



未来消费者系列研究
大数据驱动的消费者洞察
2020年1月

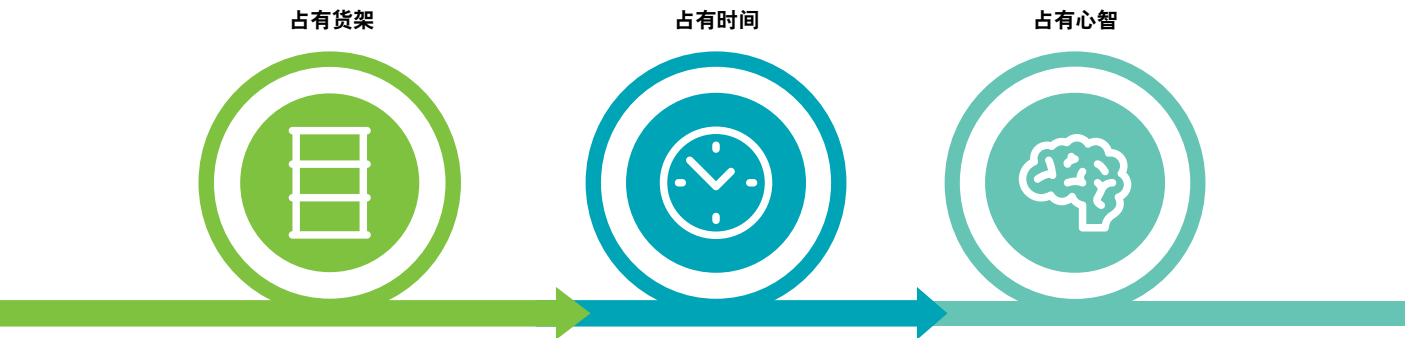
175
因我不同
成就不凡
始于1845

第一章：以“消费者为核心”的战略决策

消费品和零售行业中，企业通常通过掌控渠道、占领货架的方式抗衡竞争对手并获取市场份额。随着新零售时代的到来，消费者的时间被各种信息触点包围，于是越来越多的企业从单纯的货架

竞争中跳出，开始想办法占领消费者的时间。然而消费者的时间份额并不等同于市场份额，有竞争力的企业已经开始思考如何真正以消费者为中心，深入消费者内心，占领消费者的心智。从占领

货架，到占领时间再到占领心智，这是消费者自我需求认知不断提升的过程，同时也是消费品和零售企业从“品牌和产品为核心”逐步转型为“消费者为核心”战略决策的过程。

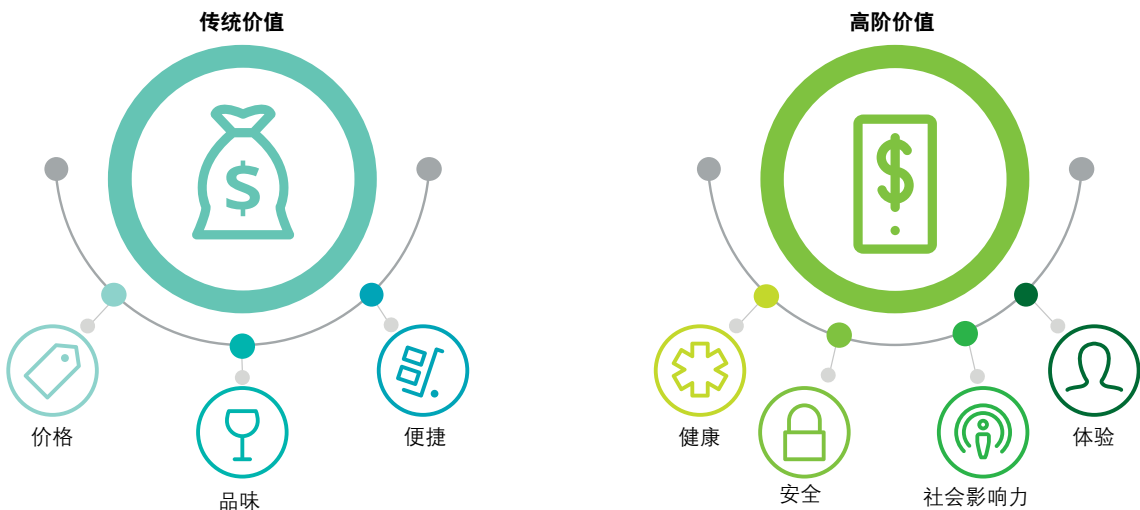


然而，“以消费者为核心”做起来并不像喊口号那么简单。现在大部分的消费品企业主要的直接客户仍然是经销商、批发商或零售商，对于终端消费者的理解和把握远不如对直接客户的认知。以消费者为核心，需要把握与消费者之间关系的核心，即品牌与消费者的价值链

接。当前，消费者的价值趋向，已经从传统的产品价格、品味、便捷，逐渐过渡到更高阶的层次，即品牌所体现的社会观和价值观，这包括产品的安全性，健康性，社会意义和相关的消费体验等。据调查，超过一半以上的消费者认

为比起传统的品牌价值，越来越看重高层次的价值传递，同时60%的消费者愿意为更有社会意义的产品支付额外的费用。因此，当今品牌赢得消费者的关键核心因素，是在满足消费者传统需求的基础上，为消费者不断创造出更深层次的新价值。

与消费者关系的核心——价值链接



所以，“以消费者为核心”的战略决策制定，要求品牌对消费者有准确、全面、深入的理解，这不但要包括他们的喜好和行为，还包括这些喜好和行为背后的内心世界，与此同时，在当今消费者需求多变的时代，品牌还需要能够实时追踪消费者需求的变化，更加及时的做出相关的应对举措。

传统的消费者研究手段通过消费者调研，以问卷或者焦点小组的方式获取消费者相关信息，这些方式虽然经典，但其有效性和适用性越来越受到挑战，尤其是关于消费品和零售企业普遍关注的核心问题：

01.核心消费者和潜在消费者是谁？传统的消费者研究手段受限于时间空间的限制，对消费者画像的了解仅限于表面。例如，多数品牌在研究消费者时通常面临一个非常现实的挑战，即如何准确区分目标人群、兴趣人群以及真正的购买人群。这一点在中高端品牌中体现的尤为明显：为几百元礼金来做焦点小组访谈的消费者真的是目标

人群吗？问卷中勾选的行为偏好真的是他们的日常吗？除此之外，兴趣人群和购买人群也无法准确的通过传统手段区分：一位向往奢侈品的大学生与一位经常购买奢侈品的用户，对产品广告的浏览数、转发数、点赞数，以及对心仪产品的搜索量可能都不会有太大的差别。如何准确识别品牌的核心消费人群以及未来可拓展的潜在人群是所有品牌面临的共同挑战。

02.消费者到底有哪些偏好？传统消费者研究手段主要是针对特定时间内的调查和访谈，无法全面了解消费者偏好，特别是如今消费者的喜好随市场环境迅速变动的趋势下，其研究结果与真实情况有可能存在较大的偏差和滞后性。比如，我们在对某类高端人群的调查中发现，这类人群平时最爱看的视频是搞笑视频，同时也是热门电视剧的追剧者，而非品牌原先认为的财经和金融类内容，完全颠覆了我们对这类人群人设的理解。因此，对目标客群实现多维立体的认知是企业围绕消费者进行准确决策的基础。

03.消费者追求怎样的体验？在新零售大环境下的消费者，已经从对产品的简单功能诉求，升级至对整个购买体验的诉求。而这些消费体验的组成往往来自于消费者的日常生活，围绕整个消费旅程的下意识的期望和需求。比如线上购物旅程，包括消费者触达产品的渠道和路径，网页浏览流畅程度，购买后物流的及时性，支付手段的多样性和便捷性等等。而传统的消费者研究方法，更多的是针对购买或支付本身的这个动作，无法有效追踪消费者的整个消费旅程，从而无法深入的发掘消费者的体验诉求。

在新零售大环境下，企业“以消费者为核心”的战略决策需要建立在准确及时、全方位、多维度的消费者洞察的基础上，这就要求企业能够利用社交聆听等大数据分析的先进手段，充分归纳和消化内外部信息，描绘多维立体的消费者画像和旅程，为精准合理的管理决策提供输入。



第二章：大数据驱动的消费者洞察

德勤通过多年在数字化新零售领域的实践，利用自身大数据开发和应用的经验，帮助众多消费品和零售企业结合企业内部CRM或市场活动信息，以及外部电商平台和社交媒体数据，更好的认知消费群体，识别未被满足的需求。同时通过德勤“未来消费者”实验室，将消费者洞察的结论，转化为实际的战略举措，并制定举措落地的行动方案，真正做到从消费者出发，回到消费者中去。

与传统的消费者研究方法相比，大数据驱动的消费者洞察具备以下优点：

- **真实性：**通过对不同客群在多个消费体验中的足迹，真实准确的反映出消费者的购买行为和偏好，清晰描绘出不同类型消费者的独特画像、心态和购买旅程。
- **立体性：**突破传统调研在时间和空间上的局限性，对跨时间段的消费者画像、喜好、以及购买旅程进行全方位、多维度扫描，提炼全面立体的消费者洞察。
- **即时性：**解决传统调研方式的滞后性问题，通过实时追踪消费者行为，让品牌快速跟上市场变化，甚至先于市场的变化，根据趋势做出预判，达到事半功倍的效果。

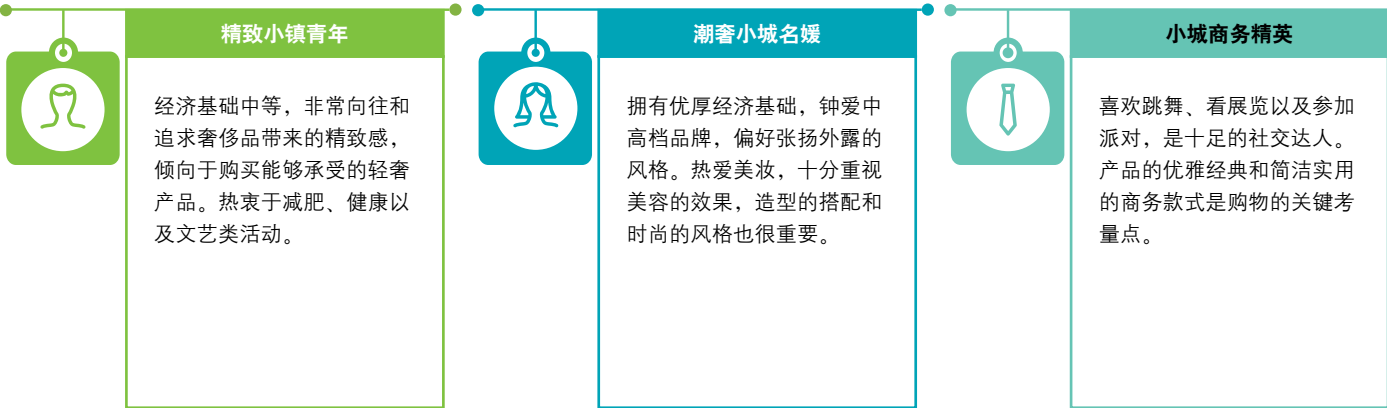
基于大数据的消费者洞察可以在消费品和零售企业的多个层次进行应用。在产品层面，企业可以根据消费者洞察，优化品牌调性和产品属性；在营销层面，抓住消费者购买旅程中的主要痛点，进行针对性的整体体验优化设计；在创新层面，可以基于客户的高层次需求打造全新的商业模式。

以某中高端品牌向低线城市下沉为例，中高端品牌向低线城市下沉，是中国消费品及零售市场最近及未来的主要趋势，然而由于大部分品牌主要活跃于一、二线城市，对低线城市消费者的认知相对有限，而传统研究手段则限制了企业深入认知当地客户的可能性。于是我们运用大数据手段，对低线城市消费者进行细分和画像描述，从每个细分人群的多维度消费和日常兴趣入手，深入分析低线城市消费者的独特画像、生活习惯、价值观以及购买偏好，为企业未来开拓低线市场提供了有效的决策依据。

在这个案例中我们通过主要电商及社交平台数据的分析发现，低线城市人群与高线城市人群的特性、购买偏好及兴趣差异较大。比如从人群特征来看，与一、二线城市人群相比，低线城市的消

费人群年轻男性占比显著升高。低线城市的消费者中以30岁以下的年轻男性为主，学历相对偏低，并且以新婚和恋爱的状态居多；与此相比，一、二线城市消费者则以30岁以上的高学历人群为主，已婚人群是主要购买者。在购买偏好方面，不同于高线城市人群购买品牌的小众化趋势，低线城市消费者更偏好经典大品牌。在日常兴趣方面，相较于一、二线城市人群兴趣多样化、分散性的特征，低线城市人群的偏好则比较集中，侧面反映了低线人群更容易受熟人以及主流信息渠道的影响。

我们通过进一步的数据挖掘，将低线城市的消费者分为不同的类型并深度分析其特性喜好，如“精致小城青年”：一群追求热门电子产品，热爱娱乐和运动的年轻人；“潮奢小城名媛”：对时尚穿搭及奢侈品感兴趣且不惜重金的女性；“小城商务精英”：热爱旅游和美食的商务人士，举家旅行是他们最看重的日常休闲活动。针对这些偏好和兴趣迥异的细分人群，企业可以采用与一、二线城市差异化的打法，有效的设计针对性的产品、服务体验以及精准的传播方案。

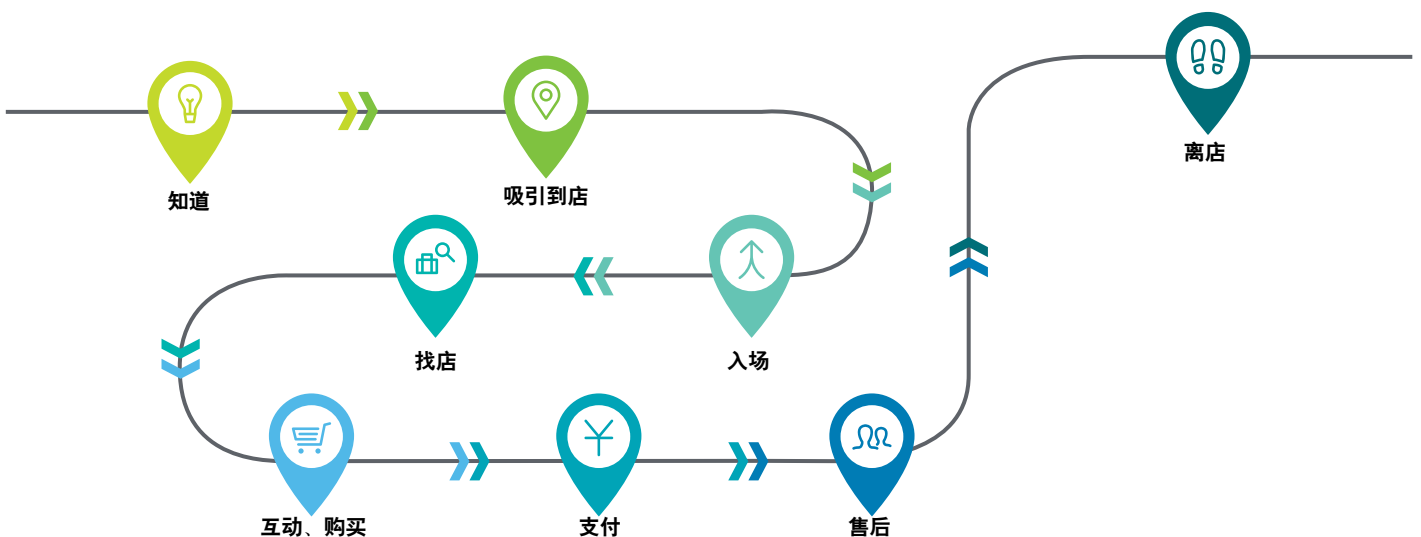


此外，随着消费者对体验的诉求日益提升，消费旅程的重新设计和优化也是越来越多消费品和零售企业关注的重点。以某零售商为例，我们对消费者全业态旅程进行了分析，寻找未满足需求，并形成具体的举措以指导企业的下一步实施。

在这个分析中，我们将整个消费旅程分为知道、吸引到店、入场、找店、互动购买、支付、售后、离店这八个环节，针对不同业态的不同客群分别分析了他们在每个环节的特点，与品牌互动中的痛点，以及未来可以创新的场景。帮助品牌对不同客群更有针对性的打造令人愉悦的购物体验并形成良性闭环。

以自营品牌为例，在知道、购买、和售后等重要环节中，通过我们的分析企业了解到消费者与品牌互动中存在众多痛点，品牌亟需提供创新场景，解决消费者未被满足的需求。比如，在知道环节，消费者缺乏有效渠道了解产品，而品牌缺乏目标客户的针对性，导致商品需求不清，定位不精准。在购买环节，消费者的痛点包括线上配送服务缺乏个性化，线下支付方式不够多样化，且线上线下积分未打通等；在售后环节，存在售后不明确，无在线客服等一系列问题。

针对这些痛点，我们协助企业一起从消费者的体验出发，寻找创新的解决方案。如，开发创新的自营产品，重新打造自营品牌形象，建立全渠道会员体系、线上线下融合的客服体系以及多样化的支付体系等。同时我们将这些举措转化为可实施的行动计划，一一落实到相关部门的下一步工作中。



除了消费者画像以及消费旅程分析，针对消费者洞察的应用还可以进一步涵盖以下多个方面：

- **消费者趋势研究：**针对不同品牌及品类的目标消费者，实时追踪需求演化趋势，了解消费者对特定品牌及产品的喜好、情感和痛点，让品牌能够快速跟上不同细分市场的变化节奏，甚至走在市场之前，通过相对准确的预判，来提前设定有效的策略和应对举措。
- **消费者营销活动评估：**结合细分人群的画像和偏好，对营销活动的前、中、后进行评估，包括内容设计、网红/KOL评估、活动后表现等，也可以对成功的市场活动进行复盘和归因分析，帮助企业及时获得营销活动在市场中的反馈，有利于快速调整和完善营销策略。
- **品牌社交表现追踪：**持续追踪品牌和产品在主要电商和社交平台上的表现，包括品牌声量，与消费者之间情

感的互动，与竞品之间的优劣势比较等，为企业提供品牌及产品层面的社交综合表现。

大数据驱动的消费者洞察，是通过先进的研究方法，准确、及时、立体的分析消费者画像、偏好、行为和消费旅程的过程。在竞争日益激烈，创新层出不穷的新零售环境下，大数据消费者洞察是企业转向“以客户为核心”的策略制定，赢得客户心智的必经之路。

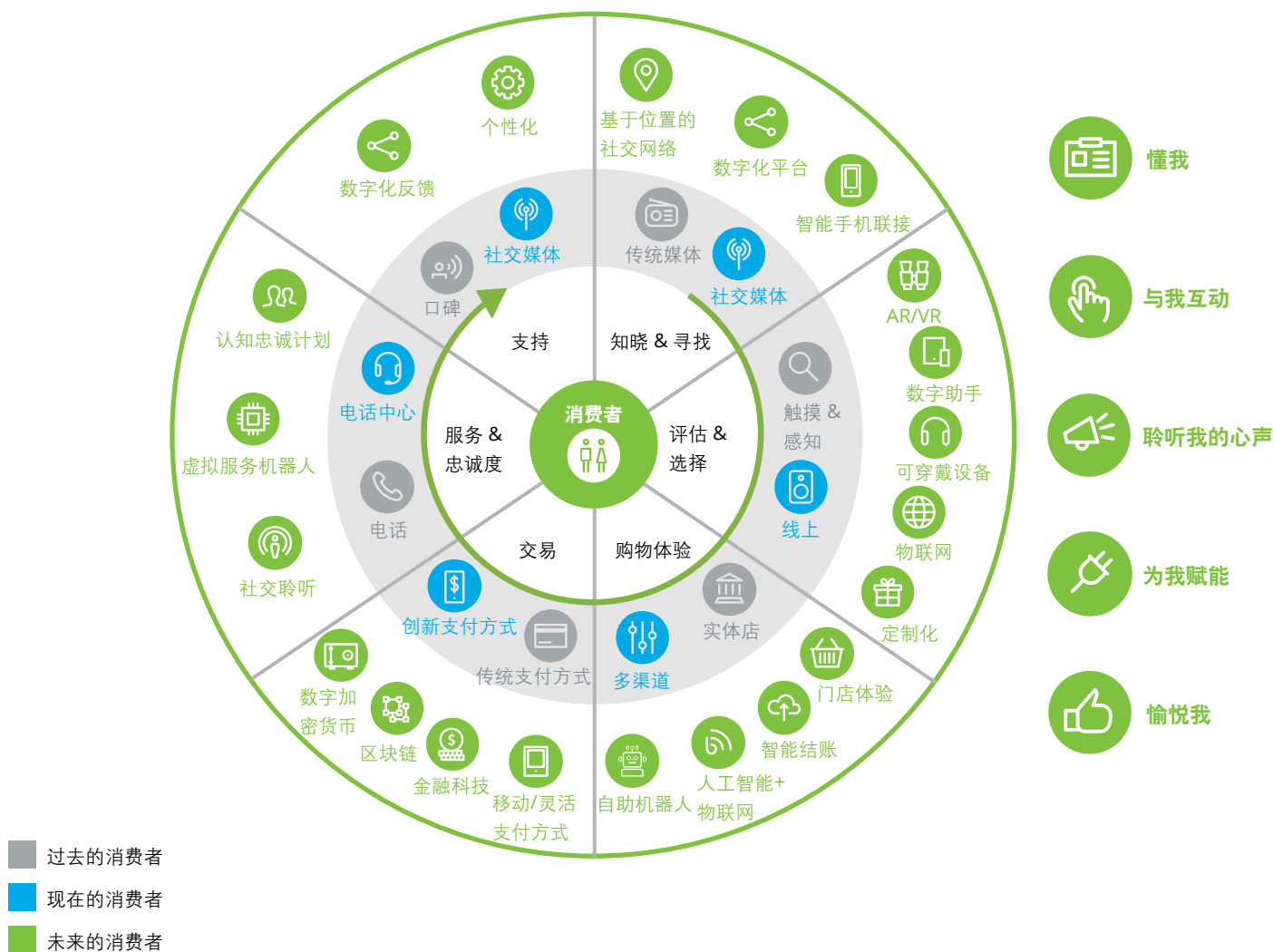
第三章：未来消费者价值链的打造

消费人群不断变化，消费偏好逐渐演变，消费科技也持续迭代，这一切都推动着消费品行业不断的自我颠覆。在过去的消费时代，品牌只需通过传统媒体、传统线下门店及传统支付手段即可

满足大部分客群的需求。到了现在，全渠道的发展，以及线上和社交媒体的触达方式则成了标配。而在未来，企业为了打动消费者还要做更多的事情。未来的消费者需要的不只是高质量的商品

或者服务，他们需要的是有“灵魂”的品牌，这个品牌不仅懂我，聆听我的心声，和我互动，同时还能够为我赋能，点亮我的生活。

未来的消费者



未来品牌之间的竞争是多维度的竞争。品牌需要跟上消费者的演化趋势，竞争格局变化以及数字化生态圈演变的速度，积极打造端到端的消费者价值链，真正实现“以消费者为核心”。围绕未来的消费者价值链，品牌需要多维度的切入着重打造五大消费体验。大数据驱动的消费者洞察，将毋庸置疑的成为品牌在转型过程中获得全方位洞察，并实现从洞察到战略设计再到执行这全过程的最重要手段。

- 01.门店体验：**品牌需要通过创新型的设计思考和颠覆性的零售元素重组，重新设计未来店铺体验，营造让消费者难忘和值得分享的购物体验。
- 02.产品体验：**品牌通过企业内外部大数据所提供的多维度信息，因人而异、因地制宜的设计产品和服务，真正满足消费者深层次的需求，重塑消费者的产品和服务体验。
- 03.下单体验：**品牌通过智能手段和数字化服务，提升后台运营的有效性，与前

端的销售形成无缝匹配，为消费者提供便捷、安全的订单体验。

04.交付体验：品牌通过供应链效率和智能化的提升，提升时效性、准确性的同时，打造个性化的交付体验。

05.互动体验：品牌通过对消费者画像、喜好、消费旅程的分析，寻找最有效的触点，打造针对性的内容，让互动自然融入消费者的日常。

德勤未来消费者解决方案



联系方式

张天兵

德勤亚太消费品及零售行业

主管合伙人

电子邮件: tbzhang@deloitte.com.cn

许思涛

德勤中国

首席经济学家 合伙人

电子邮件: sxu@deloitte.com.cn

杨春秀

德勤中国消费品及零售行业

咨询副总监

电子邮件: sheryang@deloitte.com.cn

李明

德勤中国消费品及零售行业

咨询经理

电子邮件: ethli@deloitte.com.cn

凌佳颖

德勤中国消费品及零售行业

咨询合伙人

电子邮件: graceling@deloitte.com.cn

陈岚

德勤研究

总监

电子邮件: lydchen@deloitte.com.cn

戴建华

德勤中国消费品及零售行业

咨询副总监

电子邮件: fdai@deloitte.com.cn

办事处地址

北京

北京市朝阳区针织路23号楼
中国人寿金融中心12层
邮政编码: 100026
电话: +86 10 8520 7788
传真: +86 10 6508 8781

长沙

中国长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码: 410008
电话: +86 731 8522 8790
传真: +86 731 8522 8230

成都

中国成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码: 610041
电话: +86 28 6789 8188
传真: +86 28 6317 3500

重庆

中国重庆市渝中区民族路188号
环球金融中心43层
邮政编码: 400010
电话: +86 23 8823 1888
传真: +86 23 8857 0978

大连

中国大连市中山路147号
森茂大厦15楼
邮政编码: 116011
电话: +86 411 8371 2888
传真: +86 411 8360 3297

广州

中国广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码: 510623
电话: +86 20 8396 9228
传真: +86 20 3888 0121

杭州

中国杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206-1210室
邮政编码: 310008
电话: +86 571 8972 7688
传真: +86 571 8779 7915 / 8779 7916

哈尔滨

中国哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码: 150090
电话: +86 451 8586 0060
传真: +86 451 8586 0056

合肥

中国安徽省合肥市
政务文化新区潜山路190号
华邦ICC写字楼A座1201单元
邮政编码: 230601
电话: +86 551 6585 5927
传真: +86 551 6585 5687

香港

香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话: +852 2852 1600
传真: +852 2541 1911

济南

中国济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码: 250000
电话: +86 531 8973 5800
传真: +86 531 8973 5811

澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-N座
电话: +853 2871 2998
传真: +853 2871 3033

蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street
1st Khoroo, Sukhbaatar District,
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia
电话: +976 7010 0450
传真: +976 7013 0450

南京

中国南京市新街口汉中路2号
亚太商务楼6楼
邮政编码: 210005
电话: +86 25 5790 8880
传真: +86 25 8691 8776

上海

中国上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码: 200002
电话: +86 21 6141 8888
传真: +86 21 6335 0003

沈阳

中国沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码: 110063
电话: +86 24 6785 4068
传真: +86 24 6785 4067

深圳

中国深圳市深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码: 518010
电话: +86 755 8246 3255
传真: +86 755 8246 3186

苏州

中国苏州市工业园区苏绣路58号
苏州中心广场58幢A座24层
邮政编码: 215021
电话: +86 512 6289 1238
传真: +86 512 6762 3338 / 3318

天津

中国天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码: 300051
电话: +86 22 2320 6688
传真: +86 22 8312 6099

武汉

中国武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码: 430000
电话: +86 27 8526 6618
传真: +86 27 8526 7032

厦门

中国厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码: 361001
电话: +86 592 2107 298
传真: +86 592 2107 259

西安

中国西安市高新区锦业路9号
绿地中心A座51层5104A室
邮政编码: 710065
电话: +86 29 8114 0201
传真: +86 29 8114 0205

郑州

郑州市郑东新区金水东路51号
楷林中心8座5A10
邮政编码: 450018
电话: +86 371 8897 3700
传真: +86 371 8897 3710

三亚

海南省三亚市吉阳区新风街279号
蓝海华庭（三亚华夏保险中心）16层
邮政编码: 572099
电话: +86 0898 8861 5558
传真: +86 0898 8861 0723

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about了解更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家本土注册成立的中国专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2020。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM0373172