

# 以终为始，知行合一：

## GROW 数字化品类增长模型和应用

波士顿咨询公司与天猫大快消联合研究

2019年8月





## 胡伟雄 天猫大快消总经理

“以消费者为中心”的背后，是对这套传统语言体系的挑战和颠覆，它最终会搅动传统行业格局及行业的作业方式；更重要的是，一条基于消费者和大数据的行业和品牌数字化价值链呼之欲出，而这条价值链上，我们看到了天猫这样的平台，看到了品牌对增长和数字化部门的重新定义，还看到一个基于“大数据”而非“小数据”的消费者运营服务生态——他们正在共同改写行业固有的规则。

一个价值链从产生到走向成熟，标志性的里程碑在于规则和体系的制定，而天猫大快消是消费者为中心的运营体系构建的先行者。基于人货场的解构，天猫大快消在制定数字化环境下增长指标的道路一刻未停——首先是解答“如何运营‘人’”的命题，接着就是寻求“货”这个命题的解答，针对“如何在数字化环境中做品类运营，保持增长”，天猫与波士顿咨询公司联合发布“GROW 品类增长体系”。

GROW 品类增长模型提供可量化、可运营、可复制的品类增长模式说明，从品类的核心机会出发，结合平台一系列运营和数据工具，帮助品牌结合自身定位和策略，细化具体品类增长的抓手和相应落地策略及一整套量化指标。

从此品类运营，精准看见未来。



## 吕晔 波士顿咨询公司 董事总经理，全球资深合伙人

增长永远是品牌不变的话题，在人口红利逐渐消失、传统营销驱动力日渐乏力、数据变现能力尚未成熟的今天，品牌需要一个更具前瞻性的视角、一套更具洞察力的方法、一组更具实操性的工具来识别增长引擎、量化增长潜力、制定增长战略。在这一背景下，BCG 很高兴与天猫大快消团队一起，创新打造 GROW 增长模型。

GROW 模型打破传统的二维品类分析模型（渗透 X 客单），而是构建起一套更为立体、丰满的理论体系，并且“以大见小”（基于大数据，洞察具体品牌和品类的增长潜力），在近 4 亿名消费者和数万个品牌的大数据基础上得以验证，能够更精准、更细致、更全面地识别并量化品牌和品类未来的增长驱动力，帮助品牌决策品类战略与资源分配。

作为给品牌的一个品类战略的“导航仪表盘”，GROW 模型给品牌的价值不止是一个工具，而更是一个“基于未来潜力”并“以消费者为核心”的增长视角，也希望以此来激发整个行业 and 品牌对于增长机会、品类战略和数字化能力的新思考。

## 周志刚 达能纽迪希亚中国区总经理

---

以消费者为中心的数字化转型在当今经济时代下已成为各大品牌商热议的话题。如何通过数字化转型帮助品牌商识别品类机会点、针对处于不同生命周期（或上下游关联）的品类制定增长模型、挖掘增长抓手、提升增长效率、最终推动品类 / 品牌的发展则需要品牌商和平台商持续探索和突破的课题。天猫作为全球品牌首选的数字化转型阵地，为品类 / 品牌发展度身定做了“GROW 增长模型”，赋能品牌商在实现增长的过程中突破战略、模式、运营、效率和组织的壁垒，帮助品牌在赢得市场的同时寻求可持续和健康增长的密钥。

## Fred Freire AB InBev China President

---

As a leading FMCG Company, AB InBev has always been leading and pushing the wave of digital revolution forward, we believed the data is the power! Based on Alibaba Commercial Data Platform, we've been focusing on consumer analysis, segmentation and precise targeting, also established an actionable consumer insights cycle. It provides a real driving force to the rapid growth of business, as well as best practices that benefited the entire FMCG industry. In the future, we will keep driving the cooperation with Alibaba and speed up our pace to explore the next growth opportunities, bringing people together for a better world!

## 袁立维 伊丽莎白·雅顿中国区总经理

---

近来，随着数字化进程不断推进优化，阿里巴巴平台从策略、工具到运营持续与伊丽莎白雅顿保持沟通联动，不仅实现了销售层面的共赢，更是在品牌建设、规划及管理层面争取到更长远的格局。天猫此次发布的 GROW 模型，在原有 AIPL 和 FAST 指标的基础之上提供方向指引，帮助雅顿转换衡量增长的视角，统一内部对增长抓手和指标的认知。在阿里生态闭环下，品牌商家得以在现成的环境与先进的技术加成之下，集中精力谋增长。未来，雅顿将在 GROW 模型的驱动之下，与阿里巴巴展开更深度的合作，追踪捕捉更多市场上有潜力的消费者增长机会点，形成真正以客户为中心的思维模式。面对数字化的未来，伊丽莎白雅顿充满信心。

## 林锋 泸州老窖股份有限公司党委副书记、总经理

---

基于 DTC 商业逻辑的消费者运营，要求品牌厂商拥有直达消费者的战略视野，更加重视端到端的消费者洞察、品宣和服务，进而带动公司的生意模式重组。针对消费者的极致体验，天猫通过商业操作系统的建设，为品牌提供消费者运营能力全面提升乃至重构的生态赋能，使得品牌厂商的数字化运营迈进到了一个前所未有的阶段。

## Edward Mark 帝亚吉欧中国区总经理

---

洋酒品牌在实现品类增长过程中，同样会面临增长模式和效率的挑战。天猫为品牌引入 GROW 增长模型和 FAST 体系，有效赋能品牌实现消费者为中心的运营和增长。今年尊尼获加通过数据银行品类舰长项目，实现品牌增速领跑威士忌行业，就是很好的证明。数字化无疑是尊尼获加进一步推动的发展策略，消费者资产也将一直是品牌运营的核心。尊尼获加将持续输出有价值的行业认知，积极推动品牌、平台和消费者的共同联动。

## 蔡国源 海昌董事总经理

---

2018 年中国隐形市场超过百亿元，消费人群容量还将不断持续增长，其中电商渠道的快速发展，加快了整体行业的渗透率以及消费者对产品的认知，而天猫更是线上平台的主要购买渠道。海昌与天猫健康品类签署战略合作，利用品牌线下的知名度为平台大量招新；并运用天猫个性化层级的数字营销方式，帮助品牌用户数与销售额有效增长。身为隐形行业品类舰长，海昌将透过天猫与 BCG 推出的 GROW 模型更精准地定位天猫行业现状，识别品牌增长模式并制订有效增长策略，共同助力带动健康品类及隐形行业的成长！

## 致谢品牌

特别感谢以下品牌为本报告作出的杰出贡献：

参与编写案例品牌（排名不分先后）



# 目 录

1. 概述	1
2. 流量时代结束，增长焦虑来袭	1
3. 回归根本，GROW 模型解决三大痛点	2
4. 有的放矢，GROW 指明增长方向	3
5. 按图索骥，GROW 辅助增长落地	6
6. 初战告捷，GROW 释放增长潜力	9
7. 后记与总结	32

# 以终为始，知行合一：

## GROW 数字化品类增长模型和应用

### 1. 概述

波士顿咨询公司（BCG）联合天猫大快消团队，深入分析了包括母婴、美妆、个护、家清、食品和医药保健在内的六大快消行业，覆盖近 4 亿名消费者和数万个品牌，共同打造了 GROW 品类增长模型，帮助行业和品牌识别增长驱动力。

GROW 模型将增长驱动力分解为四大要素，即渗透力（G）、复购力（R）、价格力（O）和延展力（W），帮助品牌从“错位投入”到“精准定位”。利用 GROW 模型，我们识别出未来六大快消行业的增长潜力来源，即“决策因子”：

- 母婴行业的品类渗透力（G）明显高于其他因子；
- 食品和家清行业的复购力（R）机会突出；
- 美妆和医药保健行业的价格力（O）机会最大；
- 个护行业各方面增长机会均匀，渗透力（G）的机会略高。

同时，BCG 与阿里巴巴为这六大快消行业分别打造了具体到二级类目的“品类地图”，指引品牌着力发展重点品类。领先品牌已经开始应用 GROW 增长模型，超过 30 个品牌在 2019 年 618 期间根据 GROW 机会指标，结合自身运营水平和品牌特性，进行了相应的场景落地，平均取得了 20% 以上的业绩提升。

本报告基于我们近期对六大快消行业数万个品牌的大数据分析和研究成果梳理，结合丰富的案例，展示了数字化品类增长的方法和过程。

### 2. 流量时代结束，增长焦虑来袭

如果你问任意一家企业的 CEO 或投资者，企业和股东价值最重要的推动因素是什么？他们的回答一定是收入增长。BCG 的研究发现，S&P500 指数中前 25% 业绩最好的企业，75% 的长期股东总回报（TSR）要归功于增长。即便是短期回报，增长的贡献比率也达到了三分之一，是利润和现金流的两倍。不仅如此，业务增长能帮助企业吸引和留住行业顶级人才，为企业创新和转型提供资金支持，从而形成良性循环，持续拉动增长。



在竞争激烈的中国市场，增长的重要性更是显而易见。然而，保持高速增长谈何容易，我们认为中国消费品企业现在面临几个趋势性的挑战。

**第一是人口红利的消失。**数据显示，天猫平台的消费人群从 4.5 亿飞速增长到了 6.99 亿。到 2019 年年末，预计可达到 7.5 亿，接近中国互联网可渗透人口的上限。因此，很多企业的增量业务可能在未来企稳筑底，很多品类和产品不能再简单借助行业渗透率增长的东风。

**第二是传统营销驱动的增长手段日渐乏力。**移动互联网彻底改变了消费者与企业之间的互动关系。新一代消费者对口碑营销、情感价值和游戏化营销更加青睐。传统地毯轰炸式营销的获客成本日渐飙升，且“带货”增长能力也大不如前。

外资巨头更早地感受到了增长的焦虑，首席增长官（CGO）的职位应运而生，宝洁开行业之先河，第一个设置 CGO 职位，可口可乐、联合利华、百事可乐和家乐氏等消费企业纷纷效法，印证了趋势的变迁。过去，营销人员大多从单个品牌、单个品类去思考，现在变成跨品类“通盘考虑”——包括思维模式的转变、跨部门的团队协作、敏捷的工作方式等，利用大数据挖掘出个性化和碎片化的市场需求。

**第三是数据变现能力不足。**由于产业价值链上节点众多，企业往往会感到迷茫，不知道该选择何处发力。此外，尽管企业通过与平台的合作掌握了大量交易数据，但在如何使用这些数据上往往不得章法，无法从数据金矿中开采出有价值的洞察。

### 3. 回归根本，GROW 模型解决三大痛点

今天的环境下，过去依靠流量和风口、跑马圈地式的粗放发展时代已经结束。企业需要回归本源，苦练内功，深耕存量市场，除了关注渗透率之外，还要不断挖掘客单价、复购率以及品类延展的增长潜力。他们需要在战略、运营和组织等多个方面进行转型，利用有效的数字化工具进行赋能，才能不断挖掘可持续的增长突破口。

如果说增长是品牌商的永恒课题，那么品类规划和管理是帮助品牌赢得增长的关键武器。BCG 与天猫大快消团队经过研究分析后发现，品牌商通常面临品类规划管理的三大痛点：1) 品类增长模式方向不清；2) 缺乏品类增长抓手；3) 品类增长效率较低。

授之以鱼不如授之以渔，与其帮助企业一个接一个地解决具体问题，不如打造一套完整的工具模型，给商家一个战略“导航仪表盘”，帮助他们转换衡量增长的视角，统一组织内部对增长抓手和指标的认识。为此，BCG 联合天猫大快消共同打造 GROW 品类增长模型，首次为品牌商家破解这三大痛点，助其在数字化环境下发挥更大的增长潜力。

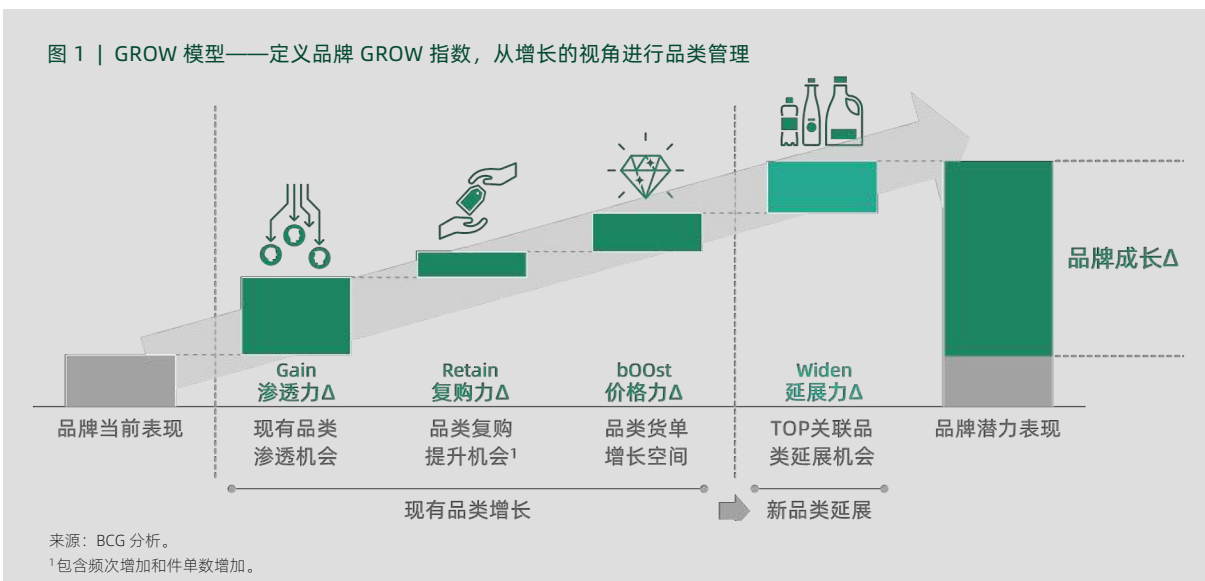
在本次研究报告中，BCG 联合天猫大快消利用 GROW 模型深入分析了母婴、美妆、个护、家清、食品和医药保健六大行业，涵盖近 4 亿名消费者和数万个品牌，并开展了 30 余个试点，取得了可喜的增长效果。

## 4. 有的放矢，GROW 指明增长方向

品牌在经历了前期客群招募和蓄水后，需要开始注重提升已有客群的精细化运营。GROW 模型能够在运营层面帮助品牌从业务的原点——品类和品牌策略出发，做好消费者运营，实现业绩增长（参阅图 1）。

GROW 增长模型识别出可以驱动品类持续增长的四大要素：

- **渗透力 (Gain)**：指消费者购买更多类型品类 / 产品对品牌总增长机会的贡献；
- **复购力 (Retain)**：指消费者更频繁 / 重复购买产品对品牌总增长机会的贡献；
- **价格力 (bOOst)**：指消费者购买价格升级产品对品牌总增长机会的贡献；
- **延展力 (Widen)**：指品牌通过提供现有品类外其他关联类型产品所贡献的总增长机会。



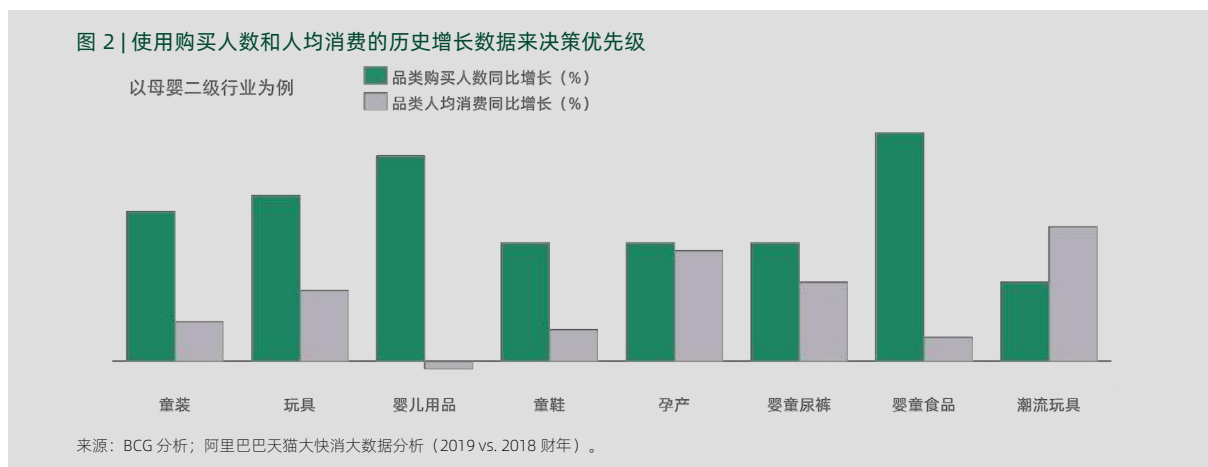
GROW 模型针对不同品类计算出 G/R/O/W 指数，在前三项中，比较其对成交总额（GMV）未来贡献值的占比大小，占比最大者则为该品类的“决策因子”，即未来优先增长方向；最后，通过 W 指数——品类延展机会，揭示企业未来可在这些品类上探索和开发关联新产品的机会。

与传统的数据分析相比，GROW 模型可帮助品牌更加精准地定位增长机会。当前常用方法



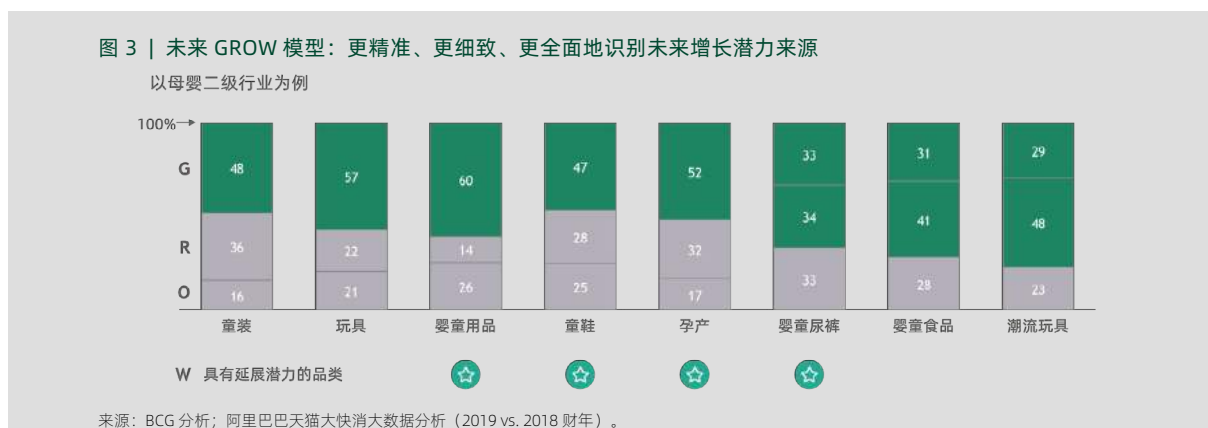
主要依据购买人数和人均消费的历史增长数据来决定增长优先级。品牌通常关注购买人数和人均消费的历史数据，通过对比这两个指标，选择其中增速较快者来进行优先发展。

以母婴的二级行业为例（按天猫平台分级方法），通过比较八个品类的购买人数同比增长和人均消费同比增长情况发现，绝大部分母婴品类——除潮流玩具外的七个品类——目前仍主要依靠提升购买人数（渗透率）驱动增长（参阅图 2）。



同样以母婴二级行业为例，通过分析八个品类的 GROW 指数，我们有以下三点发现（参阅图 3）：

- **更精准**：在婴童尿裤、婴童食品品类，不同于现有方法，GROW 模型发现未来应重点提升复购，而非增加购买人数。
- **更细致**：针对潮流玩具，GROW 模型不仅推导出企业应大力提升人均消费，还进一步发掘出在人均消费提升中更应该加强复购率。
- **更全面**：GROW 模型还能额外识别出具有品类延展潜力的二级行业，包括童鞋、孕产、婴童用品和婴童尿裤。



通过这些洞察，企业可以发现，过去提升渗透率的投入发生错位，企业资源被大量浪费。能产生最大增长效果的不是一味提升渗透率，而是提升产品复购率、回购率或开发新的品类。由此，GROW 增长模型可以帮助企业更精准地制定增长战略。

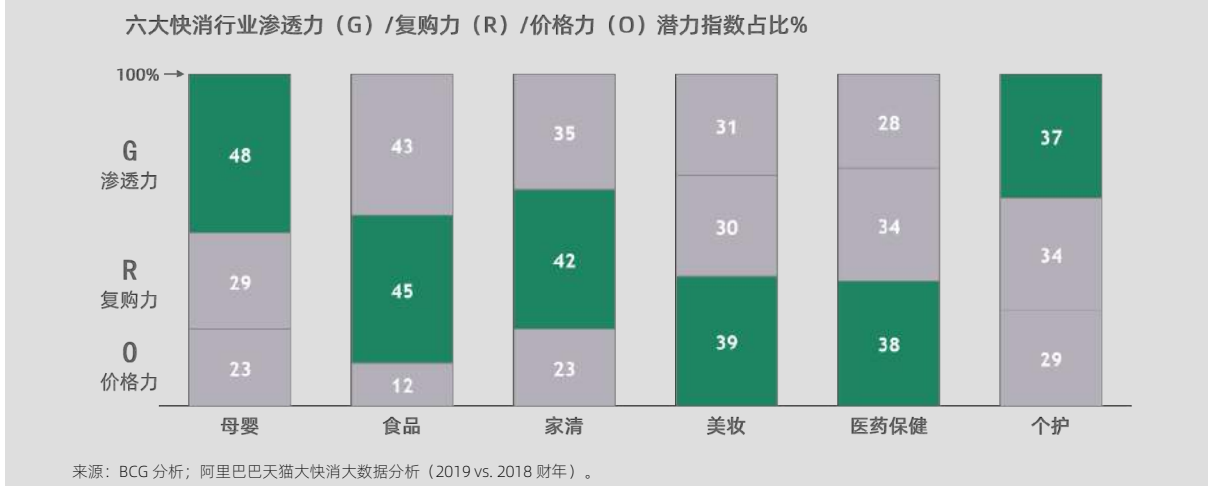
最终 GROW 增长模型会提供一套量化指标，帮助企业定量了解高潜力品类，并且帮助品牌追踪和改善对于机会的捕捉（通过对标行业对同品类机会的捕捉程度）。天猫大快消也将多方面支持 GROW 增长模型的实际落地抓手。

### 专题：六大行业的最佳增长方向在哪里？

从行业层面来看，我们用 GROW 模型识别出了六大行业的生长特点和“决策因子”（参阅图 4）。根据渗透力（G）、复购力（R）和价格力（O）对六大快消行业各自的 GMV 贡献计算出各自的 G/R/O 的值，以整体的机会总量为 100%，计算出 G/R/O 各自的比例，其中比例最大的便是该行业的“决策因子”。

分析得出，母婴行业的品类渗透力明显高于其他因子，说明其品类渗透所贡献的潜在增量显著高于其他驱动力。消费者对母婴消费品的选择比较谨慎，过去一般采取线下购买，而当品牌的官方旗舰店纷纷入驻天猫后，品牌在提升线上渗透率上有比较大的机会；食品和家清行业的复购力机会突出，消费者一般对此类产品有较高的辨识度和信任度，重复购买的机会较大；美妆和医药保健行业的价格力机会最大，与消费升级趋势相符，护肤品牌推出功能更好或复合功能的产品会受到消费者的欢迎；个护行业各个方面增长机会均匀，渗透力的机会略高。

图 4 | 行业层面，GROW 模型帮助六大快消行业识别各自的“决策因子”



## 5. 按图索骥，GROW 辅助增长落地

基于上述方法论及大数据分析，BCG 与阿里巴巴联手打造了六大行业的“品类地图”——将最适合每个增长方向的 10 个二级类目按潜力高低排列出来。以食品行业为例，我们发现最应提升人群渗透率的是山核桃 / 坚果 / 炒货；而糕点最需要提升复购率；国产白酒亟需品牌升级，提升客单价；乳制品可以通过开发新品类来提振增长（参阅图 5）。

图 5 | 食品行业“品类地图”，指引品牌着力发展重点品类

GROW模型显示，食品行业前10大最适合发展的二级类目<sup>1</sup>



来源：BCG 分析；阿里巴巴天猫大快消大数据分析。

<sup>1</sup> 基于 2018 年 3 月 31 日至 2019 年 3 月 31 日数据。

获得品类地图后，品牌企业可以按图索骥，通过“三步走”让 GROW 模型落地。

**第一步，查询“品类地图”：**查询品牌所处相关行业的“品类地图”，找到品牌旗下覆盖各品类的“决策因子”。以美妆行业为例，首先，由于美妆行业层面的决策因子为价格力（O），因此品牌从整体方向上应侧重这一维度。其次，在价格力一栏查询品牌所覆盖品类的位置；这些品类应采取提升价格力的落地场景。最后，在其他维度（G/R/W）查询品牌所覆盖品类，在提升价格力尚有余力的前提下，择机提升渗透力、复购力和延展力（参阅图 6）。

图 6 | 查询品牌旗下各品类在美妆行业品类地图中的位置

GROW模型显示，美妆行业前10大最适合发展的二级类目<sup>1</sup>

来源：BCG 分析；阿里巴巴天猫大快消大数据分析。

**第二步，选择落地场景：**针对各品类不同的决策因子，选择相应的落地场景，即采用什么举措来实现增长。以下是我们总结的 14 种常见的落地场景（参阅图 7）。值得注意，这些场景绝非穷尽所有的增长手段，企业完全可以根据自身所处行业的特点和企业能力优势，开发出创新的落地场景。

图 7 | 对应决策因子，选择 14 种常见落地场景



来源：BCG 分析；阿里巴巴天猫大快消大数据分析。

**渗透力 (Gain) :**

- **G1:** 延展目标人群驱动品类渗透。瞄准行业核心人群（前 30%）、渗透下沉市场以及细分长尾人群（小镇青年、Z 世代等）。
- **G2:** 跨品类交叉渗透。识别高相关品类，结合站内联合营销，通过打造关联品类 / 品牌（CP）进行渗透；加强线上线下全渠道消费者数据融合，提升渗透力。
- **G3:** 多渠道联动渗透。品牌各渠道消费者相互导流，对消费者进行全渠道触达渗透。

**复购力 (Retain) :**

- **R1:** 品类消费生命周期延长。防止购买人群流失，例如在防晒霜的消费者沟通中，强调全年防晒，推送日常抗老信息。
- **R2:** 品类使用场景拓展。通过挖掘细分场景需求以及培养新的消费习惯，增加复购频次。
- **R3:** 高频再购的触发。通过匹配高复购人群和高复购产品，结合营销手段，激发再次购买。
- **R4:** 老客唤醒和召回。通过加强消费者沟通，提升购买频次和件单数。

**价格力 (bOOst) :**

- **O1:** 老客的再购升级。低客单老客的再购升级，高价值老客的客单提升。
- **O2:** 产品包装升级。通过包装升级撬动价格升级。
- **O3:** 基于情感诉求实现溢价。营销加持抬高产品溢价，侧重打造产品卖点。
- **O4:** 功能 / 属性升级。通过产品升级重新定义行业产品的价格带 / 区间。

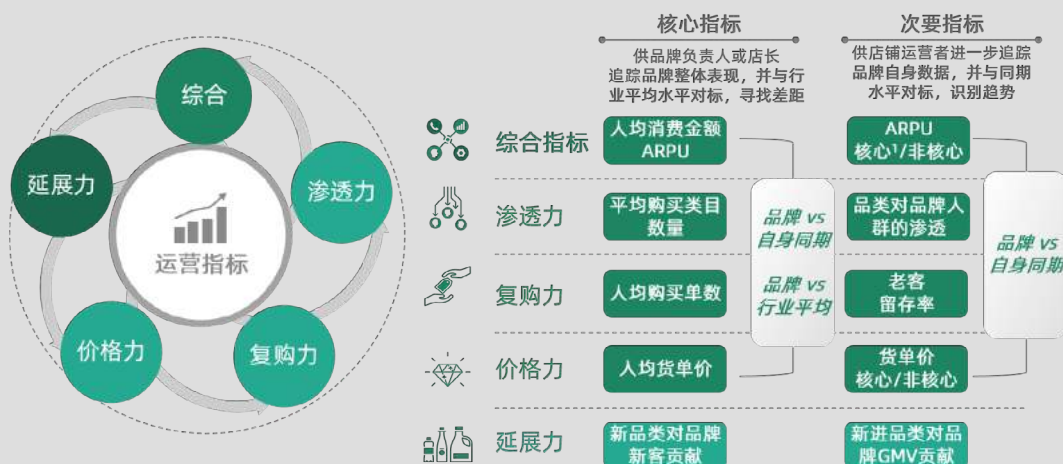
**延展力 (Widen) :**

- **W1:** 行业趋势分析识别新品类机会。分析和捕捉更好的市场机会，分析品类生命周期特征，结合市场吸引力及品牌自设能力，制定进入新行业 / 品类业务的策略。
- **W2:** 人群需求定位帮助品类开拓。洞察人群需求，行业新品类的孵化和创新，填补现有购买人群未满足的品类空白。
- **W3:** 产品价值链衍生发掘新品类。结合品牌自身产业价值链能力，依据价值链衍生方向，识别和进入新品类市场。

**第三步，监测运营指标：**在选定落地场景并采取行动后，企业应设置关键运营指标，实时对增长效果进行监测并对标行业平均水平，寻找差距，制定修正迭代方案。运营指标可分为核心指标与次要指标：核心指标主要是为了品牌负责人或店长追踪品牌整体表现，并与行业平均水平对标，寻找差距；次要指标主要是便于店铺运营者进一步追踪品牌自身数据，并与同期对比，识别趋势（参阅图 8）。

图 8 | 设置核心运营指标，持续监测并对标

根据品牌下各品类的决策因子（G/R/O/W），监测品牌整体或品牌下各品类的关键指标



来源：BCG 分析；阿里巴巴天猫大快消大数据分析。

<sup>1</sup> 核心是指前 30% 的消费者人群。



### 刘洋 天猫大快消全域数据运营总经理

以消费者为中心的增长引擎，需要更好、更准、更新的货品作为燃料，如何精确地瞄准并抓住消费者的潜在需求，成为每个品牌商砸重金研究的课题。GROW 品类增长模型应运而生，它为 C-LEVEL 的决策者们提供了一个精准的瞄准器——通过量化各层消费者的多重购物指标，帮助洞察适用不同行业的品类增长策略，将每一分品牌投入花在刀刃上，有效提升品类 ARPU 值，抓住看不见的驱动力，带来看得见的增长。同时，GROW 为一线品类运营人员提供了丰富的增长落地场景，傻瓜化地指导日常运营动作，并通过一套细致入微的运营指标实时反馈运营结果。GROW 将品类运营从“混沌态”的定性分析，带入了一个全新升级的“定量”环境，利用大数据真正实现买更多，买更频，买更好！

## 6. 初战告捷，GROW 释放增长潜力

实际上，很多领先品牌已经开始应用 GROW 增长模型并取得了明显成效。在 BCG 和天猫大快消的协助下，30 多个品牌在 2019 年 618 期间根据 GROW 机会指标，结合自身运营水平和品牌特性，进行了相应的场景落地。结果让人感到振奋，这些品牌平均取得了 20% 以上的业绩提升，初步证明了 GROW 模型的有效性。下面我们选取五家企业的做法作为专题案例，详细展现 GROW 模型的实战落地和成效。



## (1) 行业篇：母婴



杜宏 天猫母婴总经理

GROW 模型首先落地天猫母婴，是基于母婴行业产品消费的强时间属性，以消费者为思维角度，折射出的是由消费者驱动的品种渗透及拓展趋势。今天我们透过消费者去洞察品类，本质上是对行业未来发展的探索，打造行业的丰富度与活跃度，在母婴生命周期内的每个消费者都能被尽可能的满足需求，这不仅是对母婴市场空间的充分挖掘，亦是当代品类运营思维的新方向。

### 专题案例 1：某婴童品牌跨品类交叉渗透，成功提高购买人群渗透

某婴童品牌经营纸尿裤等多个品类，其中纸尿裤类目在母婴行业的“决策因子”渗透力（G）方面位居第一。该品牌选择了跨品类交叉渗透的落地场景（G2），重点提升产品渗透力，在 618 期间成功打通各品类间购买人群的渗透。

在具体操作上，该品牌通过跨品类交叉渗透的途径连接不同品类消费者。首先，该品牌借助天猫平台的数据银行和策略中心，围绕核心产品进行品类间购买重合度分析，聚焦于腰背带凳、水杯、湿巾、手推车等购买重合度高的核心产品展开交叉品类渗透。之后，品牌锁定匹配类目产品，针对相关类别潜在人群进行定向营销，采用多种品类连带运营方式，如多件多折、第二件半价、买赠套装、老客品牌兑换卡等形式，促进不同品类间人群的交叉渗透。

在纸尿裤品类，品牌着重对 0—3 岁纸尿裤刚需人群进行了多形式的纸尿裤品类渗透，推出纸尿裤与湿巾搭配购场景模块，孕期宝妈催促囤货模块等多维场景，实现纸尿裤销售的高速增长。

618 大促期间，该品牌互补类目的投资回收率（ROI）在 3 以上，最高达 21。从渗透力核心指标来看，品牌 618 新客贡献上，湿巾销售同比提升超过 100%，手推车环比提升超过 40%，水杯环比提升超过 20%，为品牌最大化地获取了新消费客群，蓄水品牌资产池；从整体行业渗透来看，618 期间水杯的渗透率环比提升约 6%，湿巾环比提升超过 10%，背带类目环比提升约 1%，手推车环比提升约 1%。最终，在多品类的相互渗透下，品牌人均购买子类目数同比增长 20+（对比行业同层级多 25%），人均消费金额 ARPU 同比增长 35.29%（对比行业同层级多 28%），实现品牌多品类协同渗透发展。\*

## (2) 行业篇：食品



朱霞 天猫大食品总经理

我们根据消费者购买驱动和决策因素将食品生鲜品类分为高端品、健康品质品、平价享受品与生活必需品四大类型进行专项运营，这是对大食品行业从消费人群到品类叶子类目再到相关商品、商家的重新梳理，也是对品类规划和运营的升级。品类健康度指标将很好的帮助到品牌，帮助到行业，一起实现品类的健康发展。

### 专题案例 2：某跨国乳制品品牌通过老客唤醒和召回，成功提升消费者购买频次

某跨国乳制品品牌在食品行业的“决策因子”复购力（R）方面位居前列，该品牌选择了老客唤醒和召回（R4）的落地场景重点发展复购力，以此提升消费者的购买频次。

在具体举措上，该品牌首先通过数据银行盘点品牌人群资产，将 GMV 目标转化为所需的 AIPL 人群目标，发现老客人群在量级上储备充足，但活跃率却非常低。针对这一现状，品牌通过策略中心分析洞察了现有类目的复购和购买力情况，根据人群 GMV 增长潜力识别出品牌核心沟通人群，再根据淘内活跃度、产品购买偏好等因素将老客人群进行划分，从品牌视角将人群聚焦在旗舰店维度和非旗舰店维度，分别通过钻展形式召回高价值非旗舰店老客，通过钻展及短信等方式激活店铺老客。

在 618 活动当期，品牌针对各层级人群，通过不同时间、不同场景分别触达，从而网罗全渠道品牌老客，高效召回老客并成功释放老客复购潜力。

事实证明，该品牌的举措成效显著。在 618 大促期间，品牌成交额同比增长 364%，位列进口牛奶市场份额第一；店铺老客进店率是女王节的 1.6 倍，店铺老客复购率提升 1.8 倍，其中老客贡献率增长 3 倍。从复购力核心指标来看，相较于去年 6 月，今年 6 月该乳制品品牌人均购买单数增长 32%（比行业同层级多 34%）；人均消费金额 ARPU 增长 12%（比行业同层级多 6%）。\*

### (3) 行业篇：美妆



陈曦 天猫美妆总经理

目前我们已进入消费者运营 2.0 时代，2.0 时代是从运营消费者到以消费者为中心的转变升级。2.0 时代下，人、货、场将基于消费者重新构建。以消费者为中心的品类升级、细分市场创新，是行业未来增长的动力。GROW 模型为商家提供了品类发展的四条增长赛道，定义了全新的增长可能性。

#### 专题案例 3：某美妆品牌通过情感诉求实现溢价，成功引爆新品价格力

某美妆品牌的面部精华品类在美妆行业的“决策因子”价格力（O）方面位居前三。该品牌以基于情感诉求实现溢价这一落地场景（O3）为抓手，成功引爆新品价格力。

该品牌首先准确洞察市场及消费者趋势，挖掘价格力提升突破口。品牌发现高端精华市场增速迅猛，且消费者中关注产品医用成分的队伍日益庞大。据此，品牌认为具有一定医用成分的铂粹精华将是一款能带动品牌价格力提升的潜力产品。

其次，品牌为新产品量身打造营销亮点，锁定日趋流行的“轻医美”概念，将医用成分艾地苯、果酸的成效作为主要沟通点，包括快速见效、强效抗氧、四周焕肤等，达成成分驱动之下的营销打法，进一步提升溢价。

同时，品牌进行场景化沟通，全方位营销种草。搭建熬夜、晒后修护、婚礼、旅行等多个场景，吸引更多潜在客户。通过淘内内容、小红书、微信、微博、头条、抖音等平台，创造站内外 360 度沟通环境。

基于情感诉求实现溢价的举措效果显著。通过这套打法，相较于去年同期，在 618 期间，品牌人均货单价提升了约 28%（对比行业同层级差多 24%）；人均消费金额 ARPU 增长 37%（对比行业同层级多 33%）。\*

## （4）行业篇：医药保健



章泽 天猫医药健康总经理

围绕消费者健康为中心思考，在中国市场健康领域独有的特性下，借助 GROW 模型应用于健康细分场景，通过行业趋势的洞察及品类发展，在现阶段聚焦策略人群的定义，试解品类偏好及消费者触点，提升全链路效率，从现在看未来：对健康行业的增长走势进行深度解读，实时观测，形成以数据为驱动的行业预测，推动健康的研发方向，最终联动合作伙伴形成健康全链条的生态模式。

### 专题案例 4：某医药保健品牌通过老客再购升级，成功拉动高端产品价格力

某医药保健品牌所经营的保健食品类目在医药保健行业的“决策因子”价格力（O）方面位列前三。该品牌聚焦于老客再购升级（O1）的落地场景，成功拉动高端产品价格力。

首先，该医药保健品牌结合市场分析，调整品类销售重心。通过策略中心，品牌洞察市场动态，发现胶原蛋白品类高端化趋势明显，且其中胶原蛋白口服液市场快速增长。然而在此之前，该品牌胶原蛋白产品的销售主力一直是蛋白粉，口服液作为新品未打开销售市场。因此，该品牌及时调整销售重心为胶原蛋白口服液，紧跟市场行情。

其次，品牌升级营销策略，拉动老客再购。对老客及高端潜客进行针对性推广，精准推送胶原蛋白口服液。多样化运用促销策略，鼓励多件购买，刺激转化购买，以此提升客单价。

通过此次老客再购升级的场景落地，品牌有效地拉动了品类均价增长。从效果来看，品牌胶原蛋白品类平均价格提升 73.13%，品牌胶原蛋白市场占有率增长 3.37 个百分点。从价格力核心指标来看，相较于去年同期，在今年六月，人均货单价提升约 16%（对比行业同层级多 8%）；人均消费金额 ARPU 增长 6%（对比行业同层级多 2%）。\*

## 专题案例 5：某乳制品品牌通过品类趋势分析，锁定新品类机会的落地场景，孵化新产品，成功增强品牌延展力

某乳制品品牌所经营的乳制品类目是食品行业延展力（W）中排名第一的发展品类，除决策因子渗透力之外，品牌还选择了行业趋势分析识别新品类机会（W1）的落地场景重点发展延展力。

该品牌首先借力策略中心，准确把握品类趋势，发现零食市场空间广阔，其规模正在迅猛增加，背后需求人群庞大，且年轻化趋势明显，消费能力较高的白领上班族正成为市场主力军。品牌随后迅速捕捉这一市场机会，锁定儿童和想吃怕胖人群两大潜客人群，推出了品牌第一款固体酸奶产品。该新品将零食和酸奶融合在一起，其无负担休闲零食的属性广受欢迎。

此外，品牌还针对细分客群对新产品进行精准营销。品牌基于数据银行和策略中心提供的人群数据，建立了消费者矩阵，将消费者细分为潜客、新客、老客以及粉丝、会员等多个层级。针对不同消费者，定制场景化店铺页面，采取不同沟通主题，提供相应货品权益。

该乳制品品牌的这一系列落地举措效果显著，此款新品上市一月即销量过万，且购买人群 60% 以上为新顾客，品牌产品延展力有效增强。从延展力核心指标来看，在 2019 财年，新进品类对品牌新客的贡献达 1%，人均消费金额 ARPU 同比增长 2%，品牌持续的产品延展力，为品牌带来持续健康增长，人均 ARPU 值在 618 期间的增长幅度高于行业平均水平。\*

## 附录一：GROW 模型 14 种常见的落地场景和应用案例

获得品类地图后，品牌可按图索骥，根据自己旗下产品在四个要素中的排名，选择以下 14 种常见的落地场景。

### 渗透力（G）

#### 1. 落地场景

##### G1：延展目标人群，驱动品类渗透

- 对品牌的意义：加速渗透行业核心高价值消费人群；拓展渗透持续下沉人群（如低线城市、低消费水平群体）；拓展渗透策略人群（小镇青年、Z 世代等）。
- 主要策略：瞄准行业核心（前 30%）人群；下沉市场渗透；击穿策略人群（区分目标群体、分层渗透）。
- 落地抓手：数据银行（核心人群、策略人群等）；策略中心 / 新客策略；试用中心、聚划算、微淘等。

##### G2：跨品类交叉渗透

- 对品牌的意义：识别高相关品类，结合站内联合营销，通过打造关联品类 / 品牌（CP）进行渗透；全渠道消费者数据融合，提升渗透率。
- 主要策略：交叉品类的互相渗透（品牌内）；互补品类组合渗透（行业内）；跨行业关联品类渗透（行业外）。
- 落地抓手：策略中心 / 新客策略（关联品类偏好 TGI、品类购买时序分析、品类人群购买分布和转化分析）；超级 CP 礼盒 / 联合营销；CP 品牌、CP 会场（行业主场）等。

##### G3：多渠道联动渗透

- 对品牌的意义：品牌各渠道消费者相互导流，对消费者进行全渠道触达渗透；同一品牌不同品类分店的消费者重叠性较高时适用；尤其适用于线下渗透为主的行业，如个护、酒类、乳制品等。
- 主要策略：多渠道购买人群激活联动；线上 / 线下（全域）人群联动（如，线下会员体系上翻）。
- 落地抓手：CEM 潜客人群投放；天猫 U 先派样；母婴室；淘宝彩蛋等。

#### 2. 具体案例<sup>1</sup>

##### G1：延展目标人群，驱动品类渗透

- G1.1：渗透核心人群，打通高端产品市场。品牌通过洞察市场动态，定位高价位市场，



对精英人群实现精准渗透。

### 案例研究：某国产白酒品牌成功洞察市场动态并锁定高价市场，精准渗透精英人群，收获超过 450 万高客单活跃消费者

某国产白酒品牌分析宏观环境发现，高端白酒市场呈上升趋势，用户消费价格指数逐年上涨。而低客单价白酒市场份额持续走低。品牌因此定位高价格市场，推出高客单价新品提升高端产品线份额。

该品牌根据阿里妈妈聚类算法推荐，DMP/策略中心自定义/建模，及数据银行工厂筛选，生成品牌产品的高潜力人群；在营销方面，品牌应用阿里系产品能力进行全渠道曝光，捕捉精英人群进行品牌种草；并针对意向人群，推出高额秒杀券权益和高额单品满减券，并在 618 期间利用智钻进行多次定向触达。品牌在 618 期间取得不俗增长，销售额比去年同期增长 85%，收获超过 450 万高消费活跃消费者。在单价大于 800 元的白酒市场，品牌渗透率较去年 618 同比增长 20%，高消费 / 白酒高客单人群投资回报率提升 48%。

- G1.2：锁定低线级市场，借力数据工具，加速渗透下沉人群。品牌通过数据工具赋能，把握低线级市场动态；刻画目标下沉人群，进行人群细分；针对人群需求匹配对应产品；完善沟通策略，吸引目标客群。

### 案例研究 1：某咖啡品牌渠道、产品、营销齐发力下沉，成功打造唯一爆款咖啡单品

某咖啡品牌通过延展目标人群，锁定低线级市场中月消费水平较低的男性人群。品牌通过小包装产品、定向情感营销以及打通分销商渠道等手段，成功提升了产品渗透率。目前速溶咖啡品类在淘宝系消费者中的渗透率仅 2.4%，该品牌利用大数据和小数据结合的方法，理解消费者核心诉求和动机，识别出四大品类渗透方向。

雀巢结合天猫新品创新中心，为其中的饮料控人群定制推出冰果萃咖啡新品，并借力流量明星，在品类日一天爆卖 10 万盒，成为 618 天猫爆款清单唯一咖啡单品，雀巢在 18—24 岁的消费者渗透率极大提升。

### 案例研究 2：某母婴品牌通过商品需求匹配和高购买力匹配，转化率提升 170%

某母婴品牌借助数据工具赋能，进行精准营销，实现下沉市场加速渗透。该品牌通过洞察发现，三线城市成交人数比例与行业平均水平存在一定差距，却有与二线人群相差较小的独立访客（UV）价值。

因此，该品牌向三线城市人群派发试用装，积蓄了大量潜在消费客群，并在 618 大促期间定向发力，通过低门槛商品优惠券并辅以产品利益点沟通，有效触达并转化三线城市

消费者。从渗透力核心指标来看，相较于 618 大促前，消费者关系加深率提升 170% 以上，试用人群转化为品牌新客比例高达 11%，三线城市人群的购买数量提高 13% 以上。

### 案例研究 3：某啤酒品牌借势 KOL 加速低线级市场渗透，直播合作贡献了 20% 的新增购买人群

某啤酒品牌成功刻画目标低线城市潜在客群，借助下沉市场 KOL 加速渗透。该品牌研究发现，一二线市场的啤酒消费人群趋于饱和，三线及以下城市人群成为品类新客增量的主要来源。在 618 期间，该品牌与下沉市场 KOL 进行抖音合作直播，获得巨大客流。从渗透率核心指标来看，在 618 期间，直播为品牌带来近 20% 的新增购买人群，其中三线及以下城市人群占比远高于原有水平，且多为淘宝系以外用户，验证了下沉市场打法的有效性。

## G2：跨品类交叉渗透

- 绑定与核心产品高度相关的品类，进行跨品类延伸，提高各品类人群渗透。品牌通过策略中心找到与核心购买人群高度相关的品类（高 TGI<sup>2</sup>）；筛选高潜力相关品类，锁定消费者交叉投放；设计符合产品购买心智的场景进行落地。

### 案例研究：某隐形眼镜品牌打造专供产品线，多渠道促进品类间关联购买，实现关联品类间消费者成功引流

某隐形眼镜品牌通过跨品类交叉渗透，充分挖掘消费者的潜在购买需求，促进关联品类互相引流。品牌借助策略中心强大的市场分析能力，洞察隐形眼镜行业的增长机会点，结合品牌自身战略，于 2019 年在天猫官方旗舰店上线专供产品线。产品线主打“新材质”、“新感受”、“新花色”，并多渠道宣传，旨在吸引品牌消费者进行品类间的关联购买，抢占机会市场。从渗透力核心指标来看，品类间关联购买人数大幅提升。2019 年第二季度，该品牌隐形眼镜与彩色隐形眼镜的关联购买人数同比提升 56%，品牌护理液消费者引导关联购买隐形眼镜和彩色隐形眼镜分别同比提升 67% 和 71%，极大地提升了品牌消费者叶子类目的购买数量。

## G3：多渠道联动渗透

- 融合多渠道客群相互导流，扩大各渠道渗透。品牌通过对不同渠道的客户进行定位、分析和锁定，对各渠道消费者进行相互导流，实现全域营销覆盖，加速各渠道品类渗透。

### 案例研究 1：某美妆个护用品商上传三大渠道数据，分析并进行消费者画像，提升各渠道渗透率

某美妆个护用品商采取多渠道联动渗透，通过数据再运营，提升各渠道客户渗透率。该品牌通过分析微信公众号申请领样人、微博粉丝、品牌自有会员这三类人群的线上数

据，结合人群画像进行广告再触达，提升线上线下人群渗透。从渗透力核心指标来看，在 618 期间，公众号申请领样人的成交转化率提升 212%，微博粉丝成交转化率提升 114%，品牌自有会员成交转化率提升 30%。

### 案例研究 2：某国产白酒品牌通过锁定目标客户，多渠道推进最佳组合策略，实现 94% 的新客增长

某国产白酒品牌通过多渠道联动渗透，实现了新客的大量增长。该品牌分析白酒行业 and 品牌购买人群特性，锁定购买潜客，联动多渠道进行跨品类拉新和行业拉新。同时配合会员权益，品牌引导潜客入会，增加消费者粘性。从渗透力核心指标来看，618 期间品牌新客同比增长 94%，会员人数达到行业第一，会员销售额占官方旗舰店销售额的 70%。

## 复购力 (R)

### 1. 落地场景

#### R1：品类消费生命周期延长

- 对品牌的意义：延长品类生命周期，防止购买人群流失；适用于产品具备生命周期特点、或品类消费升级趋势明显的行业，如母婴、美妆等。
- 主要策略：通过二级类目宽度提升，拉动购买频次，增加老客复购；预测老客生命周期和阶段，提前推送 / 唤醒对更宽品类产品购买或再购等。

#### R2：品类使用场景拓展

- 对品牌的意义：通过挖掘细分场景需求，新消费习惯培育等措施，增加回购频次。
- 主要策略：挖掘并培育更多使用场景，通过提供细分场景子品类 / 商品，增加品类购买频次；关联搭配组合（组合套装、旅行装等）；礼盒附券等。

#### R3：高频再购的触发

- 对品牌的意义：通过匹配高复购人群和高复购产品，结合营销手段，激发再购。
- 主要策略：第二单礼赠；粉丝二次运营等。

#### R4：老客唤醒和召回

- 对品牌的意义：加强消费者沟通，提升购买频次和件单数。
- 主要策略：提醒回购 / 限时折扣等；通过会员社群 / 口碑传播等加速拔草；会员专享福利（如会员双倍积分、大额优惠券）。

### R 的落地抓手

- 落地抓手：首先，通过策略中心、数据银行等方式识别跨品类场景，包括消费人群趋势

变化、高复购人群识别、高复购商品识别三大板块。然后，通过两类途径激发复购力，一是 CP 组合会场、超级推荐、短信 + 智钻触达；二是 CRM 优化升级（配合战国策）、会员楼层、会员粉丝融合及权益。

## 2. 具体案例

### R1：品类消费生命周期延长

- R1.1：品牌商通过开拓产品消费场景，延长消费者对具体品类的购买生命周期。品牌可通过拓展产品线，满足多消费场景，延续消费者跨年龄或跨品类的购买生命周期。

#### 案例研究：某婴幼儿奶粉品牌通过改进会员系统延长消费者购买生命周期，提升不同年龄段产品相互渗透率

某婴幼儿奶粉品牌对品牌用户购买生命周期进行管理，加强跨年龄渗透。该品牌产品线内针对 0—3 岁婴幼儿和针对 1—10 岁儿童的产品相互渗透率很低（<1%），在 0—3 岁婴幼儿配方奶粉里的高端和中端产品线之间的渗透率也很低（<1%）。为了延长消费者生命周期，实现品牌体系内产品间的互相渗透，该品牌进行了会员系统的相互链接、专属权益匹配等多种触达方法。618 期间品牌取得显著成果，从复购力核心指标看，618 期间该品牌 0—3 到 1—10 岁产品互相渗透率提升 190%，中端产品到高端产品的渗透率提升 26%。

- R1.2：针对不同人群，制定分层策略。品牌为不同层级的消费者制定不同的策略，分层触达，实现消费者全渠道增长，跨品类拉新，促进行业老客转化。

#### 案例研究：某医疗健康品牌通过对胶原蛋白消费人群分层推广，带动老客复购

某医疗健康品牌分人群设定触达策略，成功提升行业老客复购力。该品牌通过市场分析，发现胶原蛋白品类市场快速增长趋势，但对标行业胶原蛋白品类后，发现复购率低于平均，需做好老客户维护。通过对相关品类进行胶原蛋白跨品类拉新，重点转化易转向本品的行业老客。同时对潜客、行业和品牌老客制定差异化运营策略，成功实现全渠道人群渗透提升。从复购力核心指标来看，618 期间，行业老客对品牌贡献同比增长 133%，品牌市场占有率提升 6%。

### R2：品类使用场景拓展

- 品牌从多方面着手拓展产品使用场景，激发消费者回购的多种动机。品牌可根据节日、季节等特殊使用场景，增加购买诉求，实现多场景下的产品复购。

#### 案例研究 1：某洋酒品牌通过打造父亲节送礼场景，大幅提升各项指标

某洋酒品牌利用父亲节和美妆 KOL 拓展场景，实现点击率和转化率的大幅提升。该品牌

洞察发现，送礼场景在中国颇具应用潜力，一方面通过礼盒款打造高端送礼场景，另一方面邀请美妆 KOL 进行直播，精准切入年轻人送礼场景需求。从效果来看，618 期间，礼盒款单品购买整体份额显著提升，人群点击率相对人群均值提升 20%，点击转化率提升 50%，ROI 提升 50%，直播当天女性购买人群的渗透率超过 90%。

### 案例研究 2：某个护品牌通过挖掘冬夏两季的品类细分需求场景，成功提高消费者购买频次

某个护品牌通过研究品类季节趋势发现夏季虽然身体乳销量下降，但沐浴露销量上升明显；同时发现本品牌主打清爽的 B 系列在夏季销售表现较为突出。故，品牌确立在夏季重点推广 B 系列的沐浴露，借助明星代言、限量新品，进行了全域营销，有效扩大了品牌声量，提升了用户的好感度和忠诚度。同时，利用第二单礼赠、老客专享大额优惠券等运营方式，对新老客进行复购刺激，有效提升了复购率。从效果看，在 618 期间，该品牌身体品类的复购率同比提升约 58%；相较于同年的女王节，购买 3 笔以上的消费者数量提升了约 10%。

### 案例研究 3：某婴童洗护品牌通过跨品类搭售，改善销售季节性差异

某婴童洗护品牌聚焦母婴洗护用品在夏季销量不足的问题，海外引进防晒单品并与洗护产品搭售，提升夏季复购率。品牌通过策略中心精准挖掘婴童防晒潜在兴趣人群，利用数据银行，圈选超级用户吸引老客复购，并配合店铺首页、单品促销优惠券及消息盒子等功能进行全方位触达。从效果来看，产品季节性销售差异有所改善，4 月防晒上新以来，连带客单提升 7%，连带购买率提升 85%，人均支付件数提升高达 110% 以上，品牌人均购买件数平均提升 36%，客单价平均提升 24%。

## R3：高频再购的触发

- 识别高复购单品或人群，通过人货匹配和二次触发，达成更高的复购频次。品牌通过高复购属性单品和高复购属性人群的再购触发，以及持续粉丝二次经营，对匹配人群进行复购刺激，提升复购率。

### 案例研究 1：某洋酒品牌聚焦高复购单品，对老客进行高复购单品的定点营销刺激

某洋酒品牌对高复购单品进行再购触发，成功触发老客再购。该品牌通过近一年消费者购买链路分析，发现某组合套装和某 IP 联名款产品的老客复购率高。618 活动期间，品牌结合复购周期及复购次数，分别圈选某组合套装及 IP 联名款老客，定制对应活动方案。此外，针对高复购组合套装、IP 联名款，品牌分别提供“买一送一”、“买 2 送 IP 款定制棒球帽”活动，促进老客复购。从效果来看，在 618 期间，老客复购率同比提升 150%。

**案例研究 2：某个护品牌通过明星效应打造粉丝专属购物体验，带动粉丝持续复购**

某个护品牌对粉丝人群进行画像分析，打造专属购物体验，成功提升粉丝复购力。该品牌通过分析明星转化率和刻画粉丝人群，利用明星产品、明星礼赠和明星互动，发挥明星效应，借助第二单礼赠、老客专享大额优惠券等营销手段，对新老客进行复购刺激。从效果来看，该明星粉丝在 618 期间持续复购、转化，购买贡献占总量的 14%。

**案例研究 3：某食品饮料品牌通过洞察品类消费者复购周期和复购驱动力，主动出击催化消费者，激发老客复购，提升品牌高频老客占比**

某食品饮料品牌通过策略中心、数据银行对其各品类进行复购周期诊断，定位最优复购品类，进一步对该品类消费者进行分层洞察，发现复购驱动力为周期性刚需。品牌在 618 期间，利用自定义复购周期标签与购买次数标签，对沉淀老客分层，通过微淘、直播等私域阵地进行站内活跃老客触达激活，运用 CRM 与钻展联动召回沉默老客，配合老客专属权益，激发目标老客复购。从效果来看，618 期间品类高频购买老客人数占比较去年 618 上涨 57%。

**R4：老客唤醒和召回**

- 通过系统和具有针对性的沟通策略，提升品类老客回购。品牌通过划分老客人群并进行全面持续沟通，改善老客复购率低的问题，最大化老客价值。

**案例研究 1：某跨国乳制品品牌针对老客大促回购率低现状，制定全面有效的沟通策略，全面加速老客回购**

某跨国乳制品品牌针对不同人群，在不同时间设计不同的场景触达，全面覆盖全渠道品牌老客，高效召回老客并成功释放老客回购潜力。该品牌通过数据银行盘点品牌人群资产，发现老客人群储备充足但活跃度低。品牌通过对现有类目购买力的分析，根据人群 GMV 增长潜力识别出核心沟通人群，再根据淘内活跃度、产品购买偏好对老客人群进行划分，从品牌视角将人群聚焦在旗舰店维度和非旗舰店维度，通过钻展召回高价值非旗舰店老客，此外，通过钻展和短信的方式激活店铺老客。从效果来看，618 期间，品牌成交额同比增长 364%，是去年双 11 的 1.3 倍，进口牛奶市场份额第一。店铺老客进店率是 38 女王节的 1.6 倍，店铺老客回购率提升 1.8 倍，其中老客贡献率增长 3 倍。

**案例研究 2：某美妆品牌防晒品类针对不同消费群体采取差异化沟通机制，唤醒低频人群复购，力促品牌老客回购**

某美妆品牌防晒品类强化消费者在日常通勤场景的使用习惯，以使用肤感、抗老养肤为核心沟通点，针对不同类型的消费群体打通多渠道沟通机制，全面唤醒复购。从需求角度，品牌将聚焦“美白、晒后修复、隔离、补水、抗老”等诉求的消费群体划分为高端美妆



人群，通过 UD、钻展、天猫 U 先等多个渠道进行大范围曝光，品牌防晒类目 AIPL 当月增长 141%。从购买频率角度，品牌将高频次购买人群划分为防晒老客，通过钻展等方式进行核心触达，力促老客回购转化；去年夏天购买中高端防晒而至今年 4 月未复购人群则被划分为低频人群，通过天猫 U 先、钻展等方式进行唤醒，着力提升其对防晒产品的使用习惯，从而唤醒低频人群复购。从效果来看，相对于去年 6 月，在今年 6 月，该品牌防晒人均购买频次提升 1.9%，老客复购提升 2.8%。

## 价格力 (O)

### 1. 落地场景

#### O1: 老客的再购升级

- 对品牌的意义：低客单老客的再购升级；高价值老客的客单提升。
- 主要策略：升级换新或升级换礼；满减等形式提升客单。

#### O2: 产品包装升级

- 对品牌的意义：通常不涉及产品重大创新，通常借助包装升级撬动价格升级。
- 主要策略：规格升级；特殊包装；跨界联名 / 营销。

#### O3: 基于情感诉求实现溢价

- 对品牌的意义：营销加持抬高产品溢价；侧重情感诉求（产品卖点）的打造。
- 主要策略：挖掘升级产品卖点，提升品类的消费者情感诉求，从而提升商品溢价水平。

#### O4: 功能 / 属性升级

- 对品牌的意义：通过产品升级重新定义行业产品的价格带 / 区间。
- 主要策略：升级产品功能和设计，打造更高价格带的高端产品。

### O 的落地抓手

- 通过策略中心 / 新客策略分析单品趋势和价格带分布趋势，识别商品升级需求；通过策略中心 / 新客策略挖掘人群购买趋势等数据，升级人群定位；通过 C2B 天猫反向定制、天猫礼盒定制、（大促期间）主会场资源等方式升级商品的打造；通过天猫小黑盒营销资源、精准招募再加上卡券发放等方式升级商品上市。

## 2. 具体案例

#### O1: 老客的再购升级

- O1.1: 促进低客单价老客的再购升级。品牌结合精准市场行情分析及品牌数据监测，对产品及营销策略进行升级，促进低客单价的老客再购升级。

**案例研究：某母婴品牌引导基础款消费人群升级，提振销售额增长**

某母婴品牌发现所处品类中，基础款消费人群向中高端产品升级的需求日趋旺盛。然而品牌在自身价格带中缺失符合升级需求的产品。因此，品牌迅速开发一款针对中高端人群的创新产品，吸引基础款老客升级换新。同时，在 618 期间向基础款老客精准推送新品，并辅以老客尝鲜优惠，刺激消费转化。从效果来看，该品牌实现 618 期间销售同比增长 40%，创新产品销售占比迅速超越 10%，活跃消费者总量对比活动前增长 220%。

- O1.2：激活品牌高价值老客。除低客单老客的再购升级外，不少品牌选择激活高价值老客，成功提升客单价。

**案例研究：某啤酒品牌锁定高价值活跃老客，提供老客专享福利，提升客单价**

某啤酒品牌数据研究发现，啤酒品类年消费两次及以上的老客贡献近七成的 GMV，是品牌提升客单价的关键。因此，品牌以提升老客的二次复购为目标，对老客建立了基于 RFM 模型的人群矩阵。在 618 期间通过钻展及短信，对沉睡老客定向发券，提升复购行为，并对高价值活跃老客定向发送满减券，刺激提升客单价。从效果来看，618 期间，品牌整体旗舰店客单价同比增长 20%。

**O2：产品包装升级**

- “产品即营销”，通过营销时抬升货单和客单的溢价空间。品牌通过包装升级，建立产品与消费者之间新的情感关系，抬升产品溢价空间，创造了消费者购买的新场景和新动机。

**案例研究 1：某咖啡品牌通过升级场景礼盒和联名运动品牌推出限量礼盒，实现客单价与销量的双重提升**

某咖啡品牌推出下午茶礼盒打造场景包装，联名 IP 款包装拓展跨界消费受众，成功提升溢价空间。从效果来看，下午茶礼盒价格力提升 15%，实现 50% 的销售增长率；该品牌与某运动品牌联名制作限量礼盒，价格力提升 50%，在聚划算当日一经推出随即售罄，将高端咖啡系列销售额强势提升近两倍。

**案例研究 2：某食品品牌通过跨界互补叠加童趣 IP，提升销售额**

某食品品牌利用包装击中消费者诉求，实现销售额大幅提升。该品牌通过消费者人群画像比对，发现网红零食与故宫 IP 的兴趣人群高度契合。品牌在夹心饼干产品线顺势联合故宫 IP，推出高颜值故宫礼盒，打造高价值感饼干礼盒，顺利转化喜爱中国风的全网年轻人群。从效果来看，该系列产品线帮助 618 期间品牌整体客单价同比增长 43.8%，销

售金额提升 41.9%。此外，在儿童饼干产品线上，品牌分析发现，借助儿童 IP 形象能提升高溢价空间。由此，品牌联手某国民动画 IP 形象，升级产品包装，设计 IP 相关赠品，成功提高儿童饼干客单价。从效果来看，618 期间，故宫 IP 新品帮助品牌整体客单价同比增长 43.8%，销售金额提升 41.9%，儿童饼干系列客单价同比增长 29%，销售额提升 73%，转化率提升 57%。



房卉林 天猫个护总经理

天猫个护行业是一个致力于服务全人群的行业，与人对于健康和美的追求紧密相关。GROW 模型通过数据化的方式，从消费者思维角度，赋能行业 and 品牌一起从新供给和新场景拓展以及探索，从而更好地满足消费者在不同生命阶段的诉求。GROW 每个一指标下都有一系列丰富含义的数字组成，每个数字背后都蕴藏着无穷有待挖掘和提升的无穷机会，让行业 and 品牌一起携手共同成长和发展，面向消费者，面向未来！

### 案例研究 3：某个护品牌通过流量明星加持礼盒装，成功提升客单价

某个护品牌以旅行场景化的营销方式，触发消费者需求，于 618 期间推出旅行装礼盒，旅行装产品以包装升级带动价格升级。从效果来看，618 期间较女王节期间，该类产品客单价同比提升 8.11%。此外，品牌借力流量明星引爆价格力。品牌于 618 期间推出“全明星计划”定制礼盒，辅以明星礼赠、明星互动等方式，精准触达粉丝群体，持续粉丝二次运营，实现明星粉丝向品牌粉丝的高效转化。从效果来看，618 期间，该品牌客单价较女王节提升约 13%。

## O3：基于情感诉求实现溢价

- 提升产品调性，迎合消费者的情感诉求，实现产品溢价。品牌挖掘升级产品卖点，通过营销打造情感联系和身份认同感，成功拉升产品价格力。

### 案例研究：某洋酒品牌推出限量版高端单品，突出产品故事及稀缺性

某知名洋酒牌依靠策略中心，发现中国威士忌市场发展迅速，且产品高端化趋势明显，高年份珍藏款威士忌的稀缺性日益显现，受到消费者追捧。产品年份、品牌故事等成为高端酒产品与消费者沟通的重要着力点。品牌敏锐捕捉到这一市场趋势，发布限量版高端系列，选用世界上关停酒厂的珍稀存酒，由品牌首席调配大师打造，推出一系列高端调配威士忌产品。目前已推出三款产品，限量在天猫及线下渠道发售。同时，品牌线上线下联动推广，在客群沟通中融合产品精神，吸引高端消费者。例如在线下举办盛大发布会，与消费者重点沟通品牌的探索冒险精神与文化，进一步突出产品的珍藏属性。线上则通过天猫平台，与高潜力消费者进行沟通，即精准转化在全网购买过限量版、收藏款的人群。从效果来看，618 期间，该品牌的人群点击率相对于均值提升 60%，ROI 提升 150%，品牌溢价大幅提升。

#### O4: 功能 / 属性升级

- O4.1: 产品创新正在成为抓住中国消费者的关键所在。品牌通过升级产品功能和设计等，重新定义产品的价格带，成功提升品牌价格力。

##### 案例研究：某咖啡品牌结合本地消费趋势洞察和强大的产品创新力，引领中国咖啡市场再升级

某咖啡品牌顺应咖啡消费理念，打破产品老化的趋势，引领行业升级，重新建立与消费者的联系。雀巢研究发现“原产地系列”和便利的形式等均可促进相应升级，借势推出高端原产地系列咖啡，让消费者更加便捷地享受高品质产品。从效果看，原产地咖啡客单价提升 15%，在天猫国际妙享日进行定向营销，带动产品销售较女王节同比增长约 45%。

- O4.2: 升级新品在推出后需要通过种草、派样、定向精准营销等多种手段迅速造势。产品包装升级（O2）、基于情感诉求实现溢价（O3）、功能 / 属性升级（O4）三大落地场景均涉及新品的打磨和新上市。价格升级新品存在人群认知低、购买转换难的痛点，因而品牌在推出升级新品后，往往需要通过种草、派样、定向精准营销等多种手段迅速造势，为新品打开市场。



霍志刚 天猫家清 & 宠物 & 鲜花总经理

我们非常期待有更多多元化品牌加速品类的发展和创新，也期待 GROW 模型帮助品牌基于大数据找到品类定位和增长突破口，尤其在新品和新品类孵化和增长方面，助攻客户达到目标。

##### 案例研究 1：某宠物食品领导品牌通过产品升级重新定义价格带和区间，精准定位高效触达，实现促新 618 购买人数同比增长 20%，客单价同比提升 26%

某宠物食品领导品牌通过价格力（O）的产品功能 / 属性升级，精准定位，成功提升品牌价格力，“对症下药”促进招新效率的提升。该品牌对市场解读，分析出新幼猫幼犬主人对喂养知识具有强烈需求，结合科学提供营养的产品内核。品牌小奶罐产品精准定位，目标消费群体为新生宠物主人，提供解决幼猫幼犬营养健康和精准饲喂营养知识教育的一站式解决方案。在产品包装设计上，全面升级并制定出合理价格带，打造更高端的产品，丰富了产品的价格梯度，进一步提升品牌价格力。在产品推出后，品牌通过数据银行圈选出幼猫、奶糕、孕猫主等精准消费人群，利用直钻、超级推荐、猜你喜欢等触点，高效触达人群，实现招新效率提升。从效果来看，招新效率和品牌价格力提升显著，新品小奶罐招新效率比日常高出 22%；618 期间，客单价同比提升 26%，登录天猫 V 榜。

### 案例研究 2：某国产白酒品牌升级新品全方位促活，细分市场渗透率同比提升 20%

某国产白酒品牌全方位促活，提升新品的市场份额和人均客单。品牌利用策略中心对行业品牌和客单进行精细化分层分析，锁定高层级市场，面向精英人群推出高端光瓶酒“白瓶”。新品推出后，品牌联动多渠道进行跨品类拉新和行业拉新，高效触达核心人群。品牌锁定白酒发烧友进行产品形象种草，通过付费广告、内容渠道、天猫营销平台等渠道全方位推广，提升市场对产品的认知。同时，品牌筛选出中国风、社交聚会、送礼、白酒高客单消费等几类高端潜客，进行多次精准派样，强势蓄客。种草、派样后，新品意向人群和高消费能力人群产生沉淀。品牌精准追踪这部分人群，于 618 期间通过智钻定向激活，配置高额秒杀券、高额单品满减券等权益，有效促进购买转化。从效果来看，618 期间，品牌新客同比增长 94%，产生 450 余万高消费活跃人群，在白酒行业单件大于 800 元市场的渗透率同比提升 20%。

## 延展力 (W)

### 1. 落地场景

#### W1：行业趋势分析识别新品类机会

- 对品牌的意义：更好的市场机会分析和捕捉。
- 主要策略：分析品类生命周期特征，结合市场吸引力及品牌自设能力，制定进入新行业 / 品类业务的策略。
- 落地抓手：行业 360（红蓝海）；类目成交数据 / BC 占比。

#### W2：人群需求定位帮助开拓品类

- 对品牌的意义：洞察人群需求，行业新品类的孵化和创新，品牌引导现有购买人群的未满足品类机会。
- 主要策略：通过定位目标机会人群及潜力品类需求趋势，识别和开拓全新类目市场（通常涉及品类创新）。
- 落地抓手：数据洞察合作。

#### W3：产品价值链衍生发掘新品类

- 对品牌的意义：品牌最大限度地发掘产品供应能力（通常这类品牌拥有产业带规模能力）。
- 主要策略：结合品牌自身产业价值链能力，依据价值链衍生方向，识别和进入新品类市场。
- 落地抓手：产业带招商。

### 2. 具体案例

#### W1：行业趋势分析识别新品类机会

- W1.1：把握品类发展趋势，识别新机会。品牌通过市场分析洞察品类发展趋势，识别新

品类机会，打造全新产品。

### 案例研究 1：某饼干品牌发力儿童饼干蓝海市场

某饼干品牌分析市场趋势，发现饼干品类细分市场中，儿童饼干正处于高速发展期，且竞争密度低，尚属于蓝海市场。同时，该品牌儿童饼干产品增速远高于该细分品类增速，布局机会明显。品牌以儿童饼干市场人群（亲子人群）的画像作为潜客搜寻的基准点，去同品类、跨品类内找有类似行为的潜客。进一步洞察市场驱动力，发现 IP 形象儿童饼干是该市场的重要产品。据此，品牌迅速捕捉市场机会，联手儿童喜爱的国民动画 IP，推出迷你饼干与 IP 合作礼盒装。从效果来看，618 期间，该品牌儿童饼干销量同比提升 73%，相比日销提升 331%，购买人数同比增长 114.8%，其中 95.6% 的购买人群为店铺新客。

### 案例研究 2：某咖啡品牌抓住冷萃、冷干、防弹等趋势属性，推出新产品

某咖啡品牌洞悉咖啡市场趋势，发现冷萃、冷干、防弹等趋势属性，增长率远高于传统速溶咖啡品类，户外即饮咖啡人群逐渐占据主流。品牌针对不同品类咖啡产品和不同人群进行需求分析，确定目标产品属性，打造了线下咖啡馆与线上 O2O 的全新咖啡体验，推出定制化 SKU，还推出即饮咖啡系列产品，包括大众产品线原味烘焙系列、核心产品线丝滑拿铁系列、高端产品线冷萃咖啡系列。该品牌推出的全新的咖啡形式——液态咖啡浓缩液借助咖啡超级品类日上市，从效果来看，该产品目前已成为咖啡叶子类目第一名产品，消费人群的消费层级高于竞品。

- W1.2：构建全方位新品推广策略，把握市场趋势。品牌把握行业趋势，分析识别新品类机会（W1）的落地场景，顺应市场趋势进行采用全方位推广，实现增收增长。

### 案例研究：某医药保健品牌构建全方位新品推广策略，提升品牌市场占有率

某医药保健品牌洞察市场动态，发现胶原蛋白品类高端化趋势明显，且胶原蛋白口服液市场快速增长。进一步分析消费者画像，识别胶原蛋白口服液的购买人群为 25—34 岁轻熟女、白领和爱美人士，注重产品的品质和功效。因此，品牌及时调整销售重心，主推胶原蛋白口服液，并结合消费者属性，构建全方位推广策略。锁定蔡徐坤粉丝、养生保健女性、爱美人士、品牌潜客与老客、品牌购买人群、品牌胶原蛋白购买人群等为重点推广人群；淘宝体系内通过女性粉丝众多的人气主播、站外通过地铁广告、母婴平台触达潜客；以“从此我的年龄是个秘密”为卖点，着重突出产品功效，并辅以满赠及送礼活动。从效果来看，策略实施后，该品牌胶原蛋白品类平均价格力提升 73.13%，胶原蛋白市场占有率增长 3.37%。



## W2：人群需求定位帮助开拓品类

- 洞察关键客群需求，帮助开拓新品类。品牌洞察现有购买人群未被满足的品类机会，进行品类孵化和创新，增强品牌延展力。

### 案例研究 1：某婴童奶粉品牌对年龄段定制分段沟通，提升销售转化率

某婴童奶粉品牌根据数据和舆情洞察出消费者购买缘由，反向定制不同包装、赠品及沟通信息，促进消费者复购。品牌旗下某产品适合 1—10 岁挑食偏食，胃口差，需要加强营养支持的幼儿及儿童，但 1—10 岁年龄跨度中，每个阶段的孩子需求略有差异。品牌基于阿里大数据，通过原产品消费者画像和相关性分析，洞察年轻妈妈的育儿需求，针对不同年轻妈妈的不同需求，推出三款针对不同年龄段消费者的沟通概念和定制包装（C 位宝宝、全勤宝宝、学霸宝宝）。从效果来看，今年 618 的客单价相对去年提升 11%，母婴品类人群购买兴趣提升 42%，销售转化率对比常规包装提升 150%。

### 案例研究 2：某食品品牌通过洞察偏好营养健康零食的九大类人群特点，成功从消费者出发，拓展新品类

某食品品牌通过消费者数据挖掘研究，推出新品迎合年轻人群的健康新需求。该品牌充分利用阿里全体系数据赋能，挖掘出基于大数据分类的九大泛营养品类高潜人群（覆盖 4 千万人群包），并精准甄选出其中两类消费人群进行重点研究，实现真正从消费者出发的跨新品创新。通过分析目标客群在口味享受、生活品质时尚潮流、营养健康三大维度的不同偏好，设计推出产品针对有较强营养健康概念的年轻消费群体，结合 C2B 新品共创项目持续推进。从效果来看，今年 618 期间，该品牌人群客单价增加 5%，比行业同层级高出 2.5%。

### 案例研究 3：某啤酒品牌靠拢女性消费群体，新品迅速跻身行业前列

某啤酒品牌通过人群需求定位帮助开拓新品类，成功靠拢女性消费群体，实现新品成功促活。该品牌通过市场研究发现，女性啤酒消费者渗透率较高，是品牌拓展拉新的方向。进一步分析该群体的消费行为，品牌发现女性对果汁、预调鸡尾酒、果味碳酸饮料的偏好明显。因此，品牌在 618 期间推出果啤新品，并针对女性重点推广，选择受众近 90% 为女性的淘宝某主播带货，精准触达女性消费者。从效果来看，新品推出后仅 20 天，在天猫店铺的购买人数已达到果啤行业第 5 位。

## W3：产品价值链衍生发掘新品类

- 由于依据价值链衍生方向开发新品类的过程较长，本次复盘未涉及具体案例。

## 附录二：GROW 模型中六大行业品类地图

根据天猫平台海量的交易数据，BCG 与天猫大快消打造了六大行业的“品类地图”——将最适合每个增长方向的二级类目按潜力高低排列出来，指明品牌发力重点。（因篇幅所限，此处仅列举各个指标下前 10 大潜力类目；欲知更多重点类目，请咨询负责该类目的天猫小二。）

### • 母婴行业



### • 美妆行业



## • 食品行业



## • 个护行业



## • 家清行业



## • 医药保健行业



## 7. 后记与总结

在对各品牌试点 GROW 模型进行观察和总结后，我们发现要完全发挥其威力，企业需要提升三方面的能力。首先是战略规划能力。我们在试点访谈中发现，遇到战略转型，很多时候企业会选择全做或全不做，很少进行针对性的侧重和选择。前者会导致企业的战略资源被摊薄，执行达不到效果；后者则会让企业陷入温水煮青蛙的境地。战略其实就是做权衡，而 GROW 模型的目的正是协助企业更明智地做选择。

其次是提升组织能力，包括商品开发、数字化营销、大数据分析等，特别需要建立统一的数据中台，整合各领域数据，包括消费者分群信息、消费者线上及线下的购物车信息、消费者浏览行为信息、按品类的销售信息、按促销的销售及利润信息等。这样才能为后端的品类开发和前端营销部门提供明确的方向指导。

最后要改变传统的工作方式，推行敏捷工作法和鼓励试错的创新文化。敏捷不仅仅指速度效率的提升，更是真正以客户为中心，快速满足客户的需求和反馈；打破部门墙，加强团队协作；提升员工权限和主人翁意识。与数字原生企业相比，传统消费品企业的文化厌恶风险，崇尚效率。然而互联网平台让企业创新的成本大大降低，企业不妨将线上作为“尝新”的测试平台，鼓励快速创新、快速失败，并根据关键数据指标进行快速迭代试错，最终打造出爆款产品。

GROW 模型并非是 BCG 与天猫大快消两方创造出来的工具，而是我们通过对领先企业的先进经验和最佳实践进行观察、总结和提炼得来，目的是给品牌提供一套简明、实用、能切实提升增长的战略工具。“以终为始、知行合一”不仅仅是一句口号，更是互联网时代的决策方式，以增长为“终点”，以数据指标为指导“纲领”，不断循环迭代，建立新的能力，帮助企业实现跨越性的增长和发展。

注：

\* 通过对个别品牌异常数据调整，保证行业数据的有效性。

<sup>1</sup> 资料来源：阿里巴巴天猫大快消 2019 年 618 案例复盘。

<sup>2</sup> TGI= 目标群体指数。

## 报告作者、指导委员会及致谢

### 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
吕晃	波士顿咨询公司 董事总经理，全球资深合伙人
陈茜	波士顿咨询公司 董事总经理，全球合伙人
孙达	波士顿咨询公司 合伙人
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 & 宠物 & 鲜花总经理
章泽	天猫医药健康总经理

### 作者：

张倩	天猫大快消事业部	消费者与品类资深专家	shiqing.zq@alibaba-inc.com
何田雨	天猫大快消事业部	全域数据运营资深顾问	yiyei.hyt@alibaba-inc.com
石淇源	天猫大快消事业部	全域数据运营资深顾问	qiyuan.sqy@alibaba-inc.com
彭刚林	天猫大快消事业部	全域数据运营资深顾问	ganglin.pgl@alibaba-inc.com
蒋云莺	波士顿咨询公司	项目经理	jiang.kathy@bcg.com
陈慈钰	波士顿咨询公司	助理咨询顾问	chen.ciyu@bcg.com
宋佳航	波士顿咨询公司	助理咨询顾问	song.fred@bcg.com
熊懿	波士顿咨询公司	助理咨询顾问	xiong.everly@bcg.com



## 致谢

本报告由阿里天猫与波士顿咨询公司（BCG）共同完成。

报告的作者特别感谢天猫 BI 团队及天猫 DT 团队提供的数据支持

报告的作者特别感谢安健为本报告的撰写提供的帮助

特别感谢 BCG 和天猫团队成员对报告做出的贡献：

BCG 团队成员，包括顾臻、梁瑜、王伟琦、孙志勇、詹慧、柴茁和魏婧宇

天猫团队成员，包括：

BI 团队：戴颖、程智新、沈迪、张一朋

DT 团队：沈则潜、王轩春、程朝颖、高琪霏、王继达、姚端维、兰金鹤、林鸣晖、骆静、范菲菲、符浩、肖捷

行业小二：何帆、刘晴、苏凌、董思思、张自萍、韩笑、李双燕、田磊磊、包琳琳、钱潇楠、赵舒、王超、高峰、陈亮、刘婷婷、来益丹、杨燕英、符玉才、陈庆萼、蒋琛琰、徐莉莎、于佳民、王凯、常煜楠、刘丹、丁嘉佳、梁思敏、徐梦临、毛晓亮、刘秋莺、GAI-SHARON、蔡博、李亚朝、杨月欣、黄芳、刘璎、丁嘉佳、霍婷、李晓丹、徐茜、聂珂、陈烨婷、苏凌、胡秋月、张聪、程艳、袁明祥、董云鹏、刘海洋、冷海晶、张鹏、周轩榕、杨婕、马芸、杨勇、张超、池拓洋、张佳鑫、黄敏鑫、刘政强、陆谷川、佳露、涂伟城、刘新月、陈伟、杨志华、费桂平、张琴香、唐靖越、王静

（排名不分先后）

## 参与编写服务商

- 1) 杭州火奴数据科技有限公司
- 2) 上海联蔚信息科技有限公司
- 3) 上海点正互联网科技有限公司
- 4) 杭州多准数据技术有限公司
- 5) 安客诚信息服务（上海）有限公司
- 6) 深圳市云积分科技有限公司
- 7) 凯度咨询管理有限公司
- 8) 上海凯诘电子商务股份有限公司
- 9) 杭州点燃网络科技有限公司
- 10) 上海意略明市场营销咨询股份有限公司

（排名不分先后）

## 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。

## 关于波士顿咨询公司：

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自 1963 年成立伊始，BCG 便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG 致力于帮助客户启动和落实整体转型——推动变革、赋能组织、打造优势、提升业绩。

组织卓越要求有效整合数字化能力和人才。BCG 复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG 基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG 创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展。

如需获得有关 BCG 的详细资料，请发送邮件至：[greaterchina.mkt@bcg.com](mailto:greaterchina.mkt@bcg.com)。如欲了解更多 BCG 的精彩洞察，请关注我们的官方微信帐号，名称：BCG 波士顿咨询；ID：BCG\_Greater\_China；二维码：



波士顿咨询公司 2019 年版权所有

08/2019



[bcg.com](http://bcg.com) | [tmall.com](http://tmall.com)