



守正出新，点数成金：策略人群透视中国快消品新趋势
——2019年中国快消品线上策略人群报告

Tmall 天猫

BAIN & COMPANY 
贝 恩 公 司



胡伟雄

天猫大快消总经理

在“人货场”的三维关系中，人应当是货场策略布局的出发点和落脚点。不同人群对于货与场的偏好千差万别，策略人群对于品牌的价值也不尽相同。缺乏人群视角的货场运营，是盲人摸象式的伪命题。在流量红利锐减，线上运营进入下半场的当下，局限于底层运营视角、缺少数据洞察支撑的流量运营正面临天花板。如何实现“以消费者为中心的运营”，已经成为品牌商升级线上运营亟需回答的首要问题。在该背景下，天猫大快消和贝恩公司联合发布“快消品线上策略人群报告”，力图为品牌商消费者运营转型提供洞察深刻、落地性强的转型指导。本次报告是天猫大快消在全球范围内，首次将该量级的数据系统性地运用到消费者人群划分，和在此基础上的消费习惯分析中。以海量底层数据为依托的人群洞察，将为品牌商消费者运营提供洞察深刻、落地性强的转型指导。

“纲举而后目张”，天猫大快消坚持消费运营的前提是要明确“消费者是谁”，在此基础上再深入洞察消费者全链路消费旅程中的品类和触点偏好，最终形成对症下药、落地性强的战略举措。而在这一过程中，数字化资产和数字化能力是消费者运营成功的关键。我们相信天猫与贝恩基于全量多维的消费者数据，提出的“策略人群运营方法论”，将成为品牌数字化转型的利器，最大化激发品牌的增长潜力。

消费者需求瞬息万变，但平台和品牌服务消费者的初心应当始终如一：以消费者为中心，谋消费者所想，为消费者所需。从消费者视角透视产品优化与营销投入，才可真正做到精准运营。



刘洋

天猫大快消全域数据运营总经理

“以消费者为中心”的运营转型升级已经成为天猫平台与品牌商的主流认知。天猫大快消与贝恩共同提出的“策略人群运营方法论”，为品牌商以人中心实现人、货、场的重构提供了有力的战略与落地指引。从人群出发，借助海量大数据资源，实现对策略人群特征、品类和触点偏好的精细把握。以此为输入，针对策略人群落地品类和触点抓手，形成不断优化的闭环体系，持续提升消费者运营健康度。策略人群视角将成为平台和品牌商的一双慧眼，在风云变幻的市场中，把握未来增长的战略机遇。转型正当时，作为消费者运营的先行者，天猫大快消愿与贝恩、品牌商一道，共同开拓线上消费者运营的黄金时代。



丁杰

贝恩公司全球合伙人，数字化研究院院长

在中国快消品市场，数字化转型只有进行时，没有完成时。贝恩与阿里巴巴自2017年起，便就品牌数字化转型这一关键议题进行了深度合作，共同提出了消费者健康运营度（FAST体系）。此次，双方再度携手，在线上市场从流量运营转型消费者运营的大背景下，共同提出“策略人群运营方法论”，帮助品牌把握变革机遇，赢得竞争优势。

策略人群运营是数字化时代“以消费者为中心”的最佳实践。本次“策略人群运营方法论”的开发，在全球范围内首次将数亿消费者的海量数据，系统性地运用于消费者人群划分与分析。策略人群视域下的消费者运营，具有以下三方面独特的优势，将全方位赋能品牌商，实现长远健康增长。

第一，战略高度。品牌策略人群的运营，不再仅以单向度的GMV增长为目标，而更关注长期的消费者健康度，可从战略高度最大化提升消费者满意度，把握消费者全周期价值。第二，全面精准。策略人群的划分与分析，基于海量的人货场大数据资产，涵盖从认知、兴趣到购买、忠诚（AIPL-Awareness, Interest, Purchase, Loyalty）的全链路消费旅程，条分缕析从交易、产品到品牌、品类的各维度数据，全面精准透视地消费者的行为特征与偏好。第三，落地性强。品牌商可定制化分析本品牌适用的策略人群，灵活选择产品组合、营销投放、渠道布局等方面的主要落地场景，并构建消费者资产管理仪表盘，实现对落地举措的实时评估与迭代优化。

守正出新，点数成金，希望品牌能以消费者为核心，以大数据为工具，创新数据资产变现，真正实现以消费者为中心的数字化转型，持续制胜中国快消品市场。



邓旻

贝恩公司全球合伙人，大中华区消费品业务主席

在新的市场环境下，中国的快消品品牌正面临着诸多机遇与挑战：消费者对产品品质和创新提出更高要求；市场竞争日趋激烈，新生势力品牌撼动市场格局；数字化运营的重要性凸显，但品牌多数缺乏良好的数据源及分析能力。

随着快消品市场的不断演进，品类的边界日渐模糊，消费触点的变化也日新月异。品牌商唯有守正，以消费者为本，才能以不变应万变，抓住未来发展的核心引擎。在前所未有的数据丰度、深度与广度下，品牌商必须借力海量数据蕴含的澎湃势能，把握消费者心智与行为的脉络趋向，携手掌握大数据能力的合作伙伴，积极创新，实现数据资产变现。此次双方发布的策略人群报告，为品牌从人群视角洞察消费者提供了可借鉴的范例，提出了“四步走”落地的策略人群运营方法论：首先，识别策略人群，分析消费偏好；其次，拆分增长因子，制定专属策略；再次，精准选择场景，有的放矢落地；最后，全面细化监控，即时优化调整。品牌可按图索骥，更精准全面地了解消费者需求，开拓品牌持续增长的广阔空间。

贝恩与天猫大快消正持续合作，策略人群运营方法论已经在天猫大快消宠物、酒类及母婴等品类落地，成功验证了方法论的普适性和指导性。双方算法团队也正在推进将该方法论数据产品化，以期更好地赋能广大品牌商。期待双方的合作为中国快消品市场带来更多的惊喜。

目录

| | |
|--------------------------|--------|
| 1. 摘要 | pg. 4 |
| 2. 前言 | pg. 8 |
| 3. 人：策略人群特征鲜明 | pg. 11 |
| a. 策略人群划分方法 | pg. 11 |
| b. 八大策略人群侧写 | pg. 11 |
| c. 三类消费者群体：中坚力量、新势力和蓝海人群 | pg. 13 |
| d. 中坚力量支撑消费力，新势力带动新增长 | pg. 14 |
| e. 三类群体“双速增长” | pg. 15 |
| 4. 货：品类偏好趋势各异 | pg. 16 |
| a. 高端化的“双速趋势” | pg. 16 |
| b. 美妆百花齐放，新势力拥抱变化 | pg. 17 |
| c. 品牌更新持续进行 | pg. 18 |
| d. 细分品类拓展迅速 | pg. 18 |
| e. 本土与外资品牌的博弈 | pg. 20 |
| f. 大品牌守住线上阵地 | pg. 20 |
| g. 产品沟通主题偏好 | pg. 22 |
| 5. 场：营销渠道各有所爱 | pg. 23 |
| a. 丰富的线上触达渠道 | pg. 23 |
| b. 基础链路偏好一瞥 | pg. 23 |
| c. 内容渠道的不同偏好 | pg. 24 |
| d. 折扣和新品频道的吸引力 | pg. 26 |
| 6. 品牌制胜启示 | pg. 28 |
| 7. 附录：品类增长因子识别地图 | pg. 32 |
| 8. 指导委员、报告作者致谢 | pg. 60 |

摘要

在品牌数字化转型这一关键议题上，贝恩公司与阿里巴巴自2017年起，便开启了具有前瞻性的深度合作。双方共同提出：品牌商应将“以消费者为中心创造价值”作为数字化转型的立足点，在人、货、场三大核心战场全面发力，全方位提升消费者运营健康度(FAST体系¹)。

在电商运营从“以货为主”的流量运营，向“以人为本”的消费者运营转型的大背景下，贝恩与阿里巴巴再度携手，在贝恩长期深耕中国消费品和零售行业积累的丰富经验基础上，于全球范围内首次利用天猫和淘宝平台数亿全量大快消消费者的人、货、场数据²，将消费者划分为特征鲜明的八大策略人群，全景展现策略人群在基本属性、品类趋势和触点偏好等方面的主要特征，并从策略人群视角出发，深入剖析品牌商如何实现人、货、场的精准高效匹配，最终成就“以消费者为中心创造价值”的数字化转型，持续制胜中国快消品市场。

转型正当时：从“以货为主”到“以人为本”

在中国快消品市场中，电商渠道作为一股强劲而又活跃的力量，正持续带来结构性的变化，引领快消品市场的未来发展。根据贝恩《中国购物者报告》的持续研究，在过去5年间，电商渠道保持了35%的高速增长，已成为中国快消品最主要的销售渠道之一。在婴幼儿奶粉、彩妆等细分品类，电商渗透率保持高位，已成长为核心销售渠道。伴随电商渠道的突飞猛进与持续变革，毋庸置疑，数字化转型将在相当长的时间内，成为品牌商制胜中国市场的核心议题。

随着互联网流量红利的逐步衰减，传统“以货为主”，从货品视角出发，简单以GMV为目标的数字化转型遭遇天花板：流量红利不再，消费者拉新成本居高不下；核心品牌力难以建立，已有消费者大量流失；行业竞争加剧，价格大战频繁发生，新生品牌持续攻城略地……粗放的流量运营已经难以支撑品牌的健康成长。在新的市场格局下，品牌商唯有向“以人为本”的消费者运营转型，坚持以消费者为中心深入洞察，精准实现人货场匹配，才能进一步提质增效，释放品牌的最大潜能，最大化地创造消费者价值，在激烈的市场竞争中立于不败之地。

因此，天猫开始积极推动品牌商向消费者运营转型，于2019年提出了“旗舰店2.0战略”，推动旗舰店运营模式向更主动、更深度和更开放的大方向转变。天猫通过改进旗舰店粉丝和会员运营体系，推动旗舰店“千人千面”功能提升，开放站内与线下、外部渠道互联互通，赋予旗舰店更大运营自主权等举措，为品牌商实现从“运营流量”到“运营消费者”，从运营“货”到运营“人”的转型提供了有力的架构支撑。

在此背景下，贝恩与天猫强强联合，紧紧抓住转型的核心：消费者，基于海量线上人、货、场数据和丰富的行业经验，将天猫淘宝平台大快消全量消费者划分为八大策略人群，从而精准分析消费者行为习惯和偏好。值得一提的是，本报告在全球范围内，首次实现了将该量级的数据系统性地运用到消费者人群划分，和在此基础上的消费习惯分析中。以海量底层数据为依托的人群洞察，将为品牌商消费者运营转型提供洞察深刻、落地性强的转型指导。

策略人群特征鲜明，深度启示人、货、场匹配

在此次策略人群的划分过程中，基于贝恩多年的洞察积累，结合各个细分行业广泛使用的人群属性标签，在天猫淘宝大快消海量消费者数据的加持下，我们对多个反映消费行为偏好的核心指标聚类分析，

¹ 天猫消费者健康度运营指标体系（FAST）：FAST四大指标分别是消费者资产中的人群总量(Fertility)，加深率(Advancing)，超级用户数(Superiority)以及超级用户活跃度(Thriving)。详细介绍可参见贝恩与天猫合作报告《新零售下品牌消费者为中心的数字化转型—消费者运营健康度指标体系解读》

² 为保护消费者隐私和商家机密，本报告所用数据均经过脱敏处理

多次迭代，最终总结出八大特征鲜明的策略人群。他们是：**新锐白领、资深中产、精致妈妈、小镇青年、Gen Z (Z世代)、都市银发、小镇中老年和都市蓝领**。他们约占大快消平台用户数的八成，贡献九成以上的销售额。

根据不同人群在销售额存量与增量的贡献占比，和人口渗透潜力等维度上的特征，我们进一步将八大人群提炼为三种类型，即**中坚力量、新势力与蓝海人群**。中坚力量是线上消费的绝对主力，包括**新锐白领、资深中产和精致妈妈**；新势力人群是年轻一代的代表，包括**小镇青年和Gen Z**；蓝海人群则包括**都市银发、小镇中老年和都市蓝领**。

策略人群在基本属性、品类趋势、触点偏好等方面，均具有鲜明的特征，对人群的精准运营，实现人、货、场高效匹配有着重要的启示意义。我们研究发现，从人、货、场全域视角出发，三类策略人群具有如下的主要特点：

中坚力量：人数饱和，美无巨细，持续高端。中坚力量人群电商渗透率已近饱和状态，2018年各细分人群大快消平台全人口渗透率³均高于70%。他们是线上销售的核心人群，占整体销售额60%以上。在品牌选择上，他们坚持美无巨细的标准，追求生活质感：使用的品牌数量最多，高端产品和外资品牌市场份额最高，在品牌沟通中偏爱“特定品牌”、“原产地”和“成分”等关键词。他们对品质化的要求还在不断提升，与之相关的新品类/品牌的销售量和价格将延续已有的增长态势。他们购物自主性较强，信任自我判断，青睐主动通过“购物车”、“我的订单”等渠道下单或复购，受“钻展”、“直通车”等营销工具影响相对较弱。

新势力：活力满满，以新为潮，种草一族。新势力人群的人群基数和消费频次都在飞速增长，在各人群中增速最高。以平均每单消费额衡量的消费高端化趋势明显，充满消费活力。他们是乐于尝新的一代，使用品牌数量增速最高，快速推动品牌多样化；对新品牌的接受程度也最高，多个品类2018年排名前50的品牌中有5-7个是新品牌⁴。他们偏爱内容丰富的营销触点，如微淘（品牌博客），也热衷种草拔草，容易受KOL和营销工具影响。同时，他们是新品的头号粉丝，活跃在侧重新品的频道（如免费试用、小黑盒）和新品发布的主阵地（如旗舰店）。

蓝海人群：网购蓝海，以惠为乐，简单生活。该人群人口基数大，但电商渗透率低，2018年小镇中老年和都市银发的大快消平台全人口渗透率均低于20%，是尚待进一步培育的网购蓝海。“以惠为乐”，追求极致性价比是他们最重要的特征：他们在大多数品类平均每单消费额呈下降趋势，在折扣较多的频道如天天特价、超值精选消费额占比较高。他们习惯简单的沟通方式：偏好较清晰的产品陈列，更容易受简单、直接的促销和拉新方式影响（如熟人发起的拼团活动，“钻展”、“直通车”等基础营销工具）。

³ 全人口渗透率=相应人群天猫淘宝大快消用户数/相应人群中国全量消费者人数

⁴ 新品牌2016年1月1日后在天猫开始运营的品牌

品牌制胜启示

坚持以消费者为中心，将策略人群作为品牌在数字化时代竞争战略的基石。基于海量数据的策略人群精准划分，可以帮助品牌商重新审视人、货、场的战略布局，优化消费者体验，提升消费者运营效率。品牌商从策略人群视角出发，可以按图索骥，通过“四步走”让策略人群运营方法论落地。

➡ 步骤一：对品类/品牌进行人群透视，识别品类/品牌的特定策略人群，并进一步分析策略人群对货与场的偏好特征

策略人群并非一成不变，各个品类/品牌会有较大差异。因此，品牌商首先需要借助数据的力量，根据消费者渗透率、人数及销售额占比、人均消费额、消费额增长驱动因素这四大维度的核心指标，结合行业趋势与自身战略定位，精准识别本品类/品牌适用的策略人群，并对不同策略人群进行重要性排序。

➡ 步骤二：从策略人群视角切入，结合渗透、复购、高端化三大增长要素，识别重点策略人群的增长因子，定制品类/品牌专属策略

在步骤一的基础上，品牌商可以将销售额增长细化拆分为渗透（消费者人数）、复购（消费频次）和高端化（平均每单消费额，即客单价）三大增长要素，进而识别重点策略人群的增长因子，定制品类/品牌专属策略。

以家清品类为例，步骤一明确了大多已成家立业的中坚力量和蓝海人群是品类的核心策略人群，步骤二则通过对增长因子的拆分，识别出2016-18年前五大销售额增量贡献人群分别是新锐白领、都市蓝领、精致妈妈、Gen Z和资深中产，他们各人群贡献相对平均，整体贡献了总销售额增量的七成以上，其中：新锐白领和精致妈妈渗透、复购和客单价提升都维持健康成长，品牌可顺势而为，进一步引流新客，培育消费者忠诚，推动高端化升级。同时，都市蓝领、Gen Z和资深中产渗透提升的贡献较高，都市蓝领尤为突出，品类可借助精准定位目标人群的产品组合（如针对都市蓝领的高性价比产品，和凸显Gen Z情感诉求的创新产品）和营销工具（如对都市蓝领和Gen Z转化率较高的淘宝客、直通车和钻展等营销工具），实现高效拉新。但这三类人群复购和客单价贡献仍有提升空间，都市蓝领客单价甚至出现降级，品牌也应进一步思考如何激活他们的复购和升级活力。

➡ 步骤三：对应增长因子，选择落地场景，有的放矢地打好提升产品匹配度，优化营销投入，以及优化渠道布局的战略举措组合拳

基于对重点策略人群增长因子的精准分析，品牌商可以从策略人群视角优化产品组合、营销和渠道策略，实现更高效地触达和转化消费者。在战略实施环节，品牌可在以确保消费者数量和质量资产（即FAST核心指标）升级为目标的大前提下，结合自身需求，选择落地场景，有的放矢地打好提升产品匹配度，优化营销投入，以及优化渠道布局的战略举措组合拳。贝恩和天猫大快消将于近期发布的《FAST场景辞典白皮书》，涵盖了FAST四大核心指标，梳理出FAST模型20余种落地场景，力求通过场景辞典的简易方式，赋能商家消费者运营，有的放矢选择落地场景，加快用户积累与转化。

➡ 步骤四：建立精准全面的消费者资产管理仪表盘，覆盖消费者全链路消费旅程，实时评估并持续优化战略举措

借助维度丰富、颗粒细致的全量消费者数据，品牌商可建立策略人群维度的FAST消费者资产管理仪表盘。针对核心策略人群，品牌商可以实时观测覆盖AIPL（Awareness, Interest, Purchase, Loyalty，即认知，兴趣，购买，忠诚）全链路消费旅程的FAST消费者资产核心指标的运营情况，实现FAST指标对策略人群消费旅程的完整映射，并在品牌和产品颗粒细度上进行溯源对比、即时监控与迭代优化。此外，品牌商还可以结合自身发展阶段和战略定位，赋予中长期消费者运营健康度和短期GMV相关指标不同的权重，做到以一体化视角评估战略举措有效性，并持续优化。

领先的品牌商应打造支撑消费者数字化运营，拥抱大数据能量的高效组织。为真正实现策略人群战略视角下的消费者运营，品牌商应致力于培养组织内部的数字化分析能力，持续追踪消费新趋势，将数据洞察落地到包括产品创新、营销推广、渠道布局在内的全运营链路，并最终建立起数据驱动的组织文化。

随着快消品市场的不断演进，品类的边界在日渐模糊，消费触点的变化也日新月异。品牌商唯有守正，以消费者为本，才能以不变应万变，抓住未来发展的核心引擎。在前所未有的数据丰度、深度与广度下，品牌商必须借力海量数据蕴含的澎湃势能，把握消费者心智与行为的脉络趋向，携手掌握大数据能力的合作伙伴，积极创新，实现数据资产变现。贝恩与天猫大快消共同提出的策略人群运营方法论，兼具战略高度与落地细度，覆盖消费者AIPPL全链路旅程，可全方位监测并优化FAST消费者资产管理，将为品牌商真正实现以消费者为中心的数字化运营提供可借鉴的路径指引。未来，双方将持续以消费者为核心，以大数据为工具，守正出新，点数成金，与更多品牌商深度合作，应用策略人群运营方法论，总结成功品牌案例，敬请期待。

前言

在总体平稳的中国快消品市场中，电商渠道正持续带来结构性的变化，成为引领快消品市场未来发展的核心驱动力。

根据贝恩《中国购物者报告》的持续研究，2014-18年的5年间，中国快消品市场整体年均增速为5%，电商渠道却保持了年均35%的高速成长。2018年，电商渠道销售额占比达到快消品整体的17%，成为与大卖场、超市等传统线下渠道并驾齐驱的主要渠道之一。在美妆、母婴的部分细分品类，例如彩妆和婴幼儿奶粉，电商渗透率高，已成为核心销售渠道；而个人清洁用品、口腔护理用品等细分品类，也正经历较高速的电商渗透率成长，全面拥抱线上渠道（图1）。伴随电商渠道的突飞猛进与持续变革，数字化转型将在相当长的时间内，成为品牌商制胜中国市场的核心议题。

随着互联网流量红利的逐步衰减，传统“以货为主”，从货品视角出发，简单以GMV为目标的数字化转型遭遇天花板：流量红利不再，消费者拉新成本居高不下；核心品牌力难以建立，已有消费者大量流失；行业竞争加剧，价格大战频繁发生，新生品牌持续攻城略地……粗放的流量运营已经难以支撑品牌的健康成长。在新的市场格局下，品牌商唯有向“以人为本”的消费者运营转型，坚持以消费者为中心深入洞察，精准实现人货场匹配，才能进一步提质增效，释放品牌的最大潜能，最大化地创造消费者价值，在激烈的市场竞争中立于不败之地。

因此，天猫开始积极推动品牌商向消费者运营转型，于2019年提出了“旗舰店2.0战略”，推动旗舰店运营模式向更主动、更深度和更开放的大方向转变。天猫通过改进旗舰店粉丝和会员运营体系，推动旗舰店“千人千面”功能提升，开放站内与线下、外部渠道互联互通，赋予旗舰店更大运营自主权等举措，为品牌商实现从“运营流量”到“运营消费者”，从运营“货”到运营“人”的转型提供了有力的架构支撑（图2）。

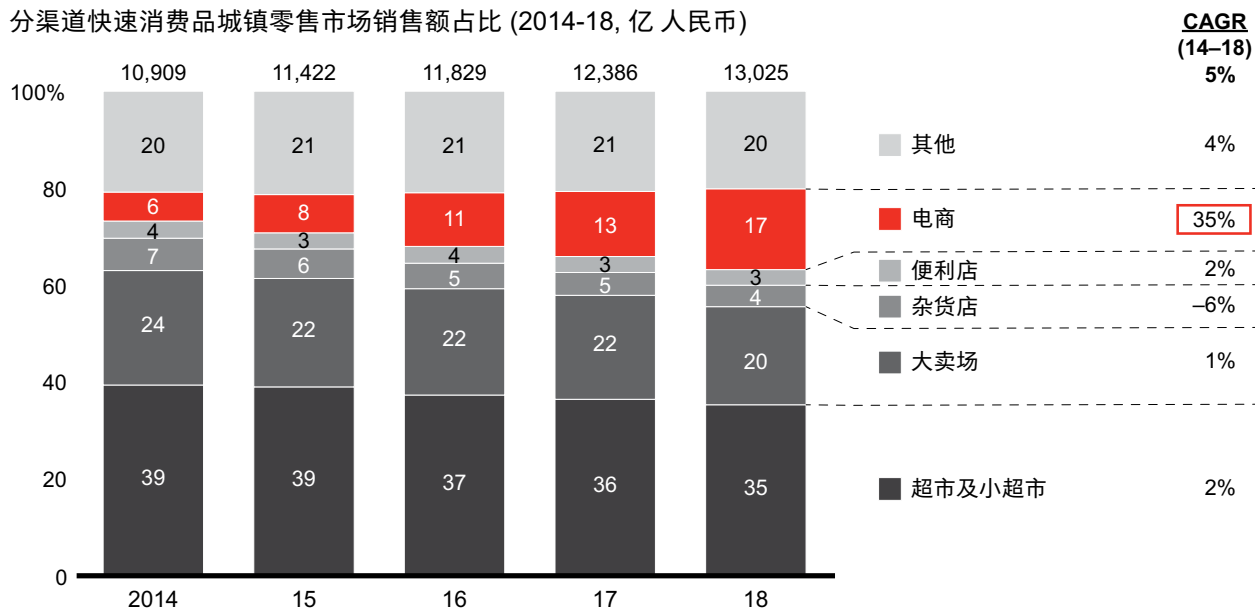
在此背景下，贝恩与天猫强强联合，紧紧抓住转型的核心：消费者，基于海量线上人、货、场数据和丰富的行业经验，将天猫淘宝平台大快消全量消费者划分为八大策略人群，从而精准分析消费者行为习惯和偏好。值得一提的是，本报告在全球范围内，首次实现了将该量级的数据系统性地运用到消费者人群划分，和在此基础上的消费习惯分析中。以海量底层数据为依托的人群洞察，将为品牌商消费者运营转型提供洞察深刻、落地性强的转型指导。

本次报告的主要内容包括：

- **策略人群定义：**大快消细分品类的现阶段与未来增长是由哪几类消费者驱动的？如何定义这些策略人群？
- **策略人群行为偏好：**策略人群的品类偏好，消费触点，沟通偏好等维度有什么特点？以及观察到哪些趋势与变化？
- **品牌制胜启示：**品牌应如何基于策略人群的行为偏好，精准高效地进行消费者运营，在激烈的线上市场竞争中立于不败之地？

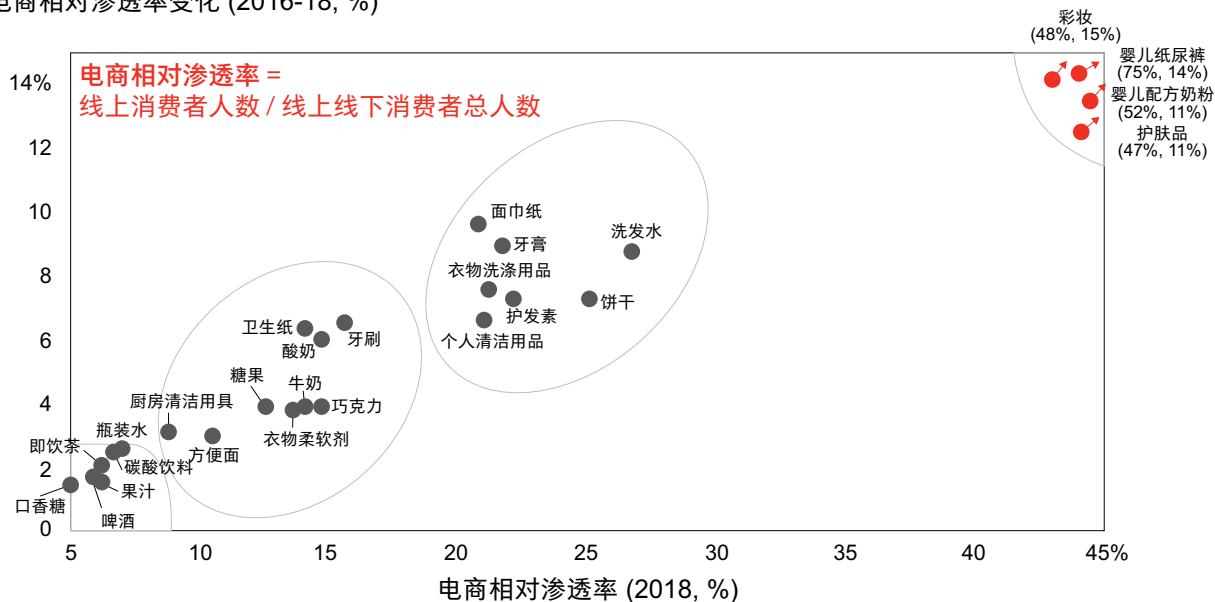
图1： 电商渠道高速增长，已成为快消品销售的主要渠道之一；在美妆、母婴等部分品类，电商已经成为核心销售渠道

分渠道快速消费品城镇零售市场销售额占比 (2014-18, 亿 人民币)



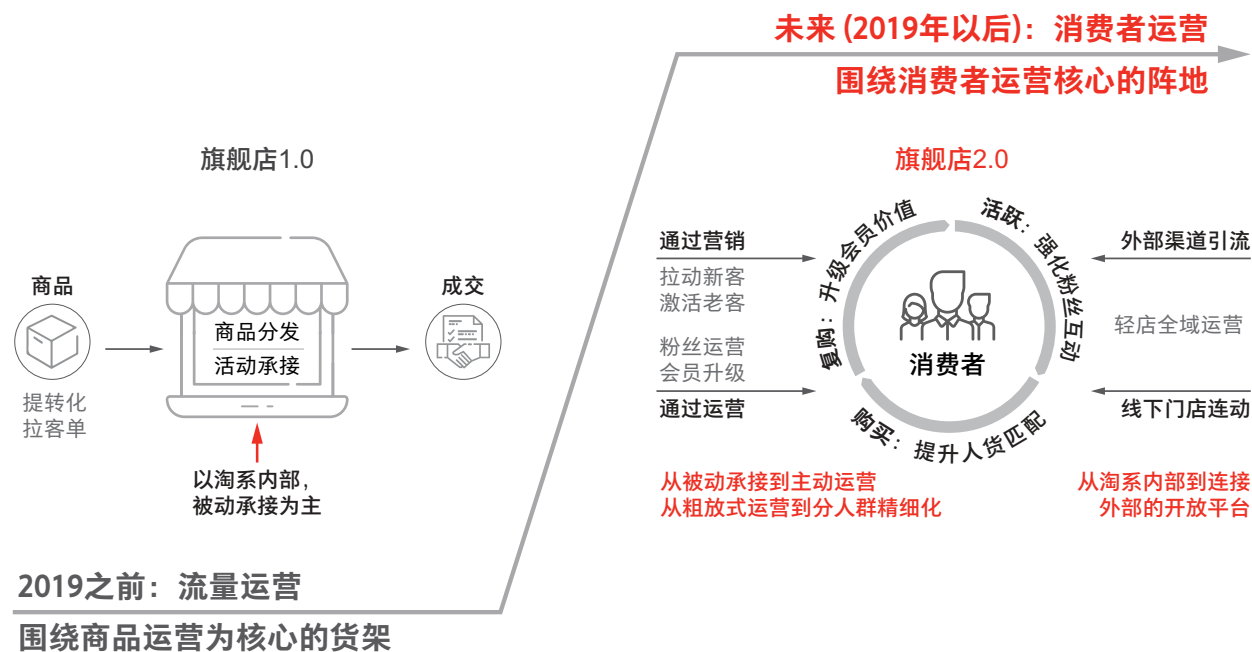
备注：大卖场是指面积在6000平以上的商店，包括市场份额达到83%（基于2018年营业额）的主要零售商；超市/小超市指面积在100-6000平的商店；便利店包括营业时间超过16小时的连锁或独立便利店；杂货店是指面积小于100平的商店；其他包括百货商店、自由市场、批发商店、工会发送、直营店、专卖店、海外购物、药店、美容沙龙、牛奶店和新零售商店等
资料来源：贝恩&凯度中国购物者报告；贝恩分析

电商相对渗透率变化 (2016-18, %)



资料来源：贝恩&凯度中国购物者报告；贝恩分析

图2：天猫旗舰店2.0战略：从流量运营到消费者运营，从运营“货”到运营“人”，通过更主动更深度更开放的运营升级品牌旗舰店



资料来源：案头研究，贝恩分析

人：策略人群特征鲜明

策略人群划分方法

本次策略人群划分的底层数据源于天猫淘宝平台数亿全量大快消消费者。这是全球范围内，平台首次将该量级的数据系统性地运用到消费者人群划分，和在此基础上的消费习惯分析中。基于海量底层数据的人群洞察，对品牌商在天猫旗舰店2.0时代，进行精准高效的消费者运营，具有重要的启示意义。

在此次策略人群的划分过程中，基于贝恩多年对中国消费者的人群基础属性（如年龄、收入、居住城市等级、人生阶段等）以及消费认知与偏好（消费行为、认知/感情偏好、社交行为等）的洞察积累，结合各个细分行业广泛使用的人群属性标签（如小仙女、都市潮男、高校学生等），在海量消费者数据的加持下，我们对多个反映消费行为偏好的核心指标聚类分析，多次迭代，最终总结出八大特征鲜明的策略人群。他们是：**新锐白领、资深中产、精致妈妈、小镇青年、Gen Z（Z世代）、都市银发、小镇中老年和都市蓝领**。他们约占大快消平台用户数的八成，贡献九成以上的销售额。

八大策略人群侧写

- **新锐白领**：居住在高线城市，以85后和90后为主的新锐白领们仍然处于事业奋斗期，工作节奏快，对消费便利性要求高，青睐线上渠道。年轻而有活力的他们，购物热情旺盛，在大快消平台的人均支出较高，且保持快速增长（2016-18年均增长约20%）。同时，他们乐于尝试新鲜事物，热衷种草拔草，对新品牌的接纳程度高，并对提升自我价值十分关注（是健身、知识付费等消费的主力）。高收入的他们，也面临着高消费、高生活成本（如房价）的压力，因此被称为“隐形贫困人口”。
- **资深中产**：同样居住在高线城市的资深中产们，以70后、80后为主，事业发展已进入更为成熟的阶段，多数职位已达到企业中层及以上级别，对新事物的追逐以及消费热情较年轻一代稍弱，拥有更加理性的消费观。他们线上购物注重品质，高端产品占比高，线下购物则注重体验。
- **精致妈妈**：高线城市的精致妈妈们肩负多重角色：除了关心自己的健康美丽，也对孩子的健康成长充满殷切希望，精心安排全家的生活点滴。她们作为家庭主要的购物者，在快节奏的都市生活中，愿意花钱买便利，热衷线上购物，线上消费力最强：在大快消平台购买的品类和品牌数量多，购物频次最高，单次购买金额也最高。她们尤其重视产品的健康与安全，不断推动品类高端化升级，也青睐通过海淘渠道购买海外原产的高质量产品（如进口奶粉、辅食等）。
- **小镇青年**：生活在低线城市的小镇青年们消费紧追都市潮流。但相比大都市，他们所处城市的低房价、低消费水平使得他们没有过高的经济压力，慢节奏的生活让他们有充足的闲暇通过网络游戏、直播、短视频等各种方式进行休闲娱乐。可观的可支配收入与充足的可支配时间，使得“小镇青年”们成为重要的网购潜力人群。
- **Gen Z**：成长于互联网时代，以95后为主的Gen Z是典型的“互联网原住民”，热衷利用互联网购物消费和休闲娱乐。他们居住在高线城市，消费活力最旺盛，对网购青睐有加（近70% Gen Z网民线上消费占比超四成⁵⁾），在大快消平台人均消费额年均增速最快（2016-18年约30%）。他们勇于尝新，对新奇有趣的事物充满热情，更看重潮流，对品牌的忠诚度较弱。此外，他们热

5 资料来源QuestMobile，此处Gen Z定义为24岁以下移动互联网网民，基于2018年12月数据分析

衷于利用互联网发展自己的兴趣圈子（如宅文化、二次元、游戏等），进行小众社交。Gen Z也是特别关注外貌的颜值一族，是美妆（尤其是彩妆）品类增长的主要贡献者之一。

- **都市银发**：年龄在50岁以上的都市银发一族，生活在高线城市，拥有较为充足的退休金等收入，是“互联网隐形金矿”。他们线上购物习惯仍待进一步培养，渗透率偏低。受节省消费观的影响，他们线上购物时追求性价比，偏爱折扣产品，在大快消平台的人均消费额持续下降，且降幅最大（2016-18年均下降约20%）。他们重视亲戚、朋友关系的维护，也偏爱简单的沟通方式，因而社交裂变拉新对他们的影响较大。
- **小镇中老年**：小镇中老年生活在低线城市，手机和电脑都是他们主要的上网工具。他们的生活节奏慢、休闲时间多，喜欢通过线上观看视频、新闻等消磨时间。受消费习惯和收入水平的影响，线下仍是他们主要的购物渠道（线下购物也满足他们一定的熟人社交需求），线上消费偏低，2018年在大快消平台的人均消费额最低，以跟随性消费为主。与都市银发类似，重视熟人社交的他们也是社交裂变拉新的主要参与者。
- **都市蓝领**：都市蓝领生活在高线城市，主要从事餐饮、运输、零售等行业的工作，大多居住在城市郊区。由于通勤时间较长，他们在上下班途中往往通过手机娱乐打发时间。生活在电商基础设施完善的高线城市，受城市中产群体的影响，他们也熟悉线上渠道。但相对新锐白领、资深中产等人群，他们收入偏低，加之城市较高的消费水平、家庭各项支出的压力，在购物中较为追求性价比，与中产群体在大快消平台的人均消费额差距较大，年均增速也较为平缓（2016-18年约5%）（图3）。

图3：八大策略人群关键词



资料来源：文献检索；行业专家访谈；阿里运营负责人访谈；贝恩知识库

三类消费者群体：中坚力量、新势力和蓝海人群

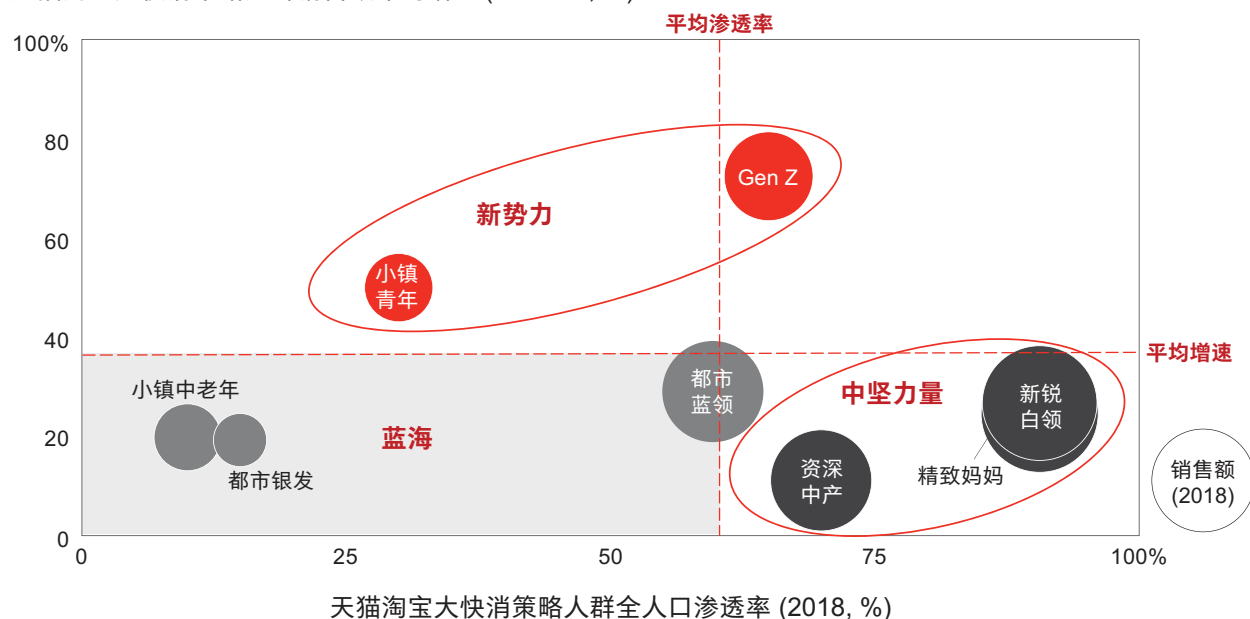
策略人群对大快消平台的销售额的存量与增量的贡献占比，反映了不同人群当前对阿里平台和品牌商的重要性。全人口渗透率（即大快消平台消费者占中国全量消费者人数的占比）则预示不同人群的中长期的增长空间。综合考虑不同消费者这两个方面的表现与特征，我们进一步将八大人群提炼拔高为三类群体，即**中坚力量**、**新势力**与**蓝海人群**。**中坚力量**是线上消费的绝对主力，包括**新锐白领**、**资深中产**和**精致妈妈**；**新势力**人群是年轻一代的代表，包括**小镇青年**和**Gen Z**；蓝海人群则包括**都市银发**、**小镇中老年**和**都市蓝领**。平台和品牌商对三类群体应有不同的战略定位，选择不同的战略路径，采取不同的战略举措（图4）。

中坚力量是最成熟的消费者群体。他们渗透率基本饱和，大快消平台全人口渗透率几乎触顶（2018年均高于70%），拉新不再是该群体运营的主题。2018年，他们以约三成的人数贡献了大快消平台六成左右的销售额，销售额贡献占比最高。尽管销售额增速低于平均，但由于消费基数庞大，他们在各品类仍贡献了约50%的销售额增量。这启示平台和品牌商应把他们作为发展的核心，进一步发掘他们的潜在需求，确保核心人群销售额增长行稳致远。

新势力人群是最有潜力的消费者群体。他们成长在物质相对丰富的环境中，消费观念大胆，平台消费额增速最高，显著高于平均。他们的销售额增量贡献占比比较存量贡献明显上升，尤其在美妆和个护品类中，新势力的销售额增量贡献占比约40%，已接近中坚力量。同时，他们的渗透率仍有增长空间，特别是小镇青年，大快消平台全人口渗透率约为30%，仍有充足的拉新潜力。阿里平台应将新势力人

图4：以新锐白领、资深中产和精致妈妈为代表的消费中坚力量是线上消费的主要人群；小镇青年和Gen Z增速明显，潜力巨大；都市银发、小镇中老年和都市蓝领是新蓝海

天猫淘宝大快消策略人群销售额年均增速 (2016-18, %)



注：渗透率=相应人群天猫淘宝大快消用户数/相应人群中国全量消费者人数
资料来源：中国国家统计局；各省市统计局及国民经济发展公报；中国互联网络信息中心；阿里巴巴内部数据；案头研究；贝恩分析

群定位为增长的重要来源，把吸引年轻新客和满足他们日益增长的需求作为运营的重点。品牌商则应把握新势力人群的产品和触点偏好，开发符合年轻人兴趣的产品组合，采用年轻人喜爱的沟通方式，赢得新势力人群的青睐。

蓝海人群是尚待开拓的消费者群体。他们的渗透率、销售额占比仍维持低位，发展空间巨大。他们对性价比的追求，制约了他们销售额的进一步成长。品牌商可寻找蓝海人群的增长机遇，充分利用已有资源，与蓝海人群建立品牌联系。

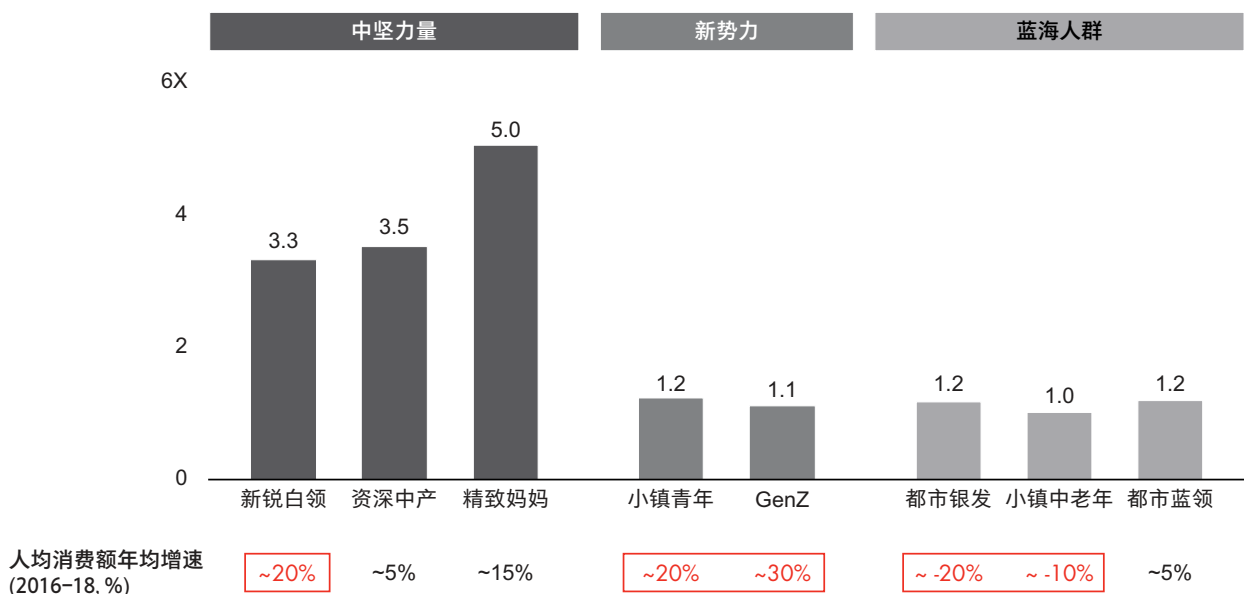
中坚力量支撑消费力，新势力带动新增长

我们进一步研究了反映人群消费力的指标：人均消费额⁶（图5，数据经过指数化处理，以小镇中老年2018年销售额指数化为1），发现：

中坚力量消费实力最强。从大快消平台2018年人均消费额来看，中坚力量人均消费额最高，其余两类人群基本相当，约为中坚力量消费额的1/4到1/3。中坚力量人群中，精致妈妈消费力尤其突出。她们是家庭的主要购物者，身兼家庭、职业等的多重角色，因而在便利的线上渠道消费支出高。2018年精致妈妈群体在大快消平台的人均消费额最高，较新锐白领和资深中产约高50%。新势力和蓝海人群中各个细分人群消费力差异较小，年纪较长、居住在低线城市的小镇中老年人人均消费额最低。增速方面，Gen Z、小镇青年和新锐白领代表的年轻一代消费力提升最快。他们2016-18年人均消费额的年均增长迅速，尤其是Gen Z接近30%。年轻一代如初生朝阳，展现了旺盛的消费力。蓝海人群则呈现降级趋势，小镇中老年和都市银发人均消费额下降，都市银发年均降幅接近20%，与年轻一代形成了鲜明对比。如何激活蓝海人群的消费活力，是值得阿里平台和品牌商关注的议题之一。

图5：中坚力量消费力最强，作为家庭主要购物者的精致妈妈消费力尤其突出；年轻人群消费力提升迅速，蓝海人群呈现降级趋势

天猫淘宝大快消策略人群人均消费额* (2018，经指数化处理，以小镇中老年2018年人均消费额为1)



资料来源：阿里巴巴内部数据；贝恩分析

⁶ 人群人均消费额=人群美妆、食品、家清、个护、母婴、生鲜、健康等七大品类总销售额/人群总人数

三类群体“双速增长”

尽管三类群体在大快消平台的销售额均不断增长，将销售额整体增长进一步拆分为“消费者人数”、“平均消费频次”（消费者平均消费订单数）和“平均每单消费额”三大增长驱动因素，我们发现：各人群的销售额增长驱动因素差异明显。这进一步反映出三类群体在消费偏好方面的结构性差异（图6）。

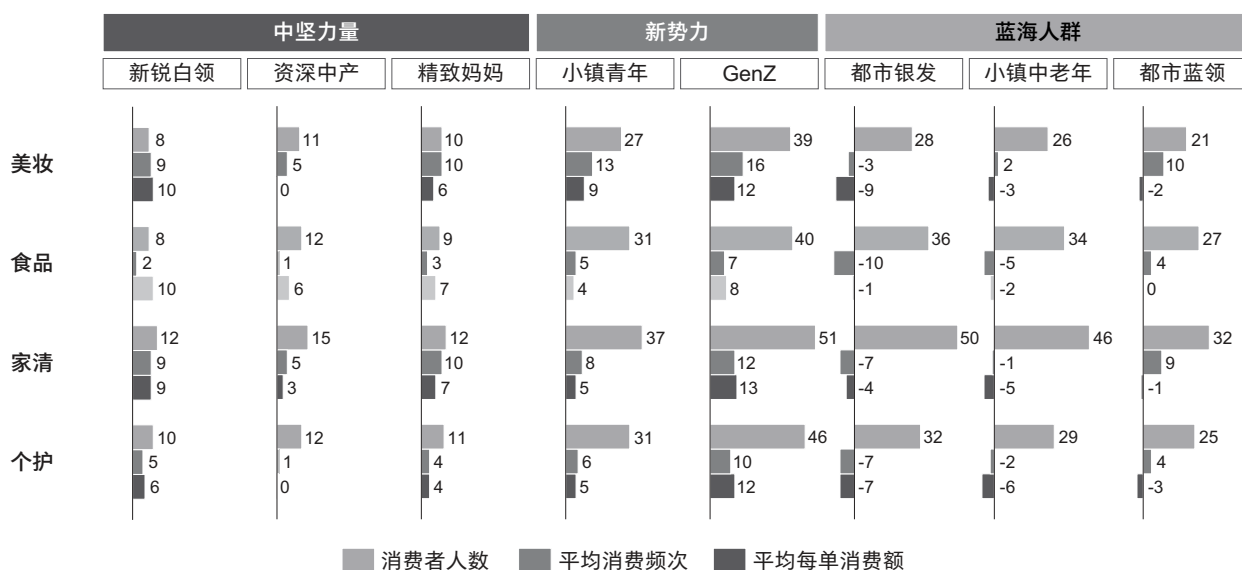
新势力活力最旺，三驾马车共同驱动销售额增长。新势力人群是三类群体中销售额增长最突出的群体。从驱动因素来看，新势力消费者人数和平均消费频次的年均增长在各个品类领先，消费者人数增长基本保持在30%以上的高位。不仅如此，从平均每单消费额来看，新势力人群年均增速与升级趋势明显的中坚力量基本相当。生活在高线城市的Gen Z尤为突出，在美妆、家清和个护品类的平均每单消费额增长位居八大人群之首。新势力人群消费频次日益活跃，每单消费金额日益增长，展现了旺盛的消费力。吸引新客，提升复购和升级需求，将是品牌商掘金新势力人群的三大关键词。

中坚力量消费升级趋势明显。相比其他人群，中坚力量消费者人数与平均消费频次的增长均较为平缓，尤其消费者人数年均增速最低，仅约10%。他们最突出的特点是：平均每单消费额的增长仍维持高位，新锐白领尤为明显。这说明消费升级仍是现阶段中坚力量人群消费的主旋律。品牌商应把握良机，继续为中坚力量消费者提供更优质和丰富的产品、品类组合。

蓝海人群初现消费降级趋势。尽管消费者人数取得了显著的增长，在平均消费频次、平均每单消费额方面，蓝海人群均呈现低增长甚至是负增长，购物活跃度和消费力保持低迷，与其他两个群体形成了鲜明的“双速”对比。这可能是由于宏观经济增长放缓对消费观较为保守的蓝海人群影响较为显著，以及近年新兴社交电商在蓝海人群中崛起所导致的。

图6：新势力人群活力满满，三驾马车共同驱动销售额上升；中坚力量相比其他人群主要依靠平均每单消费额驱动品类增长；蓝海人群初现消费降级趋势

天猫淘宝大快消策略人群销售额细分驱动因素年均增速 (2016-18, %)



资料来源：阿里巴巴内部数据；贝恩分析

货：品类偏好趋势各异

高端化的“双速趋势”

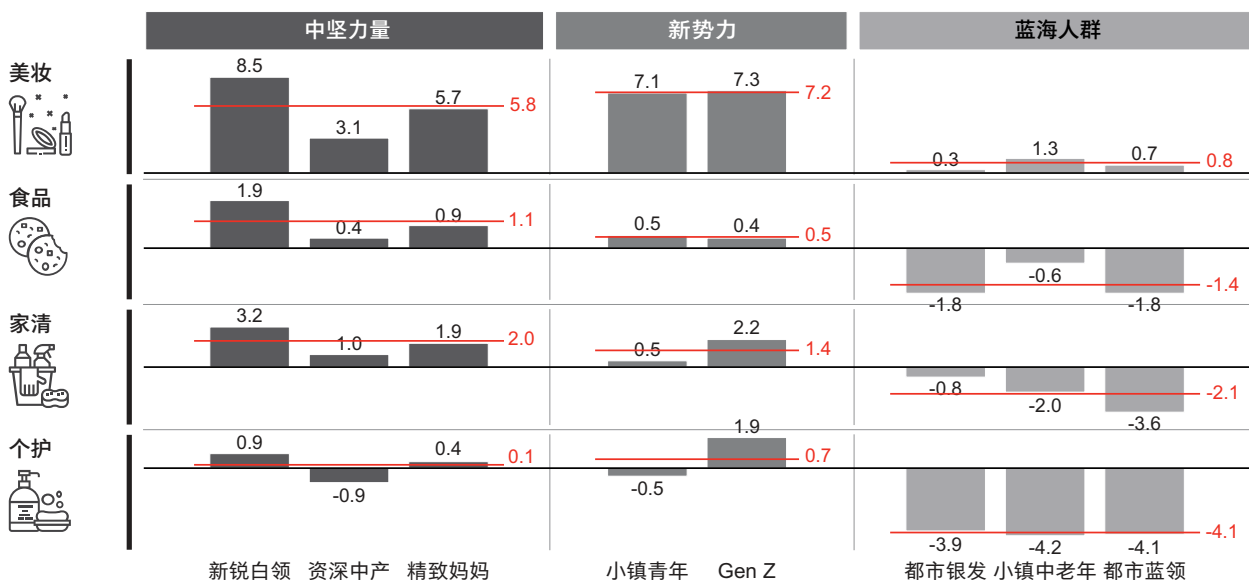
不同人群高端化趋势差异明显

我们首先研究了与消费升级联系紧密的高端化趋势。在美妆、食品、家清、个护四大品类⁷中，美妆品类的高端化趋势最为明显，与其他品类的高端化形成了“双速”差异。颜值经济大行其道，几乎所有策略人群美妆品类的高端产品销售额占比都获得了提升，特别是新势力和中坚力量，2016-18年平均占比提升分别为7%和6%。

从中高端产品销售额占比的变动来看，中坚力量与新势力，几乎在各品类的高端产品销售额占比都有所增加。蓝海人群在除美妆外的各品类，中高端产品销售额占比均有所下降，与其余两大人群形成鲜明的“双速”对比。这也呼应了我们之前蓝海人群平均每单消费额降低的发现（图7）。

图7：美妆是高端化趋势最强的品类；中坚力量和新势力消费升级，蓝海人群消费降级

天猫淘宝大快消策略人群分品类中高端产品销售额占比变动 (2016-18, %)



⁷ 本次报告重点研究美妆、食品、家清和个护四大品类，后文分析若无特殊说明，“各品类”均指代“美妆、食品、家清和个护”四大品类。美妆品类主要包括彩妆、美容护肤、香水、美容美体仪器等细分品类，食品品类主要包括乳制品、坚果、方便食品、饮料等细分品类，家清品类主要包括衣物清洁剂/护理剂、家庭环境清洁产品、纸品/纸巾等细分品类，个护品类主要包括洗护发产品、口腔护理产品、身体护理产品等细分品类。

美妆百花齐放，新势力拥抱变化

美妆品牌多样化趋势显著，新势力人群多样化偏好明显

消费者对生活品质的追求，也体现在使用品牌数的增长。我们发现，各人群过去3年中所使用的美妆品牌数量增加最为显著。

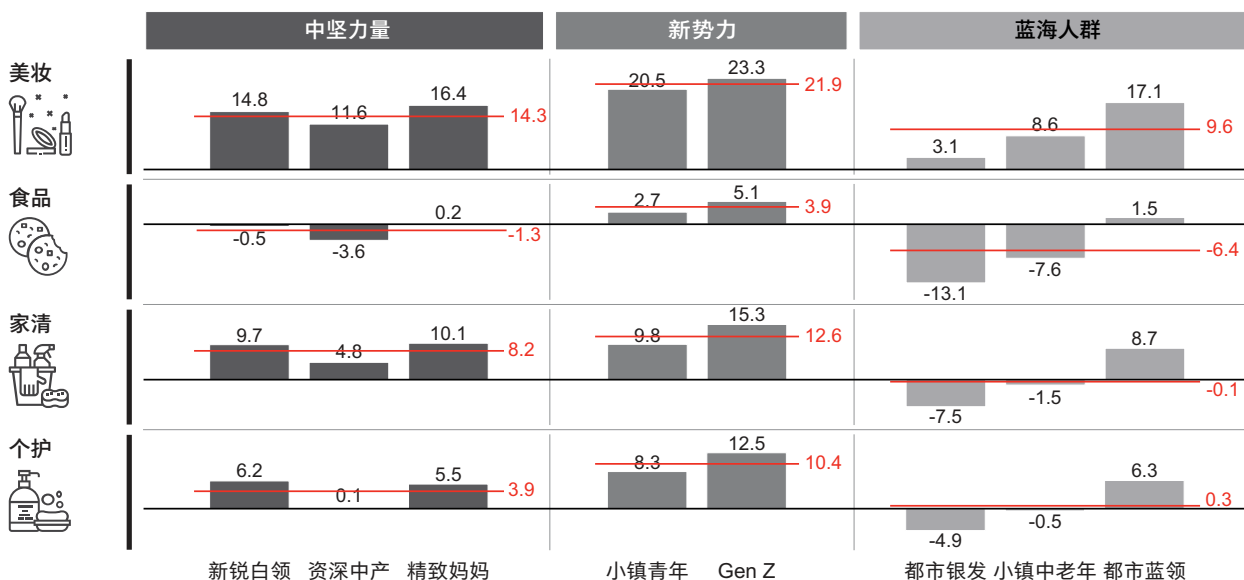
追求新奇新潮的新势力人群对于新品牌和新细分品类的接受程度高，品牌使用数增速在各品类均最高，消费能力更强的Gen Z尤为如此。这启示品牌商应当学习利用多品牌策略来服务新势力消费者，并适当管理各品牌周期，适时淘汰生命周期末尾的品牌，始终为新势力消费者呈现足够的新鲜感。同时，品牌商也应关注新势力人群对细分新品类的潜在需求，向有回报潜力的新品类纵深拓展。

中坚人群的需求在三个群体中最为精细化，因而在各品类使用的品牌总数都高于其他人群。其中资深中产各品类品牌使用数增速低于新锐白领、精致妈妈，可能原因之一是多年的消费经验已经使他们找到了最适合自己的品牌，品牌忠诚度高，轻易不会进行更换。针对这部分人群，品牌应当思考如何进一步通过会员制等方式，充分挖掘他们的价值。

蓝海人群选择的品牌数量呈现下降趋势，潜在原因可能包括对品牌忠诚度不高、消费习惯尚未完全养成，以及来自竞争对手的冲击等。此外我们还发现，高线城市用户使用的品牌数多于低线城市用户，这可能是高线城市人群需求更加精细、品牌信息获取途径更为多样等原因导致的（图8）。

图8：新势力人群各品类使用品牌数增速最快；蓝海人群大多数品类使用品牌数呈下降趋势

天猫淘宝大快消策略人群分品类品牌使用数年均增速 (2016-18, %)



备注：平均值为相应细分人群指标的算术平均值
资料来源：阿里巴巴内部数据；贝恩分析

—— 平均增速

品牌更新持续进行

中坚力量和新势力推动新品牌崛起

在品牌更新换代方面，美妆毫不意外地成为更新换代最快的品类，2018年Top 50品牌中新品牌⁸数量在各人群中均高于其他品类，在中坚力量和新势力人群中尤为明显。对新品牌接纳程度高的人群中，Gen Z更偏好国产新品牌，2018年渗透入Top50的美妆新品牌中，多数是国产品牌（如完美日记、Home Facial Pro、薇诺娜等），新锐白领则青睐国外新品牌（如珂润、修丽可等）。

美妆品类之外，各人群对不同品类的更新换代喜好也有所不同。相较于其他群体，中坚力量推动食品新品牌的涌现，精致妈妈食品品类Top 50品牌中新品牌占比最高。而新势力人群更倾向于推动家清和个护的更新换代。

宝洁旗下的衣物洗护品牌当妮（Downy）就是深受Gen Z消费者喜爱的家清新品牌代表。产品方面，当妮借助洗衣凝珠这一在中国仍较为新颖的产品形态，主打衣物持久留香功能，同时借助高颜值的包装、种类多样的香型，充分迎合了年轻消费者追求新鲜感、消费升级的需求。与此同时，当妮将绝大部分的营销预算分配到小红书、微博等线上营销渠道，利用KOL种草、直播推荐等多种方式进行产品推广，成功打开知名度。通过投资符合年轻消费者需求的产品及营销方式，当妮在推出短短一年内就一跃成为Gen Z消费者购买的Top 50家清品牌之一。

相应品类中的成熟品牌应当清楚地认识到究竟哪类人群在大胆尝试品类中的新品牌，进而精确调整产品组合，适时推出符合特定人群需求的新包装、新IP和新产品等。例如，个护品类的品牌商应当尤其重视小镇青年和Gen Z群体的新品需求（图9）。

细分品类拓展迅速

年轻人群品类拓展趋势突出，细分品类偏好各异

消费者品牌多样化的驱动因素之一是细分品类的拓展，这反映了消费者日益精细化的产品需求。在品牌多样化最显著的美妆品类中，Gen Z呈现出旺盛的消费力活力，细分品类拓展趋势明显，2016-18年在大快消平台美妆Top 10渗透率增长品类的平均增长达到13%，其中唇妆、眼妆等具有“吸睛”作用的重点品类及平价护肤品的渗透率增长均位居前列。这些商品见效快、单价低、使用易、普及广的特征使它们较易作为美妆入门单品，受到Gen Z的欢迎。男士护理的渗透率增速也进入Top 10，说明对于Gen Z来说，男生也开始重视个人形象护理。

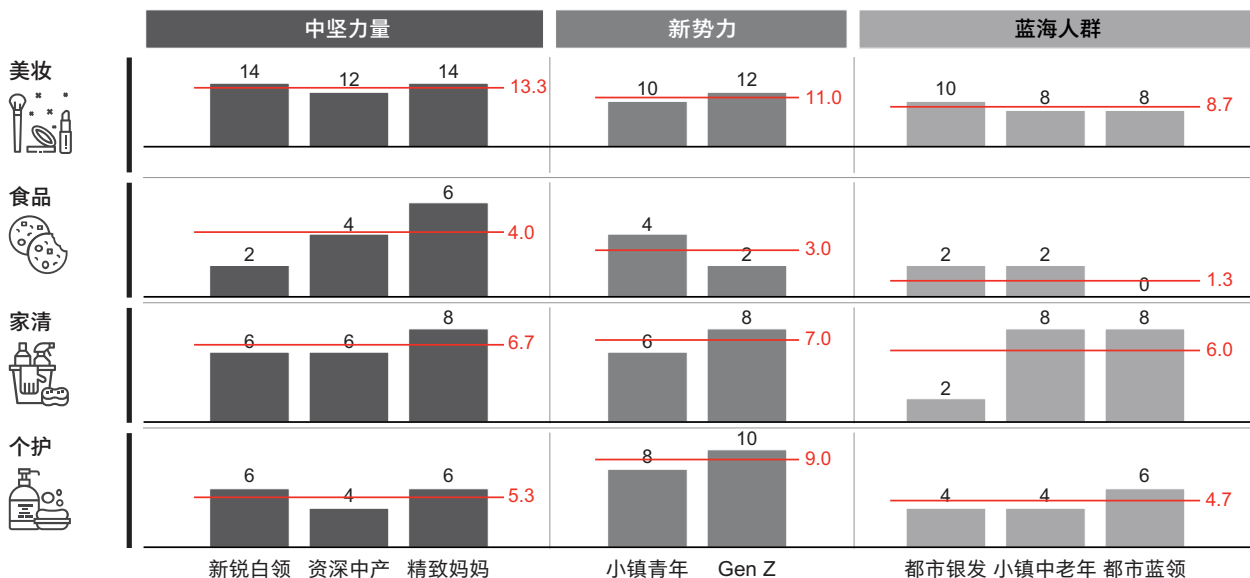
新锐白领Top 10渗透率增长品类中，精华与美妆工具等精细化品类跃居第一，“吸睛”彩妆同样位居前列。相较于Gen Z，新锐白领已从入门级美妆单品逐渐过渡至长期、精细化面部护理。这启示品牌商在开发单品的同时，应当透过消费者滤镜，综合考虑消费者所处人生阶段，才有可能准确预测需求、开发出下一个爆款单品。

小镇青年的品类拓展情况与Gen Z相似，美妆各品类渗透率快速增长，近三年美妆Top 10渗透率增长品类的平均增长达到9%，高于中坚力量和蓝海人群，同样偏好具有吸睛作用的彩妆品类和平价护肤品。此外，都市蓝领对于上述单品也有类似的偏好（图10）。

8 新品牌指2016年1月1日后在天猫开始运营的品牌

图9：美妆更新换代最快，由中坚力量与新势力（尤其Gen Z）共同驱动：前50个品牌中，有5-7个是新品牌

天猫淘宝大快消策略人群分品类top 50品牌中新品牌占比 (2018, %)

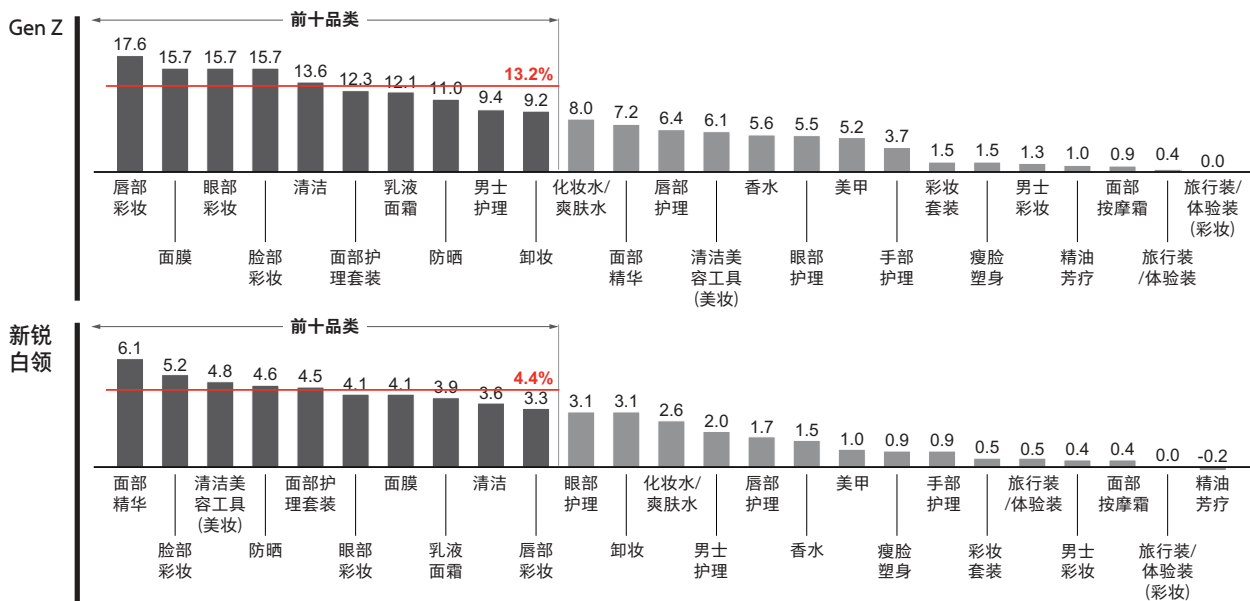


备注：新品牌指2016年1月1日后在天猫开始运营的品牌
资料来源：阿里巴巴内部数据；贝恩分析

—— 平均占比

图10：Gen Z活力满满，美妆细分品类渗透率增长明显，青睐具有“吸睛”功能的彩妆品类；新锐白领渗透率增长较Gen Z低，需求呈现精细化、高端化趋势

天猫淘宝大快消策略人群美妆细分品类渗透率变动 (2016-18, %)



备注：细分品类渗透率=人群细分品类平台消费者人数/人群平台消费者总人数
资料来源：阿里巴巴内部数据；贝恩分析

—— 前十品类平均变动

本土与外资品牌的博弈

美妆国货持续崛起

国内外品牌在中国快消品市场的激烈竞争，是近年来行业关注的焦点。在线上渠道，国内品牌与国外品牌究竟谁主沉浮？我们研究发现：美妆国货的崛起势不可挡，但在家清和个护品类，国外品牌守住了阵地（图11）。

从大快消平台的数据来看，美妆品类的国货崛起势头明显，国外品牌受到冲击。值得一提的是，国货崛起的势头在彩妆这一细分品类中尤为突出，各人群国产彩妆品牌2016-18年在平台的销售额占比平均上升7%。以完美日记、百雀羚等为代表的国产美妆品牌凭借对本土市场的深刻洞察与更快的决策、执行速度，能够快速适应新市场潮流，推出紧跟趋势的产品，并熟练借助网红、KOL带货等新营销方式，成功抢占市场份额。

以国产彩妆品牌完美日记为例，品牌充分把握了年轻消费者喜爱新奇时尚彩妆产品的特点，通过跨界联名等多种方式，对产品进行快速迭代，不断推出新颖、高颜值、平价的产品（如大英博物馆联名款、Discovery频道联名款等）。同时，完美日记着重在小红书、抖音、微博等年轻消费者聚集的数字营销渠道上，利用明星（朱正廷、欧阳娜娜、林允等）代言推荐与KOL种草等多种途径进行营销。为中国年轻消费者量身打造产品，采用最符合年轻消费者习惯的营销方式，使得完美日记在品牌成立短短两年左右的时间里，就取得2018天猫双十一彩妆销售总榜第二名，国货彩妆第一名的亮眼成绩。

在家清、个护等品类，国外品牌占比略微提升，守住了阵地。相关品类消费者更偏好通过购买更加高端或拥有更精细化使用场景的国外品牌来满足自己消费升级的需求。在各个消费人群中，中坚力量最为偏好国外品牌，在美妆和个护领域尤为明显，2018年国外品牌销售量平均占比分布达到51%和35%，销售额占比更高，这显示国外品牌对追求生活品质的中坚力量群体，仍具有较强吸引力。

面对日渐崛起的国内品牌，外资公司应当向中国品牌学习经验，加大对中国市场的投资。贝恩提出的“4D”原则，指出了外资公司应对国产品牌冲击的应对之策：为中国消费者设计（Design for China），中国团队自主决策（Decide in China），以中国速度执行（Deliver at China speed）和中国业务数字化（Digitalize the China business）⁹。

大品牌守住线上阵地

大品牌线上优势仍存

新生势力品牌的崛起，是近年中国快速消费品市场的一大趋势。但我们发现，在线上市场，2016年到18年间，大品牌在食品、家清和个护三大品类前50大品牌守住了阵地，销售额占比均保持上升，仅在美妆品类出现下降，在新势力人群的份额提升尤为突出。大品牌成功的“线上守卫战”，揭示了当前线上渠道的竞争态势：强者愈强。大品牌在线上运营的资源 and 经验方面，拥有小品牌难以比拟的优势；同时，大品牌凭借其流量和能力的优势，也更容易获得并充分利用电商平台所提供的各项资源，如创新产品的合作研发等。

当然，这也不意味着大品牌可以高枕无忧。在新品牌崛起趋势最明显的美妆品类，大品牌市场份额则出现下跌，在彩妆、香水和男士护理品类尤为明显。在新品牌，特别是创新敏捷的国产新品牌突飞猛进的大背景下，如何在线上渠道巩固自身优势，防止新品牌的颠覆，是各大品牌需要深思熟虑的关键问题（图12）。

9 关于“4D”原则的详细介绍，可参考贝恩报告《加码中国消费市场正当时》

图11：美妆国货崛起势头明显，家清、个护国外品牌占比略微提升

天猫淘宝大快消策略人群分品类国外品牌销售量及销售额占比变动 (2016-18, %)

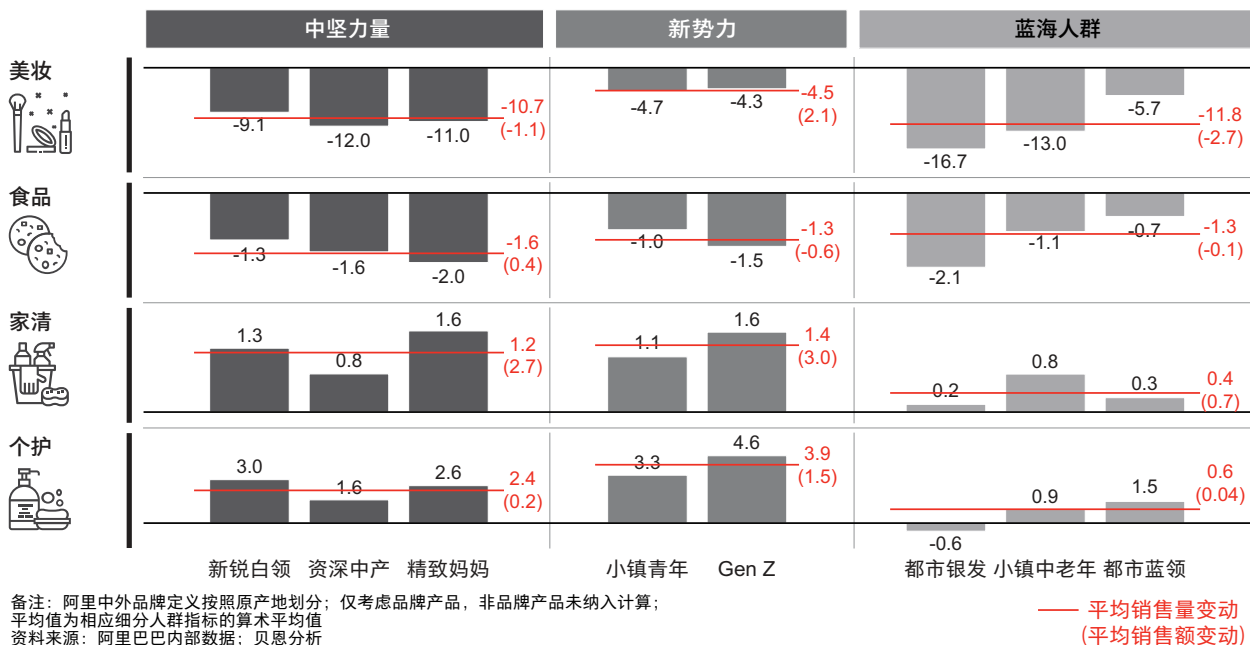
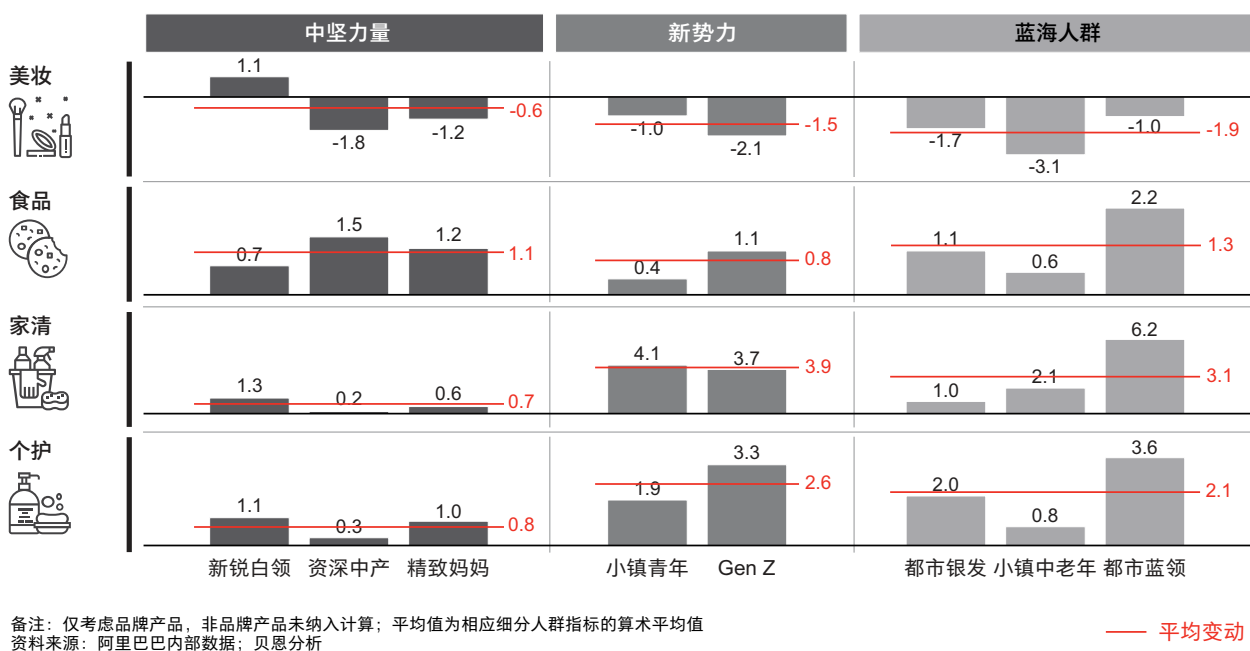


图12：整体大品牌线上渠道运营能力强，在食品、家清和个护品类销售额占比提高；美妆大品牌销售额占比略微下降

天猫淘宝大快消策略人群分品类top 50品牌销售额占比变动 (2016-18, %)



产品沟通主题偏好

产品沟通主题偏好各异，制胜差异化产品开发与沟通策略

我们还研究了策略人群对产品沟通主题的不同偏好。以面膜为例，从搜索关键词中可以明显观察到：同为年轻群体代表的Gen Z和新锐白领对产品的沟通主题有不同的偏好。我们研究了2018年1月到12月，两大人群在大快消平台对面膜品类的相关搜索：

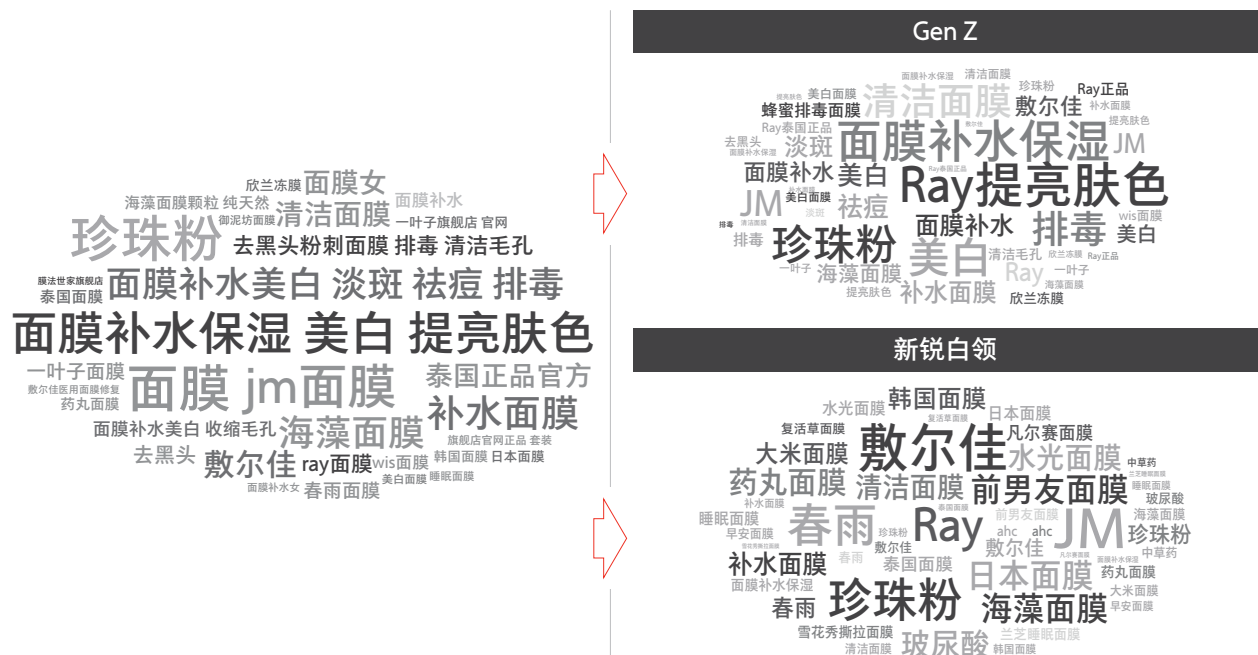
Gen Z搜索主要以基础性需求为主，补水、清洁、去黑头等基础性需求搜索频次高；同时，品牌意识较弱，品牌出现次数较新锐白领低，且以价格偏低的新锐品牌为主（如一叶子等国产品牌，RAY等小众国家品牌）。

而新锐白领搜索体现出需求的精细化，对具体品牌、产地（如日本、韩国）、成分（如水光、玻尿酸，复活草）的偏好明确，检索频次高；同时，结果中与品牌相关的检索频次高，以中高端品牌为主（如SK-II，雪花秀等）；药妆、天然型产品需求突出，他们常检索的韩国春雨主打蜂蜜，雪花秀主打中药（图13）。

与面膜类似，在男士护肤这一品类中，我们也观察到：Gen Z搜索以入门品类、品牌为主，年龄段相关的控油、祛痘、去黑头等需求突出；新锐白领搜索品类丰富，品牌意识强，中高端品牌出现频次更高。

不同人群产品沟通主题的差异，启示品牌商应精准识别相应人群的主要需求，制定差异化的产品开发和品牌沟通策略。例如，对于面膜品牌，在产品功效和沟通关键词的设置上，针对Gen Z的产品，应以补水、清洁等基础需求为主，而针对新锐白领的产品，则应突出产地、成分等信息。

图13：不同消费者对产品沟通主题偏好有显著不同，显示出需要制定差异化的产品开发和品牌沟通策略以打动消费者



备注：词云根据2018年1月到12月相应人群检索关键词生成，关键词字体越大代表检索次数越多
资料来源：阿里策略中心；贝恩分析

场：营销渠道各有所爱

丰富的线上触达渠道

各类营销推广渠道，是帮助品牌商与消费者实现“人货匹配”的关键桥梁。阿里平台提供了丰富的消费者触达渠道，主要包括：基础链路、内容和频道三大类（图14）。

随着天猫向以“消费者运营为核心”的旗舰店2.0时代演进，针对不同类型消费者人群的喜好，有的放矢地精准营销，提升触达与转化，将成为品牌商强化互动沟通、提升人货匹配、表达品牌价值、变现品牌资产的重要抓手。从策略人群的视角出发，我们研究发现，不同策略人群在各个不同的基础链路、内容和频道渠道，展现出各异的行为习惯和偏好。这对品牌商精准营销具有重要的启示意义。

考虑到各类具体营销渠道变动较快，以及受促销活动影响较大的特点，以下研究我们选取了近期的非促销节点：2019年第21周和22周作为研究时间段。

基础链路偏好一瞥

基础链路是最直接、基本的人货匹配渠道，产生的消费金额约占大快消平台各营销渠道整体的一半。消费者可通过搜索、店铺、购物车、宝贝详情和我的订单等基础下单通道，以及直通车、钻展、淘宝客等阿里妈妈基础营销工具，完成产品购买。阿里平台主要基础链路的简介如下：

图14：阿里平台提供了丰富的营销渠道，帮助品牌商通过不同模式和消费者进行沟通

| 基础链路 | 内容 | 频道 |
|---|---|---|
|  <p>基础下单通道和阿里妈妈基础营销工具</p> <p>基础下单通道：搜索，店铺，购物车，宝贝详情，我的订单等</p> <p>阿里妈妈基础营销工具：直通车，钻展，淘宝客等</p> |  <p>视频、直播、文字等的集合</p> <p>品牌博客：微淘</p> <p>视频内容：哇哦视频</p> <p>文字视频集合：有好货，必买清单，每日好店等</p> |  <p>按照主题将店铺、商品、内容集合等归类分层为各个频道</p> <p>聚焦性价比：聚划算，天天特卖，淘抢购等</p> <p>聚焦新品：小黑盒，U先试用（派样）等</p> |

资料来源：阿里巴巴内部资料；贝恩分析

基础下单通道

- **搜索：**通过搜索条搜索直接下单
- **店铺：**通过收藏的店铺直接下单
- **购物车：**通过购物车直接下单
- **宝贝详情：**通过宝贝具体介绍页面直接下单
- **我的订单：**通过查找历史订单记录进行回购

阿里妈妈基础营销工具

- **淘宝直通车：**优先排序相关产品，使相关产品在手机淘宝/淘宝网搜索页的显著位置出现
- **智钻/钻展：**在手机淘宝/淘宝网顶端等黄金位置展示产品；也可以在淘宝以外的一些网站上展示，以吸引流量
- **淘宝客：**通过外部推广者自有渠道，如聊天工具、社交平台、网站等，帮助商家推广促成交易

我们研究了2019年第21和22周各人群通过基础链路在大快消中的消费金额，发现：

各人群链路偏好差异显著。中坚力量偏好的Top 3链路：购物车、店铺和我的订单，与蓝海和新势力人群偏好的Top 3链路：搜索、淘宝客和直通车没有重合，体现出人群间明显的偏好差异。

中坚力量购物自主性强。中坚力量群体消费自主性更强，因此更青睐主动通过购物车、店铺和我的订单等链路下单。店铺消费金额占比最高，达到63%，以旗舰店和C店消费为主，体现出中坚力量对品牌和KOL的认可。我的订单金额占比突出，也反映出中坚力量信赖亲身体验，复购需求突出。

新势力和蓝海人群更易受到营销推广的影响。新势力人群在淘宝客、直通车和钻展的金额占比均高于人群平均，反映他们容易受广告、推荐的影响。品牌商可以抓住这一特征，在站外，通过淘宝客等工具；在站内，投资直通车等渠道，吸引充满消费活力的新势力人群。和新势力人群类似，蓝海人群也容易受营销推广的影响（图15）。

内容渠道的不同偏好

近年来，中国消费者呈现出茁壮的消费活力，不仅体现在实物层面的消费升级，也体现在消费观念日益提升。消费者不再满足于被动接受单调、单向的广告等传统营销工具的影响，而是更主动地拥抱生动活泼、交互性强的内容营销渠道。加之在无线网络覆盖普及、流量资费下调的大背景下，消费者线上购物时的内容需求呈现明显增长的态势，网红种草、直播带货成为新兴潮流。

我们重点研究了阿里平台4个主要的内容频道：**直播**（即店铺直播）、**有好货**（即智能推荐商品）、**微淘**（即品牌博客）和**每日好店**（即智能推荐商铺）（图16）。分析各策略人群在内容渠道2019年第21周和22周的大快消消费金额，我们发现：

中坚力量仍是消费绝对主力。中坚力量在各频道消费金额占比最高，占消费金额50%–60%。高消费金额占比预示着他们仍应是品牌商内容营销投资的重点。品牌商应该进一步思考的是：如何提升在中坚力量群体大量营销投资的回报率。精准投资目标消费者偏好的内容频道可作为方法之一：例如加大对新锐白领偏好的微淘频道，精致妈妈偏爱的直播频道的投入。

图15：中坚力量消费自主性强，偏好基础下单链路；新势力和蓝海人群易受营销推广影响，Top 3渠道与中坚力量不重合

天猫淘宝大快消策略人群主要基础链路消费金额占比（2019年第21&22周，%）

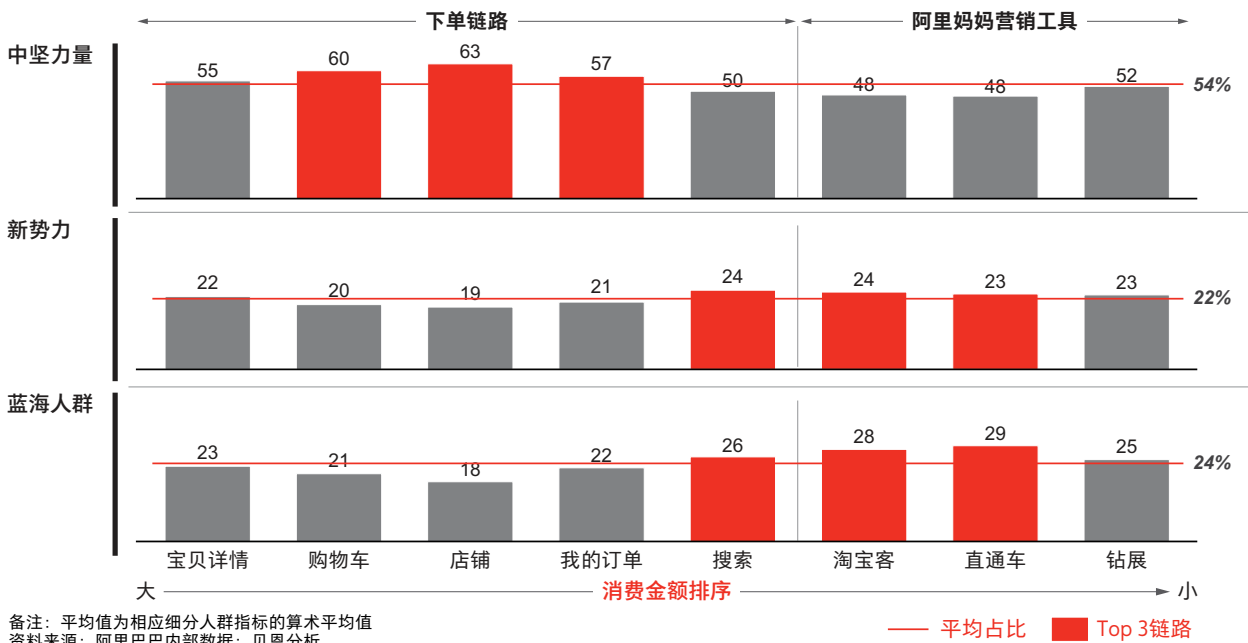
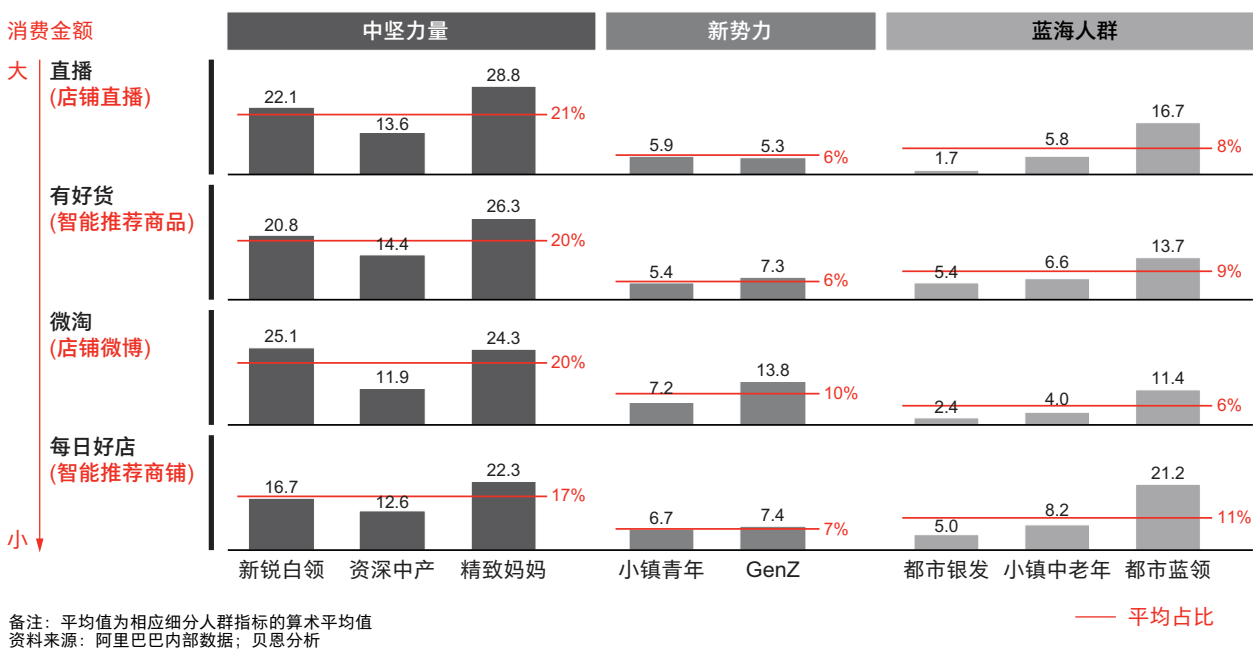


图16：中坚力量是各频道消费主力；新势力直播购物发展潜力大；蓝海人群偏爱每日好店

天猫淘宝大快消主要内容频道分人群消费金额占比（2019年第21&22周，%）



新势力青睐微淘，直播购物发展潜力大；蓝海人群尤其偏爱每日好店。新势力对微淘偏好明显，尤其是Gen Z，对微淘的青睐程度接近中坚力量。观看直播是近年来小镇青年和Gen Z最热衷的线上娱乐方式之一。尽管他们为抖音、快手等站外app贡献了大量流量，他们通过直播购物的习惯仍处于养成期，有较大的发展空间。这体现在他们在直播频道的消费金额占比为6%，低于微淘的10%。即使在直播带货大行其道的美妆品类中，新势力在直播频道消费金额占比仍低于其他内容频道。针对新势力人群直播购物这一成长中的新风口，品牌可以进一步贴近年轻人的真实需求，提升直播内容的质量，进而增强与年轻消费者的互动。蓝海人群在每日好店的消费金额占比为11%，高于其他频道，都市蓝领尤其钟爱直播和每日好店。

折扣和新品频道的吸引力

频道，瞄准消费者的兴趣与偏好，以实现更精准的触达和更高效的转化。在天猫旗舰店2.0时代，频道精准定位并运营消费者的经验，可以启示品牌商精细化消费者运营。我们研究了大快消平台主要折扣频道2019年第21周和22周的数据，发现：

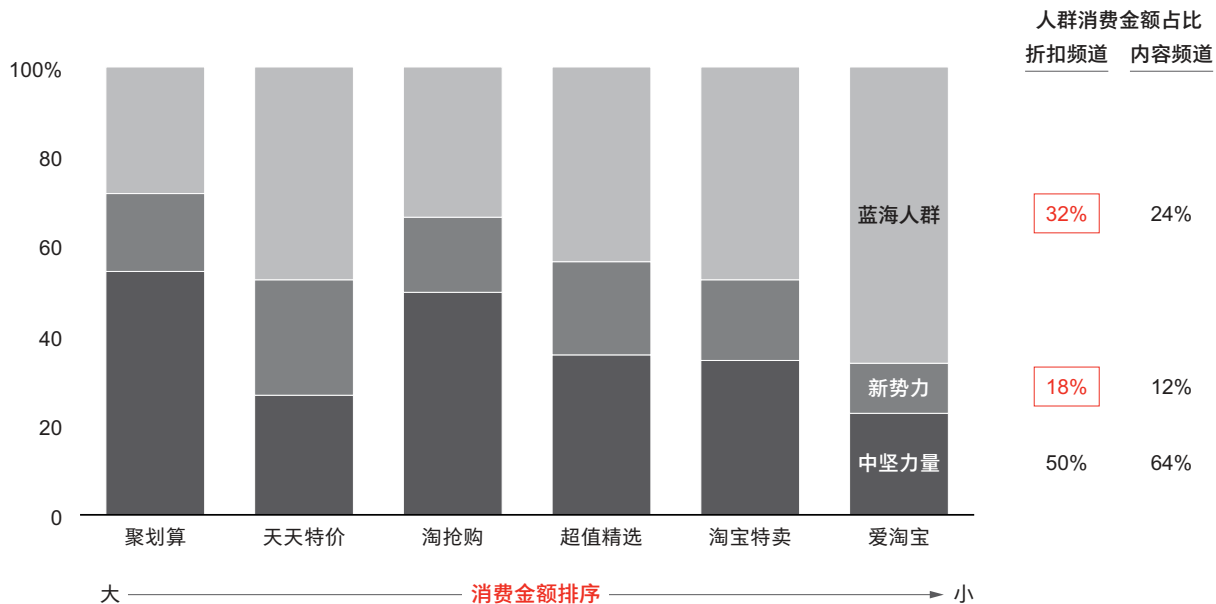
蓝海人群“以惠为乐”。在六大折扣类频道中，蓝海人群的消费金额占比，相比内容频道出现大幅上升。尤其对标拼多多等折扣电商的天天特价和超值精选频道，提升幅度显著。蓝海人群对优惠的追求，充分体现在他们对折扣频道的热衷。品牌商如果想与蓝海人群建立初步的品牌关系，主动参与天天特价和超值精选等折扣频道是可行的选项之一。在折扣频道，新势力人群的消费金额占比相比内容频道有所提升，合理的性价比对新势力人群也具有相当的吸引力（图17）。

此外，我们还研究了大快消平台主要新品频道的数据，发现：

新势力“以新为潮”。在侧重新品的免费试用、小黑盒频道中，新势力群体在2019年第21和22周流量占比均超过40%，尤其在小黑盒中的流量超过中坚力量，占比接近60%，对新品的热爱突出。在新品发布的主阵地之一：旗舰店，新势力人群也表现活跃。以新品频出的美妆品类为例，2018年新势力人群在大快消平台彩妆、美容护肤旗舰店的消费金额占比高于其他店铺类型，分别达到41%和50%，两项指标水平也高于中坚力量。品牌商如果能把握新势力群体对新品的追逐热潮，提升新品的消费者匹配度与研发速度，加大对新品频道的参与力度，提升旗舰店运营水平，将在天猫旗舰店2.0时代获得新的竞争优势。

图17： 蓝海与新势力人群在折扣频道的金额占比均有明显提升

天猫淘宝大快消策略人群主要折扣相关频道消费金额占比 (2019年第21&22周, %)



资料来源：阿里巴巴内部数据；贝恩分析

品牌制胜启示

坚持以消费者为中心，将策略人群作为品牌在数字化时代竞争战略的基石。基于海量数据的策略人群精准划分，可以帮助品牌商重新审视人、货、场的战略布局，优化消费者体验，提升消费者运营效率。品牌商从策略人群视角出发，可以按图索骥，通过“四步走”让策略人群运营方法论落地。

步骤一：对品类/品牌进行人群透视，识别品类/品牌的特定策略人群，并进一步分析策略人群对货与场的偏好特征

步骤二：从策略人群视角切入，结合渗透、复购、高端化三大增长要素，识别重点策略人群的增长因子，定制品类/品牌专属策略

步骤三：对应增长因子，选择落地场景，有的放矢地打好提升产品匹配度，优化营销投入，以及优化渠道布局的战略举措组合拳

步骤四：建立精准全面的消费者资产管理仪表盘，覆盖消费者全链路消费旅程，实时评估并持续优化战略举措

策略人群运营落地“四步走”的展开，将逐层加持品牌商的数字化运营能力。

➔ **步骤一：透视品类/品牌重点人群，识别货场偏好。**策略人群并非一成不变，各个品类/品牌会有较大差异。以母婴品类为例，该品类的策略人群以幼儿父母为主，与一般快消品品类的策略人群区别较大。（在后续报告中，我们将持续研究不同细分品类的策略人群，敬请期待。）因此，品牌商首先需要借助数据的力量，根据消费者渗透率、人数及销售额占比、人均消费额、消费额增长驱动因素这四大维度的核心指标，结合行业趋势与自身战略定位，精准识别本品类/品牌适用的策略人群，并对不同策略人群进行重要性排序。以大快消平台美妆品类为例，中坚力量人群人均消费额最高，对销售额的存量贡献也最大，是美妆消费的核心主力。新势力人群的三大销售额增长驱动因素（消费者人数、消费频次和平均每单消费额，即客单价）均保持高速增长，增量贡献占比近五成，超过中坚力量，是美妆消费增长的重要驱动力。因此美妆品牌的线上运营应以中坚力量和新势力为重点。

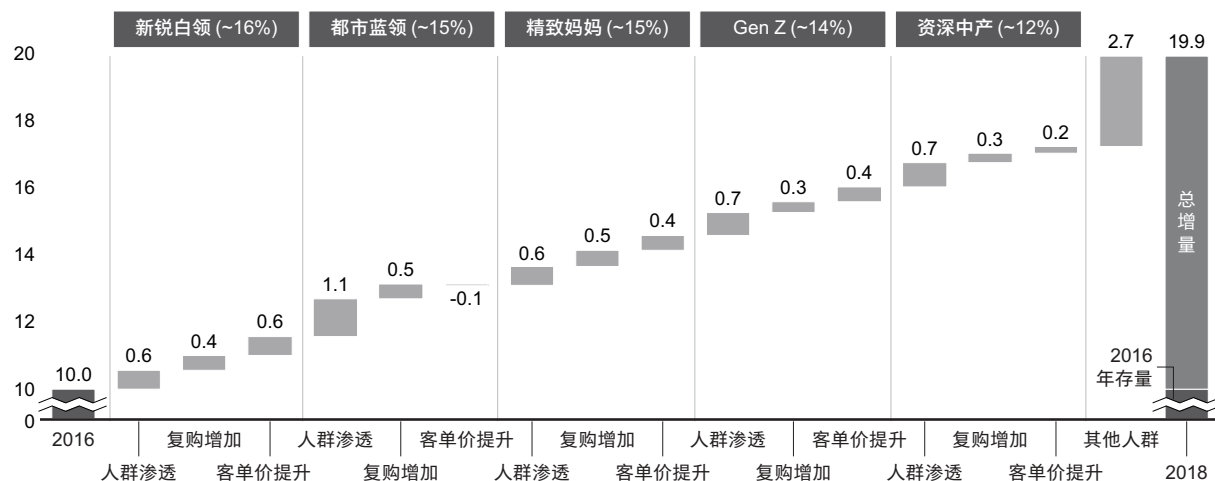
在此基础上，品牌商应基于数据全面分析策略人群在货和场维度的消费偏好，而非仅仅依靠日常运营积累的、以定性规律为主的“传统智慧”。具体来说，品牌商应当精准分析核心策略人群在货相关维度的偏好特征（高端化升级趋势，品牌使用数拓展快慢，品牌更新换代速度，国内外品牌市场势力强弱等），以及场相关维度的偏好特征（基础链路的购物偏好，主要青睐的内容频道，新品、折扣等特色频道消费表现，旗舰店、平台自营店、C2C店等的渠道偏好等），从而真正理解策略人群核心需求，把握未来发展趋势。

➔ **步骤二：洞察重要增长因子，定制品类/品牌专属策略。**在步骤一的基础上，品牌商可以将销售额增长细化拆分为渗透（消费者人数）、复购（消费频次）和高端化（平均每单消费额，即客单价）三大增长要素，进而识别重点策略人群的增长因子，定制品类/品牌专属策略（图18）。

以家清品类为例，步骤一明确了大多已成家立业的中坚力量和蓝海人群是品类的核心策略人群，步骤二则通过对增长因子的拆分，识别出2016-18年前五大销售额增量贡献人群分别是新锐白领、都市蓝领、精致妈妈、Gen Z和资深中产，他们各人群贡献相对平均，整体贡献了总销售额增量的七成以上，其中：新锐白领和精致妈妈渗透、复购和客单价提升都维持健康成长，品牌可顺势而为，进一步引流新客，培育消费者忠诚，推动高端化升级。同时，都市蓝领、Gen Z和资深中产渗透提升的贡献较高，都市蓝领尤为突出，品类可借助精准定位目标人群的产品组合（如针对

图18：识别重点策略人群的增长因子 - 家清增长应三管齐下，推动新锐白领和精致妈妈的健康增长势头持续；提高都市蓝领、Gen Z和资深中产的渗透，并激活复购与升级活力

家清销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18，经指数化处理，2016年销售额存量10)



关键问题一：如何顺势而为，持续推动新锐白领和精致妈妈三大增长驱动因素的健康成长势头？

关键问题二：如何高效提升都市蓝领、Gen Z和资深中产的渗透，并激活复购与升级活力？

资料来源：阿里巴巴内部数据；贝恩分析

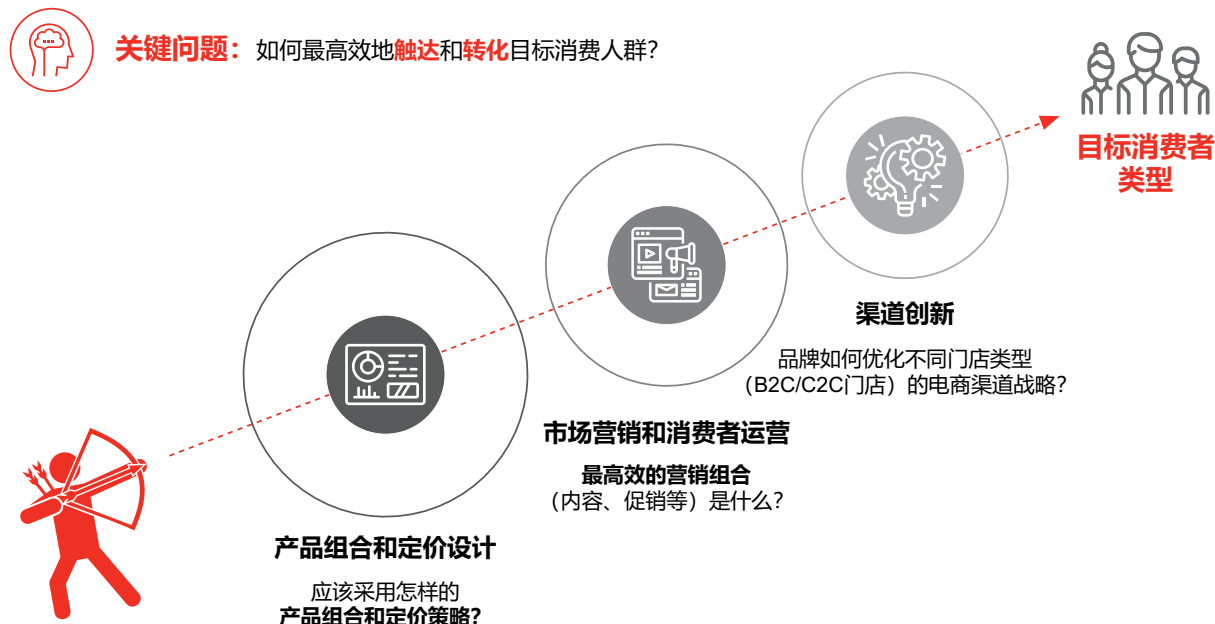
都市蓝领的高性价比产品，和凸显Gen Z情感诉求的创新产品）和营销工具（如对都市蓝领和Gen Z转化率较高的淘宝客、直通车和钻展等营销工具），实现高效拉新。但这三类人群复购和客单价贡献仍有提升空间，都市蓝领客单价甚至出现降级，品牌也应进一步思考如何激活他们的复购和升级活力。

针对各细分品类，贝恩与天猫大快消基于海量的消费者数据，共同分析提炼出了品类增长因子识别地图，供相关品类的品牌商借鉴，详情请参见附录。各品牌可结合自身发展方向，制定定制化增长策略。

➔ **步骤三：优化产品组合、营销和渠道策略，选择落地场景，有的放矢触达转化。**基于对重点策略人群增长因子的精准分析，品牌商可以从策略人群视角优化产品组合、营销和渠道策略，实现更高效地触达和转化消费者（图19）：

- **提升产品匹配度：持续优化产品组合，精准匹配消费者对产品功能、价格和规格的需求。**以美妆品牌商为例，针对白领人群重视护肤产品成分的特点以及高端化的需求，可以持续优化在药妆、天然护肤品等中高端产品上的布局，进一步提升客单价；针对年轻人群的产品则可以主打情感诉求和高性价比卖点，持续引入国外产品或开发新兴品牌组合，尝试跨品类交叉销售，拓展衍生新品类，不断满足年轻人的“乐于尝新”需求，以吸引品牌新客，提升品牌忠诚；而针对都市银发、蓝领及小镇中老年人这三大群体，建议以增加渗透为主要目标，主打品牌现有的“最高性价比产品”，清晰直接传达高性价比的产品卖点。
- **优化营销投入：**全方位立体评估营销工具在品牌和产品颗粒细度上对消费者AIPL全链路旅程的影响，针对目标策略人群需求，有针对性地强化相应营销工具的能力与投入。同一营销工

图19：量身打造组合战略 - 品牌商可基于大数据建设品牌资产仪表盘，从策略人群视角优化产品组合、营销和渠道策略，实现更高效地触达和转化消费者



资料来源：阿里巴巴内部数据；贝恩分析

具，对不同人群在AIPL产生效果的环节不同；即使在同一环节都产生效果，实际效果大小也可能存在差异。这要求品牌商精准评估策略人群适用的营销工具，从而提升营销投入效益。以新势力人群为例，品牌商可大力投资社交媒体和网红，通过“种草”拉新年轻人群；耕耘店铺微淘等年轻人偏好的内容频道，引流新客，培育老客；同时，重点投入淘宝客，直通车，钻展等新势力敏感度较高的营销渠道，实现老客的唤醒与召回，提高购买频次。

- **优化渠道布局：发挥不同渠道的最大优势，彼此形成互补。**在线上渠道，品牌商可以将旗舰店定位为品牌形象树立，新品发布和与消费者互动的主阵地，吸引信赖成熟大牌的中坚力量和热衷尝试新品的新势力人群；将C2C店定位为旗下小众、海外品牌进军中国的试验场，并不断探索与KOL合作的商业模式，迎合中产群体和年轻人对旗下国外小众品牌的追逐热度。

在战略实施环节，品牌可在确保以消费者数量和质量资产（即FAST核心指标）升级为目标的大前提下，结合自身需求需要，选择落地场景，有的放矢地打好提升产品匹配度，优化营销投入，以及优化渠道布局的战略举措组合拳（图20）。贝恩和天猫大快消将于近期发布的《FAST场景辞典白皮书》，涵盖了FAST四大核心指标，梳理出FAST模型20余种落地场景，力求通过场景辞典的简易方式，赋能商家消费者运营，有的放矢选择落地场景，加快用户积累与转化，可供品牌参考借鉴。

- ➔ **步骤四：精准评估并持续优化战略举措。**借助维度丰富、颗粒细致的全量消费者数据，品牌商可建立策略人群维度的FAST消费者资产管理仪表盘。针对核心策略人群，品牌商可以实时观测覆盖AIPL全链路消费旅程的FAST消费者资产核心指标的运营情况，实现FAST指标对策略人群消费旅程的完整映射，并在品牌和产品颗粒细度上进行溯源对比、即时监控与迭代优化。例如，某品牌

图20：品牌商可对应增长因子，有的放矢地打好提升产品匹配度，优化营销投入，以及优化渠道布局的战略举措组合拳

| | 中坚力量 | 新势力 | 蓝海人群 |
|--------------------|--|--|--|
| 战略 | 强化核心：重点推动客单价升级，个别品类强化复购与渗透 | 第二引擎：三管齐下-持续渗透，深挖复购潜力并推动客单价升级 | 寻找机遇：渗透为主，预防流失，延长消费者生命周期 |
| 提升产品匹配度 | 产品包装升级：消费者对产品功能、价格和规格的需求 | 产品凸显年轻人的情感诉求且高性价比 | 主打现有的最高性价比产品满足蓝海人群的基本需求 |
| | 产品创新升级：开发高价值、个性化产品，采用新技术和潮流IP，激活老品牌 | 持续并引入国外或开发新兴品牌组合 | 识别高相关品类，结合站内联合营销，打造关联品类/品牌进行蓝海人群渗透 |
| | 强化高端品牌线与产品组合，持续推升客单价 | …以及产品价值链延伸衍生新品类无缝引导他们接入各个未来消费阶段 | 清晰直接传达高性价比的产品卖点及简单直接的促销频道来实现消费者留存，延长品类消费生命周期 |
| | 拓展品类使用场景，增加复购频次 | 尝试跨品类交叉渗透，实现品类扩展 | |
| 优化营销投入 | 针对中坚力量对复购的偏爱，采用针对性的营销工具实现老客的再购升级 | 大力投资社交媒体和网红“种草”，耕耘店铺微淘等年轻人偏好的内容频道 | 针对蓝海人群对搜索，淘宝客，直通车，钻展等营销工具敏感度较高，实现购买频次的提升 |
| | 广告投放可侧重中坚力量偏爱店铺微淘，购物车以及直播，实现高频再购的触发 | 确保研发到数字化营销各环节快速、灵活响应(可以考虑自我发展或并购) | |
| | 预防购买人群流失，延长品类消费生命周期 | 针对新势力对淘宝客，直通车，钻展等营销工具敏感度较高，实现老客的唤醒与召回，提高购买频次 | 增加线上/线下接触点，多渠道联动渗透 |
| 优化渠道布局 | 追逐国外新兴品牌，青睐货品齐全的C2C店铺，启示品牌不应忽略C2C店铺的运营投入 | 热爱新品，对旗舰店的上新关注度高，产品与营销投入可向旗舰店倾斜 | 对经销商经营的B2C店铺兴趣浓厚，可加大对营销投入，针对性拉动渗透 |
| | 针对已有大牌，更青睐保真的旗舰店，对旗舰店的投入考虑持续 | 热衷追逐KOL所开的C2C店铺，对小众品牌接纳程度高，投入适度覆盖C2C店铺 | |
| 资料来源：阿里巴巴内部数据；贝恩分析 | | | 渗透 复购 客单价 |

商识别出新势力人群的渗透是未来增长的关键，并据此制定了以提升新势力的消费者总量(Fertility)和加深率(Advancing)指标为核心的增长战略，具体落实为大力投资社交媒体和网红“种草”、开发凸显年轻人的情感诉求的新产品，以及加强旗舰店新品上新数量和频率三大核心举措。在战略实施阶段，通过FAST消费者资产管理仪表盘，品牌可实时检测战略举措的效果，即时调整战略投入和节奏，以最大化投资回报。此外，品牌商还可以结合自身发展阶段和战略定位，赋予中长期消费者运营健康度和短期GMV相关指标不同的权重，做到以一体化视角评估战略举措有效性，并持续优化。

领先的品牌商应打造支撑消费者数字化运营，拥抱大数据能量的高效组织。为真正实现策略人群战略视角下的消费者运营，品牌商应致力于培养组织内部的数字化分析能力，持续追踪消费新趋势，将数据洞察落地到包括产品创新、营销推广、渠道布局在内的全运营链路，并最终建立起数据驱动的组织文化。

随着快消品市场的不断演进，品类的边界在日渐模糊，消费触点的变化也日新月异。品牌商唯有守正，以消费者为本，才能以不变应万变，抓住未来发展的核心引擎。在前所未有的数据丰度、深度与广度下，品牌商必须借力海量数据蕴含的澎湃势能，把握消费者心智与行为的脉络趋向，携手掌握大数据能力的合作伙伴，积极创新，实现数据资产变现。贝恩与天猫大快消共同提出的策略人群运营方法论，兼具战略高度与落地细度，覆盖消费者AIPL全链路旅程，可全方位监测并优化FAST消费者资产管理，将为品牌商真正实现以消费者为中心的数字化运营提供可借鉴的路径指引。未来，双方将持续以消费者为核心，以大数据为工具，守正出新，点数成金，与更多品牌商深度合作，应用策略人群运营方法论，总结成功品牌案例，敬请期待。

附录：品类增长因子识别地图

基于正文中提到的策略人群运营“四步走”落地方案，贝恩与天猫大快消携手，进一步从策略人群视角切入，将不同人群的销售额增长贡献拆分为渗透（消费者人数）、复购（消费频次）和高端化（平均每单消费额，即客单价）三大增长要素，从而得出识别策略人群增长因子的品类地图：该地图基于天猫平台（不含淘宝店铺）消费者2016到2018年¹⁰在大快消各细分类目的海量数据，细化到了二级类目，可供各品类/品牌参考，从策略人群视角出发，制定以“消费者为中心”的增长战略。

¹⁰ 与报告正文不同，附录部分内容的年份指相应财年，如2018年指2018年3月开始，截止2019年3月的财年
资料来源：阿里巴巴数据，贝恩分析

品类地图索引

对应增长因子，按图索骥 - 从策略人群视角切入，结合提升渗透、复购、高端化三大增长要素，定制品类/品牌专属策略

| | | 中坚力量 | | | 新势力 | | | 蓝海人群 | | |
|------|------------|------|------|-----|------|------|-----|------|------|-----|
| | | 渗透增加 | 提升复购 | 高端化 | 渗透增加 | 提升复购 | 高端化 | 渗透增加 | 提升复购 | 高端化 |
| 母婴 | 1.1 童装 | ✓ | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | |
| | 1.2 婴童用品 | ✓ | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | |
| | 1.3 玩具 | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | |
| | 1.4 孕产 | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| | 1.5 婴童食品 | ✓ | ✓ | | | | | ✓ | | |
| | 1.6 婴童尿裤 | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | |
| | 1.7 童鞋 | ✓ | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | |
| | 1.8 潮流玩具 | | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | |
| 美妆 | 2.1 新锐线 | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| | 2.2 高端线 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | |
| | 2.3 国货线 | | | | ✓ | | ✓ | ✓ | | |
| | 2.4 大众线 | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | |
| | 2.5 日韩线 | ✓ | | | ✓ | | ✓ | ✓ | | |
| | 2.6 美容美体仪器 | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | |
| 食品 | 3.1 坚果零食特产 | | | | ✓ | | | ✓ | | |
| | 3.2 粮油米调味 | ✓ | | ✓ | | | | ✓ | | |
| | 3.3 酒 | ✓ | | ✓ | | | | ✓ | | |
| | 3.4 乳制品 | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | |
| | 3.5 方便速食 | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | |
| | 3.6 茶叶 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | |
| | 3.7 冲调 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | |
| | 3.8 饮料 | ✓ | | ✓ | | | | ✓ | | |
| | 3.9 烘焙 | ✓ | | | | | | ✓ | | |
| | 3.10 南北干货 | ✓ | | | | | | ✓ | | |
| 医药保健 | 4.1 保健品 | ✓ | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | |
| | 4.2 营养滋补品 | ✓ | | | | | | ✓ | | |
| 家清 | 5.1 宠物 | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | |
| | 5.2 纸品湿巾 | ✓ | | | | | | ✓ | | |
| | 5.3 家庭环境清洁 | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | |
| | 5.4 清洁工具 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | |
| | 5.5 衣物清洁护理 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | |
| | 5.6 鲜花 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | |
| 个护 | 6.1 美护发 | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | |
| | 6.2 口腔护理 | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | |
| | 6.3 身体护理 | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | |
| | 6.4 女性护理 | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | |
| | 6.5 洗护清洁工具 | | | | ✓ | | | ✓ | | |
| 生鲜 | 7.1 水果 | ✓ | | | | | | ✓ | | |
| | 7.2 水产 | ✓ | | ✓ | | | | ✓ | | |
| | 7.3 肉类 | ✓ | | ✓ | | | | ✓ | | |
| | 7.4 蛋类 | ✓ | | | | | | ✓ | | |
| | 7.5 蔬菜 | ✓ | | | | | | ✓ | | |
| | 7.6 冰淇淋 | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | |

01 母婴



重视品质，信赖有使用体验的产品，是母婴消费突出的特点，因此各品类复购的增长贡献突出，品牌商应注重消费者全生命周期价值，以品质和创新赢得忠诚消费者，并通过精准的广告投放，实现高频再购的触发。精致养娃的中坚力量高端化仍在持续，品牌商也应继续升级产品，强化高端品牌线和产品组合。蓝海人群尤其是都市蓝领，向线上渗透趋势不断增强，品牌可通过提供高性价比产品和精准投入淘宝客、直通车、钻展等对蓝海人群转化率高的营销工具，拉动蓝海新客。

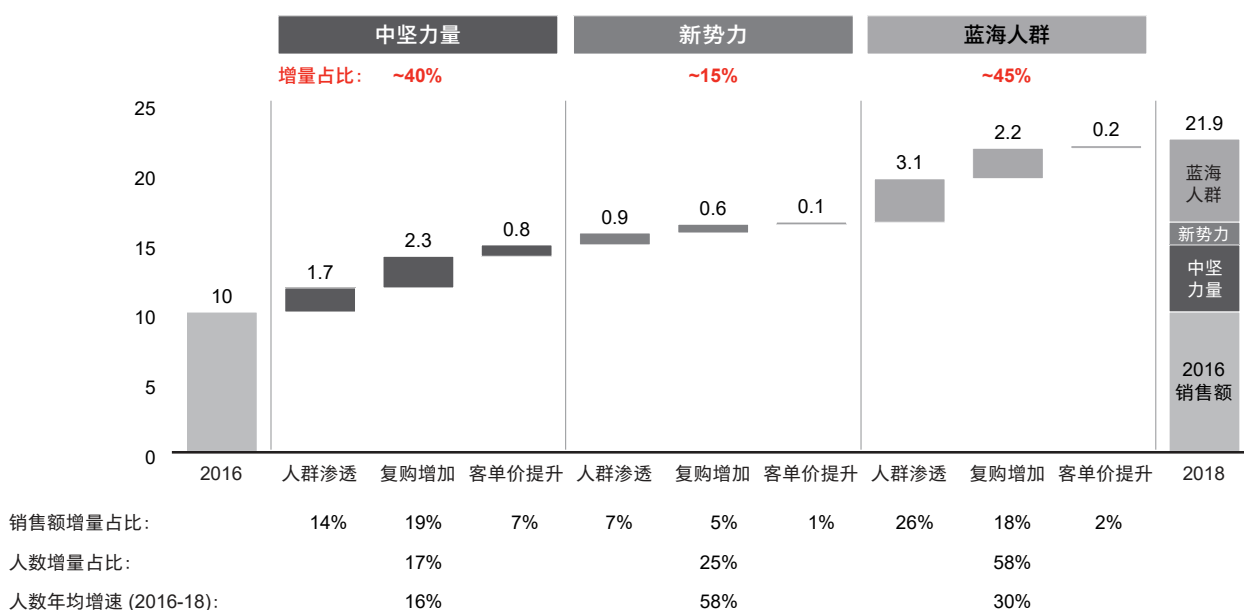
母婴品类“得新生人口者得天下”，生育意愿更高的蓝海和新势力人群已经成为母婴新客最主要的来源，下沉市场将成为品牌未来增长的主战场之一。领先品牌可从人群视角切入，进一步加强对下沉人群消费习惯的研究，进而高效布局下沉市场，赢得增长先机。

1.1 童装



童装和童鞋是复购驱动最明显的品类，尤其是童装，中坚力量和蓝海人群复购驱动的销售增长各贡献了二成的销售额成长，此外，人群渗透表现亮眼：尤其在中坚力量和蓝海人群中，新客销售额贡献突出。客单价在中坚力量中只出现个位数增长，高端化趋势在该品类不明显。

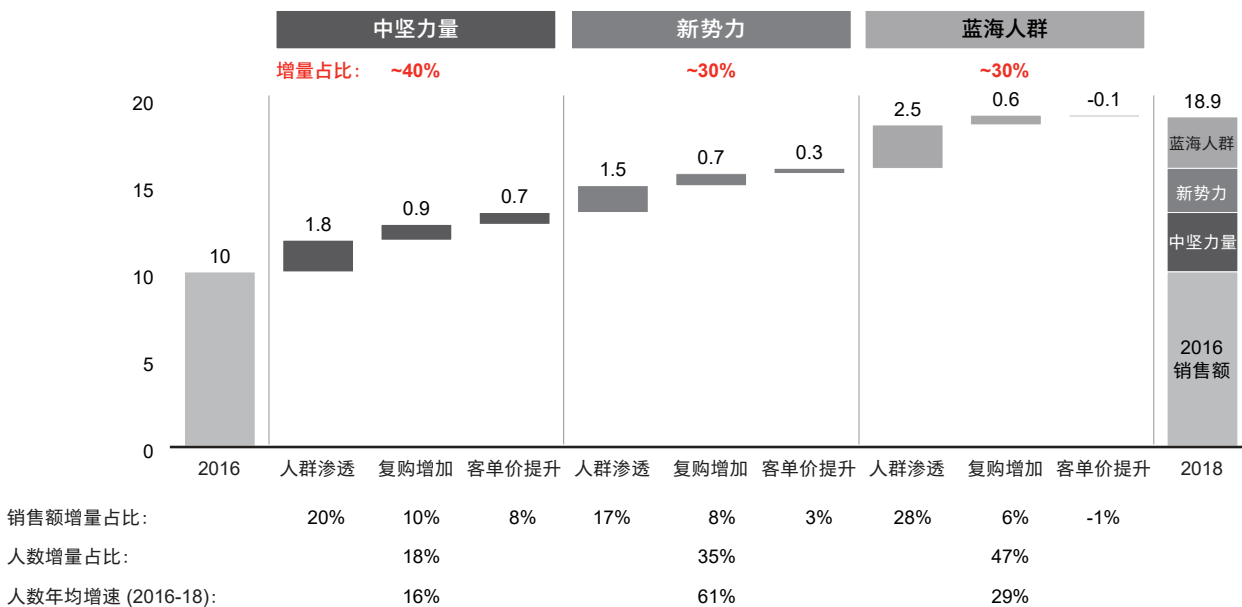
童装品类销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18，经指数化处理，2016年指数化为10)



1.2 婴童用品

中坚力量对婴童用品成长的贡献最大，约占四成；三大人群的线上渗透是品类成长的重要抓手；中坚力量高端化持续，品牌可借升级之势，主推高端线产品；蓝海人群客单价出现降级趋势，高性价比产品仍更受他们青睐。

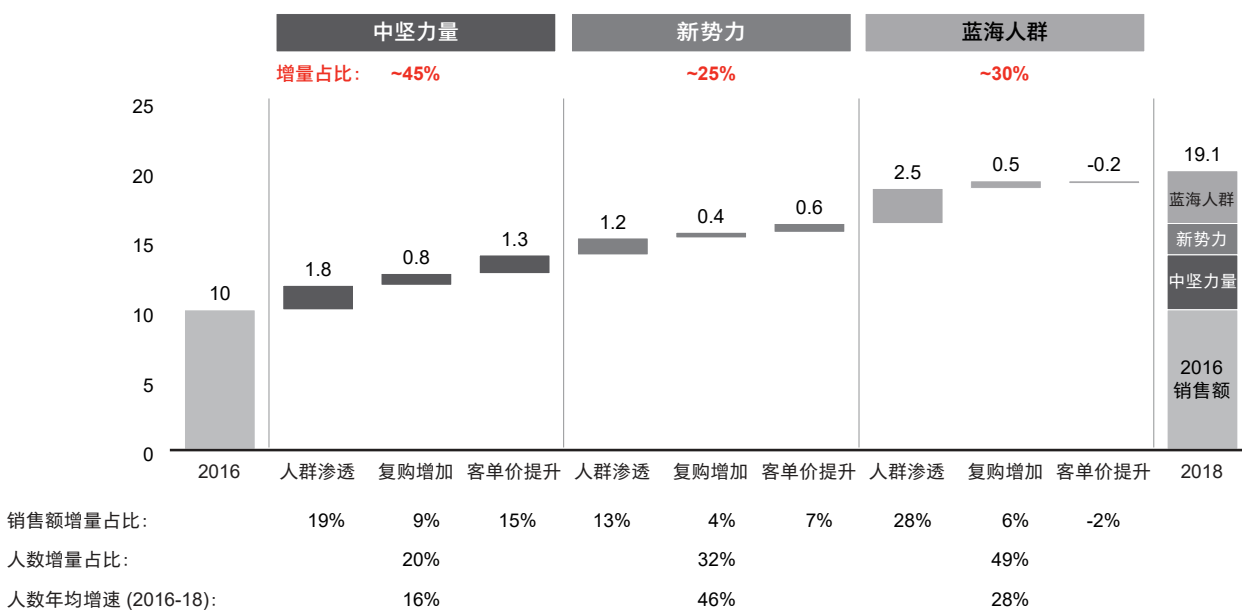
婴童用品销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18，经指数化处理，2016年指数化为10)



1.3 玩具

中坚力量和蓝海人群贡献了玩具近八成的销售额增长；中坚力量复购贡献较大，消费升级趋势也较为明显；蓝海人群增长仍主要靠渗透驱动。

玩具品类销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18，经指数化处理，2016年指数化为10)

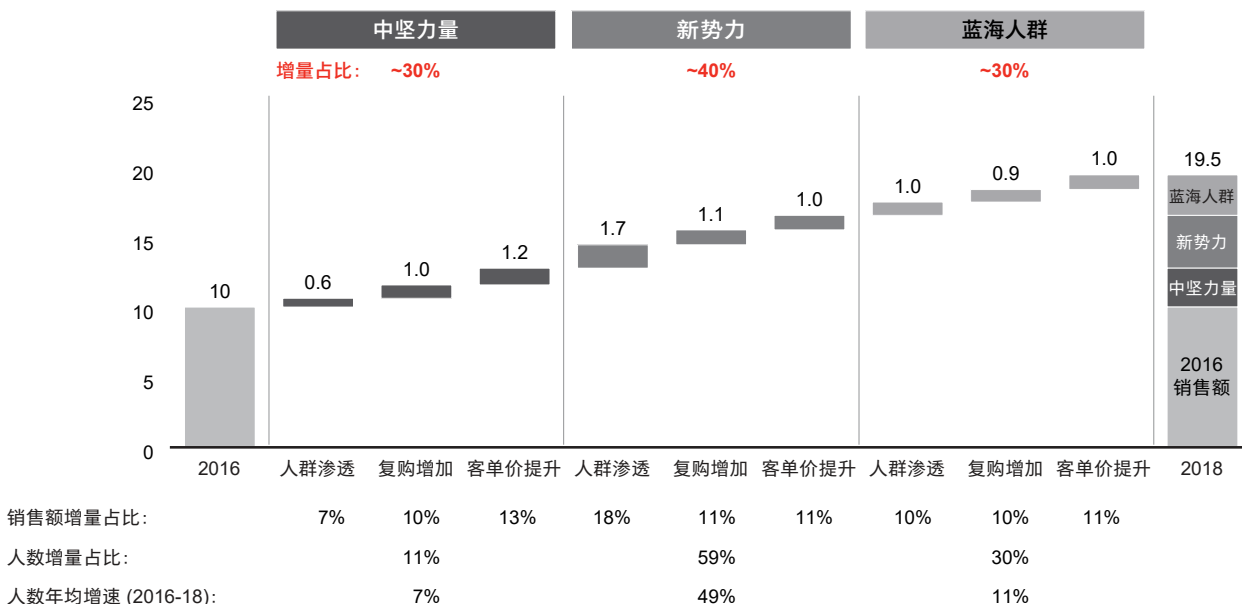


1.4 孕产



年轻的新势力人群更多处于孕婴初期，对孕产类产品需求突出，跃升为第一大增量贡献人群；复购和客单价提升贡献较大，是品类的显著特点；新势力人群的渗透提升以及挖掘各人群复购、客单价将是品类未来发展的重点；蓝海人群中偏年轻的群体，复购与客单价提升幅度与新势力相当，如何挖掘下沉蓝海市场，是各个品类/品牌应考虑的关键问题。

孕产品类销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18，经指数化处理，2016年指数化为10)

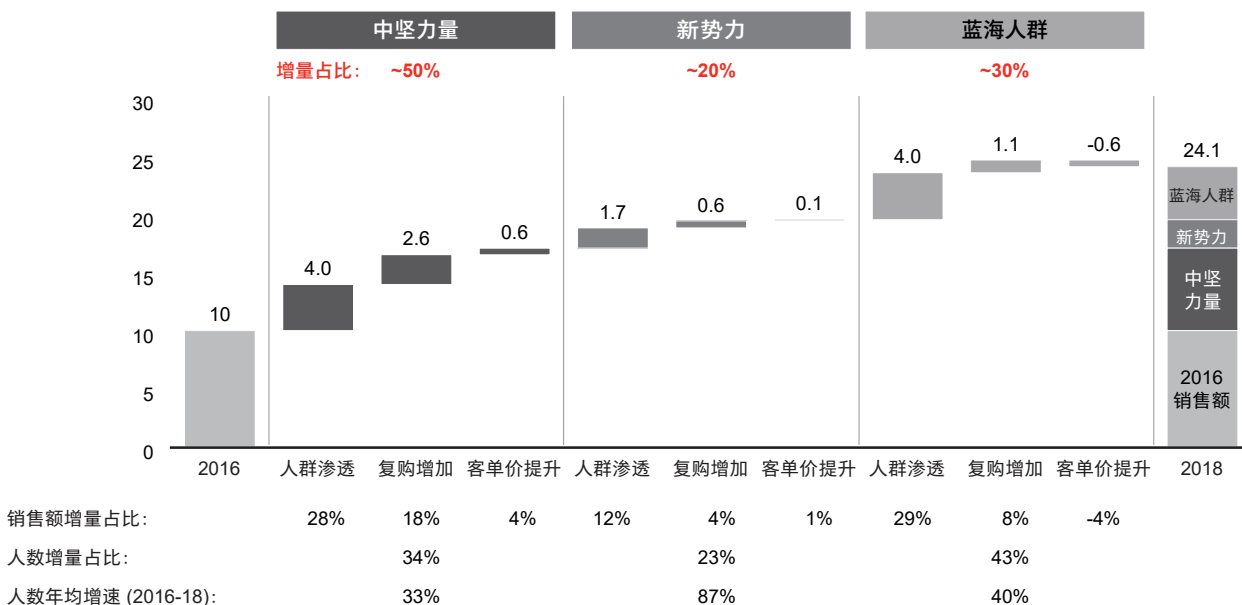


1.5 婴童食品



中坚力量是婴童食品销售额增长的绝对贡献主力，约占五成，他们对婴童食品安全尤为关注，更青睐亲身体验过的品牌，因此复购的贡献尤其突出，约占两成，大幅高于其他人群；由于品类本身高端化水平较高，客单价提升贡献较低；蓝海人群渗透表现亮眼，但复购贡献远低于中坚力量且客单价出现下滑。

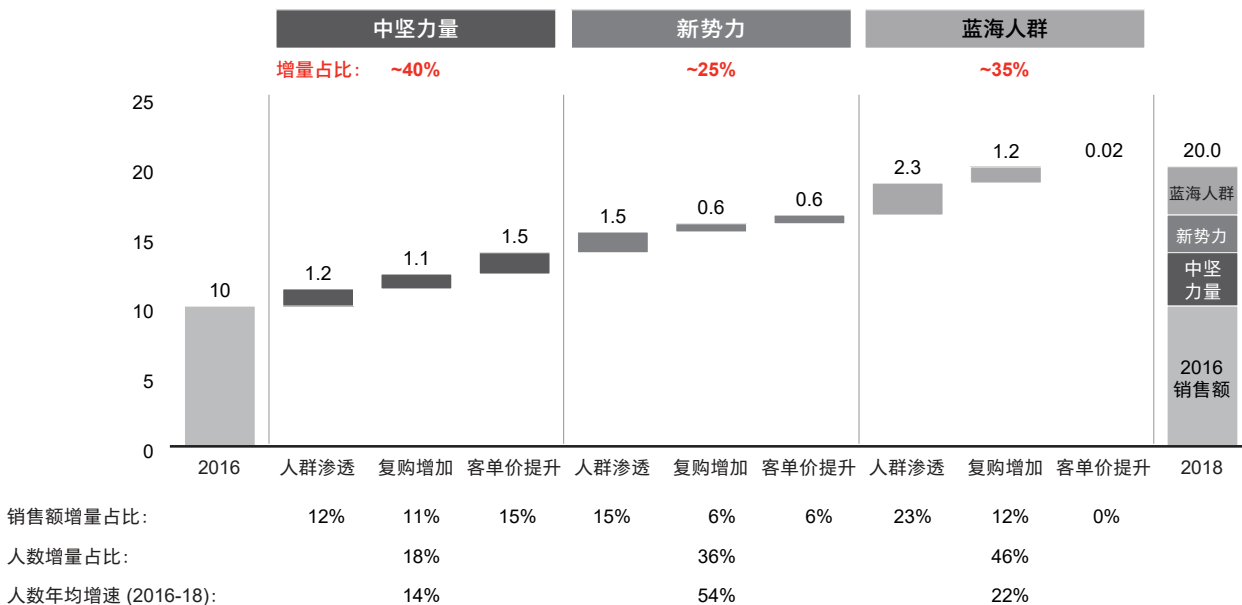
婴童食品销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18，经指数化处理，2016年指数化为10)



1.6 婴童尿裤

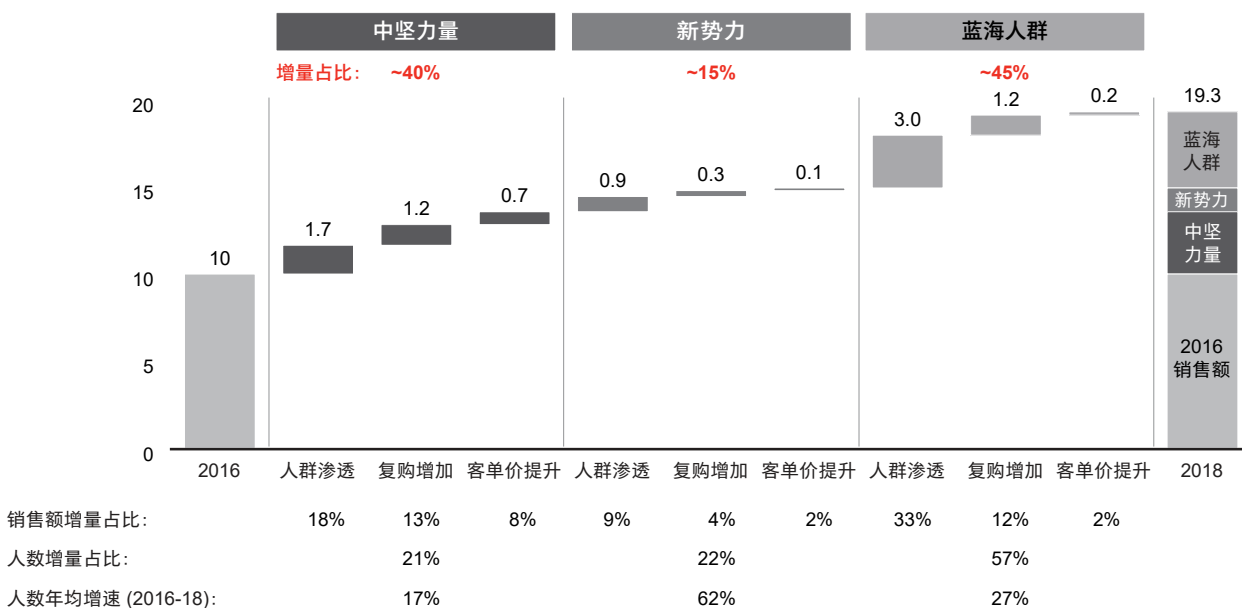
中坚力量和蓝海人群是婴童尿裤增长的主要贡献力量；中坚力量复购和客单价齐升，他们坚持让孩子用最好的产品，客单价贡献尤其显著，超过复购和渗透；蓝海人群的增长则主要由渗透驱动，客单价增长停滞。

婴童尿裤销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18，经指数化处理，2016年指数化为10)



1.7 童鞋

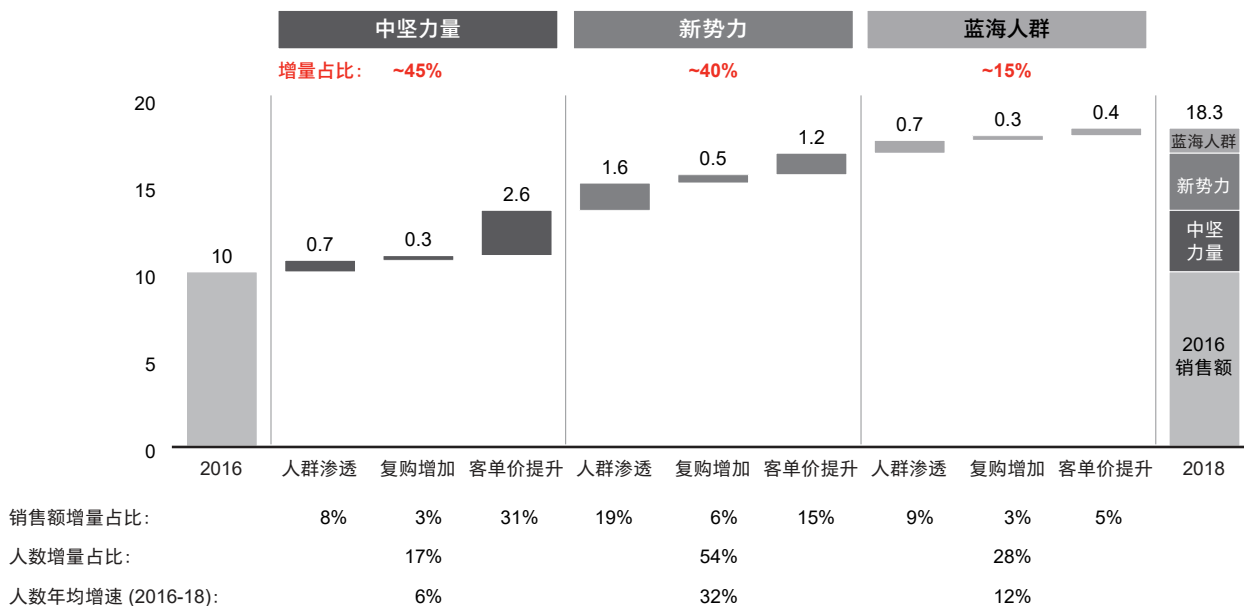
童鞋销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18，经指数化处理，2016年指数化为10)



1.8 潮流玩具

近年来，潮流玩具受到年轻人群追逐，消费者以年轻、消费力较强的人群为主，蓝海人群占比偏低；中坚力量客单价升级趋势显著，贡献了高达三成的销售额增量；渗透和客单价提升是新势力人群的增长的主要驱动因素；蓝海人群消费尚处于开拓阶段，有待进一步激活。三大人群复购均蕴藏潜力，启示品牌/品类探索拓展品类使用场景等手段，增加复购频次。

潮流玩具销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18，经指数化处理，2016年指数化为10)



02 美妆



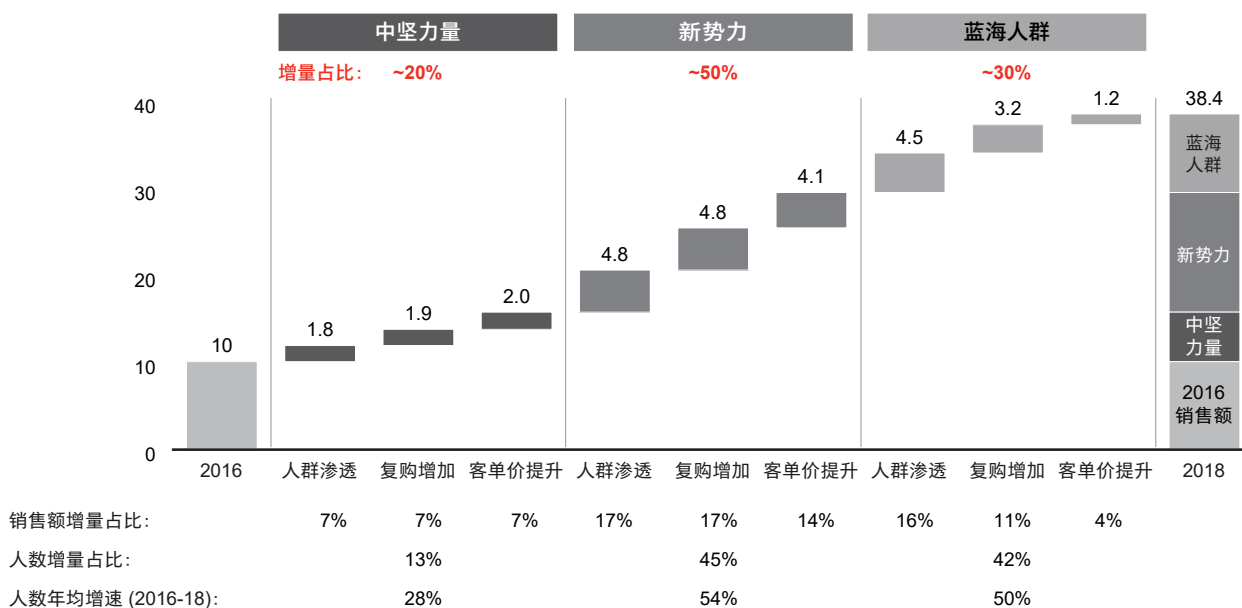
中坚力量和新势力是美妆销售额成长的贡献主力，其中“以国为潮”、乐于尝新的新势力是近年崛起的国货和互联网新锐美妆的头号粉丝，贡献了近半增长。在颜值经济大行其道的当下，中坚力量和新势力的美妆消费仍保持较强劲的升级势头，品牌可顺势而为，持续推动产品升级，引入或开发高端产品组合。品类复购表现较好，中坚力量在高端美妆，以及新势力人群在新锐美妆的复购增长表现尤其突出，吸引忠诚消费可圈可点。但国货美妆复购表现欠佳，可进一步升级产品，以品质赢得消费者，并优化营销投入，有针对性地投资新势力等主力消费人群偏爱的营销渠道，如微淘。蓝海人群增长现阶段仍主要靠渗透拉动，他们尤其青睐国货美妆，在该品类的渗透提升贡献了近三成增量，启示国货美妆可进一步挖掘下沉市场的增长潜力。

新势力人群是美妆新客的主要来源，在各品类贡献近半新客，持续拉新引流年轻势力，是美妆品牌实现增长的关键。蓝海人群尝试国货和新锐美妆的势头明显，品牌可思考如何更精准、高效地实现对下沉人群的转化。

2.1 新锐线

美妆新锐线以近年在线上崛起的美妆品牌为主，如Home Facial Pro，增速强劲，表现非常亮眼；新势力人群对原生互联网品牌的接纳度最高，增量贡献接近一半，且三大驱动因素均呈现旺盛的增长趋势，尤其复购贡献了接近两成的品类增长，表现出新势力人群旺盛的消费欲望，是新锐美妆品牌应主攻的目标人群；新锐品牌尚未赢得中坚力量的青睐，三大驱动因素明显弱于新势力人群。

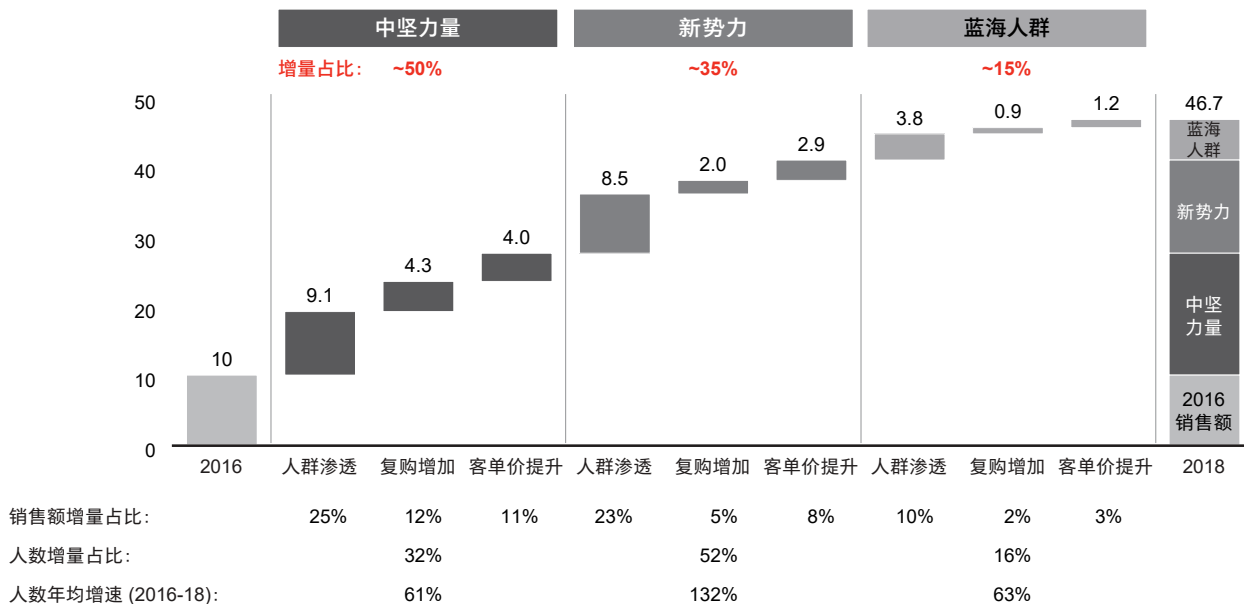
新锐线销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18，经指数化处理，2016年指数化为10)



2.2 高端线

高端线由于较高的商品价格，受到高线城市用户的追捧：中坚力量与新势力人群占比接近八成；其中，人群渗透贡献占比最大，其次是中坚力量的客单价与复购增长，以及新势力人群的客单价提升；新势力与蓝海人群复购均为低个位数，消费习惯还有待培养；品类/品牌可通过拓展品类使用场景等手段，增加复购频次，实现高频再购的触发。

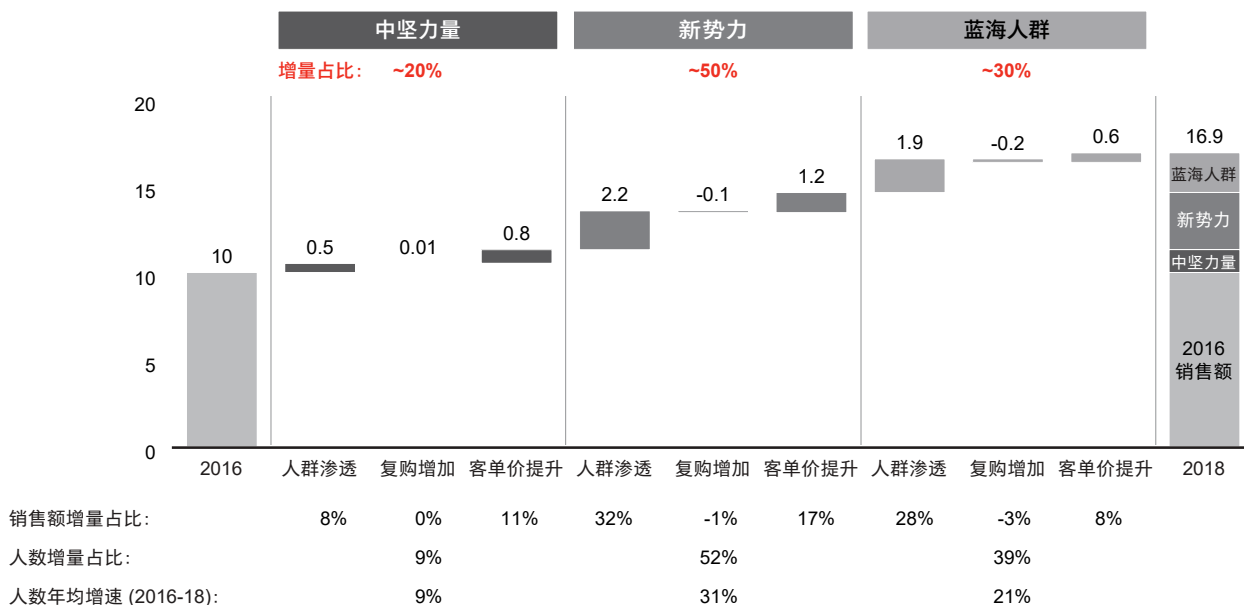
高端线销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18, 经指数化处理, 2016年指数化为10)



2.3 国货线

新势力人群“以国为潮”，是国货美妆的头号粉丝，贡献近半增量，他们不仅在国货上，买更多也买更好，客单价提升贡献显著，接近二成；蓝海人群贡献近三成增量，主要由渗透驱动；对于中坚力量，国货美妆尚待赢得他们的认可，渗透贡献低，客单价提升明显弱于新势力人群；此外，国货美妆在新势力和蓝海复购贡献均为负，如何重新激活消费者对国货产品的消费热情，需要品牌重点思考。

国货线销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18, 经指数化处理, 2016年指数化为10)

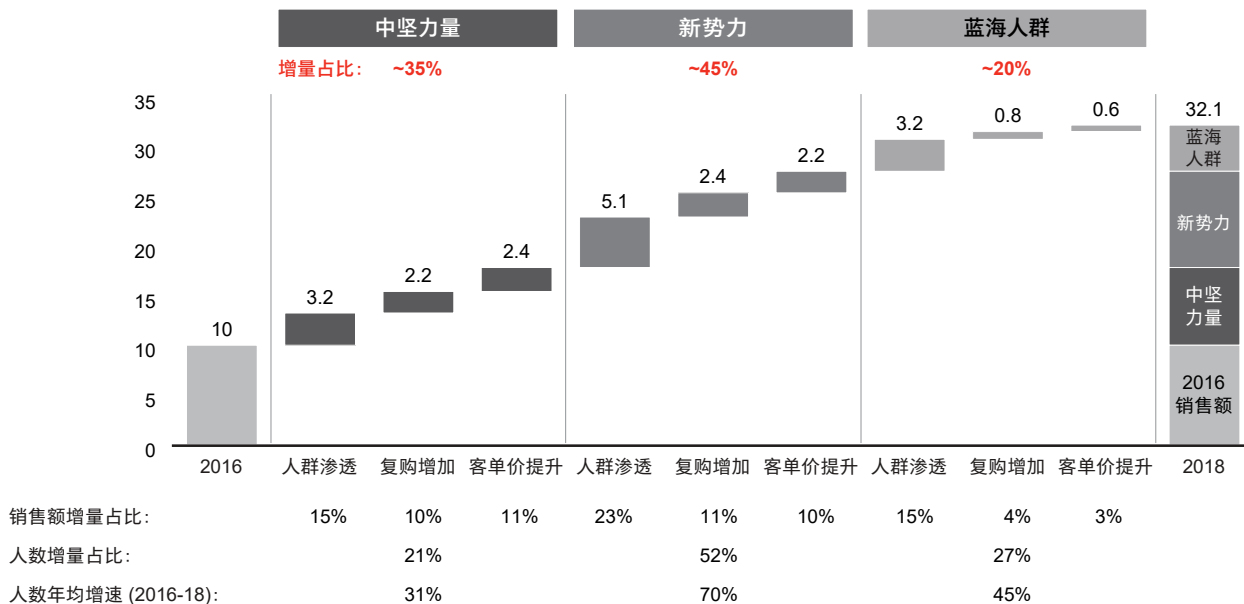


2.4

大众线

新势力和中坚力量是大众和日韩美妆增长的贡献主力，他们的渗透、复购和客单价同时提升，复购与客单价贡献不相上下，启示品牌应齐抓消费者忠诚与高端化升级；蓝海人群仍主要靠渗透驱动，复购和客单价提升趋势较弱。

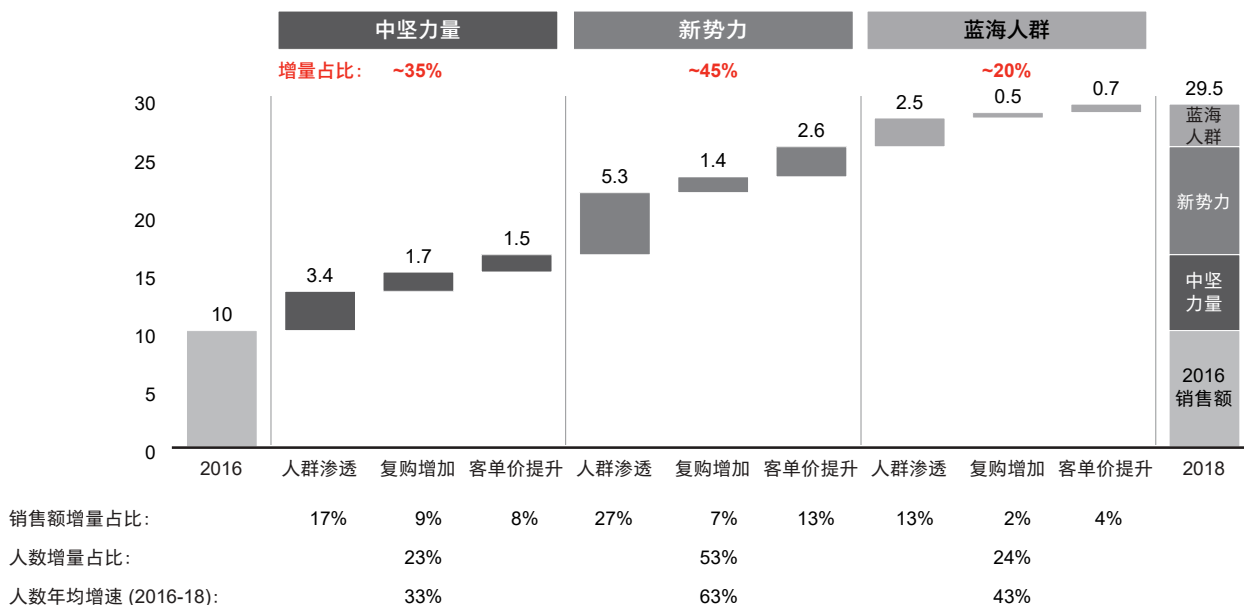
大众线销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18, 经指数化处理, 2016年指数化为10)



2.5

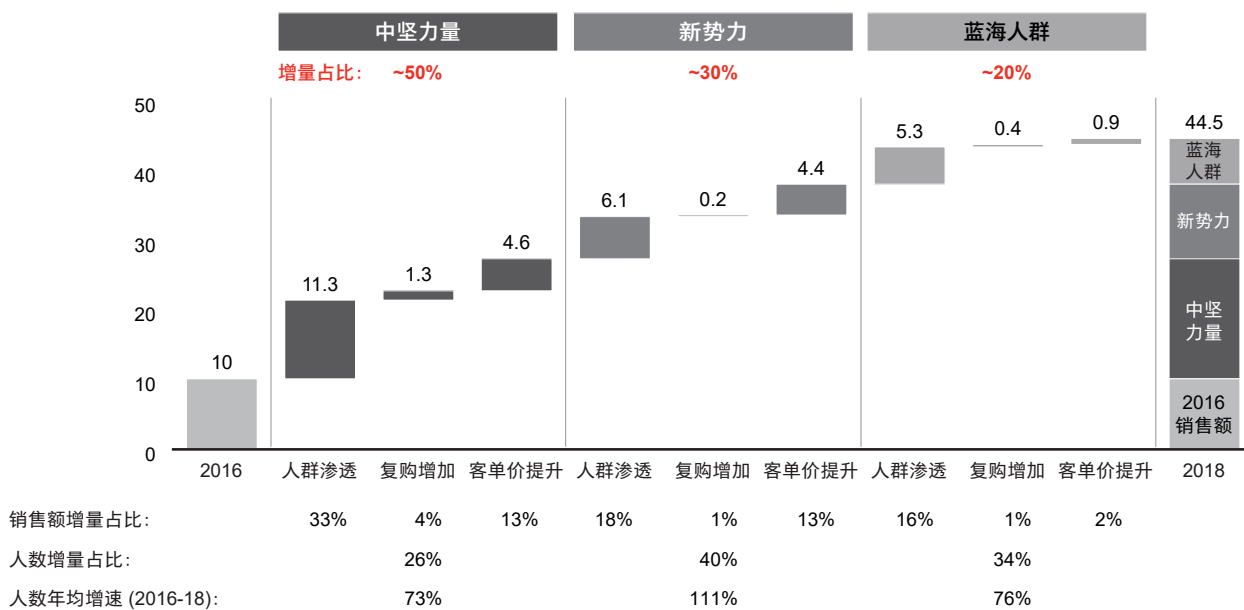
日韩线

日韩线销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18, 经指数化处理, 2016年指数化为10)



2.6 美容美体仪器

美容美体仪器销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18，经指数化处理，2016年指数化为10)



03 食品



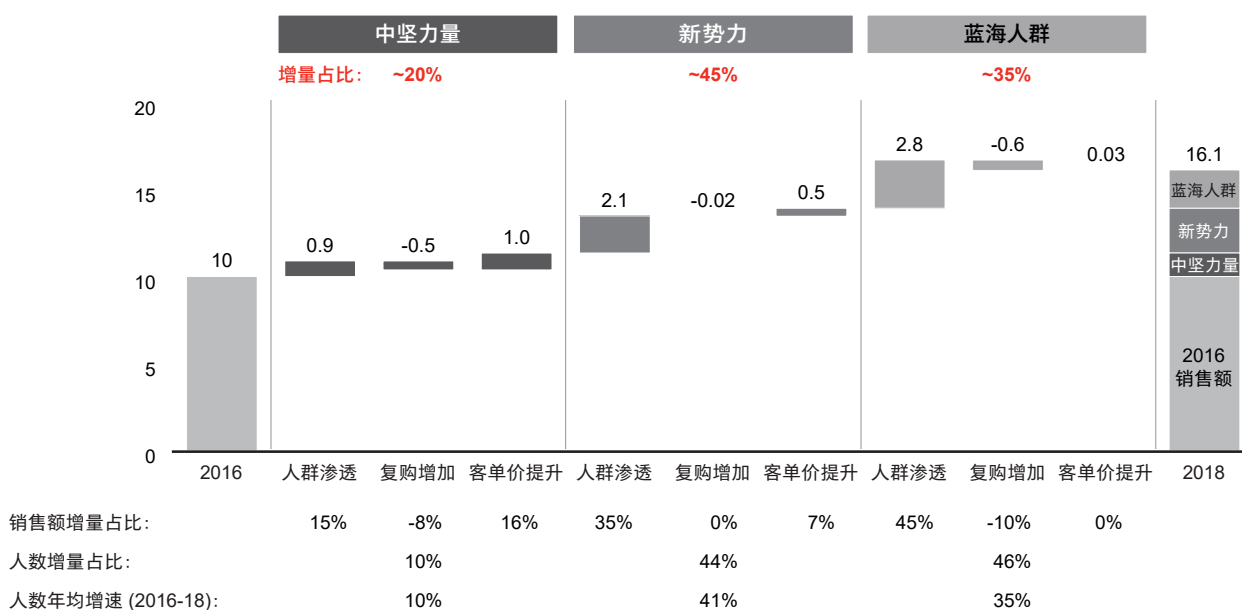
中坚力量和蓝海人群在粮油米调味、茶叶、酒类等品类的增量贡献高，新势力人群则更青睐线上购买零食坚果和方便速食，跃升成为第一大增长贡献力量。除了持续大力提升线上渗透，食品品牌可重点关注消费者对健康和品质的重视，总结近年来高端化突出的品类经验（如方便面），推动量价齐升，持续升级。

新势力和蓝海人群贡献了近八成的增量消费者，其中新势力人群在乳制品、方便食品、冲调食品等品类，蓝海人群在干货、粮油米调味等品类贡献新客最多。食品品牌可根据品类特点，有针对性地提升对主力新客人群的吸引力，激活新客，带动增长。

3.1 坚果零食特产

新势力人群爱坚果零食，增量贡献最高，超过四成；新势力和蓝海人群的渗透，以及中坚力量的客单价提升是增长的重要驱动因素；中坚力量和蓝海人群消费频次下降显著，需进一步强化老客唤醒与召回，提高复购。

坚果零食特产销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18，经指数化处理，2016年指数化为10)

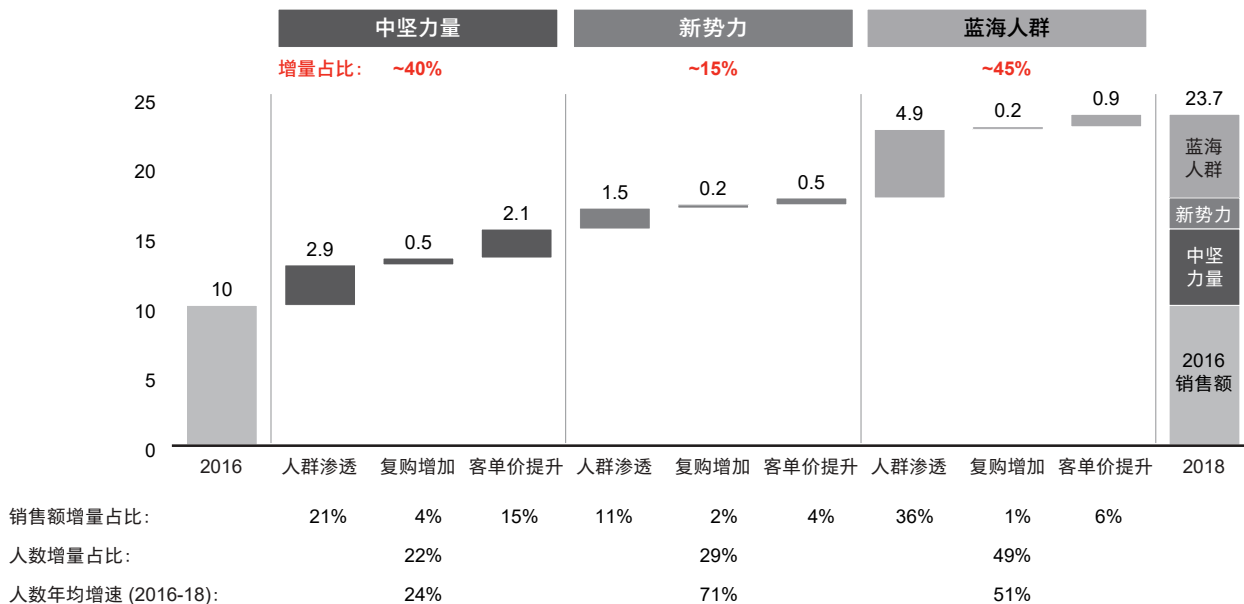


3.2

粮油米调味

中坚力量和蓝海人群最关心“柴米油盐”，贡献超八成增量；中坚力量消费升级，品牌商可主推更健康、更品质的产品组合；蓝海人群持续转移到线上阵地，可通过性价比产品、简单直接的营销方式，开拓蓝海市场。

粮油米调味销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18，经指数化处理，2016年指数化为10)

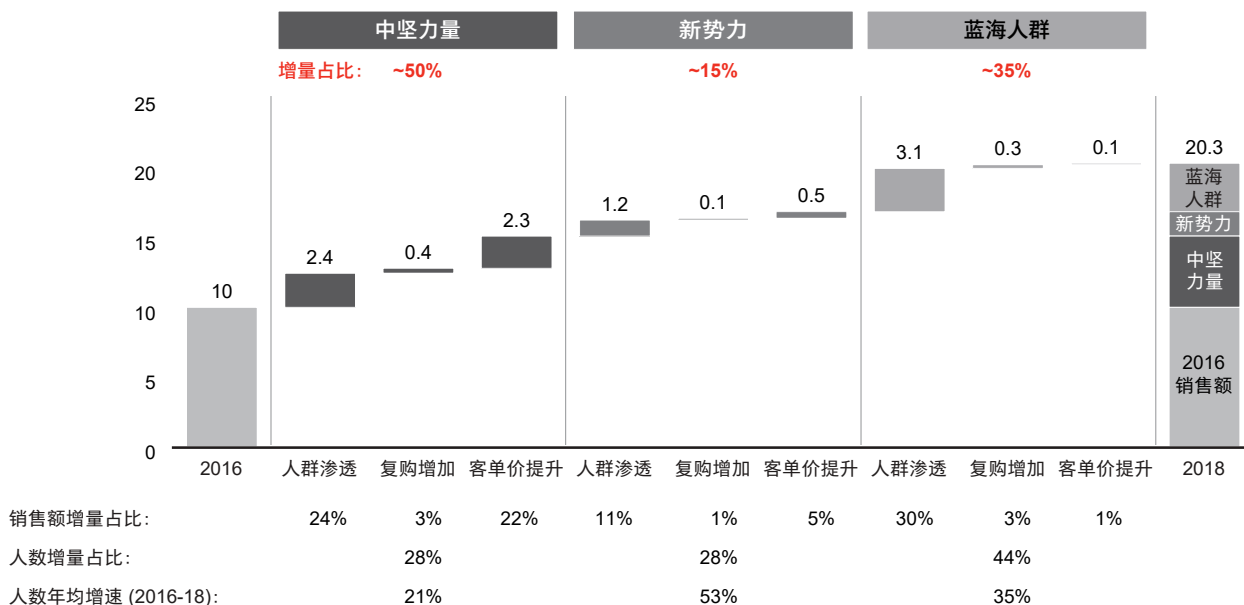


3.3

酒类

在社交需求和生活习惯影响下，中坚力量和蓝海人群是酒类消费增长的主力，中坚力量贡献近五成；酒类线上渗透率偏低，各人群提升渗透空间广阔；中坚力量升级势头强劲，贡献与渗透提升接近，是品牌必须把握的关键增长点。

酒类销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18，经指数化处理，2016年指数化为10)

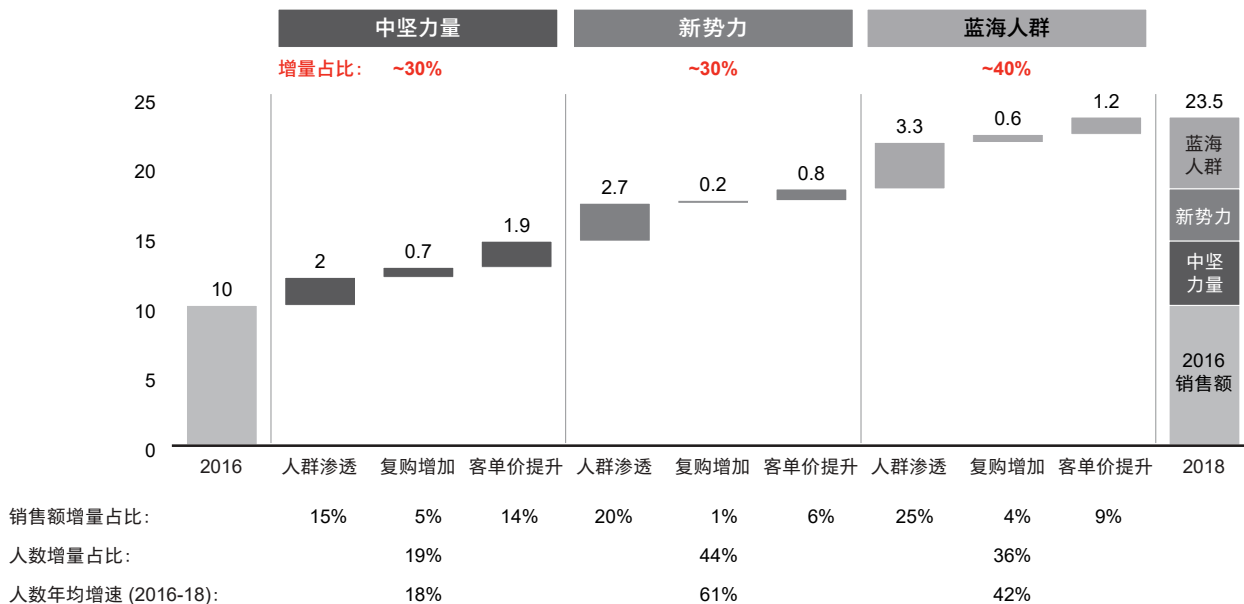


3.4

乳制品

三大人群共同带动乳制品增长；新势力和蓝海人群主要依靠渗透拉动；中坚力量渗透和高端化贡献持平；新势力人群的复购则是品类增长的短板。

乳制品销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18, 经指数化处理, 2016年指数化为10)

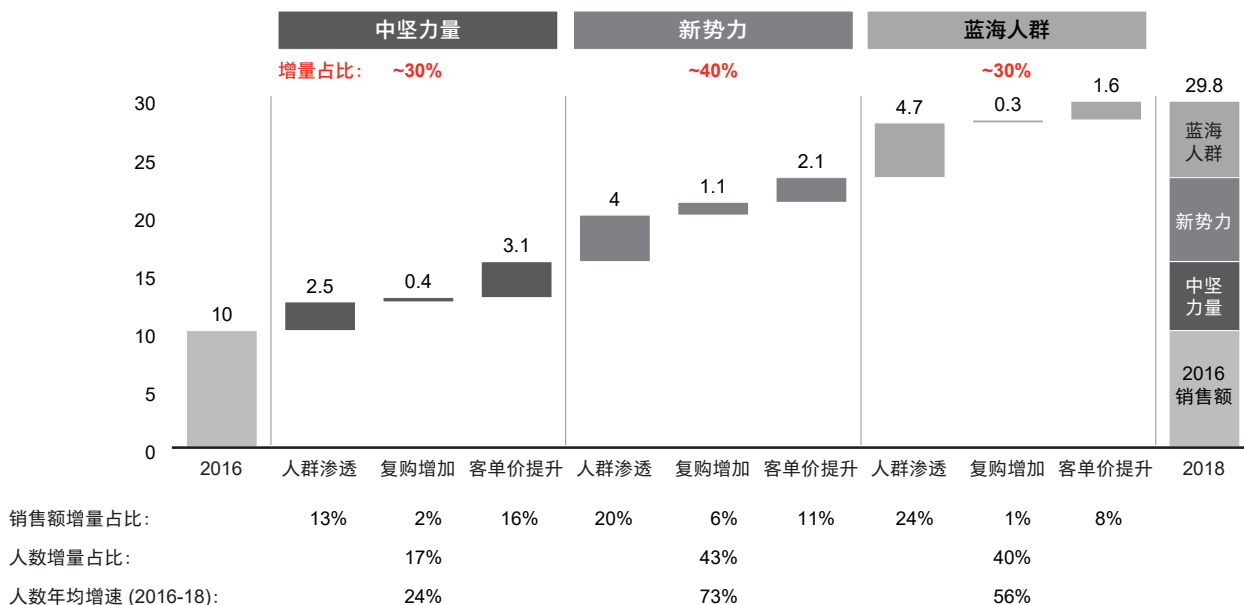


3.5

方便速食

新势力人群青睐方便快捷的速食，增量贡献最高，复购折射的品类/品牌忠诚突出；中坚力量客单价提升显著，消费升级趋势明显；品类应积极从近年来方便面等细分品类的成功升级汲取经验，创新产品原料和包装，向高附加值增长迈进。

方便速食销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18, 经指数化处理, 2016年指数化为10)

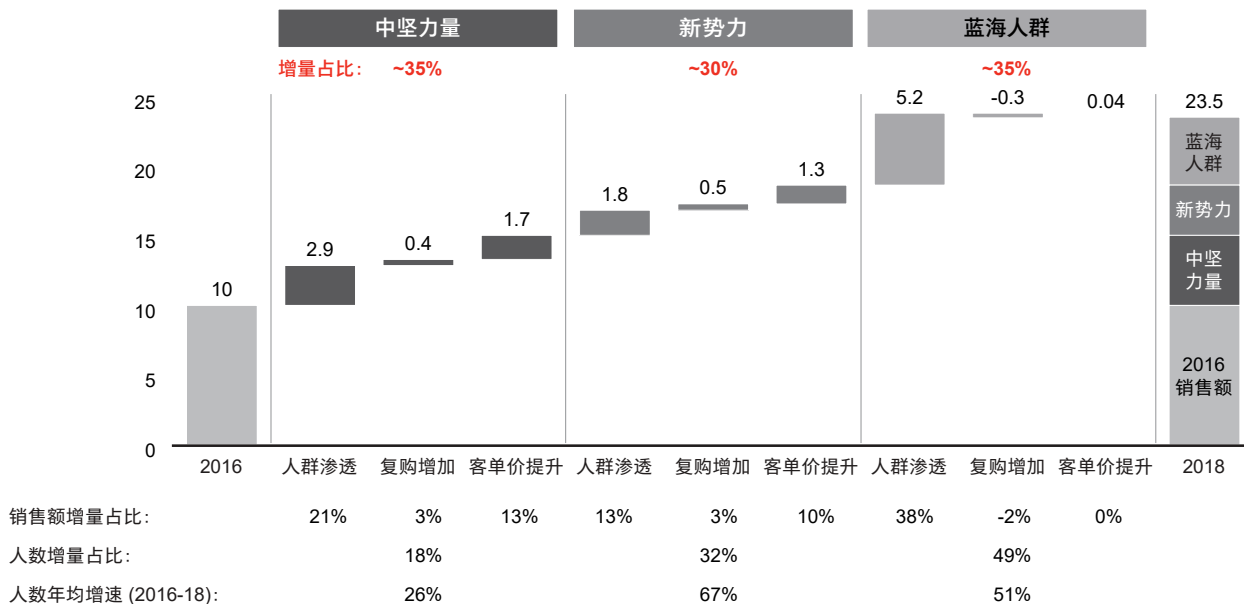


3.6 茶叶



中坚力量和蓝海人群对茶叶增长的贡献接近，均占约四成销售额增量；放眼未来，品类应多措并举，激发中坚力量和蓝海新客，提升品类穿透；同时，针对中坚力量，定制化开发高附加值产品，推动消费升级持续。

茶叶销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18, 经指数化处理, 2016年指数化为10)

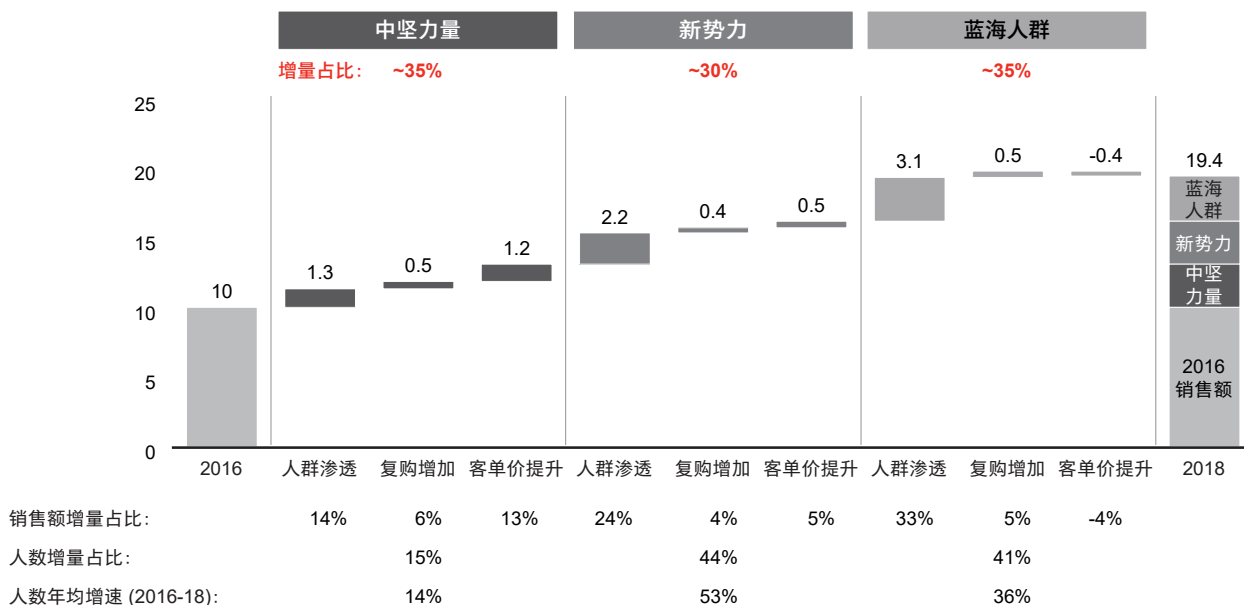


3.7 冲调类



冲调食品三大人群增量贡献相当；品类增长应主抓新势力和蓝海人群拉新，持续推升中坚力量的复购升级和高端化趋势。

冲调类销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18, 经指数化处理, 2016年指数化为10)

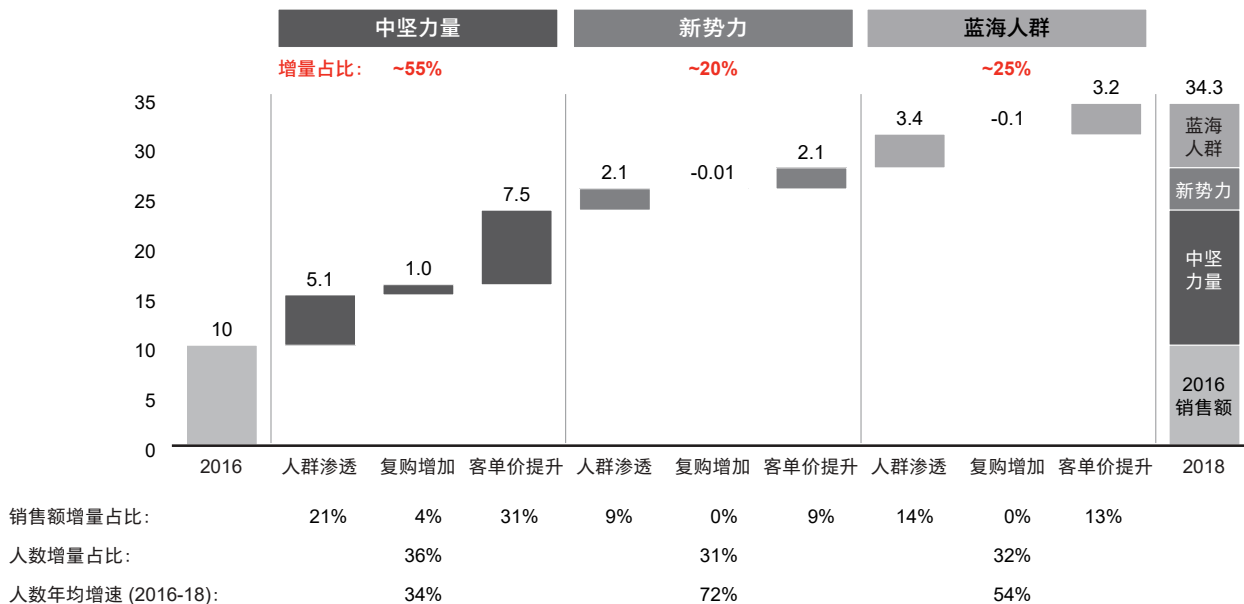


3.8 饮料



中坚力量是饮料消费的主力，贡献近六成增长，而高端化升级贡献了近三成的增量，在各个增长因子中排名第一，体现了中坚力量对品质生活的追求；新势力和蓝海人群饮料消费保持升级态势；人群频次提升的贡献较低，提升复购是待品类/品牌解决的问题。

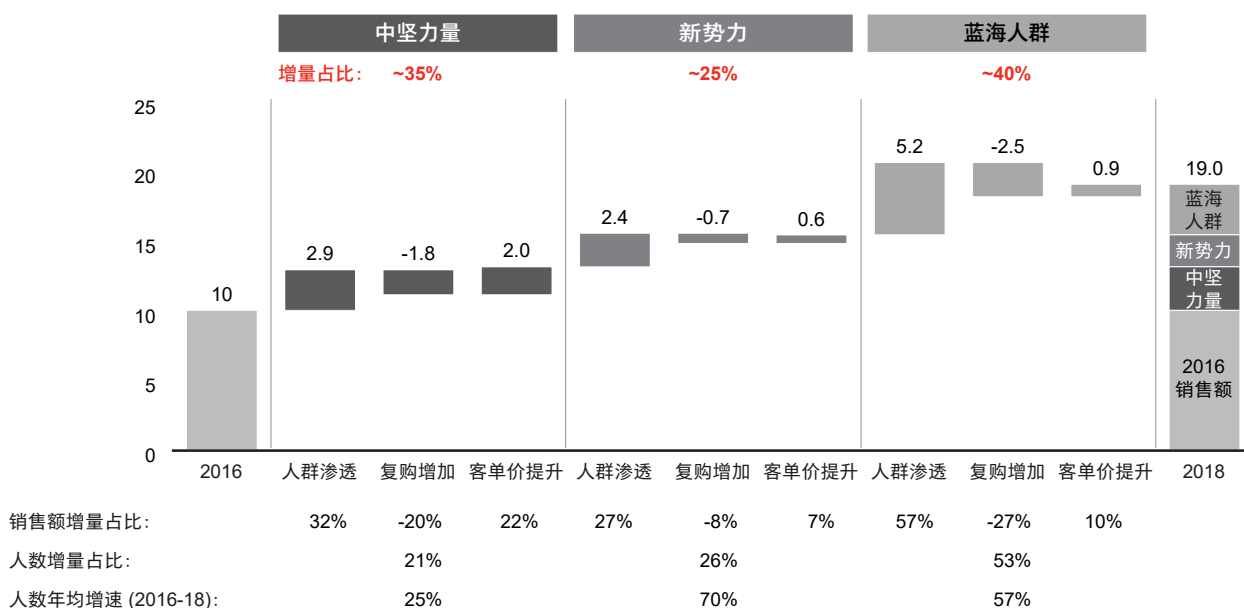
饮料销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18, 经指数化处理, 2016年指数化为10)



3.9 烘焙

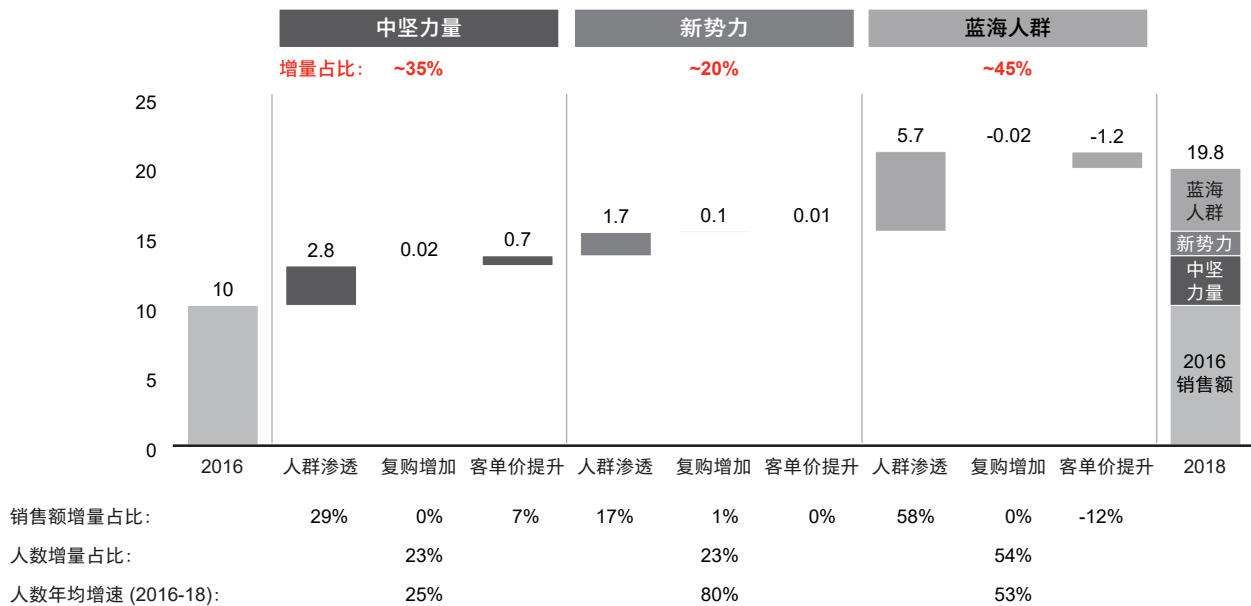


烘焙销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18, 经指数化处理, 2016年指数化为10)



3.10 南北干货

南北干货销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18, 经指数化处理, 2016年指数化为10)



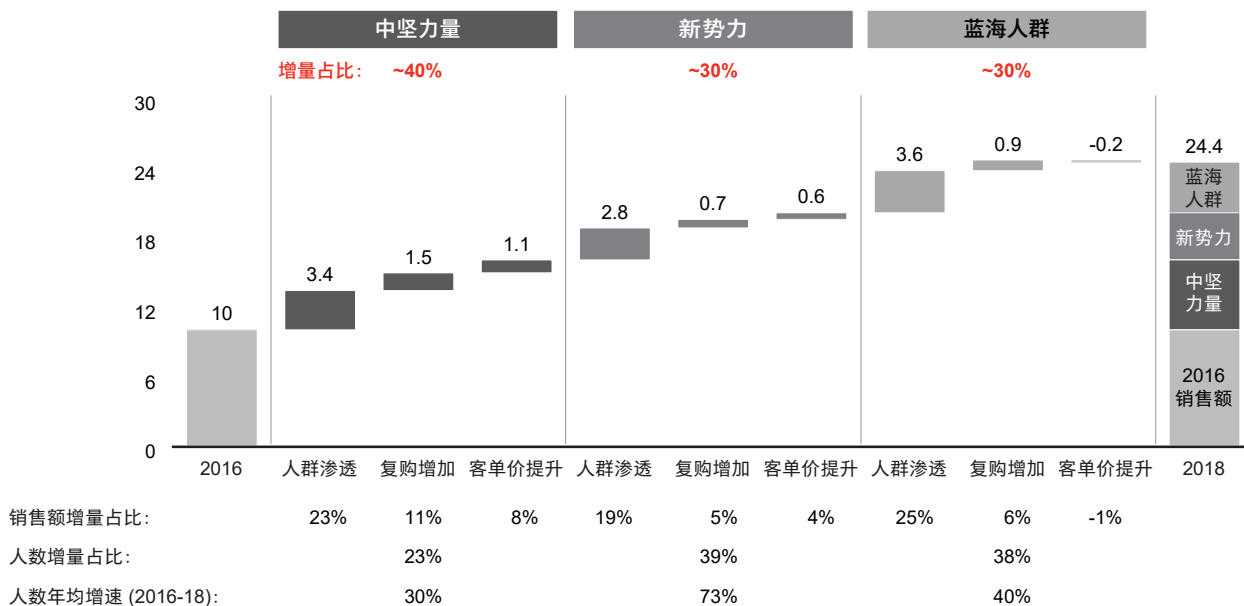
04 医药保健



4.1 保健品

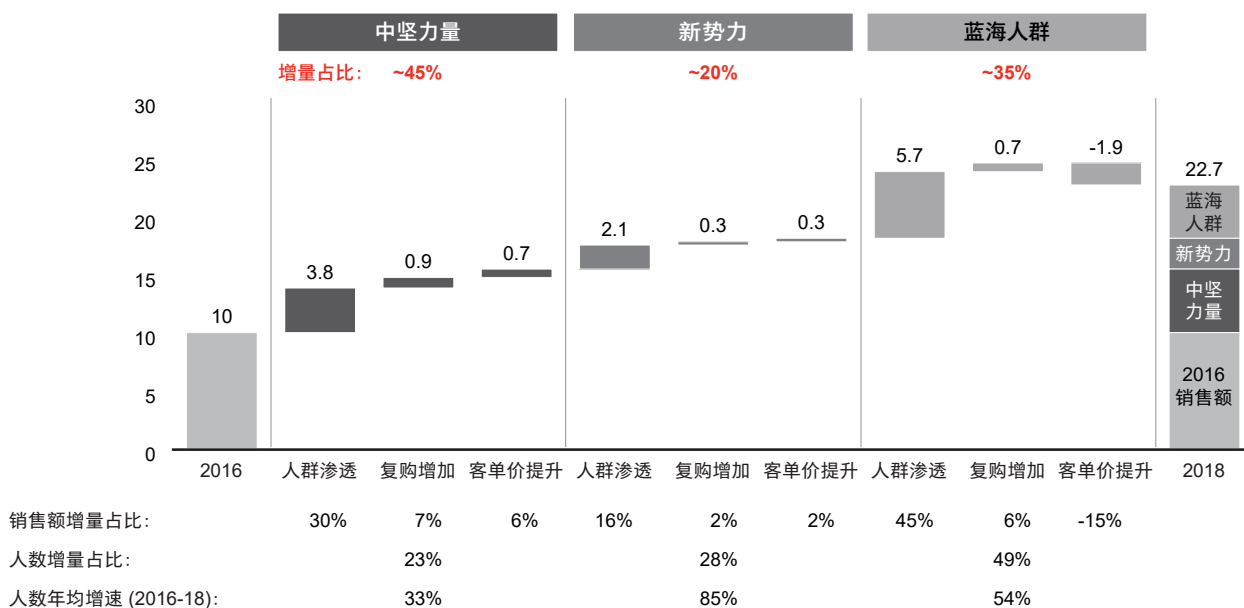
中坚力量是保健品增长的绝对主力；新势力人群尚处人生阶段早期，贡献低于其他品类；对于中坚力量，品类应三管齐下，重点突破；对于蓝海人群则应主抓渗透和复购，进一步培养他们的线上消费习惯，之后可思考如何扭转客单价下降的趋势。

保健品销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18，经指数化处理，2016年指数化为10)



营养滋补品的主要消费者以新势力与蓝海人群为主，贡献了八成的增量；中坚力量渗透提升和高端化势头突出，蓝海人群则主要由渗透拉动增长，客单价明显下降，出现降级趋势。

营养滋补品销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18，经指数化处理，2016年指数化为10)



05 家清



成家立业的中坚力量和蓝海人群是家清品类成长的主要贡献者，年轻的新势力人群贡献相对较低（但在宠物品类有明显提升）。中坚力量消费升级势头强劲，在衣物清洁/护理、纸品/湿巾、宠物等品类尤为明显，相关品牌应重点把握这一增长机遇。蓝海人群渗透贡献领先，但复购和价格提升贡献较低，品牌可采用旗下高性价比产品拉新蓝海人群，激活该类人群消费热情。

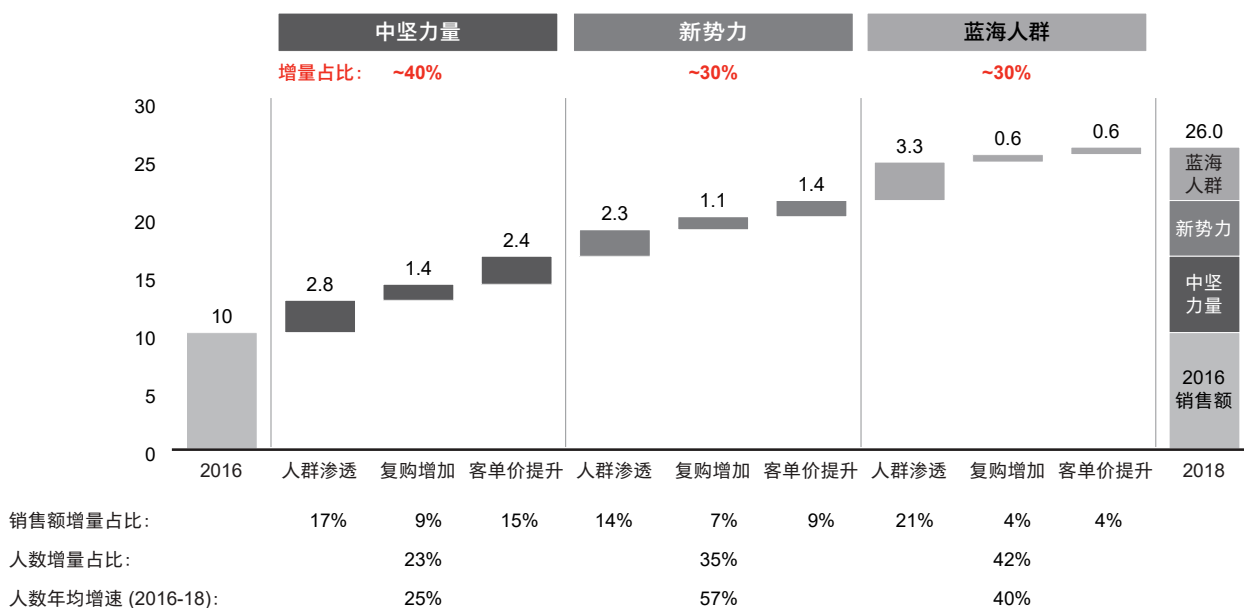
蓝海人群是家清消费者增长的绝对主力，在除宠物外的各品类均贡献了近五成新客。如何成功吸引蓝海新客，发力下沉市场，是品牌商应思考的关键问题。

5.1 宠物



精致养宠的中坚力量是宠物品类增长的最主要贡献者，贡献了四成的增量销售额；提升各人群渗透仍是品类未来发展的重点；此外，中坚力量和新势力人群的客单价升级趋势，也是品牌商可把握的机遇。

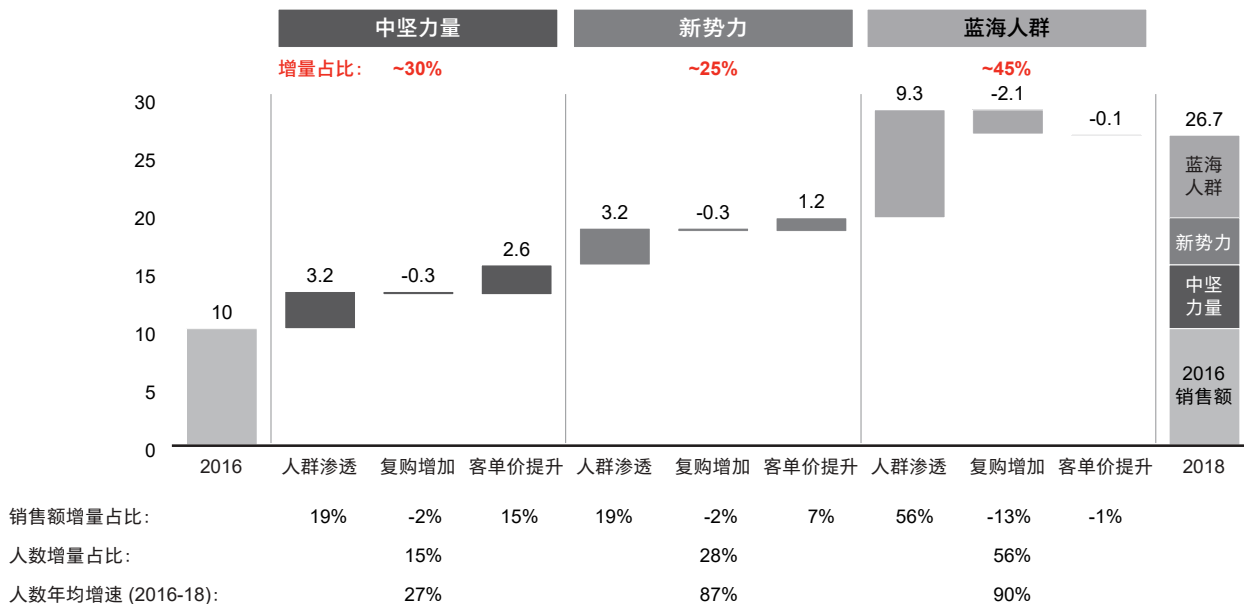
宠物品类销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18，经指数化处理，2016年指数化为10)



5.2 纸品/湿巾

蓝海人群对品类的增量贡献最高，超过四成，但消费呈现降级趋势，频次和客单价双跌；三大人群复购表现欠佳，尤其蓝海人群大幅下降，出现不促不销的情况，加强老客的再购升级是品类未来运营的重点之一。

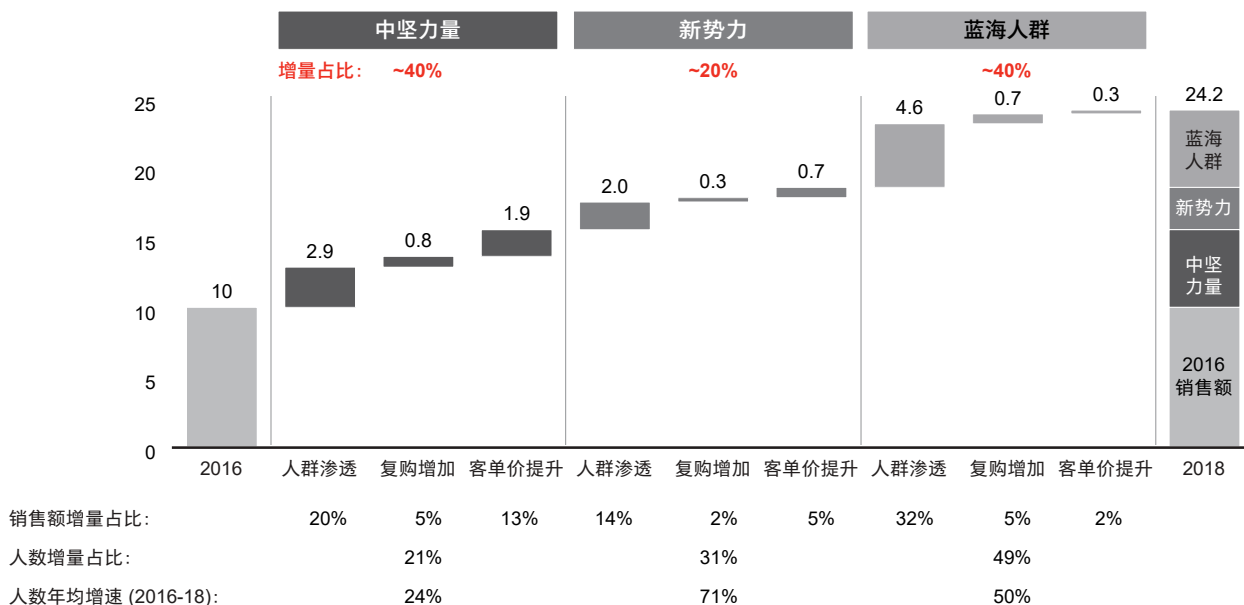
纸品/湿巾品类销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18，经指数化处理，2016年指数化为10)



5.3 家庭环境清洁

家庭环境清洁品类的主要消费者是中坚力量和蓝海人群；除渗透外，中坚力量的复购和客单价提升是品类增长的重要驱动力。

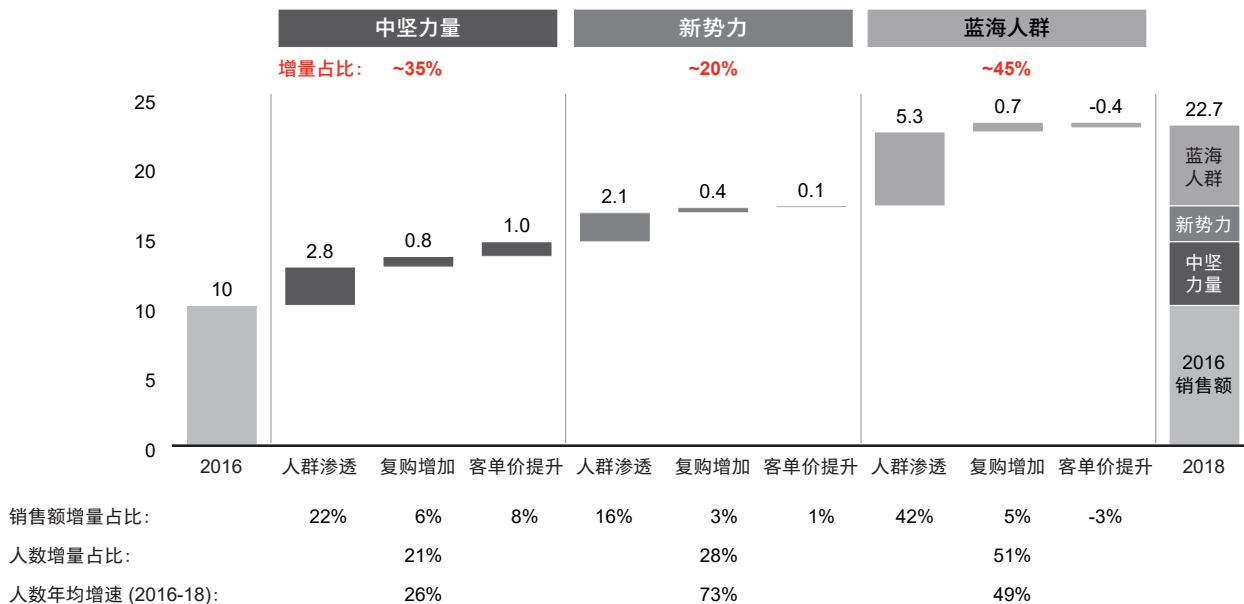
家庭环境清洁品类销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18，经指数化处理，2016年指数化为10)



5.4 家庭/个人清洁工具

蓝海人群和中坚力量是清洁工具的前两大增量贡献人群；在渗透提升的驱动下，蓝海人群引领品类增长，但受制于消费力，客单价出现下跌；针对蓝海人群，渗透提升是最重要的增长抓手；针对中坚力量，则应重视他们复购和客单价的提升。

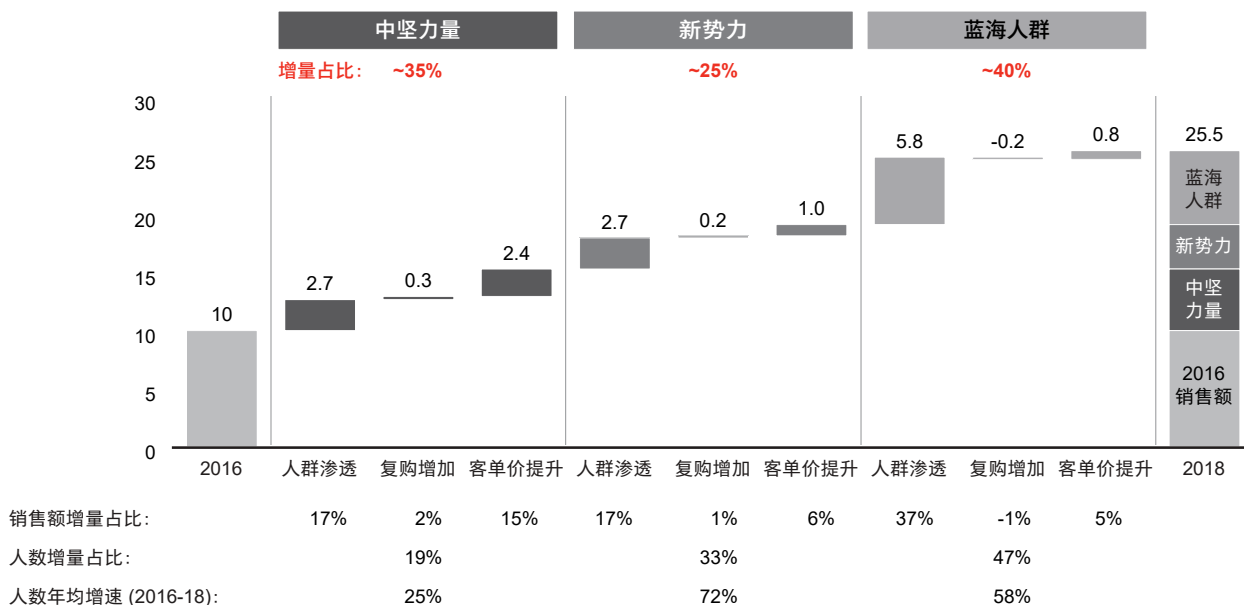
家庭/个人清洁工具销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18, 经指数化处理, 2016年指数化为10)



5.5 衣物清洁剂/护理剂

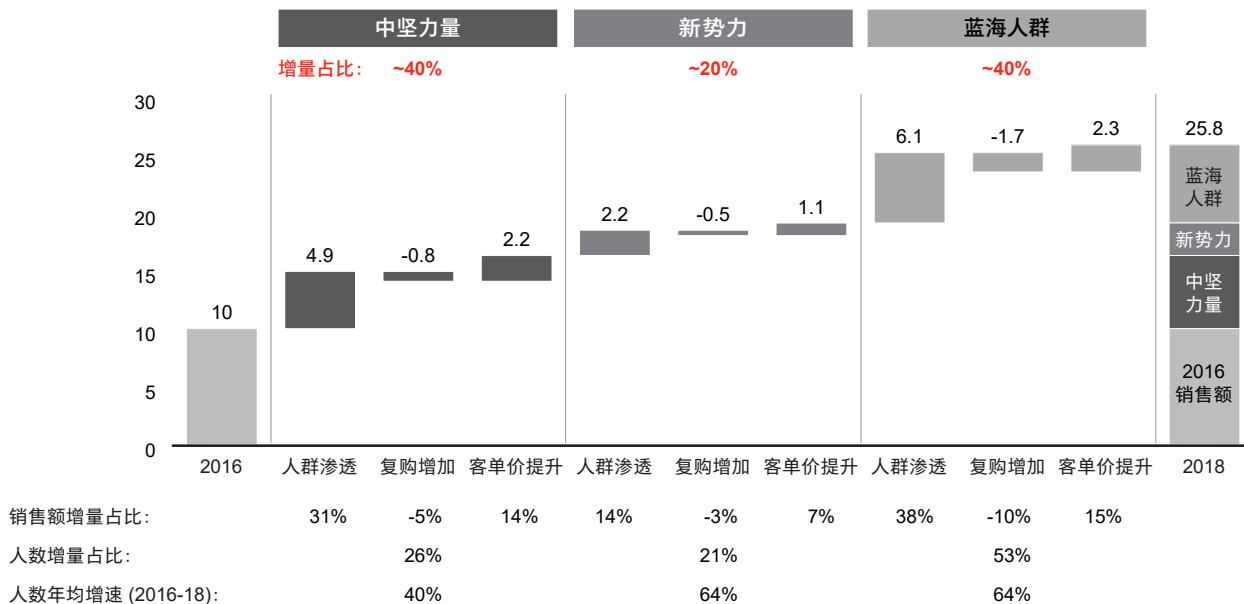
蓝海人群和中坚力量是品类增长的核心人群；蓝海人群渗透贡献大，中坚力量客单价提升显著，贡献占比接近人群渗透；新势力人群的渗透和高端化表现相对逊色。

衣物清洁剂/护理剂品类销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18, 经指数化处理, 2016年指数化为10)



5.6 鲜花

鲜花品类销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18, 经指数化处理, 2016年指数化为10)



06 个护



从整体贡献来看，三大人群对个护各品类的增量贡献基本相当。在口腔护理、美护发、身体护理等品类，中坚力量和新势力高端化升级趋势明显。蓝海人群消费呈现向线上渗透的趋势，在洗护清洁工具、女性护理等品类，渗透增长贡献突出。此外，相比美护发和身体护理，口腔护理和女性护理品类应关注如何提高复购带来的增长贡献，培育忠诚消费者，以及如何扭转蓝海人群客单价下降的趋势。

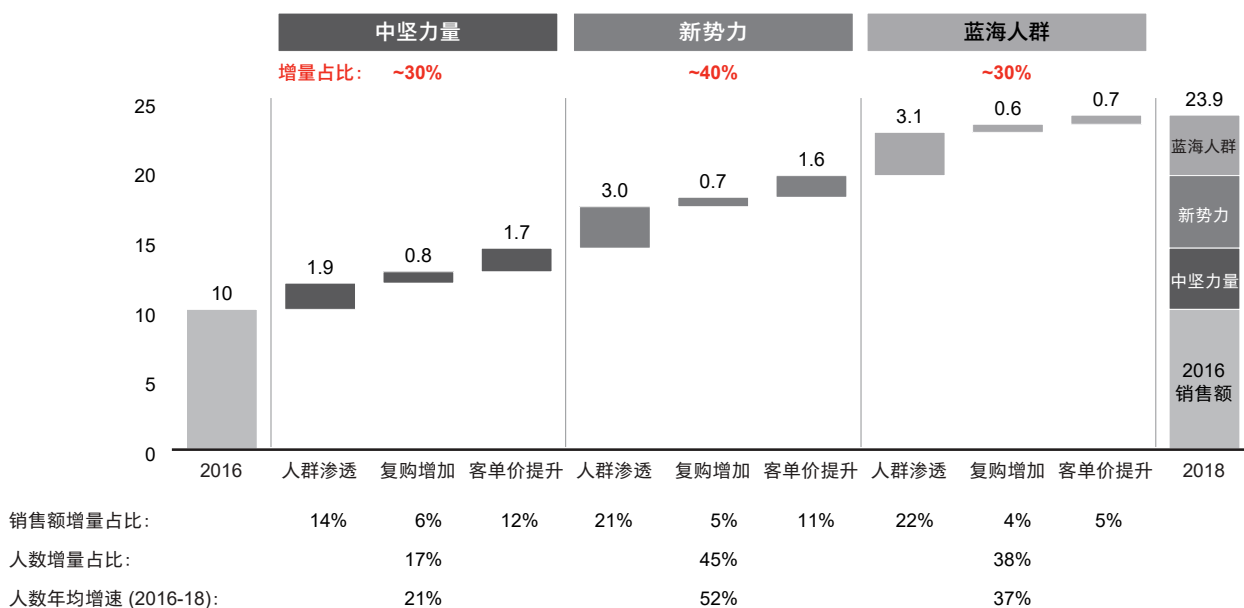
从人数增量来看，新势力和蓝海人群是新客的主力来源，贡献了各品类约八成增量消费者。持续吸引年轻人和下沉人群，是个护品类/品牌未来消费者运营的重点。

6.1

美发护发

三大人群均是美发护发品类增长的主要来源，新势力人群尤为突出；提升新势力和蓝海人群渗透，推动中坚力量和新势力复购与客单价的双重提升，是品类增长的关键。

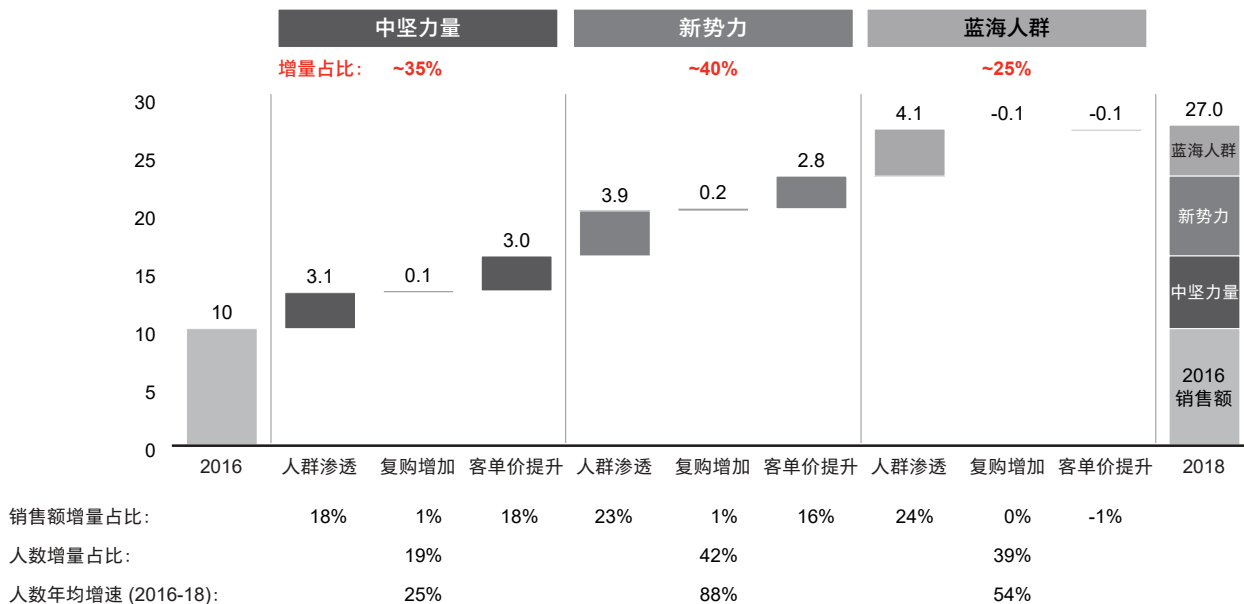
美发护发品类销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18, 经指数化处理, 2016年指数化为10)



6.2 口腔护理

中坚力量和新势力是口腔护理的主要增长驱动力；品类高端化趋势尤为明显，中坚力量客单价提升贡献与渗透不相上下；蓝海人群渗透贡献占比较大，复购和客单价呈现停滞甚至下降趋势。

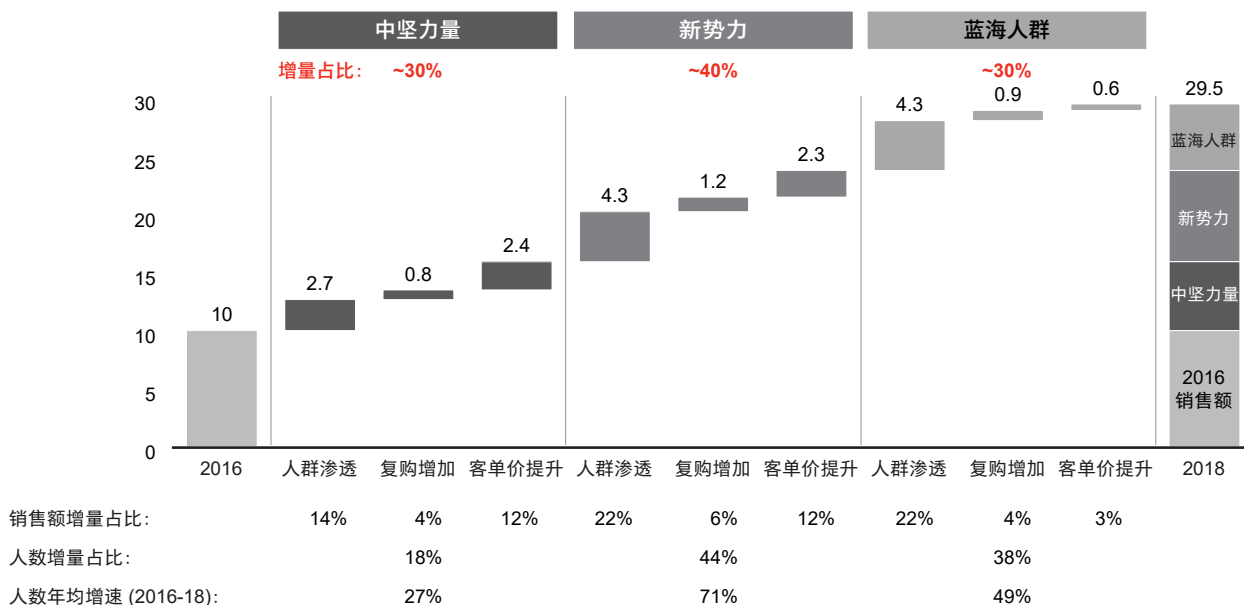
口腔护理品类销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18, 经指数化处理, 2016年指数化为10)



6.3 身体护理

三大人群均是身体护理增长的主要来源，新势力人群尤为突出，占比贡献最大；品牌应持续强化三大人群渗透，加强中坚力量与新势力在复购和客单价提升上的良好表现，如有余力，可思考如何激活蓝海人群的客单价消费提升潜力。

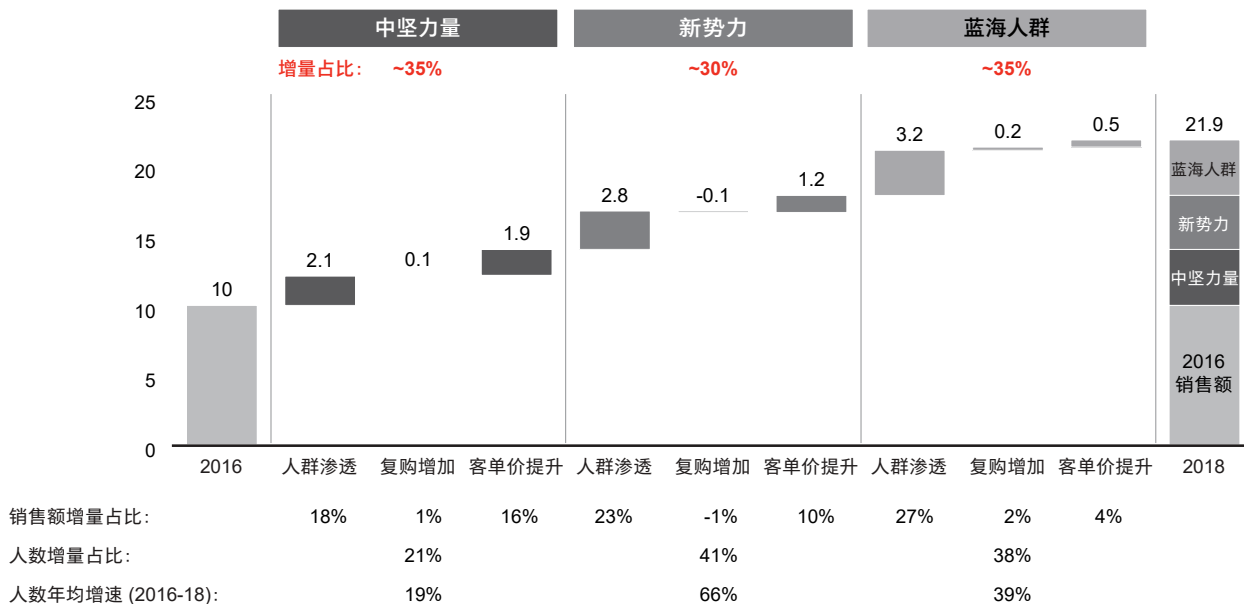
身体护理品类销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18, 经指数化处理, 2016年指数化为10)



6.4 女性护理

女性护理增长由三大人群共同驱动，渗透提升贡献突出，其中蓝海人群引领渗透提升；中坚力量与新势力客单价提升的消费升级趋势最为明显。复购在各个人群贡献最低，在新势力呈现下降，启示品牌应加强复购，延长消费者生命周期。

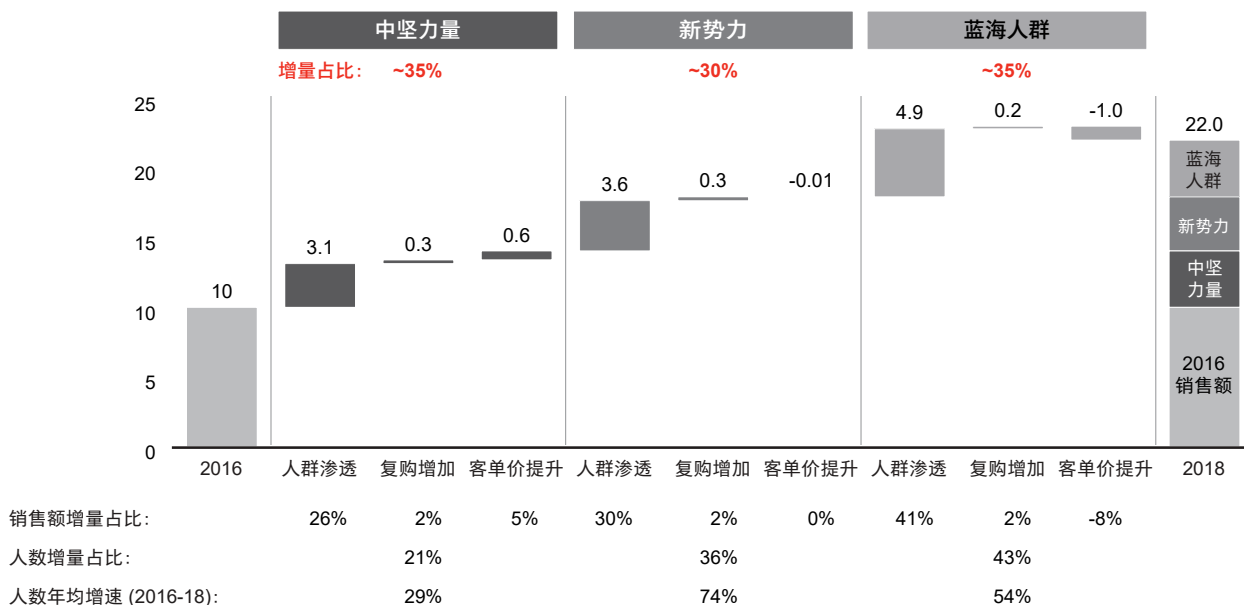
女性护理品类销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18，经指数化处理，2016年指数化为10)



6.5 个人洗护清洁工具

三大人群共同驱动个人洗护清洁工具的增长：三大人群渗透率的提升贡献亮眼，尤其是蓝海人群。复购和客单价提升贡献占比较低，蓝海呈现降级趋势。

个人洗护清洁工具品类销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18，经指数化处理，2016年指数化为10)

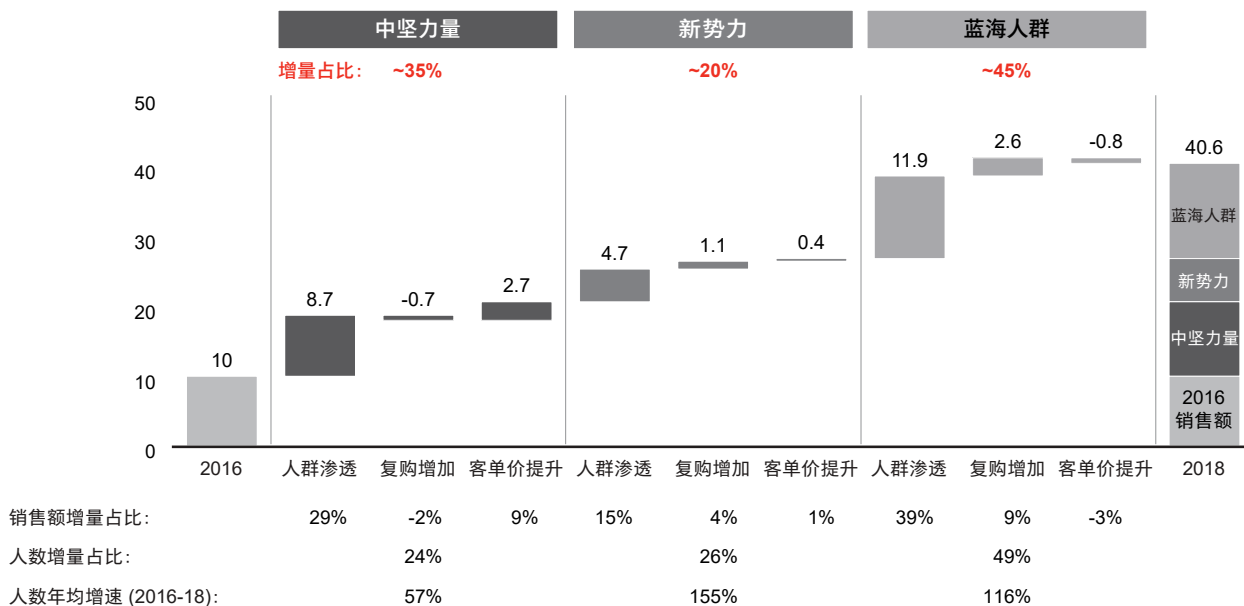


07 生鲜



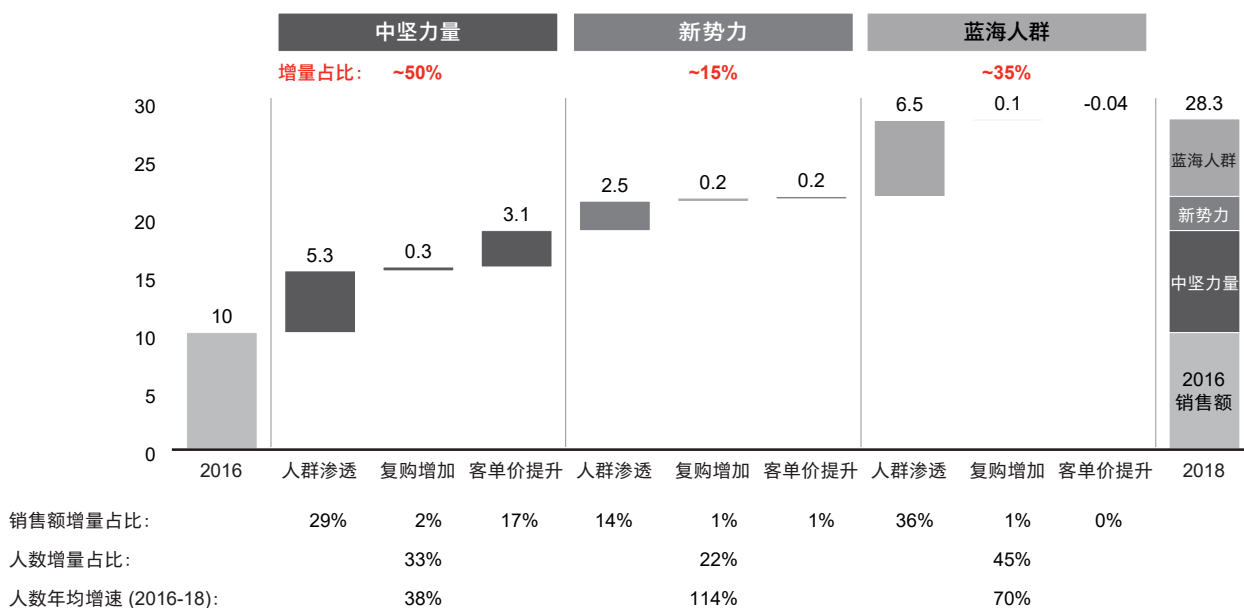
7.1 水果

水果品类销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18, 经指数化处理, 2016年指数化为10)



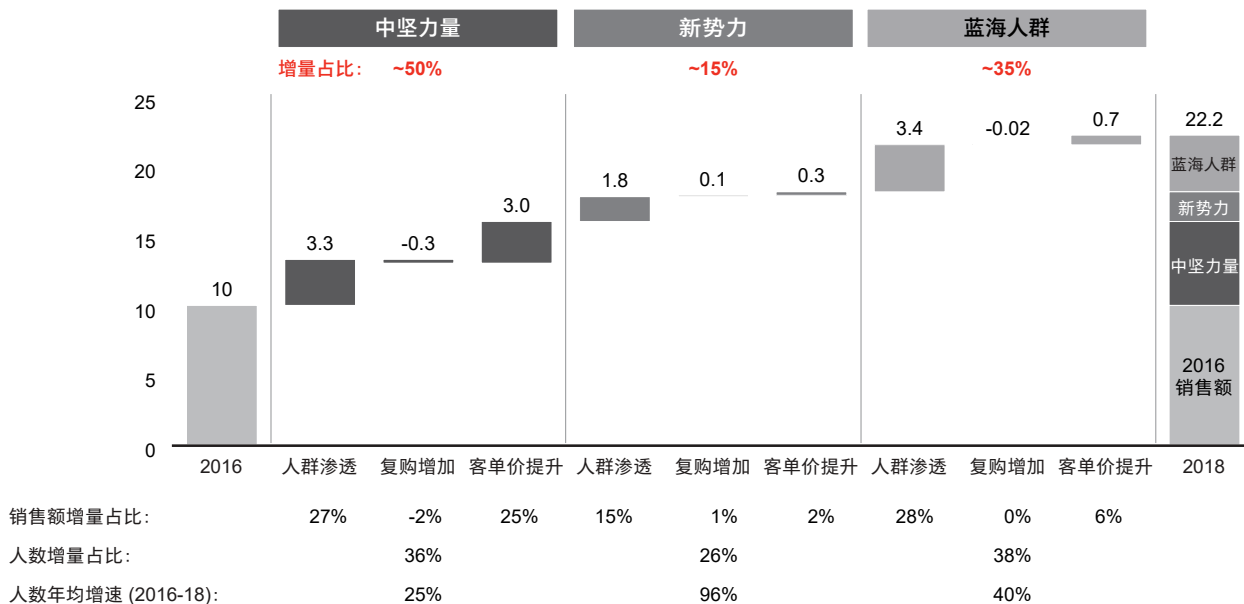
7.2 水产

水产品类销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18, 经指数化处理, 2016年指数化为10)



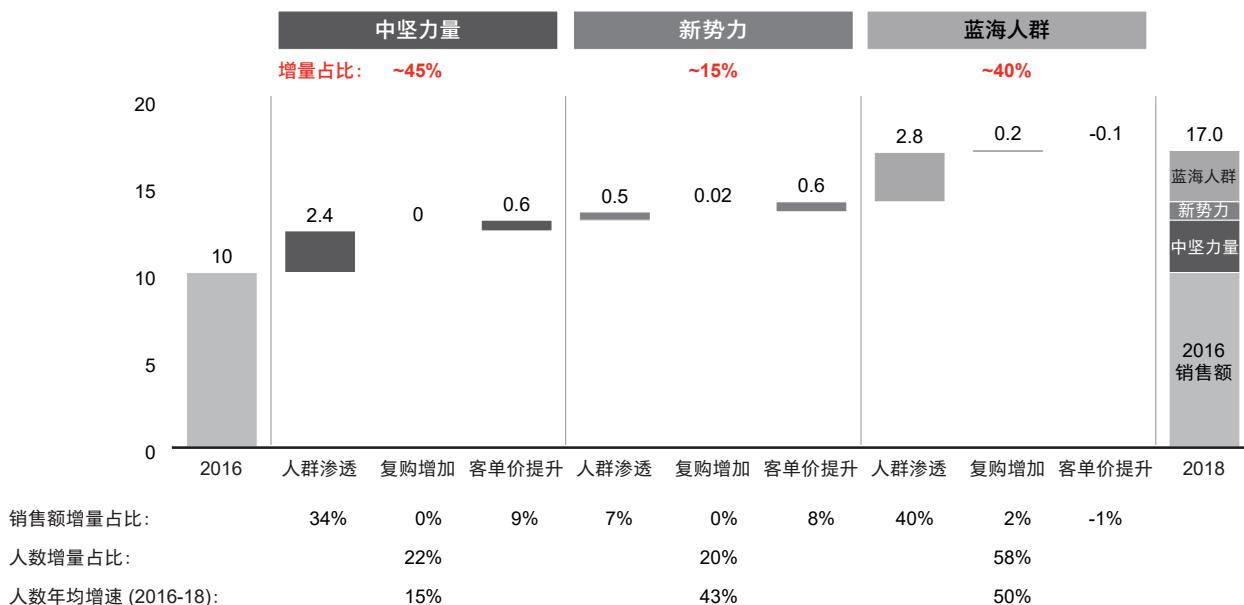
7.3 肉类

肉类销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18, 经指数化处理, 2016年指数化为10)



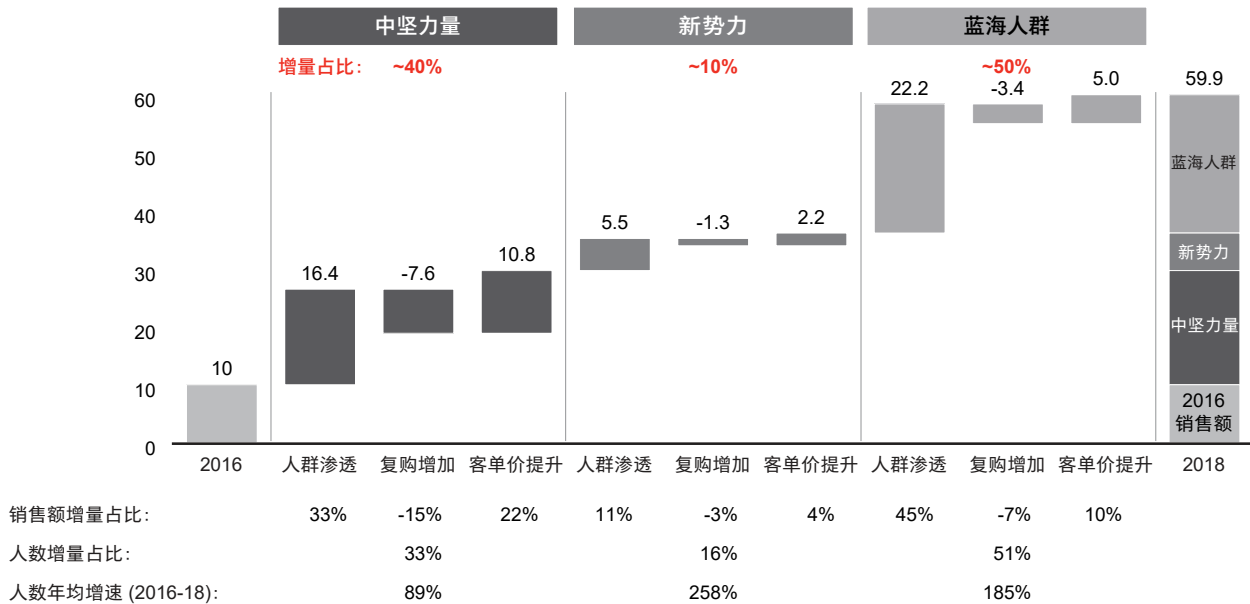
7.4 蛋类

蛋类销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18, 经指数化处理, 2016年指数化为10)



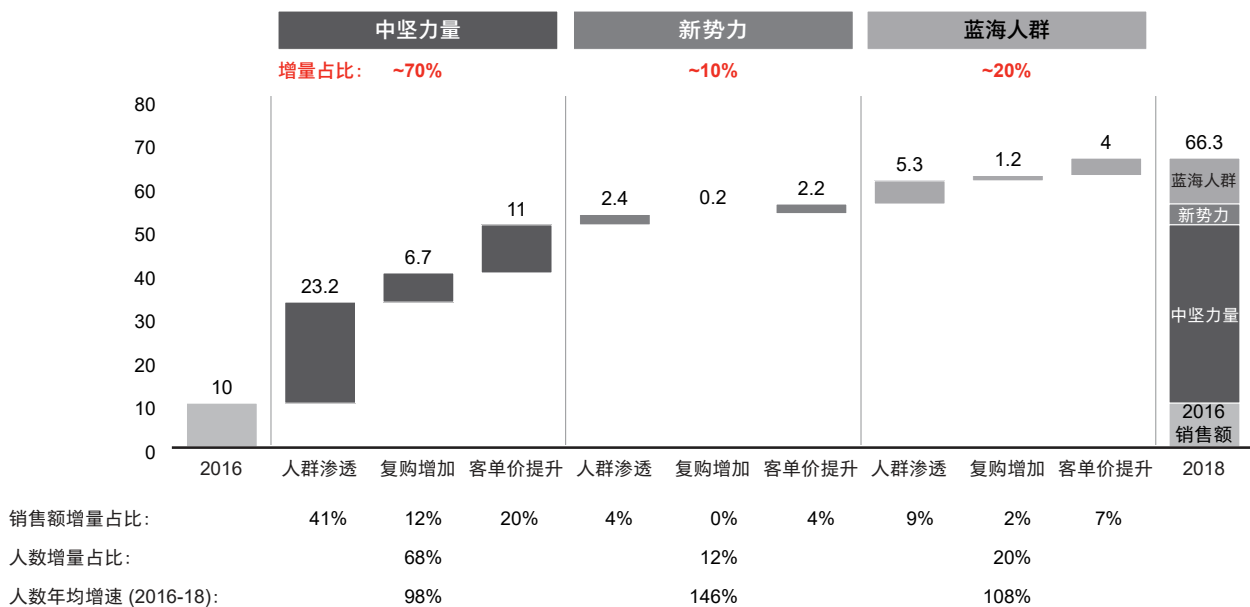
7.5 蔬菜

蔬菜品类销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18, 经指数化处理, 2016年指数化为10)



7.6 冰淇淋

冰淇淋品类销售额增量分人群驱动因素拆分 (2016-18, 经指数化处理, 2016年指数化为10)



指导委员、报告作者致谢

指导委员会

| | |
|--------------------|-----------------------|
| 胡伟雄 | 天猫大快消总经理 |
| 刘洋 | 天猫大快消全域数据运营总经理 |
| 丁杰 | 贝恩公司全球合伙人，数字化研究院院长 |
| 布鲁诺 (Bruno Lannes) | 贝恩公司全球合伙人 |
| 邓旻 | 贝恩公司全球合伙人，大中华区消费品业务主席 |
| 朱霞 | 天猫大食品总经理 |
| 杜宏 | 天猫母婴总经理 |
| 陈曦 | 天猫美妆总经理 |
| 房卉林 | 天猫个护总经理 |
| 霍志刚 | 天猫家清总经理 |
| 章泽 | 天猫医药健康总经理 |

作者

| | |
|-----|--|
| 张倩 | 天猫大快消事业部 天猫大快消消费者与品类资深专家 联络方式: shiqing.zq@alibaba-inc.com |
| 郑堃 | 天猫大快消事业部 天猫大快消全域数据运营资深专家 联络方式: shuyi.zk@alibaba-inc.com |
| 彭刚林 | 天猫大快消事业部 天猫大快消全域数据资深顾问 联络方式: ganglin.pgl@alibaba-inc.com |
| 郭鹤 | 贝恩公司 资深顾问 联络方式: kellyguo@bain.com |
| 王浩 | 贝恩公司 助理顾问 联络方式: joe.wang@bain.com |

如您有任何关于本报告的疑问或建议，请通过邮件联系上述报告作者。

致谢

本报告由阿里天猫与贝恩公司 (Bain & Company) 共同完成。

报告作者特别感谢何萍、朱峻、赵雯、顾丽娜、李弘波、宋慧敏、张佳妮、吴晔婷、祝跃、邹恽帆、石淇源、张文文、陈敬敏、安伟亭、贲国生、兰金鹤、王轩春、王雯、诸葛爱芬、白凝、董思思、王超、刘晴、杨芬芬、杨勇、赵丹、魏来、覃艺、施燕妮、田磊磊、何帆、程艳、张佳鑫、徐莉莎、于佳民对报告做出贡献。

Shared Ambition, True Results

贝恩公司是一家全球领先的管理咨询公司，致力于为全球各地的商界领袖提供咨询建议。

我们针对每个客户的自身问题量身定制切实可行的方案，并在合作过程中向客户传授相关技能以确保变革顺利贯彻。贝恩公司成立于1973年，目前在全球37个国家设有58个分公司。我们具备深厚的专业知识，客户亦来自各个行业和经济领域。贝恩公司客户的业绩超出市场平均水平四倍之多。

是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户的最大潜力。我们的战略落地/变革管理®（Results Delivery®）流程协助客户发展自身的能力，而我们的“真北”（True North）价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

贝恩公司大中华区

1993年，贝恩公司成为在北京成立办事处的首家全球管理咨询公司，目前拥有北京、上海和香港三个分公司。贝恩公司在华的业务规模遍布40多个城市，涉及30多个行业。贝恩公司大中华区咨询团队已超过250人，兼具丰富的国内及国际工作经验。

关于天猫

天猫（www.tmall.com）创立于2008年，致力为消费者提供选购品牌产品的优质购物体验。至今，多个国际和中国本地品牌及零售商已在天猫上开设店铺。根据易观基于2017年商品交易额（GMV）的统计，天猫是中国最大的面向品牌与零售商的第三方平台。

对于消费者，天猫提出“理想生活上天猫”，这背后的商业战略和定位就是天猫要成为中国消费升级的主引擎。

对于商家，天猫定位为全球所有品牌商家的数字化转型主阵地。一个企业经营的核心部分包括：产品创新、品牌建设、渠道管理、供应链的运营，而天猫新零售要在每个部分都实现重构和升级。

天猫的愿景就是全球消费者挚爱的品质购物之城。这里面没有线上和电商两个字，因为传统电商时代已经过去了，天猫正在开启线上线下数字化的新零售时代。



欲了解更多信息，请查询 www.bain.cn 或关注微信号：



阿姆斯特丹·亚特兰大·曼谷·北京·班加罗尔·波士顿·布鲁塞尔·布宜诺斯艾利斯·芝加哥·哥本哈根·达拉斯·迪拜·杜塞尔多夫·法兰克福
赫尔辛基·香港·休斯顿·伊斯坦布尔·雅加达·约翰内斯堡·吉隆坡·基辅·拉各斯·伦敦·洛杉矶·马德里·墨尔本·墨西哥城·米兰·
莫斯科·孟买·慕尼黑·新德里·纽约·奥斯陆·帕洛阿尔托·巴黎·帕斯·里约热内卢·罗马·圣弗朗西斯科·圣地亚哥·圣保罗·首尔
上海·新加坡·斯德哥尔摩·悉尼·东京·多伦多·华沙·华盛顿·苏黎世·利雅得·多哈