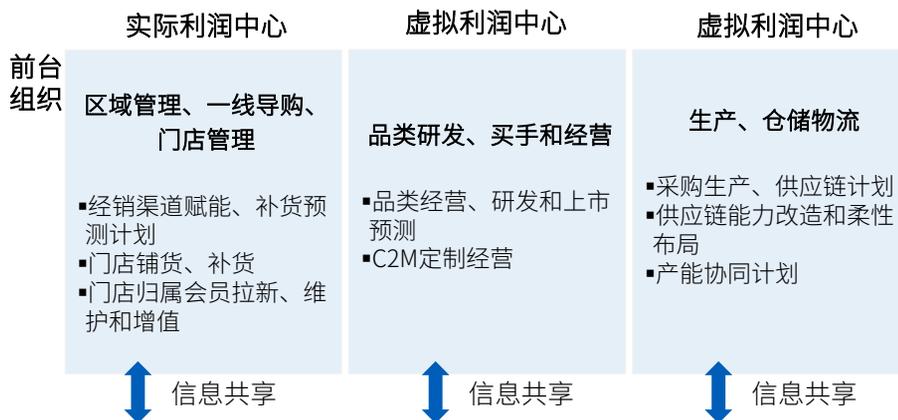
- 增量消费者运营
- 存量消费者运营

消费者运营行动体系



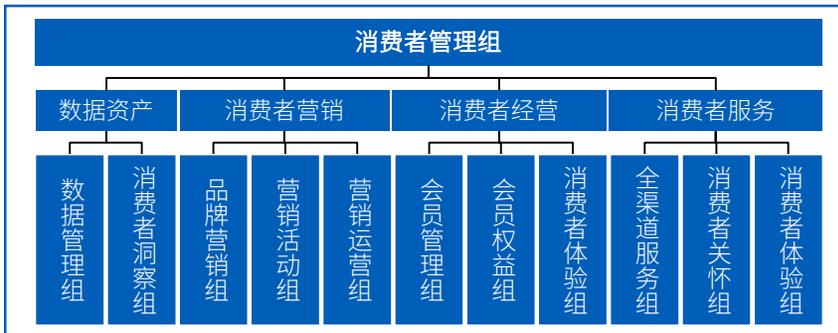
U UNLOCK组织活力

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



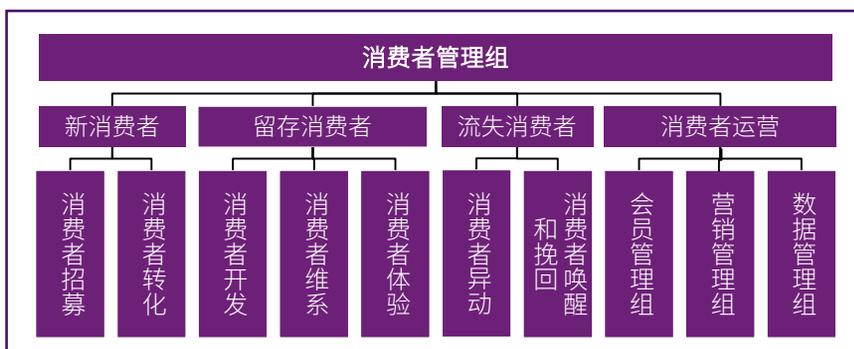
1 方案一：面向职能的消费者管理组织架构

- 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



E ENABAL技术赋能

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

- 通过业务中台将消费者洞察、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
- 数据中台完成标签体系、消费者分析、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，确保在数据中台具备完成的Uni ID和丰富标签体系



后台

1

多点投放——量化回流

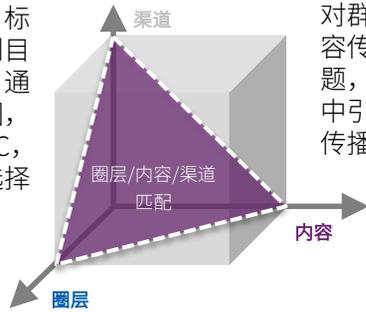
破局营销模式需要挖掘圈层专属的高效传播渠道，在用精准营销模式满足用户需求的同时，结合极致的垂直圈层营销激发圈层的裂变效应，从而进一步创造用户需求

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

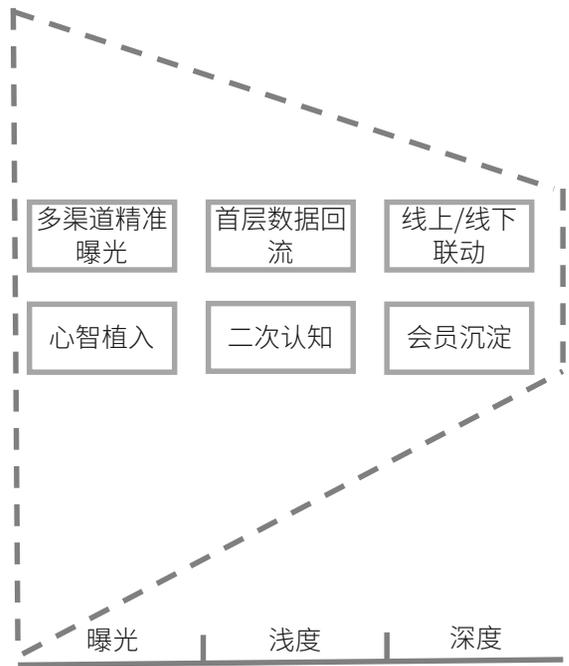
渠道：基于圈层传播模式，挖掘高效营销渠道品牌战略方向，确定圈层营销目标

- 将消费者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



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



圈层：用户分析标签，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

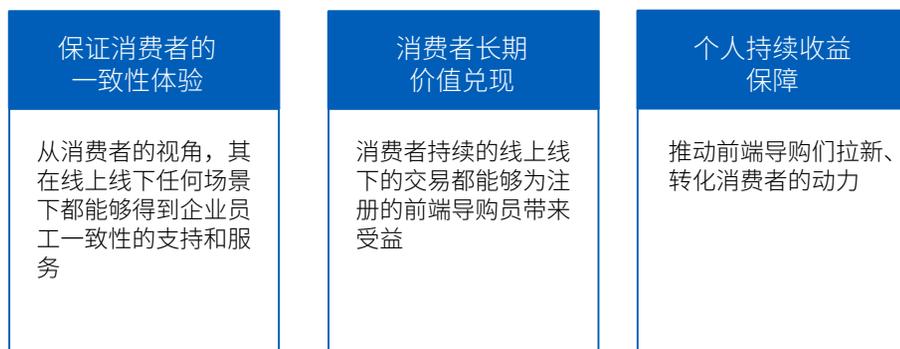
建立数字化标准洞察体系，分渠道预算调整，全链路投中监测，数据回流沉淀优化

2 寻找增量——高效拉新

“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



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



3 社媒借力——丰富内容

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

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

社群运营

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、跨品牌间直播间联模式

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

营销促销：**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

直播运营

“留存” - “运活” - “变现”

4 数据拉通——一致体验

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

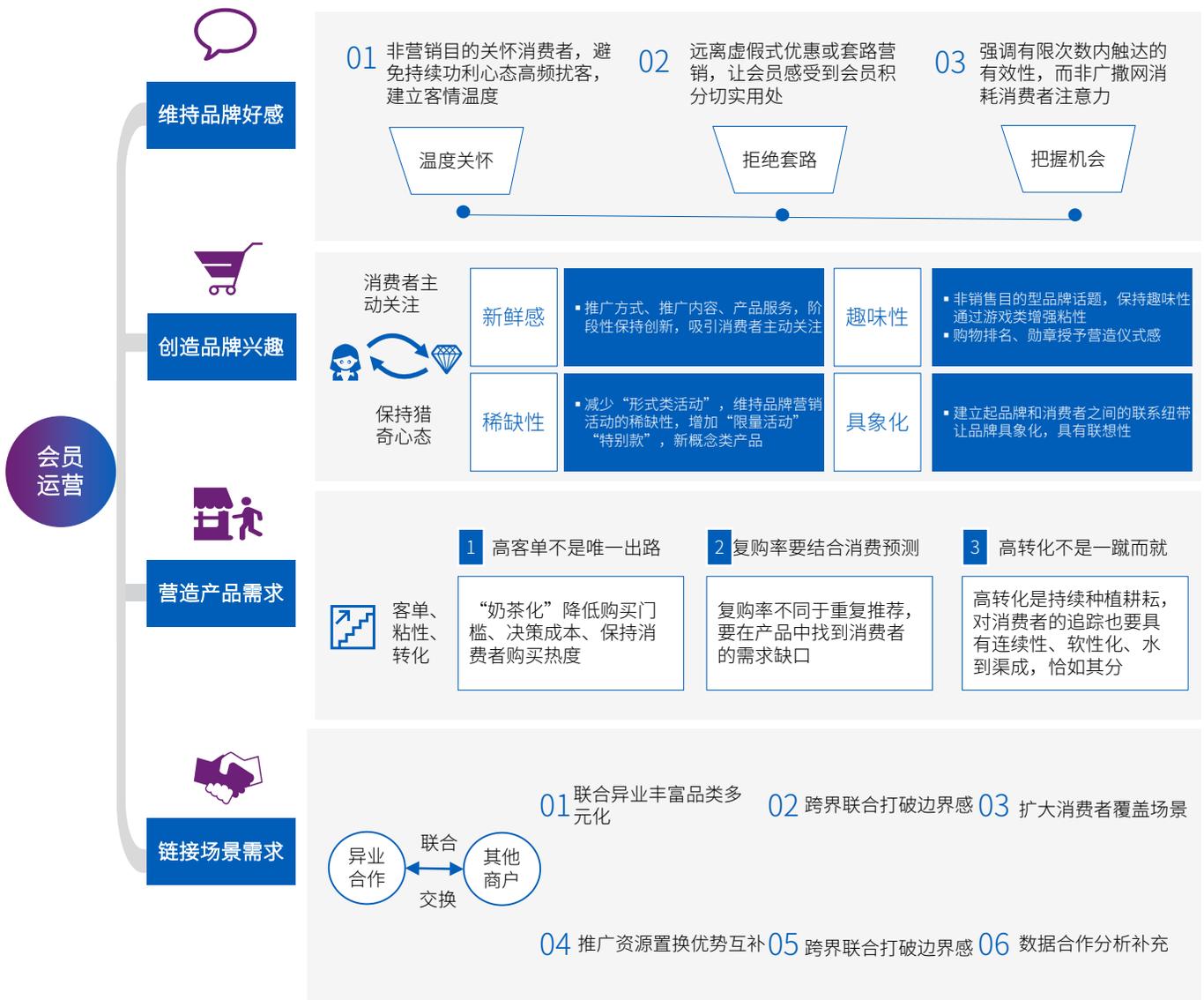
- 规范数据标准，打通数据，数据建模管理
 - 进行统一数据整合分析
 - 完善用户标签
 - 丰富用户360视图
- 数据打通：围绕用户行为，将用户相关数据打通整合。如交易信息（时间、产品、金额、收货地址等）、服务信息（咨询、投诉、建议方式、时间、次数等）、交互信息（评论、APP浏览习惯等）
 - 数据整合分析：数据建模管理，进行数据分析，让数据“讲话”

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、区域等多维度标签，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

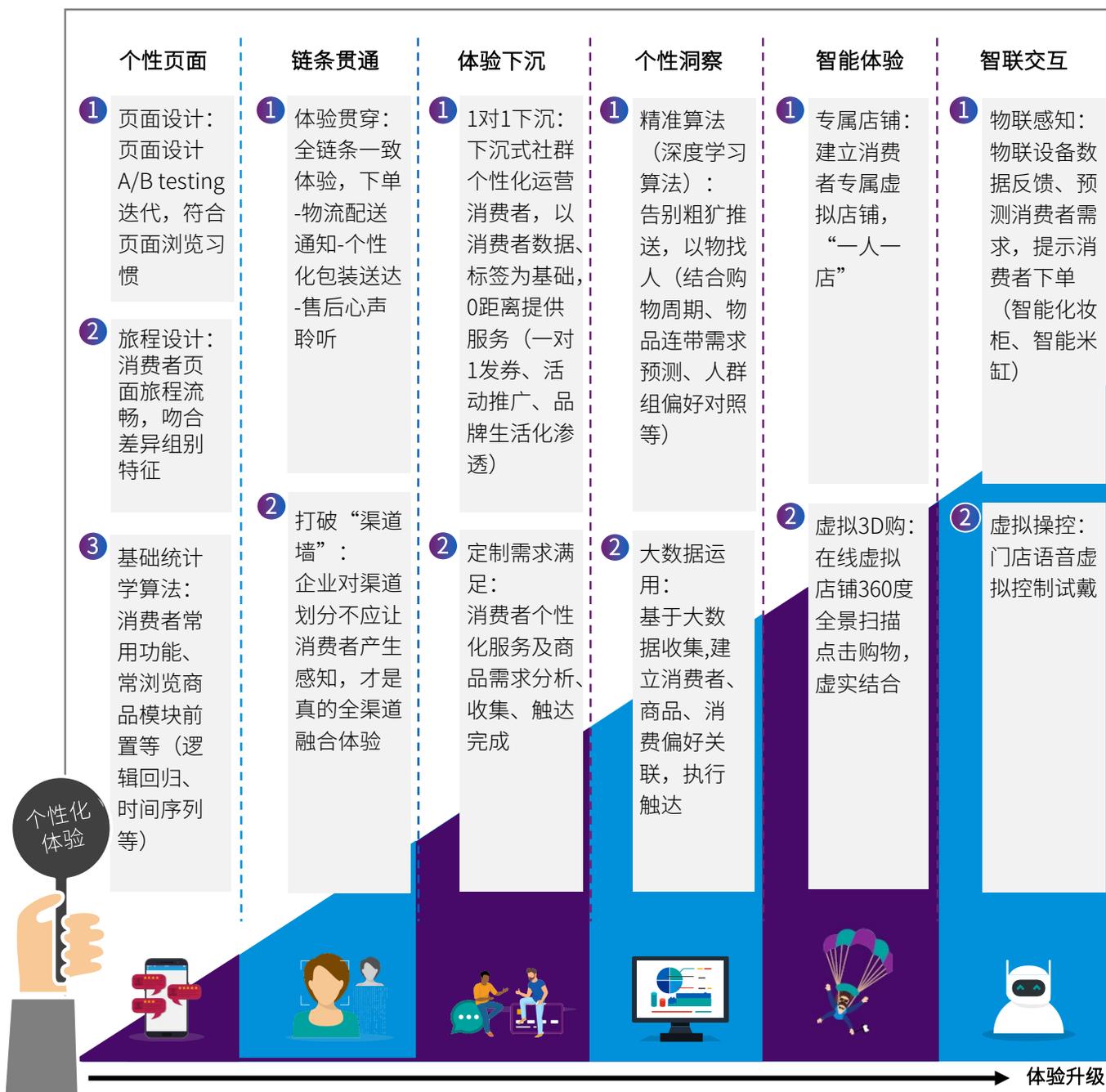
5 挖掘存量——深耕链接

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



6 精准服务——个性体验

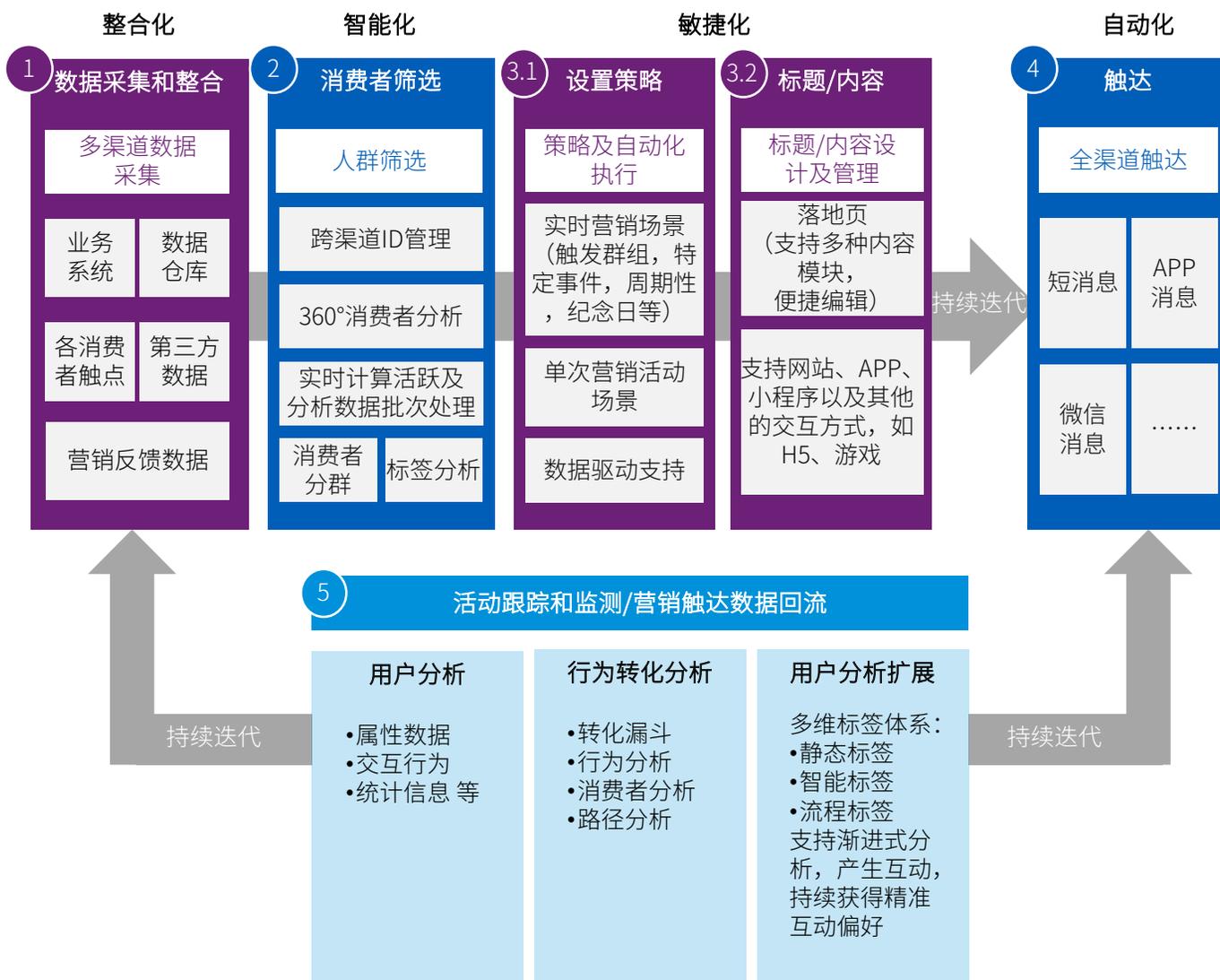
避免导致资源浪费的“伪个性化体验”，阶段性因地制宜，让消费者成为“品牌挚友”



7

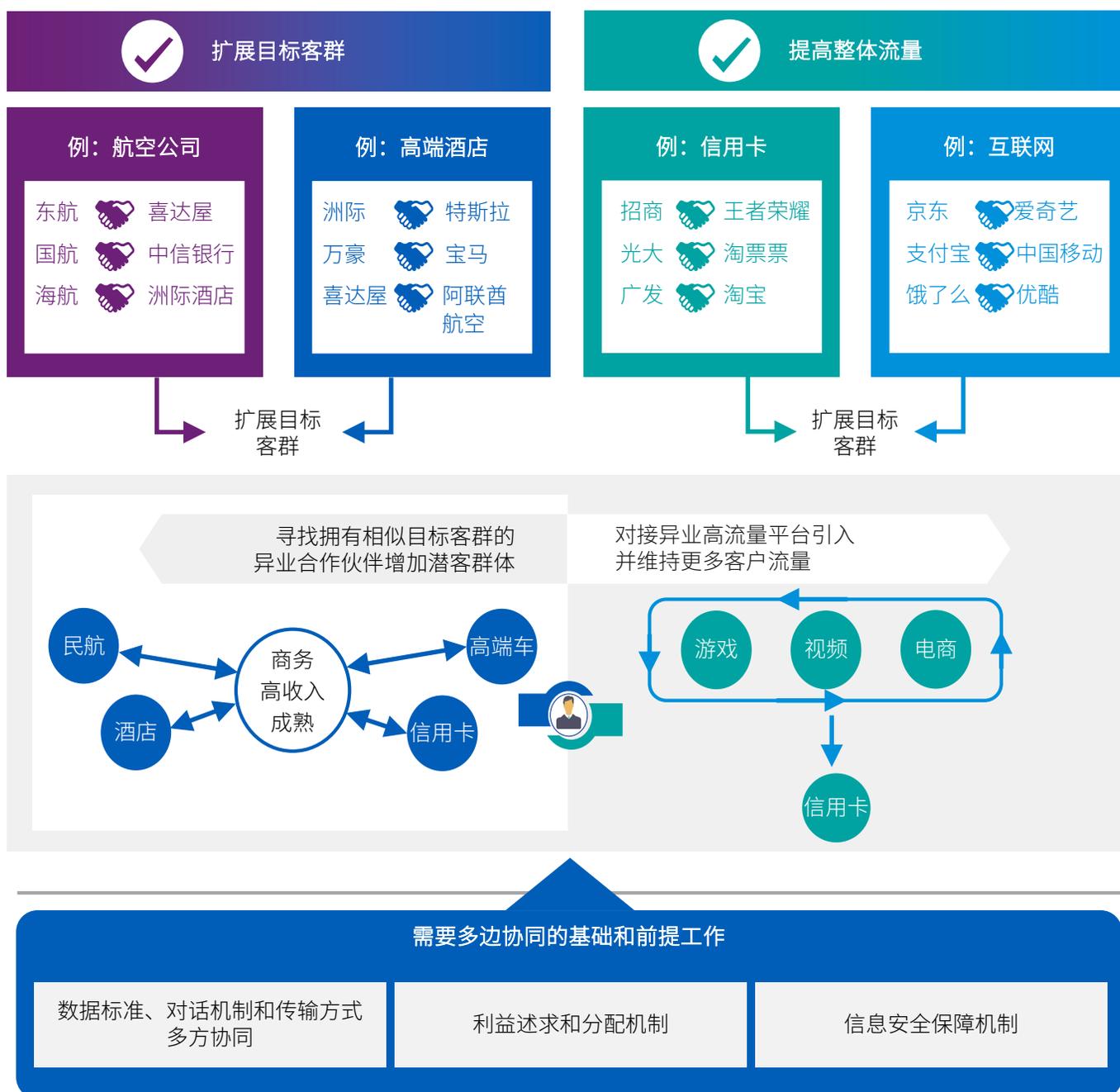
智慧营销——精准迭代

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



8 整合联动——多边系统

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”



案例 1

全球领先的户外运动品牌 推动数字渠道增长

客户状况

- 客户是一家成功的户外服装公司，总部位于德国
- 客户以前的商业模式侧重于在中国使用分销渠道，但现在希望转向更直接面向消费者的模式。客户已采取初步措施，但尚未实现期望的增长目标
- 客户希望了解直接面对客户（DTC）的电商营销策略目标中用以平衡长短期增长的关键措施
- 客户还希望了解需要构建的关键能力，以确保从客户关系管理到销售到内容开发均能长远取得成功的方法

工作方法

毕马威运用其客户资产价值方法，分析客户通过数字渠道在消费者旅程（AIPL）中推动商品总成交额增长的表现

- 对客户及其竞争对手的天猫交易和行为数据库进行了详细分析
- 通过四个关键支柱确定量化目标，以实现AIPL指标

1. 数字渠道策略与营销

- 商定所需的数字营销策略、平台内外渠道策略、支出、实施方法和具体策略

2. 品牌定位

- 结合全球和本地考虑因素，确定最佳的品牌定位和关键驱动因素

3. 在线产品策略

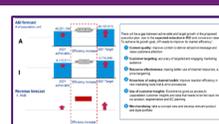
- 确定目标在线产品组合，考虑季节性、竞争对手和市场趋势、SKU构成、热卖产品需求和概念规划方法

4. 数字化能力建设

- 界定所需的组织结构和能力，包括所需的投资
- 确定在内容开发、客户洞察、客户关系管理和营销策略方面要实现的“数字化能力效率”目标

客户端价值

明确的 量化目标



精确的 品牌定位



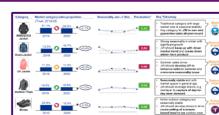
所需的 数字化能力



数字渠道 策略与 营销计划



在线产品 组合



与投资回报率 挂钩的投资



有关工作刚刚完成，但已取得一些实际成果

- 2021年度的投资分配以及全球和本地团队在目标上调整一致
- 重组团队能力、角色和职责
- 商定实施电商策略的渠道和平台
- 当前内容开发外包协定节省30%

案例 2

中国知名的乳制品企业 供应链数据中台总体设计及价值目标



联系我们



钱亦馨

零售及消费品行业主管合伙人

毕马威中国

+86 (21) 2212 2580

jessie.qian@kpmg.com



毛健

零售及消费品行业咨询主管合伙人

毕马威中国

+86 (21) 2212 3066

michael.mao@kpmg.com

扫描二维码，获取更多
“十四五”规划系列报告



kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
<https://home.kpmg.com/cn/en/home/about/offices.html>

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。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所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商标或注册商标。



本刊物用275克FSC环保再造纸印刷。含100%用后废料低碳制造及不含酸性。
封面采用275克FSC环保再造纸印刷。内页采用150克FSC环保再造纸印刷