

36Kr

浪成于微澜

解 码 商 业 案 例 把 握 增 长 势 能

搭建生意新图景

在巨量99 看营销好案例



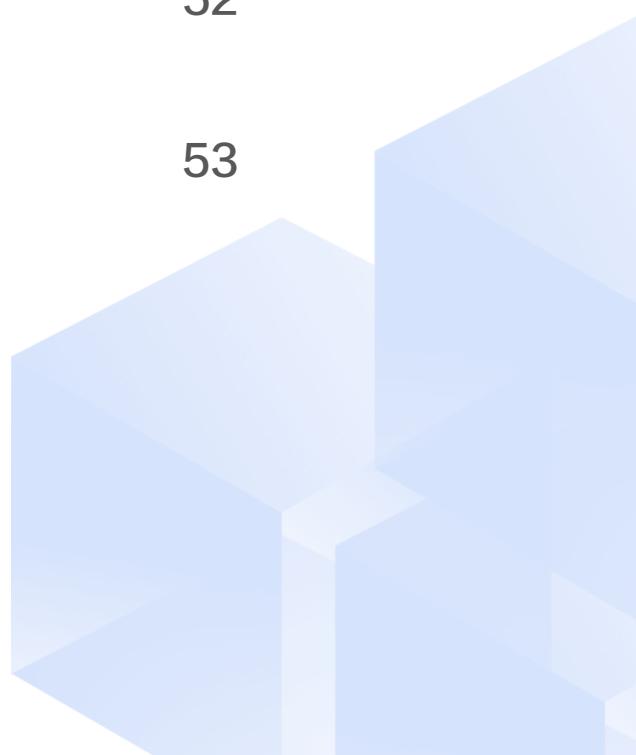
联合 清华大学经济管理学院案例中心
长江商学院案例中心 共同打造



CONTENTS

目录

序言	01
良品铺子：发力新赛道，布局营销新方向	02
FOH希望树：数字营销赋能品牌破圈成长	20
福瑞达：抖音营销的四条操盘路径详解	40
结语	52
作者及致谢	53



PREFACE

序言 /

近十余年，数字营销浪潮与企业生意经营深度嵌合，各种新技术、新模式、新概念的喷薄而出，为企业增长带来更具确定性的成长机遇。如何精准找到目标用户？如何让广告直接带来业绩？如何让用户对品牌更加忠诚？潮水袭来，一些高悬已久的难题正在得到解答。

作为连接企业与用户的经营触点，营销或许就是率先荡起的波澜。数字营销的萌蘖与汹涌，与传统营销相比，更像是一种商业范式的转移，成为许多新锐品牌成长的转折性机会。

但同时，数字营销也给企业带来「甜蜜烦恼」。快速迭代的技术颠覆传统体系和主观经验，需要经营者们重塑认知；全新的环境和规则，需要品牌们把握时机；丰富的营销技术、模式和产品选择，也考验着企业运筹帷幄的实力。总之，所有迹象都指向同一个结论：唯有革新，方能胜利。

聪明的企业如何更果决地投入数字营销浪潮，并抢先把握住增长势能？事实上，数字营销浪潮的红利从来都不「公平」，它会优先犒赏那些勇于尝试、善于思考的品牌。而这些标杆品牌在挺进商业无人区时凝练的所思所想所为，对于踌躇于浪潮前的后来者足够借鉴。

由此，巨量引擎联合清华大学经济管理学院中国工商管理案例中心和长江商学院案例中心，携手36氪进行了案例研究。作为「巨量引擎99个好案例」（简称巨量99）的商业案例特刊，我们梳理了良品铺子、FOH希望树和福瑞达三家典型企业投身数字营销浪潮的历程与启示。实际上，其分别代表了三类企业集群：敏锐扎根新流量池的成熟品牌、从零开始品牌升维的新锐商家、期望加速实现数字化转型的传统企业。虽身处不同赛道，但其成功有着共同的助推因素：将先进数字营销理念落地实际业务场景，真正融入企业的成长进程，助推企业的生意增长。

在始于微澜、成于巨涛的数字营销浪潮中，并不缺乏对未来图景的想象和诠释。然而，行胜于言，三个典型样本背后的无数行动者才是浪潮涌动的主力。因此，我们选择从真实案例切入，通过行动者们所树标杆为更多企业决策提供指引，使先进理念能够加速从理想照进现实，这也推动巨量引擎与更多企业相伴同行，期待成为它们长效增长中可信赖的伙伴。



良品铺子

发力新赛道，布局营销新方向

前言

成熟品牌如何自我突破，是无数企业家孜孜不倦寻求答案的终极命题，而良品铺子，展示了一种可供参照的样本对象。

身处规模万亿的零食赛道，良品铺子是具备知名度且保持领先的成熟品牌，如何把握流量走向、获取转化机会、巩固竞争优势成为它最需关注的问题。良品铺子的董事长兼创始人杨红春敏锐地看到了抖音的庞大机遇并付诸行动。从思想观念、组织结构、策略制定到具体执行，全身心地拥抱数字营销新渠道。而重押抖音的结果是它的整体业绩迎来了稳定的二次增长曲线。

决策的决心，源于良品铺子对消费决策链路的把握。消费者主权崛起后，品牌推进消费决策的效果开始由「种」「收」两个环节决定。然而，内容种草平台往往「种强收弱」，传统货架电商平台则「种弱收强」，抖音独特的「种收一体」优势相较之下得到凸显。

在实际拆解中，你会更详细地看到良品铺子如何整合运用巨量引擎营销工具、顺利借势抖音并获得增长。仅在2021年抖音818大促期间，它的用户资产实现了同比144%增长，为品牌成功奠定基础。数字经济发展的终局仍然是注意力经济，其中既包括对注意力的获取，也涵盖将注意力转化为销售力的经营。而良品铺子的发展历程全方位展示出，突破的契机，在于以不同营销打法匹配不同产品，对不同领域、客单的产品全面布局，并收束在不同的交易场域中，完成由产品到爆品的转身。

胡左浩 清华大学经济管理学院市场营销系教授



移动社交时代传播特征和营销方式的变化，为从线下渠道起家的品牌带来了新的巨大机会，我们也一直在探讨老品牌如何找到增长新赛道的问题。消费市场用了10年从线下走到了线上，那么现在它又将走向哪里？一直以来良品铺子都走在商业变革的前列，案例中其对抖音平台建设的看重与投入，我认为在一定程度上表明了未来生意正在向内容平台转移的风向：通过丰富多彩的内容去激发消费者的潜在需求，成为当今市场对品牌提出的新要求。

杨红春 良品铺子创始人&董事长



短视频改变了消费者获取信息的来源，作为中国零食头部品牌，良品铺子要在激烈的竞争中获得长足的发展，就必须跟紧市场潮流，把握住市场机遇，持续打造高端品牌从而占领消费者心智。对比货架式电商，抖音电商正在成长为一条新的电商赛道，更加生动也更能激发消费者的购物需求，也会为良品铺子带来生意的转机，加速业务的快速可持续增长。

良品铺子： 发力新赛道，加速业务增长

看成熟品牌如何自我突破，完成由产品到爆品的转身

浪成于微澜

解码商业案例 把握增长势能



营销动作

2012年良品铺子正式布局线上电商渠道

2019年良品铺子入驻抖音

使用巨量千川，对短视频平台投放的广告进行销售转化。

2020年试水抖音直播

线下门店业务受到冲击，看见抖音电商新可能。

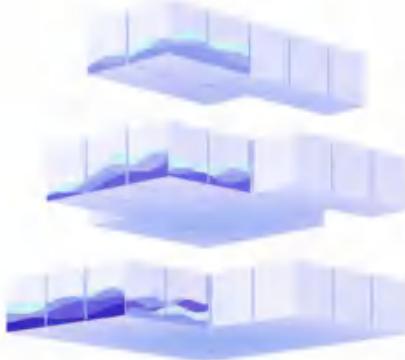
2021年组建“创新电商业务团队”

专门负责抖音电商渠道运营，并赋予团队一定的自主权和试错机会。

定位“高端零食”，确定目标顾客群

通过巨量引擎提供的数据，围绕抖音电商的消费特征，确定了以精致妈妈为核心人群、以Gen-Z和新锐白领为辐射人群的目标客群。

赛道探索期



生意结果

**单场直播GMV
突破千万**



赛道发力期

抖音营销思路一：强化品牌力，高效种草

巨量云图+效果广告产品+巨量星图

巨量云图：良品铺子基于0~5A人群资产模型对消费者进行识别，并实时监控各类指标的行业排名情况；

效果广告产品：运用开屏广告和TopView对浅层人群进行拉新；

巨量星图：通过达人推广拓展消费群体，“星图+热推”有效提升了A3人群转化率。

抖音营销思路二：产品战役双管齐下，促进GMV增长

打造爆品

良品铺子陆续推出“高蛋白肉脯”、“小豆梁”、“嘎嘎脆”以及“肉肉大满足”等爆款系列，成为拉动GMV增长的重要力量。

阵地经营

除官方抖音账号外，良品铺子在抖音建立了以15个品牌划分的抖音账号，形成了矩阵式自营阵地，并通过巨量千川提供的产品工具，为抖音小店引流。

节点营销

自2021年起，良品铺子先后参与「抖音818」、「抖音奇妙好物夜」、「年货节」等大型营销战役，实现销售规模的快速增长。



**「抖音奇妙好物夜」期间
会员数量以及完成购买的
消费者同比增长 144%**

**2021年，良品铺子
营收 93.24 亿元
其中线上营收占比 53%**

良品铺子：发力新赛道，布局营销新方向

本案例由清华大学经济管理学院中国工商管理案例中心开发，由清华大学经济管理学院教授胡左浩、北京第二外国语学院讲师孙倩敏、清华大学经济管理学院中国工商管理案例中心行政主任赵子倩、布兰迪斯大学胡逸阳、清华大学经济管理学院助理研究员杜雨轩共同编写。案例版权属于清华大学，由经济管理学院中国工商管理案例库授权发布。

从2006年创立到2020年上市，良品铺子不仅已经成长为中国休闲零食行业的头部品牌，而且是目前国内唯一一家线上线下发展均衡的全品类休闲零食企业。在十余年的发展过程中，良品铺子不仅专注于利用数字化技术拓展线上线下渠道，而且还加快了品牌体系建设和高端品牌定位的建设步伐。

随着以抖音为代表的短视频和直播等兴趣电商的兴起，消费者的生活方式和信息接受方式发生了变化。伴随着新的电商节奏，2021年，良品铺子全面入驻抖音电商并且取得了不错的成绩。为了把握新赛道的机遇，加速业务的快速可持续增长，良品铺子应该如何制定2022年在抖音的营销规划呢？

一、万亿赛道，快速成长

2004年，杨红春决定离开深耕多年的电器行业，进军中国休闲零食行业创业，决心要把看似“小生意”的休闲零食做成“大事业”。经过为期两年的市场调研与考察，杨红春从广东回到家乡湖北，创立了良品铺子。2006年8月，第一家“良品铺子”线下店在武汉最繁华地带的武汉广场对面开业。至此，良品铺子开启了迈向中国休闲零食行业龙头之路。

一路走来，良品铺子历经了两次渠道方面的变革¹。第一次变革发生在2012年。在这一阶段，良品铺子完善了线下渠道模式，并开始布局线上电商渠道。在良品铺子创立的初期，为了便于企业对门店进行统一管理和战略布局，杨红春决定采用直营的渠道模式。直营模式给初创不久的良品铺子带来了巨大的成效——华中地区的高品牌知名度和市场渗透率。然而，随着企业不断发展，杨红春也逐渐意识到直营模式的缺点：要想打开更为广阔的全国市场，直

营模式所带来的高资金压力制约发展速度。为此，良品铺子开始引入加盟模式，并且为了保证加盟门店所提供的产品与服务质量，良品铺子从商品、价格、促销等方面对加盟门店进行规范化运营。加盟商的引入使得这一阶段的良品铺子以相对较低的成本快速打开了华东、西南和华南等新市场。到了2016年，加盟门店对线下业务收入的贡献比例已经超过一半。

早在2010年，杨红春就敏锐地发现随着互联网的不断发展，消费者线上购物模式会发生重大变化，电商渠道将会成为零售企业不可忽视的重要阵地。为此，杨红春当机立断，迅速组建一支独立于门店业务的电商团队。2012年，良品铺子正式进入电商渠道。通过不断探索电商业务的发展模式、培育打造爆品的能力以及构建线上营销体系等一系列举措，良品铺子的线上业务得到了快速发展，收入从2015年的8.25亿增长到2016年的14.25亿，线上收入占比从2015年的26.53%增长至2016年末的33.69%。

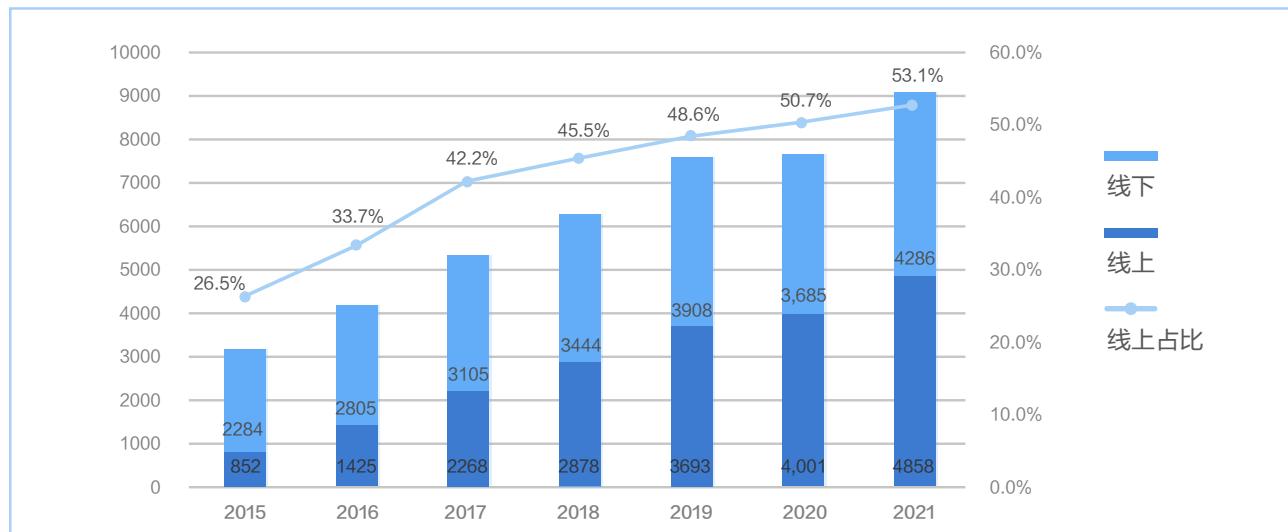
第二次变革则从2016年末开始。虽然第一次渠道变革给良品铺子带来了快速增长，但杨红春还是逐渐意识到了一些问题：一方面，随着休闲零食行业的同质化不断加剧，无论是线上还是线下业务，品牌占据行业主导地位的难度大幅增加；另一方面，线上线下渠道独立运行虽然使得两个业务互不干扰、权责明晰，但是这样的割裂使得消费者对品牌的认知不一致，也难以给消费者带来更好的体验。因此，良品铺子开始着手线上线下渠道融合变革。为了给消费者打造更好的购物体验，良品铺子从门店业务入手开始布局线上线下融合的O2O新模式。门店业务通过自营APP、小程序与外卖等工具和平台与消费者进行连接，打造了外卖、会员和礼券等多种消费场景，打通了消费者通过微信公众号获取内容，小程序指引到店，门店完成购买的流量转化通路，从而提升了良品铺子门店的收入。此外，良品铺子还对供应链进行了数字化升级：搭建质量信息管理平台对产品生命周期进行全流程管理，保证产品的质量；运用线上线下累积的数据资产对新产品进行规划，提高打造爆品的能力；对供应商进行数字赋能，提高供应商的产能，保障产品质量²。

通过两次渠道变革，良品铺子构建了自身独特的竞争优势：线上线下发展均衡——从2019年至2021年，良品铺子线上线下销售收入的比例分别为49:51、51:49、53:47（附录1）。2021年，良品铺子的营业收入约为93.24亿元人民币，净利润约为2.82亿元人民币，从2016年到2021年，营业收入增速为117.37%。2020年2月，良品铺子成功登陆A股。

走到今天，良品铺子已经逐渐成长为中国休闲零食行业的头部品牌。取得这样的成绩，意味着良品铺子的模式已经通过了市场的初步考核，也意味着消费者对良品铺子这一品牌的肯定。但是，紧绷在杨红春心中的弦并没有放松——中国休闲零食行业前景广阔，竞争也越发激烈，想要把良品铺子做大做强，就必须牢牢把握住市场机遇，不断强化自己的竞争优势，打造属于良品铺子这一品牌的护城河。

近几年来，中国休闲零食产业的规模持续增长。根据Mob研究院预测显示，2022年中国休闲零食市场规模将达到15204亿，年复合增长率在11.3%以上³。

附录1 良品铺子线上线下收入情况（2015年-2021年）



随着居民可支配收入的提升、消费结构不断升级以及休闲零食消费场景不断丰富，中国休闲零食行业将会稳定增长。根据Euromonitor的数据显示，2020年我国休闲零食人均消费额仅为2.5美金/人，人均消费量为3.4kg/人，而对标美国、英国和日本的人均消费额与消费量，我国的休闲零食行业仍然有较大的成长空间⁴。

在细分品类上，休闲零食品类的竞争格局表现出差异性。以膨化食品和糖果巧克力等为代表的西式零食拥有较高的市场集中度和较低的市场增速，而以坚果炒货和熟卤制品为代表的中式零食则相反。相对于国际零食分销大厂，中国的本土休闲零食品类起步较晚并且主要聚焦于卤制品、糕点、坚果和膨化食品等领域，由于休闲零食行业存在门槛低，同质化较高和难以形成垄断等特点，细分品类上呈现出了“小品牌、大竞争”的格局。

整体而言，我国休闲零食行业的竞争格局相对较为分散。根据中国产业信息网的数据显示，我国休闲食品的CR10约为30%，相比于欧美等成熟市场，我国休闲零食行业的集中度仍然有较高的上升空间⁵。另外，美国卡夫食品公司（The Kraft Heinz Company）在2021年的销售额达260亿美元（大约1690亿元）；而我国的头部零食企业的销售规模刚百亿出头，还有很大的成长空间⁶。从渠道端来看，据淘数据显示，线上休闲零食的三强分别是三只松鼠、百草味和良品铺子。与良品铺子发家于线下门店不同，三只松鼠和百草味都起家于线上。但随着线上线下融合逐渐成长为主流趋势，以三只松鼠为代表的线上龙头也开始逐渐布局线下门店业务。同时，线下传统品牌以及老字号也在寻求新的销售渠道来拓宽市场，以稻香村和卫龙为代表的品牌也在线上渠道发力。

杨红春认为，良品铺子要想在激烈的竞争中获得长足的发展，就必须跟紧市场潮流，把握住市场机遇，持续打造高端品牌从而占领消费者心智。

二、抓住机遇，入驻抖音

深耕零食行业多年的杨红春仍然坚信一句老话：“机会是留给有准备的人的。”随着智能手机的普及，人们的娱乐与购物方式发生了重大变化。2016年后，伴随着4G/5G技术的成熟与普及，信息的传播逐渐从图文走向视频形式。2018年下半年，一款快速崛起的短视频APP——抖音（2016年9月上线）——引起了杨红春的特别关注。一方面，短视频平台的出现使得视频创造的成本和难度大大降低，只需要一部智能手机，人人都可以成为视频的创作者，甚至直播行业的主播。另一方面，相比于传统的图文，短视频通过图像、声音与影视包含了更加丰富和形象的内容。对于视频的观看者而言，信息理解能力的门槛也进一步降低了，这使得短视频比图文信息的受众更加广泛。而以抖音为代表的短视频平台引入通过直播、社交和电商等多种场景，并结合人工智能等算法推荐技术，拥有9亿用户，是深受欢迎的应用程序。杨红春敏锐地发现了这一趋势：短视频改变了消费者获取信息的来源，我们是不是也应该顺应这一趋势呢？

答案是肯定的。杨红春决定要开始尝试探索以抖音为代表的新媒体的传播方式。2019年，一方面，良品铺子开始探索如何运用抖音短视频向消费者传递以品牌故事、产品价值为主的原创内容，进一步提升消费者对品牌的认知度；另一方面，良品铺子尝试运用抖音鲁班（现已升级为巨量千川）对在短视频平台投放的广告进行销售转化。抱着试一试的态度，良品铺子选择了一些新产品在抖音进行投放。

经过一年的试水，良品铺子发现，投放在抖音的这些产品并非是线下门店和线上主流电商的“大爆品”却可以在抖音收获不错的回报。2020年初，疫情爆发，许多如同总部在武汉的良品铺子一样的企业都遇到了前所未有的危机——线下门店业务发展受到了巨大的冲击。为了帮助这些企业，湖北省政府和抖音一起开展了“湖北重启，抖来助力—抖音援鄂复苏计划”，通过直播“带货”的形式帮助身在湖北的企业渡过难关。2020年4月8日，在武汉“解封”第一天，时任武汉市政府党组成员李强在抖音推出的“市长带你看湖北”活动落地良品铺子

的直播间“带货”，杨红春也第一次走进了直播间，当起了“带货”主播（附录2）。在短短的一场直播中，良品铺子的GMV就突破了千万，投资回报率（ROI）也远远高出预期，这场直播活动让杨红春看到了抖音电商的新可能。

直觉告诉杨红春，抖音电商正在成长为一条新的电商赛道，会为良品牌子带来生意的转机。在电商领域，存在着两类不同的电商模式：以淘宝、京东为代表的传统电商和以抖音为代表的兴趣电商。从消费者的购物决策角度来看，这两类电商在购物决策

附录2 “市长带你看湖北”活动良品铺子的直播间



的环节上存在着明显的区别。在传统电商的购物场景中，首先，消费者通过广告或内容平台接触或获取到产品（或品牌）的相关信息；其次，消费者自发地或在这些信息刺激下产生了消费需求；接着在需求的刺激下，消费者会在传统电商平台中对产品（或品牌）进行搜索；最后完成购买。传统电商呈现出“人找货”的特点，即消费者主动对产品（或品牌）进行搜寻。而在兴趣电商的购物场景中，消费者的消费环节则有所不同：首先，消费者往往是出于兴趣和娱乐消遣的目的观看内容平台，在观看短视频或直播的过程中刷到感兴趣的产品（或品牌）信息的内容；其次，消费者潜在的需求往往被这些推送的信息所激发；最后，消费者无需更换内容平台，所见即所得，在内容传递中直接完成购买。相比于传统电商的“人找货”，要在内容平台上达成交易，一方面需要商家很强的内容生产能力，短视频的内容能够将消费者潜在的购物需求唤醒，另一方面需要个性化推荐将产品、品牌和内容推送给拥有潜在需求的消费者。因此，兴趣电商的特点是“货找人”。作为兴趣电商的代表平台，抖音电商是推动零售效率再升级的高效电商模式。通过短视频和直播等多种内容形态创造更多的消费场景，从而激发消费者的消费潜能，促成交易。

杨红春回想起第一次变革的经验，进入一个新的重要赛道，需要搭建一个新的业务团队，并且赋予这个团队一定的自主权和试错机会，才能促使其快速成长。因此，在2021年，杨红春决定组建创新电商业务团队，专门负责抖音电商渠道的运营。

三、高端定位，抢占心智

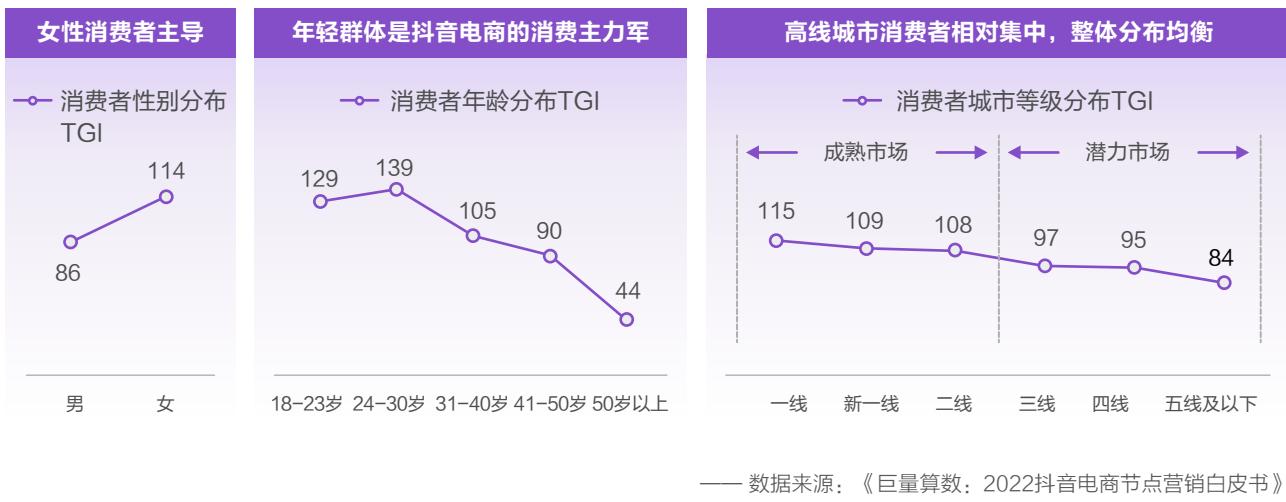
2019年，面对日益激烈的休闲零食行业的竞争，良品铺子率先提出了“高端零食”的品牌定位，打造消费者对“良品铺子=高端零食，高端零食=良品铺

子”的认知。为了给消费者提供更高品质的零食，一方面，良品铺子对上游原材料进行把控和甄选，注重生产工艺和配方的升级，并通过检测和快速物流保证产品的质量；另一方面，良品铺子开发针对不同细分人群营养需要的产品，成为了相关零食标准的制定者。

杨红春意识到，对于一条以内容为核心的新赛道而言，抢占顾客心智尤为重要，顾客心智能够为良品铺子在抖音电商中的市场份额奠定重要基础。因此，摆在杨红春面前的第一个问题是：良品铺子在抖音电商渠道中的目标顾客群都有谁？换句话说，良品铺子应该主要与哪些消费者进行沟通并抢占他们的心智？

为了更加准确和科学的确定良品铺子在抖音中的目标顾客群，良品铺子主张用数据来说话。通过阅读巨量算数的相关报告，良品铺子发现，在抖音电商中，女性消费者的TGI（消费者特征，Target Group Index，即 $TGI = \frac{\text{具有某一特征的某品牌电商消费者占比}}{\text{具有该特征的抖音用户占比}} * 100$ ）显著比男性更高。从年龄的角度来看，年轻消费者的TGI也更高，其中，24–30岁消费者的TGI指数最高。从城市分布来看，一线、新一线和二线城市的TGI更高（附录3）。抖音的用户可以划分为八大人群，即精致妈妈、GenZ、小镇青年、都市蓝领、小镇中老年、资深中产、新锐白领和都市银发。良品铺子通过巨量引擎提供的数据发现精致妈妈人群与良品铺子品牌核心人群最为匹配。从人口特征来看，精致妈妈是25–35岁的女性，居住在一、新一线、二线城市。通过对多年沉淀下来的数据资产的分析以及线下调研，良品铺子很快识别了她们的需求，精致妈妈们往往拥有两类需求：基于自我的需求和基于家庭的需求。一方面，精致妈妈们关心自己的美丽与健康，在零食上她们既希望享受零食的美味，也希望这样的零食不会加重体重和健康管理

附录3 抖音电商消费者特征分布情况



的负担；另一方面，精致妈妈们还精心安排好全家的生活，她们往往是全家人的零食购买决策者，她们希望零食能够做到口味与营养兼顾，成为家庭佐餐的调剂。通过对过往的消费者数据进行分析，良品铺子发现，精致妈妈在零食消费中往往具有高购买力和高复购率。围绕抖音电商的消费特征，良品铺子还将

Gen-Z（Z世代）和新锐白领作为辐射人群纳入抢占心智的范围中。其中，Gen-Z指的是16-24岁的中学生和在校大学生，他们往往热衷于尝试新的产品，是潜在的高频次消费群体；新锐白领指的是22-29岁的职场新人，他们处在一个消费自主升级的阶段，并且拥有较高的社交影响力（附录4）。

附录4 良品铺子核心人群画像



为了验证这一分析结果的可靠性，创新电商业务的负责人带领团队对2021年良品铺子在抖音电商的消费人群数据进行了进一步的分析整理。他们发现，2021年，良品铺子的核心人群渗透率中占比最高的是精致妈妈、其次分别是Gen-Z、小镇青年、都市蓝领和新锐白领。而休闲零食行业TOP10核心人群渗透率排名前三的分别是精致妈妈、Gen-Z和新锐白领。

面对这一数据，杨红春认为，对标行业TOP10以及结合良品铺子的定位，以精致妈妈作为核心人群，Gen-Z和新锐白领作为辐射人群是可行的。然而，良品铺子目前的核心人群渗透率比起行业领先的企业来说仍然有一定的差距。那么摆在良品铺子面前的下一个问题是：接下来的一年，良品铺子如何弥补这样的差距？换句话说，良品铺子应该针对抖音电商制定怎样的营销规划呢？

四、活用工具，打好组合拳

在2021年良品铺子初入抖音电商“试水”这一年，杨红春给予了这条新赛道极大的关注。通过对2021年经营过程和结果的复盘，杨红春发现，抖音的“玩法”本质上改变了消费者的购物模式：消费者需求往往是在“逛”抖音，即浏览短视频或直播中产生或激发的，通过获取消费者心智进而促进购买决策的完成。要在这样一种新模式中实现业务的可持续增长，良品铺子已有的一些电商营销规划思路可能不再适用，而且还需要不断对巨量引擎提供的数字营销服务进行学习与总结。在与巨量引擎行业经理反复沟通和探讨后，杨红春确定了2022年良品铺子抖音电商的营销规划思路：一是要通过品牌资产建设获取更大份额的顾客心智，二是要通过优化产品结构和把握节点来促进GMV增长。

■ 强化品牌力，促进高效种草

兴趣电商的底层逻辑是将商品通过内容的形式推荐给潜在的兴趣群体，激活消费者的需求（“种草”），将消费者转化并沉淀下来。在这一过程中，一个企业的品牌力至关重要。因为只有高品牌力的企业才能在营销内容繁杂的竞争中将消费者沉淀为品牌资产，为GMV的持续增长奠定基础。而消费者的规模（Scale）、转化效率（Conversion）和品牌的形象（Image）是检验一个企业的品牌力的标准。杨红春认为，2022年良品铺子想要在抖音实现业务的增长，势必要提升品牌力，不断吸引消费者以及培育消费者心智。

1. 人群破圈，扩大规模

业务增长的基础是品牌可经营的消费者人群规模。在数字化时代，一个品牌可触达的人群越多，那么越多人购买其产品的可能性也就越大。因此，2022年良品铺子需要在抖音累积更多的用户，为业务的增长奠定基础。杨红春给抖音团队定下了2022年的总体目标中，增速需要超过60%。杨红春认为，相比于通过流量运营来带动收益的增长，只有通过深耕用户运营才促进GMV的长效可持续增长。根据GMV的测算公式：销售额（GMV）=用户资产数量即人群总量 Gx 用户转化率 Mx 客单价 V，可以反推2022年良品铺子需要触达的人群体量。在依据2021年的数据创新电商业务负责人进行了测算之后，摆在营销战略制定会议的第一个议题就是应该如何提升良品铺子在抖音内可经营人群的量级呢？

团队里有多年电商运营经验的成员提出了最传统和直接的做法：只需要投放更多的广告，通过推广引流，触达更多的消费者，就可以快速实现消费人群的增长。团队成员认为，由于抖音电商“货找人”的特性，要想获得更大的消费者基数，一方面，良

品铺子应该将盯紧信息流推广，充分利用抖音的智能分发功能，快速精准触达更多的潜在消费者；另一方面，在信息流的优势下，可以结合搜索竞价推广，定准那些进行主动搜索的消费者，做好搜索转化。

然而，创新电商业务负责人提出了不同的看法。在对数据进行不断复盘比对之后，他发现，如果仅仅依靠“传统”的搜索竞价加信息流推广的引流方式达到可经营人群的快速可持续增长，但是企业需要源源不断大量消耗企业投入的资源。该负责人举了个例子：“传统”的引流方式可以理解为为了通过智能分发更精准地找到潜在消费者，我们需要先“试水”推广给100万人，在这次“试水”的过程中，有2万人转化成为了我们的消费者，对这2万人的消费行为数据进行分析，找出这些人群的共同特征（标签），然后基于这些标签来圈定出使用抖音的用户中大约有5000万消费者是我们的潜在人群，那么我们就需要不断地投入推广资源触达这5000万人。然而，要想实现GMV的目标，我们需要的不止这“5000万”消费者人群，还需要不断进行队可经营消费人群的突破。那么，应该如何“破圈”呢？

良品铺子创新电商团队想到了抖音的达人。截止至2021年，巨量星图注册的达人数量已经达到了156万，这个数量还在不断的增长。通过达人的“带货”推广，是否能够实现消费群体的快速增长呢？创新电商负责人做了简单的估算：在上述的例子中，根据原有的逻辑，假设原来系统已经估算出良品铺子已经拥有了5000万的潜在人群，如果引入达人营销，那么系统会根据达人在带货过程中触达到新的消费者重新估算潜在消费人群的量级，从而实现“N+5000万”的消费者规模增长。他欣喜地发现，这就是良品铺子需要的人群“破圈”，有了“人”，就有业务的增长！

2. 高效种草，提高转化率

人群的规模的增长相当于给池子里蓄满了水，要达成业务的增长，良品铺子还需要提高这些潜在消费者的转化率。基于从用户与品牌从浅到深的角度出发，巨量云图把消费者划分为O-5A人群：

O (Opportunity) 机会人群：

是品牌的所有目标顾客的总量。这些消费者是在一定时间周期内没有与品牌建立关系的人群，但是被认为是潜在的消费群体。

A1 (Aware) 了解：

如果消费者近15天内在抖音上观看过1-3次广告或进入过1次直播间等行为的，即认为消费者处于对品牌知晓的阶段，此时消费者往往是被动曝光于品牌中的。

A2 (Appeal) 吸引：

如果消费者近15天内在抖音上观看过4-10次广告、观看广告后点击过1次相关连接、进入直播间的次数为2-5次或在直播间点击了1次商品连接等行为的，即认为消费者处于被品牌吸引的阶段，此时消费者会产生与品牌浅层互动的行为。

A3 (Ask) 问询：

如果消费者在近15天内有更多的广告曝光次数、点击次数，或进入直播间有购物等行为的，即认为消费者处于问询阶段，此时消费者会与品牌产生深层互动行为。A3又可以进一步细分为被动A3和主动A3。被动A3往往是消费者已经多次曝光于广告的阶段，在这样的情况下，如果消费者对广告中提及的品牌信息进行主动获取，那么这些消费者则从被动A3进入主动A3阶段。

A4 (Act) 行动：

如果消费者近一年内在抖音上购买过品牌商品，则认为消费者处于行动阶段。

A5 (Advocate) 用户：

如果消费者购买过且关注了品牌的官方账号，即认为消费者成为品牌账号的拥护粉丝。

在O→A中，O、A1、A2和A3决定了品牌所拥有的消费者总量的大小。其中，O、A1和A2是消费者与品牌互动较为浅层的阶段。一般而言，新顾客的加入往往是从机会人群（O）进入的就是浅层人群（A1和A2）的部分。因此，为了扩大浅层人群的量级，为进入下一阶段奠定基础，因此吸引新顾客关注良品铺子也成为了良品铺子需要关心的方面。那么有哪些触点可以帮助良品铺子快速提升浅层人群量级呢？创新电商部门复盘了2021年的数据，他们发现在抖音电商众多的运营工具中，开屏广告和TopView（超级首位广告）的对浅层人群的拉新效率是最高的。所谓开屏广告指的是消费者打开App时的入口广告。创新电商业务负责人认为，正是因为开屏广告的强视觉冲击性，可以快速吸引消费者的注意力，因此，在2021年，开屏广告对O→A1的流转率贡献度达到了70.46%。而所谓TopView推广是打开抖音App时以全屏样式呈现的完整广告，能够在前3秒全屏无干扰观看体验，3秒后无缝衔接视频内容，直接展现品牌特点。创新电商业务负责人分析，正是因为TopView广告能够让消费者在无干扰的情况下更多地曝光于品牌内容和叙述的故事中，这类推广对O/A1→A2的流转率贡献更高。

而A3则是消费者与品牌从浅层走向深层互动的门槛。A3尤其是主动A3对于良品铺子而言至关重要。一方面，相比于处于了解（A1）、吸引（A2）阶段的消费者，处于问询（A3）阶段的消费者的购买转化率要更高。此外，从转化周期来看，A1和A2阶段的消费者分别需要8周和6周左右的时间成交人数才能达到峰值，而处于A3阶段的消费者仅需要4周左右的时间就可以达到最高的成交人数，说明A3

阶段的消费者的生意成交周期要更短。另一方面，根据2021年复盘的数据来看，主动问询消费者的转化率是被动问询消费者的3倍。然而，良品铺子在2021年A3的总量不算高；此外，与行业TOP5的品牌相比，良品铺子的A3流转率（流转率的计算公式为A3/(A1+A2)）和流转规模仍然有较大的差距。

良品铺子开始思考一个全新的问题：如何提升良品铺子A3的量级呢？也就是如何让更多的消费者对良品铺子的产品“种草”并促使其转化呢？

“星图+热推”无疑是最好的组合。达人可以凭借其公信力向消费者传递正向的口碑，从而使得产品（或品牌）在曝光时就让消费者产生兴趣。进一步地，在热推的加持下，正向口碑的带来的积极影响还会进一步放大。

团队中也有人提出对达人营销的疑问：一直以来，良品铺子都有使用达人进行推广，那么应该如何进一步提高巨量星图的使用效率进而提高达人营销的投入产出比呢？创新电商负责人认为，传统的根据达人的粉丝数量、竞争对手的使用对象，以及是否与该达人合作过等因素进行达人筛选具有很大的不确定性，难以确定触达的人群，也难以判断达人的内容产出是否与良品铺子的产品与品牌调性相匹配。良品铺子最终确定，选择达人，应该根据三个原则进行挑选：一是需要通过达人推广扩圈到哪些消费人群？二是如何触达到这些消费人群？三是达人需要产出什么样的内容才能打动这些消费者？

良品铺子认为，在抖音的达人营销可以充分利用巨量云图和巨量星图两个工具。具体来说，良品铺子需要先运用巨量云图来对消费者进行识别。所谓巨量云图，是帮助企业对品牌资产进行管理并科学决策的平台。通过巨量云图，良品铺子可以清晰地看到当前

A1-A5的人群量级，分析消费人群分类，并依据在这些人群中的渗透和转化情况判断需要针对哪些特定人群进行定向投放。圈定目标人群后，可以根据巨量云图的细致结果直接获取对应的达人组合，并根据达人的标签对其进行进一步筛选和管理。

在达人带货后，良品铺子还可以对达人带货的素材和内容进行采买，经过剪辑后对其进行进一步推广，对这部分内容进行“再加热”，使用竞价和信息流推广的方式覆盖更多的人群。此外，通过巨量星图合作的达人也会给良品铺子带来“破圈”的效果。而根据巨量云图获取的目标人群以及巨量星图达人触达的消费群还有助于后续良品铺子对其进行精准推广。

3. 维持品牌热度，塑造高端形象

品牌形象是企业在消费者的心中形成的一个长期印象，是企业业务长期可持续增长的重要保证。在抖音，对于品牌形象的测量可以从NPS（Net Promoter Score）、品牌搜索次数、自然内容曝光数等指标进行衡量。其中，NPS指的是净推荐值或口碑，是一种计量某个消费者将会向其他人推荐某个企业或服务可能性的指数；品牌搜索次数，指的是

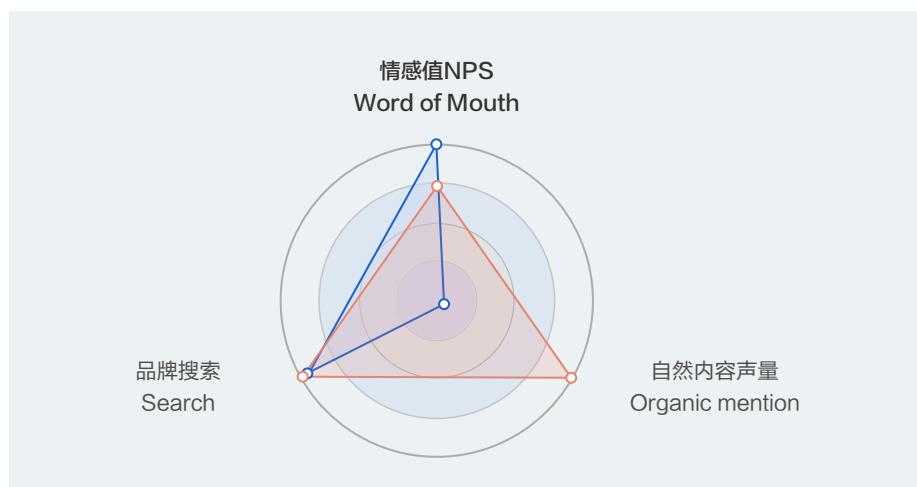
消费者运用抖音搜索品牌相关内容的次数；自然内容曝光数指的是企业通过自然流量使得广告曝光于消费者眼前的数量，如果企业所产出的内容热度越高，获得的自然流量也可能越大，自然内容曝光数就会越大。根据巨量引擎的《风物长宜放眼量：品牌力增长度量白皮书》显示，在食品饮料

行业，品牌形象中，NPS、品牌搜索次数和自然内容曝光数都与GMV的增长高度正相关⁷。

复盘2021年，良品铺子在NPS和品牌搜索上表现较好（附录5）。这得益于良品铺子优秀的消费者口碑和长期对“高端品牌”定位的执行与落地。说明良品铺子的产品和服务获得了广大消费者的喜好。然而，良品铺子在自然内容曝光数上却需要提升。那么2022年，良品铺子应该如何打造能够获得消费者喜爱的视频内容呢？

得益于巨量云图的实时查看品牌形象中各类指标的行业排名榜单，创新电商负责人仔细研究在打造内容热度上做得突出的企业。他发现在品牌形象维度上做得好的企业有几个共同的特点：一是这些企业会把品牌的内涵“标签化”，用2-3个关键词凝练出来；二是在凝练出关键词后，所有的视频、直播输出都围绕这些关键词来讲述品牌故事；三是在内容的打造上需要与抖音的热门内容和消费者的喜好兴趣相结合，激发消费者的情感因素的作用；四是这些品牌的内容往往与热门IP相结合，将IP关注的人群转化为品牌人群，最后进行转化。

附录5 良品铺子抖音品牌形象分析图



■ 产品战役双管齐下，促进GMV增长

品牌力的强化能够为良品铺子带来更多的消费人群，是GMV增长的必要条件。良品铺子认为，要想给GMV的增长提供更大的助力，还需要做好两个方面：一是产品的优化，不仅需要打造属于抖音平台的爆品，还需要优化产品的结构；二是需要跟紧抖音的每一个节点，把握每一场营销战役。

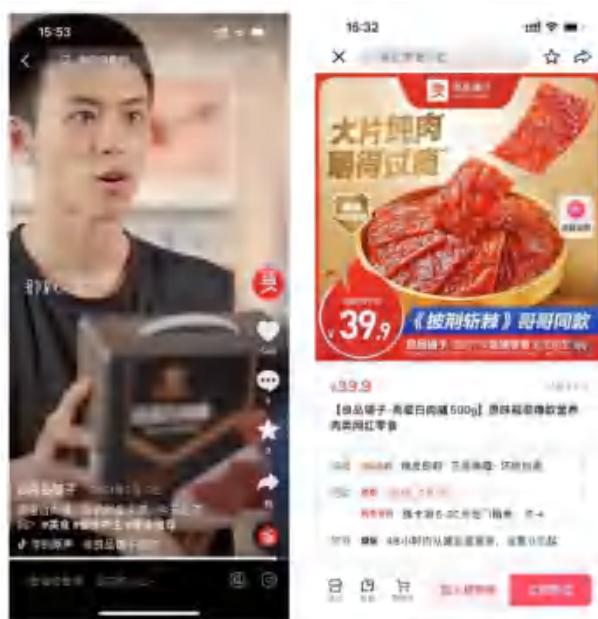
1. 优化选品，打造新爆品

良品铺子的产品种类比较多，截至2021年末，全渠道SKU 共有 1555 个，2021年全年上新产品 565 个SKU。在抖音，消费者购物往往是通过良品铺子的直播间和进入小店完成购买的，而当消费者面临的选择过多的情况下，容易增加消费者的选择成本，为此，良品铺子在产品组合的确定上就需要降低他们的选择成本。但同时也要兼顾消费者需求的多样性，因此产品的品类不能单一，要丰富。而在产品的包装上，由于抖音用户的年轻人较多，因此产品的包装要更加凸显良品铺子“颜值高”的特点。此外，在消费者决策的过程中，良品铺子还发现，许多消费者在与直播间主播互动的过程中往往会问到产品的口味、保质期、食品安全性和物流等问题。因此，良品铺子在直播或短视频内容推广的过程中需要配合真人试吃或者产品展示画面，消除消费者的疑虑，刺激消费者进行购买。此外，在物流包装上也要注意快递包装的完整性，强化消费者的信任感。在爆品的定价方面，对于高客单价的产品（单价大于150元）来说，往往在直播带货的过程中需要配合优惠券来触发消费者“薅羊毛”的心理，刺激购买；而对于中等价位的产品（单价位于90元至150元之间）来说，需要在产品描述的过程中凸显性价比，提高消费者的购买意愿。

一个爆品的打造是离不开对消费者的洞察的。2021

年，良品铺子在抖音成功打出高蛋白肉脯这一单品（[附录6](#)）。这个产品打造的契机是良品铺子洞察到作为主要目标顾客群体的精致妈妈的需求。通过对用户后台数据分析，良品铺子发现精致妈妈在“逛中购物”的比例很高，而她们购物的出发点大多是为了孩子和爱人。这个发现给了创新电商业务负责人很大的启发，他开始思考：如果是为了爱人而购物，那么良品铺子是不是可以打造一款男性消费者喜爱的产品呢？根据对男性消费者的偏好调研，良品铺子选择了高蛋白肉脯。在短视频内容中，更多地以喜欢健身运动的男性的视角进行故事叙述，更加贴近男性消费者的偏好。在与消费者沟通的过程中更加突出“高蛋白”、“营养”和“口味”等元素，满足男性消费者对零食的需求。在直播的过程中，配合优惠券和限时特价等手段刺激突出产品的性价比，刺激精致妈妈为爱人放心购买零食。最终，良品铺子成功将高蛋白肉脯打造成了爆品。

附录6 良品铺子高蛋白肉脯的抖音推广与销售



而针对另一主要目标顾客群体——GenZ，良品铺子成功推出了小豆柴和噗噗獭系列礼包（[附录7](#)）。通过对消费者的调研，良品铺子观察到Z时代出生的消费者在互联网中对情感和认同感有强烈的需求，希望产品能够符合其价值观。同时，在宠物经济盛行的当下，这些年轻的消费群体对萌宠的喜爱度很高。为此，良品铺子设计了两个结合萌宠IP的系列礼包，围绕其做了多种萌宠造型，并通过消费者在访谈过程中提及的真实感受，将IP融入短视频的创作中。萌宠礼包的推出引发了很多年轻消费者的情感共鸣，在消费者的评论中，经常可以发现“萌宠陪伴”等表述。在上市的第一个月，这款萌宠礼包就给良品铺子的带来了4000万左右的销售额。

虽然打造爆款是很重要，良品铺子也认识到：要想GMV在量级上获得长期的增长、在抖音的经营比肩传统电商，既需要注意爆品的生命周期，也

需要注意SPU（Standard Product Unit，标准化产品单元）的不断丰富。在食品饮料行业，爆品的平均生命周期仅有5.6个月，随着消费者注意力的转移以及需求的不断变化，良品铺子需要进一步对爆品打造进行迭代。同时，虽然爆品能够给企业贡献更高的GMV，但是随着GMV总量的提升，爆品的贡献率反而是呈现下降趋势——需要持续打造长效款产品。复盘2021年的数据，良品铺子发现，“肉肉大满足”系列有成为长效款的潜力。这是因为：一方面，它属于纯肉类，对于消费者来说分量更足，更加实惠，受到消费者的长期喜爱；另一方面，从推出以来日均成交额超过了4.1万，投资回报率（ROI）更是处于高位水平，带动了GMV的增长。良品铺子相信，如果能够“肉肉大满足”系列根据消费者的需求进行不断迭代，它一定能够成为GMV增长的重要贡献力量。

附录7 良品铺子“小豆柴”和“噗噗獭”礼包



2. 阵地经营，把握节点

在抖音中，号店一体是商家完成电商经营全链路的基础阵地（Field），由抖音账号和抖音小店两部分组成。其中，抖音账号是商家的主要营销阵地，主要实现营销内容触达和直播等功能，而抖音小店是商家店铺运营的阵地，主要实现商品管理、交易和售后服务等功能。

团队中有运营的成员提出，新的一年，为了使得阵地经营的效果提升，需不需要对账号进行进一步完善：是否可以考虑从场景的角度出发，构建一些新的账号。例如，构建主要针对于送礼场景的账号，因此在这一账号内容中就主要宣传礼包类的产品；还可以构建针对运动健身场景的账号，而在账号中可以针对“高蛋白”、“低卡”等内容来与有这一场景需求的消费者进行匹配。这个提议让创新电商业务负责人想起在产品开发的过程中，良品铺子也尝试过结合场景来进行新产品开发。例如，结合白领人群下午时分的休闲场景，良品铺子推出了下午茶场景系列的零食；结合送礼的场景，良品铺子推出了“良品谢礼”系列产品。如果根据场景来构建阵地矩阵，是否能够进一步形成差异化，触达不同需求的人群，提高转化概率呢？

此外，良品铺子的抖音账号还担负着直播的功能。提到直播，创新电商业务负责人回想起从0到1的过程，从直播间的亲手搭建到良品铺子的员工上阵学习，每天摸索复盘，到慢慢走上正轨，开始在直播内容中向细分人群进行“种草”。创新电商业务负责人认为，无论是账号运营还是抖音直播最终的转化都需要在抖音小店中完成，因此两者的互联互通，如何对短视频引流，使用FeedsLive推荐流的方法为直播间预热，对数据进行诊断至关重要。在抖音一年的运营中，良品铺子已经掌握了巨量千川提供的产品工具，所谓巨量千川，是巨量引擎旗下的电商广告平台，能够为商家和达人们提供抖音电商一

体化营销解决方案。通过巨量千川的产品工具的运用，良品铺子能够将经营阵地全链路打通，对数据进行实时诊断，这对于良品铺子进一步提高GMV有很大的借鉴意义。

除了经营阵地，团队还有成员提出，2022年良品铺子一定要抓住抖音电商营销节点。电商的营销节点是由平台发起、商家深度参与的营销战役，以销量和客户的双重增长为核心目标⁸。在抖音，营销节点包括了“抖音38节”、“抖音55潮购季”、“抖音618好物节”、“抖音818新潮好物节”、“抖音中秋礼遇季”、“抖音国庆新趋势周”、“抖音双11好物节”、“抖音双12好物狂欢季”和“抖音好物年货节”在内的9个大促节点。2021年，良品铺子首次参加了抖音818。在818活动的期间，良品铺子选择了两个爆款产品进行主要推广：猪肉脯和礼包。在节点的蓄水期，良品铺子通过品牌广告积累了高意向的人群，通过达人和明星的短视频与直播活动让消费者“种草”。同时还参加了“抖音奇妙好物夜”的晚会联动，给良品铺子带来了流量。在节点的期间，良品铺子还通过巨量千川的精准引流，巨量云图的探索，使得品牌的会员数量以及完成购买的消费者得到了快速增长，达成了同比增长144%的好成绩。因此，创新电商负责人认为，对于2022年的良品铺子而言，如何把握节点的营销节奏，通过节点营销带动日常销售规模的增长是十分重要的。

2021年参加抖音营销战役的经验给创新电商负责人增强了信心。接下来2022年还有包括“年货节”、“抖音超品日”和“818奇妙好物节”等在内的大型营销战役需要良品铺子来攻克。为此，如何根据营销节点来规划“蓄水期”、“预热期”、“爆发期”和“延续期”的节奏，在每个节点的主推产品规划、品牌和IP推广活动、直播活动、内容选取和媒介策略至关重要。

五、展望未来

伴随着抖音赛道的崛起，良品铺子应该培养、更新和迭代什么样的企业能力呢？如何形成一套属于良品铺子自己的运营方法论呢？对良品铺子而言，还需要不断成长与总结，应该要给予这支团队更长的时间。

尾注

1、胡左浩, 孙倩敏, 赵子倩.良品铺子：如何构建品牌体系？
8-820-311 [DB]. 北京：中国工商管理案例库，2020：15.

2、胡左浩,孙倩敏.良品铺子：数字化助力渠道变革[J].清华管理评论, 2020(09):18-25.

3、Mob研究院.2020年休闲零食行业深度研究报告[R/OL].
(2020-06-04) [2022-9-13].
<https://www.mob.com/mobdata/report/97>.

4、任浪, 孙金钜. 休闲零食系列深度（一）：休闲零食万亿江湖，百家争鸣静候霸主出现——中小盘主题
[DB/OL]. 洞见研报, 2019:11-14 [2022-09-15].
https://www.djyanbao.com/report/detail?id=2602131&from=-search_list.

5、于杰. 全渠道扩张，定位高端实现差异化竞争 [DB/OL]. 东方财富,
2020: 09-28 [2022-09-15].
https://data.eastmoney.com/report/zw_strategy.jshtml?encodeUrl=zqh/BPTdbuHJ1uUqd19mOe2bzSr+EmcRfpDoZhp6uU8=.

6、卡夫亨氏食品公司2021年度业绩公告[R/OL]. (2021-02-17)
[2022-09-12].

<https://stocklight.com/stocks/us/manufacturing/nasdaq-khc/kraft-heinz/annual-reports/nasdaq-khc-2021-10K-21642655.pdf>

7、巨量引擎, 凯度. 风物长宜放眼量：品牌力增长度量白皮书[DB/OL].
洞见研报, 2022: 08-26[2022-09-12].
https://www.djyanbao.com/report/detail?id=3296120&from=-search_list.

8、抖音电商. 抖音电商大促营销宝典 [DB/OL].洞见研报, 2022: 06-29
[2022-09-12].
https://www.djyanbao.com/report/detail?id=3245187&from=-search_list.



FOH希望树

数字营销赋能品牌破圈成长

前言

一个没有任何品牌基础的白牌，现在做抖音晚不晚？FOH希望树案例给出的答案是：任何时候，都不晚。

作为除醛行业的新入局者，2019年成立的FOH希望树开辟了一个全新细分赛道：除醛果冻。一方面，随着家装市场扩大及消费者意识增强，自助除醛市场迎来发展机遇期；但另一方面，FOH希望树也需要解决客群寻找、用户教育、消费决策优化等问题。

对于开辟新品类的新品牌而言，这些挑战如重重大山；但从结果来看，FOH希望树成功了，其单月交易总额跨过亿元门槛。如何在短时间内完成从白牌到品牌的惊人一跃？从案例剖析中，你会发现FOH希望树依靠的是战略和战术的合二为一。

战略层面，坚定选择抖音作为主要渠道，成为决胜前提；而在战术层面，抖音算法分发的优势帮助品牌批量锁定客群，短视频特有的密集信息量完成了消费者教育和高效种草，借助巨量云图的O-5A模型准确判断决策进程并适时调整。在FOH希望树的案例中，你会了解巨量引擎是如何帮助一批批白牌厂商完成从0到1的品牌升维，并一起向着更远处走。

信心比黄金更重要。FOH希望树的成功在于平台与品牌共振，企业具有长期主义的品牌意识，平台则为品牌创造快速爆发、长效成长的舞台，双向奔赴的结果是迎向确定性的复利增长。

胡左浩 清华大学经济管理学院市场营销系教授



新兴品牌不等于网红品牌，但它的发展又确实与互联网紧密相连。随着社群、短视频、直播等新业态的涌现并融入温度与个性的内容，这些给了初创品牌吸引受众的更多机会。在FOH希望树的案例中，我们可以看到FOH希望树一方面着手建立自己的营销阵地，一方面借助外部达人影响力，兼顾销量提升和品牌塑造，配合营销节点流量，对目标人群进行了有效的渗透和转化，成功摸索出了一条从白牌到品牌的突破之路，也为更多和它有相同经历的企业提供了一种新的思路。

潘浩 FOH希望树品牌创始人&CEO



FOH希望树作为初创品牌，把以用户兴趣为导向的抖音平台锚定为主战场，依托于平台强大的营销资源和数据能力，结合既定目标确定营销活动预算及分配方式，实现目标人群的闭环营销。这个过程中，我们的自运营能力不断提高，一步步实现销量和声量的长线增长，完成了从0到1的品牌建设。未来，FOH希望树也将和巨量引擎一起，保持营销初心，提升转化效率，共创长效价值，实现持续增长。

FOH希望树： 新兴品牌成为除醛行业标杆

浪成于微澜

解码商业案例 把握增长势能



看初创品牌，如何完成从0到1的品牌升维

营销动作

2020年希望树除甲醛魔盒正式上线

创立之初，团队先后尝试过各类洗护产品，但均存在巨大进入壁垒。反复试错后，结合市场调研，最终锁定“除甲醛”这片深海蓝海，打造差异化产品“除甲醛魔盒”。

锚定营销战场，业务全速驰行

2021年，选择抖音平台，在巨量引擎提供的数字化营销服务帮助下，品牌销量进入了快速增长阶段。

聚焦抖音平台，布局品牌营销

抖音优势：引流能力强+数据算法能力突出+适合品牌推广

固定目标人群，实现精准营销

FOH希望树通过和抖音合作，利用营销自动化工具即时推送内容。通过进行更精准的目标人群圈选，分析用户数据，从而不断优化运营策略。

活用巨量引擎，白牌翻身做品牌

“星川云”策略领航

充分利用巨量云图、巨量星图、巨量千川等营销产品工具，结合既定目标销量、确定营销活动预算及分配方式，实现目标人群的闭环营销，迅速成为抖音除醛知名品牌。

“GTA*”全域铺陈

深入触达5A人群，提高品牌宣传投放的精准性和稳定性，成功实现出货GMV目标。

*GTA（GMV 30%）：基于商品交易总额和5A人群将结合进行推导的计算模型。

“FACT*”链路打通

直播间24小时不间断播放，与王小骞等优质达人建立深度合作，与平台级IP合作而获得时尚芭莎等媒体的大力宣传，并借助明星影响力实现声量和销量的双赢。

*FACT：指以IP内容为中心覆盖四大主场景，包括直播（Live）、达人（Alliance）、活动（Campaign）、明星（Top KOL）。

巧思投放策略，助力品牌传播

面对老客，采取CRM及抖音推广的形式，引导复购；

面对新客，借助O~5A模型思维及巨量云图工具，定制相应营销方案，通过达人和硬广进行广泛触达及教育科普，通过竞价广告和直播间实际有效促单。

品牌试水期



生意结果

单月GMV从不足1000万
一路飙升超1亿



品牌发展期



抖音电商3·8女王节大促期间
项目总计曝光30亿
GMV近千万



FOH希望树：数字营销赋能品牌破圈成长

本案例由清华大学经济管理学院中国工商管理案例中心开发，由清华大学经济管理学院教授胡左浩、清华大学经济管理学院助理研究员杜雨轩、清华大学经济管理学院中国工商管理案例中心行政主任赵子倩、北京第二外国语学院讲师孙倩敏。案例版权属于清华大学，由经济管理学院中国工商管理案例库授权发布。

2022年“618好物节”狂欢活动即将启动。“Full of Hope希望树”（以下简称“FOH希望树”或“希望树”）的创始人潘浩看着团队汇报来的各项准备措施，确信如今的除醛前景还真如它的品牌名——“Full of Hope”一样充满着希望。回想当年的创业初心是成为未来的中国“新经济独角兽”企业，这也是整个团队的心愿。当前各项运营数据也表明，这个初创品牌正朝着良好的态势发展着。

在这个富有生机的除醛市场中，潘浩和他的团队尽管不是最早走进的拓荒者，但却是走出来的探险家之一。自2019年公司成立以来，这支有凝聚力、有战斗力、有温度的队伍已突破300人。作为一个疫情期间成立的新品牌，希望树开创了国内首个凝胶形态的除醛产品，如今已在抖音、天猫、京东、淘宝等中国各大主流电商平台位居除甲醛类目、环境类目、家清类目的头部。单月交易总额（GMV, Gross Merchandise Volume）从不足1000万元到超过1亿元，也就花了不到一年的时间。2021年“双11”大促期间，希望树全渠道销售额达1.2亿，他们通过抖音引流至京东、天猫等其他平台的同时，逐步构建私域营销闭环、打开生意增长新方式，完成了新兴到头部的飞速蜕变。

在创始人潘浩的带领下，希望树凭借着品牌产品的差异化定位和抖音巨量引擎的全链路营销工具，从众多的除醛品牌中脱颖而出，创造了声量和销量的双丰收。然而，面对风云变幻的市场环境和四郊多垒的竞争势态，未来的希望树该如何利用数字化技术持续创造顾客价值、赋能品牌建设，从而实现长足发展呢？

一、除醛行业的崛起

随着中国经济的发展和文化影响力日益增强，我国消费者、尤其是90后年轻一代具有强烈的民族自信和自豪感，对中国制造非常认可，因此成就了大量的国产品牌。这些新生代消费者崇尚个性与多元化产品，追求健康与自然的生活方式。在此背景下，FOH希望树除甲醛果冻的出现恰逢其时，凭借其丰富的设计感和环保理念正中消费者心智，助力消费者实现高效、便捷、可视化除醛的目标，成为了家消除醛赛道上的一道亮丽风景。

■ 国内逐渐增长的除醛需求

室内环境治理最早起步于国外，在创客、技术、资本等因素的驱动下已发展得较为成熟，中国的室内环境治理科学化这两年才逐渐深化，市场的发展也是近二三十年的事情。2021年，美国空气管理市场规模达362亿元，而中国家装环境治理市场规模仅50–60亿左右、渗透率更是不到15%。考虑家庭数量远大于美国，我国的空气污染与家装环境治理市场的增量空间非常可观，预计未来两年将实现快速增长、年均增速可达50%¹。加之消费者心智的建立，渗透率在未来也有着较大的提升空间。

另一方面，随着近年来人们对于“家”品质的关注显著增加，有关室内装修甲醛浓度的控制也有了愈发严格的标准。据国家发布的《室内空气质量标准(GB/T 18883-2002)》规定，在房屋封闭12小时的情况下，室内甲醛浓度的标准值应低于 $0.10\text{mg}/\text{m}^3$ ；此外，还有2020年修改实行的《民用建筑工程室内环境污染控制规范(GB 50325-2020)》规定，在房屋封闭1小时的情况下，住宅、医院、老年建筑、幼儿园、学校教室等民用建筑工程中的甲醛含量需小于 $0.07\text{mg}/\text{m}^3$ （附录1）。国家的规范化标准，唤醒了公众对室内除醛重要性的认知与消费需求，积极推动了除醛行业的发展。

■ 业内除甲醛企业的现状

除醛市场虽是小众赛道，却是刚需市场。虽说现在的装修材料大多都是环保级的，但环保材料并不等于环保装修，装修叠加造成的污染仍可能引发住户的过敏、流泪、头晕、头痛等问题。面对超标的甲醛污染，即便长时间通风、或放置绿萝等植物也很难达到理想的除醛效果。消费者只要买房和装修，就很可能会面临除甲醛问题，哪怕国家对于家装行业监管的再严格，消费者出于安全考虑，依然会有大量的需求，这也使除醛行业成为了时下发展最快、最受关注的行业之一。

附录1 民用建筑工程室内环境污染物浓度限量

污染物	I类民用建筑工程	II类民用建筑工程
氡(Bq/m^3)	≤ 50	≤ 150
甲醛(mg/m^3)	≤ 0.07	≤ 0.08
氨(mg/m^3)	≤ 0.015	≤ 0.20

——资料来源：《民用建筑工程室内环境污染控制规范》GB50325-2020（部分截选）

目前我国除甲醛业务主要分为线下除醛与自助除醛两种。除甲醛企业早期多以线下除醛业务起家，其业务形式多为专业施工团队上门，采用来自高校实验室或国外的先进技术，对板材、涂料（乳胶漆）等进行精细喷涂治理，随后对空间内的空气进行持续复检验收，收费一般在50到80元每平米之间。而自助除醛是指消费者通过在互联网上购买放置类、喷雾类等产品在家自除的形式，不仅操作方便，价格也较线下除醛便宜许多，平均只需要200到400元左右即可达到相同效果。

2020年以来，随着互联网的发展加之新冠疫情的影响，便捷自助除醛逐渐取代线下除醛业务走进大众视野，浙大冰虫、材慧、Airfunk、佳允、中科沐森等曾经主打线下的新老牌甲醛企业也开始研发起了自助除醛产品。然而，尽管有老牌企业借自助除醛之势焕发了些许活力，但深得消费者的喜爱和认可、且一提到除醛就能立刻联想到的巨头品牌却尚不多见。因此，锚定这样一个市场前景广阔、且集“大环保、大消费、大健康”于一体的朝阳行业，强力推进落实品牌运营和品牌建设、应对巨头下场提前布局护城河的企业将大有作为。

二、希望树的诞生历程

FOH希望树的创始人是潘浩。潘浩早年在宝洁、联合利华、百事和美素佳儿任职期间积攒了丰富的市场工作经验，曾创下带领团队四年便将美素佳儿的业务从六亿做到六十亿的辉煌战绩。2015年，为了实现自己的理想抱负，他决定踏上独立创业之路。此后，潘浩做过品牌咨询、做过生鲜、做过电商，在一路摸

索、试错与铺垫后，最终他还是决定回归老本行——家庭清洁和护理领域，并于2019年7月开创了上海时宜品牌管理有限公司，致力于为中国人自己打造一个甚至多个的One Billion Brand（年销售额超十亿美金）品牌。从创立伊始至今，潘浩将公司的发展历程总结为了四个阶段。

第一阶段 试错积累能力

（自创立至2020年年中）

草创之初，潘浩在与其他几位拥有日化行业背景的早期创始人的共同努力下，作为一支既有品牌运营和产品能力、也有流量能力的团队，成功获得了天使轮投资人——险峰长青的青睐。当时，潘浩和他的团队尝试做了护肤品、护手霜、沐浴露等多种产品，但由于这些产品的市场过于红海，消费者心智已相当聚集，无论哪个品类都已有非常明确的国际巨头品牌存在。他们在反复试错后发现，若将这些赛道作为切入点，自家产品将存在巨大的进入壁垒。

第二阶段 圈定合适赛道

（2020年年中至2021年年初）

在上一阶段中，前花王研发总监与前联合利华品牌总监的加入，使得团队拥有了领先行业的系统研发能力与市场分析能力。团队通过各种方式获知了有关美妆、护肤、家清、个护等日化端的品牌在淘宝各级类目下的精细分类、市场规模、增长速度、客单价等信息。经过多方数据比对，他们最终从诸多的最小化可行产品（MVP）中筛选出了除甲醛果冻。在此期间，担任品牌开发与创新中心负责人的Wills因需紧急搬入新房，他想尽快解决房子味道重、甲醛浓度高的难题。正是这个出于对保护家人健康考量的契机，帮助团队加速锚定了除甲醛这片家清的“蓝海”。2020年6月，“Full of Hope希望树除甲醛魔盒（昵称：FOH除甲醛果冻）”正式上线。

第三阶段 业务全速驰行

（2021年全年）

在验证了除醛果冻这一最小化可行产品之后，希望树团队经过反复商榷，从众多电商平台中选择了与抖音平台合作，以实现产品与市场匹配（PMF）。在抖音旗下的数字化营销服务平台——巨量引擎的帮助下，品牌销量从此进入了快速增长阶段。2021年呈全年持续走高趋势，在2020年“双11”至2021年“双11”的一年里，希望树单月的GMV从不足1000万一路高歌猛进飙升至1亿以上，且至今未跌。面对品牌起量后，模仿品牌和仿品层次的层出不穷，希望树自2021年末，将营销视角从关注投产逐渐转向了品牌曝光，其曝光方式也从单纯的明星代言逐渐转向扩大“巨量星图”达人合作，以期树立除醛行业专家的形象。

第四阶段 修炼核心竞争力 (2022年至今)

尽管2021年年底的首次投放品牌硬广取得了显著的人群拉升效果，然而随着团队规模不断扩大、组织复杂度增加，企业也不得不面临组织效能下降、规模不经济等局面。考虑到组织可能难以承载业务增速的潜在风险，潘浩将2022年的主题定为如何修炼公司的核心竞争力，使得在庞大业务体量的情况下既能够站稳脚跟、也能稳步推出新产品。希望树为此成立了中台客服部，计划逐步打造出一套高效的任务协同、人员及文化管理的整合性系统，增幅支撑中后台-前端一体化的精益运营能力，实现从“人盯人盯人”到“人盯系统、系统盯人”的跨越升级。

三、初创企业希望树的致胜路径

■ 打造差异化产品——变色效果可见，提升价值感知

团队从一开始就非常注重产品品牌内涵构建。正如品牌名所述，家是孕育希望的地方，希望树用来自大自然的植物精华，以安全无害、绿色环保的方式净化室内甲醛，想要如大树一般时刻保护每一个家

庭、守望每一点希望。品牌标识的设计灵感也源自中文名，是一棵在土壤中生机勃勃的希望之树，绿色和白色的设计也会让消费者充满安全感（[附录2](#)）。

附录2 FOH希望树品牌Logo



—— 资料来源：上海时宜品牌管理有限公司

希望树在研发除醛果冻的过程中，特意设置了可视化的产品变色机制。消费者在使用时，需将盒内的激活液滴在蓝色果冻凝胶表面，随着产品被激活，蓝色会在48小时内渐渐转变为半透明色，果冻中的核心除醛成分复合雪松除醛因子便会开始挥发。实验条件下24小时内除醛率高达95.8%，1罐等于86盆绿萝的除醛功效。伴着清新的雪松味，空气中的甲醛逐渐被分解为二氧化碳和水，直至三个月后盒中的果冻彻底干瘪，除醛过程可以说是肉眼可见的令人安心（附录3）。这样“看得见”的除醛过程，很大程度上消解了消费者因无法感知除醛效果而对除醛产品产生的怀疑，让消费者获得了全新、可信赖的除醛体验。这也是希望树可以从众多除醛产品中脱颖而出，走进大众视野，并快速获得消费者认可的重要原因。

此外，独特的产品理念和特色提高了消费者对希望树的认可。产品的独特设计与包装、人与自然和谐的品牌调性、以及绿色环保的理念，迅速占领了消

费者的心智。希望树在生产过程中坚持使用天然环保材料——雪松精油，在产品标签上使用大豆油墨和PET材质的可回收瓶，助力绿色环保生活（附录4）。加之产品本身性能突出、适用场景广泛，消费者的认可度快速提升。FOH希望树除醛果冻的横空出世，无疑颠覆了传统的除醛思路，令所有人耳目一新。

附录4 FOH希望树除醛果冻产品外观



—— 资料来源：上海时宜品牌管理有限公司

附录3 除醛果冻激活变色图



—— 资料来源：上海时宜品牌管理有限公司

■ 锚定营销战场——聚焦抖音平台，布局品牌营销

随着移动互联网技术的进一步发展，以抖音为代表的短视频流量平台迅速崛起，而拥有流量和用户即意味着潜在的消费者和无限的商机。越来越多的企业认识到了这一点并通过将产品制作成精良的短视频投放在抖音平台引流圈粉，进而快速打开销量，成就自身品牌。从2020年开始，抖音流量迎来了井喷式爆发。据研究机构Quest Mobile数据显示，2022年春节假期，移动社交、短视频、手机游戏和在线视频占据了用户绝大部分时间，总使用时长比例高达71.8%，抖音极速版、抖音人均单日使用时长分别达到了91.8分钟、106.3分钟。这也进一步刺激了内容电商的发展：如果品牌推广有内容，就能带来流量和时长，进而带来收益。

在短视频崛起时代，如何最大程度的利用流量视频直播等数字化平台找到消费者、通过精准营销布局与品牌建设带给消费者卓越体验，是初创企业打破常规发展路径、加速企业发展的核心竞争优势来源。经过反复权衡，希望树最终决定将品牌营销的主战场聚焦在抖音平台。团队通过分析发现，抖音较其他平台有三大突出优势：第一，引流力强。作为一款主打即时型消遣娱乐的短视频社区平台，抖音在创立初始就自带大流量和天然娱乐属性。截至目前，抖音平台已经成为当今中国互联网用户日常使用频率较高的新媒体平台，并且使用频率与使用时长还在呈现不断上涨的趋势。抖音准入的低门槛带来的不仅是刷视频的观众，更是数量庞大的潜在消费者。第二，推荐能力突出。抖音的智能算法一方面可以实现用户需求和爱好等信息的协同过滤、用户社交关系的精准推荐和基于内容流量池的叠加推荐。另一方面通过对消费者运营与资产管理追踪，让品牌在营销上的投入更加有的放矢，实现最

快路径的流量转换。第三，适合品牌推广。抖音在视频的画质、创意、规格方面都有严格要求，适合企业拍摄高质量的品牌和内容宣传视频投放。而且抖音平台会记录每个视频的互动反馈、视频完播率，以此作为在第二次流量分配的依据，这样主播可以爆发式涨粉、最大程度提高广告曝光率。

基于此，潘浩认为，抖音用户人群与本品目标客户高度契合，无论是视频内容还是流量分配，抖音平台都非常适合做品牌宣传。依托抖音平台强大的营销资源和数据能力，能为自己提供涵盖生意诊断、定向优化、品效爆发的全链路扶持，孵化出满足新人群消费需求、产品品质过硬的新锐品牌，并助力其不断提高自运营能力，实现声量和销量的长线增长。因此，希望树于2021年末开始转向品牌曝光的合作阶段，树立除醛行业专家的形象。在抖音平台广告投放之后，品牌热度指数持续稳居日化行业榜首，获评2021年“十大最具投资潜力的新品牌”²。

■ 构建客户画像——圈定目标人群，实现精准营销

对客户进行精细化运营的第一步在于构建客户画像，然后对不同需求的客户匹配不同的营销内容，满足其个性化的需求。考虑到消费者触点的多样性以及客户运营的实时性，希望树通过与抖音合作，利用营销自动化工具，设置触发条件，即时进行内容推送；并通过对消费者用户信息、行为数据的追踪和分析，不断优化运营策略，提高运营效果。同时，基于对不同营销方式和营销内容下用户行为及产品交易的分析，可以发现并有效沉淀营销模型。在目标人群圈选方面，希望树基于自身品牌定位及目标人群定位，借助抖音巨量工具进行更精准的目标人群圈选。通过分析发现，自家品牌在精致妈妈、新锐白领、资深中产这三种人群中的渗透率最

附录5 5A对应八大人群渗透率

	小镇青年	小镇中老年	Z世代	精致妈妈	新锐白领	资深中产	都市蓝领	都市银发
希望树 渗透率	5.92%	4.44%	2.52%	23.47%	11.68%	14.84%	7.56%	2.52%
行业 渗透率	2.57%	2.92%	1.41%	7.78%	4.30%	6.26%	3.35%	2.08%
5A中 八大规模	961.0万人	644.4万人	345.5万人	349.8万人	399.7万人	441.2万人	1107.3万人	338.0万人

——资料来源：基于希望树在巨量云图数据（2021.12.21–2022.1.19），作者编辑

高，分别达到23.47%、11.68%、14.84%（附录5）。基于此，希望树将品牌用户画像圈定在一二线城市30–35岁的高知宝妈群体，以期后续更精准的投放、渗透与细化。

■ 活用巨量引擎——突破营销瓶颈，白牌翻身做品牌

作为抖音电商除醛类目Top 1的抖品牌，希望树2021年开始不断受到传统除醛商家及新锐玩家的冲击。同时，由于除醛市场本身的渗透率并不高，部分日化头部品牌正谋划入局除醛赛道争抢蓝海市场。面对众多竞争品牌的争相模仿，在这个尚未诞生一家知名品牌的除醛市场中，如何突破品牌建设壁垒、快速抢占市场份额、树立行业品牌占位，成为希望树亟待解决的关键问题。

1. “星川云”策略领航

在抖音平台的营销过程中，希望树充分利用如巨量云图、巨量星图、巨量千川等巨量引擎旗下的营销产品工具，通过结合过往的营销效率以及设定的目标销量、确定营销活动的预算金额及其分配方式，

实现了对目标人群的闭环营销，迅速成为抖音除醛知名品牌。

其中，巨量云图是指以品牌资产为核心、助力客户营销洞察和科学度量的数据平台，拥有帮助客户实现人群资产洞察、业务场景“诊断+优化+追踪”一站式操作等多种功能，致力于精准获客、有质增长。巨量星图是基于创作者生态的一站式达人撮合平台，商家根据巨量云图显示的历史人群数据，基于爆量³能力、互动能力、转化能力等指标，在巨量星图提供的达人中选择适合自家品牌做内容推广的达人组合，然后在具体营销场景中对目标人群进行配备投放，以实现精准种草的目的。巨量千川是指为了满足日益增加的电商类客户需求，把短视频带货和直播带货的推广方式整合到一起的一个电商推广后台。用付费流量撬动免费流量、精准圈选投放区域，助力商家长效经营。

希望树活用“星川云”策略，以效果提升为目的进行品牌打造，引领品牌效果和销售转化的共同实现。在巨量云图方面，团队通过数据精准聚焦价值人群，优化品效⁴配比及巨量千川的跑量⁵模型，科学

验证各渠道的广告投放效果。在巨量星图方面，团队利用“达人+品牌+竞价广告”组合模式，以巨量星图追投内容热推的思路助力达人打造高价值的爆款内容，同时稳步提升短视频和直播的创新频率。在巨量千川运营方面，团队以巨量云图为指导实时调优“定向、频率控制、流量控制”投放模型，以巨量星图为内容来源及时优化跑量素材⁶实现预定的GMV目标。巨量引擎“星川云”策略带来的便捷的投放体验、专业的流量思维、权威的榜单体系，帮助希望树品牌实现了圈层拓展、多元化营销和业务新增长。

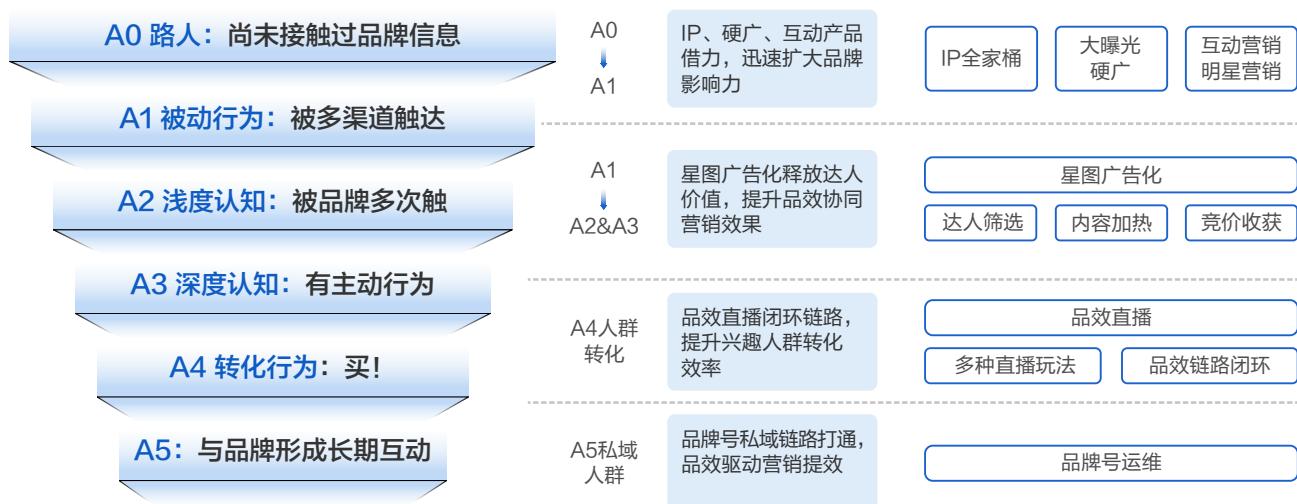
2. “GTA” 全域铺陈

营销大师菲利普·科特勒在《营销4.0》中提出的5A理论定义了用户与品牌间的关系，即Aware（感知）、Appeal（吸引）、Ask（问询）、Act（购买）、Advocate（拥护）。抖音以5A理论为基础，补充O（Opportunity）作为潜在群体，推出了O-5A模型（附录6）。其中，O（又称“A0”）为

尚未接触过品牌信息的机会人群，A1为被品牌触达一次的被动人群，A2为被品牌触达多次的浅度认知人群，A3为对品牌有主动行为的深度互动人群，A4为实施了购买行为的人群，A5为与品牌形成了长期互动的私域人群。通过该模型，希望树根据用户人群所处层级，有针对性地开展了从用户认知、到兴趣、再到购买的决策全链路的营销策略。

在此基础上，希望树利用GMV to 5A（简称GTA）思维，从目标GMV出发，计算出需要多少人群资产，再根据人群资产的流转效率，分析出所需积累的曝光量级，做出了相应的预算分配。GTA是将商品交易总额和5A人群相结合进行推导的计算模型，可以帮助品牌大促前夕预估需要积累的目标5A人群资产数量，也可以在经营过程中复盘过去的生意走势，校正营销方案。GTA模型中，根据团队预设的GMV目标，将消费者按照新老客比例进行分类，随后结合转化率进行计算与汇总。新客包括存量A1、A2、A3，新增A1、A2、A3和O人群，老客则为

附录6 抖音O-5A模型图



—— 资料来源：作者编辑

A4、A5人群。新客中用存量A1、A2、A3人数除以转化率可以得到存量5A目标量级，用新增A1、A2、A3人数除以转化率可以得到新增5A目标量级，新增和存量的5A目标量级相加后就得到了达成GMV目标所需拉新的人群资产量级数。与之相对，老客GMV的计算则方便许多，直接用老客人数乘以客单价即可（附录7）。这种对5A人群的深入触达，大大提高了希望树宣传投放的精准性和稳定性，成功实现了预设GMV目标。

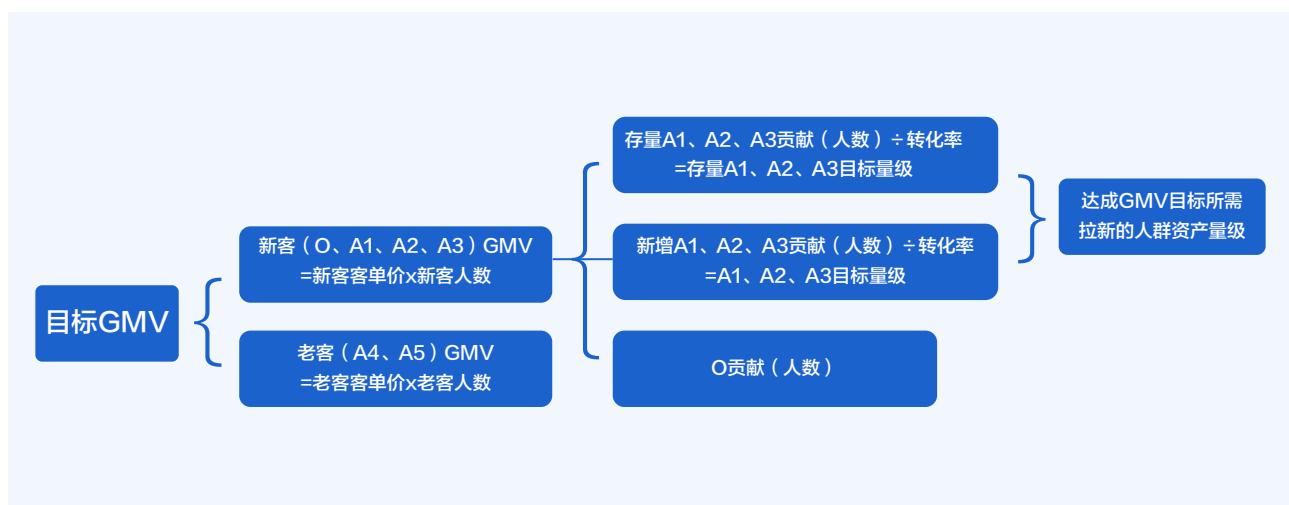
3. “FACT” 链路打通

希望树以IP内容为中心覆盖“FACT”四大生意场景，打造了品效经营矩阵。具体来说，在自播（Field）方面，FOH的“日不落”直播间24小时不间断播放，主播接力培养粉丝关注直播间的习惯；在与达人联盟（Alliance）方面，基于达人的基础信息（达人属性、粉丝量、内容标签、舆情等）、与自家商品属性的匹配度（风格调性、粉丝匹配度、粉丝粘性等）、内容质量（主页数据情

况、数据真实性、商业价值、性价比等）等多项指筛选标，希望树与王小骞等优质达人建立了深度合作、并进行了话题预热，最大限度发挥达人价值提升了5A人群的转化率；在营销活动（Campaign）方面，希望树与平台级IP合作，得到了来自时尚芭莎等媒体在宣传推广上的大力支持，带动了全网的强势推送；在明星（Top KOL）方面，团队与抖音头部的带货明星进行了直播合作，在明星影响力加持下实现了声量⁷和销量的双赢。

在此基础上，希望树将创新产品结合，从互动到转化适配平台新产品，抢占新品流量红利。一方面通过看播任务，即直播场景下的抖音全民任务⁸进行产品运用，全面提升了直播间的用户留存、互动，带动转化；另一方面通过“抖音小店”成单促进转化率，依托达人合作适配内容服务，提升产品热度、助力产品突破市场瓶颈，提高曝光的同时实现了降本增效。

附录7 GTA (GMV to 5A) 推导公式



—— 资料来源：作者编辑

■ 巧思投放策略——增强宣推效果，助力品牌传播

在投放策略上，希望树运用GTA思维，根据拟定的GMV目标，按照老客、新客进行了人群拆分。

老客方面，团队通过消费者上一次的购买时间、购买商品等传统CRM（客户关系管理）维度进行用户筛选，随后通过抖音线上平台1-3次的曝光，提醒、引导这些老客复购。考虑到追求一次性根除甲醛的人占据绝大多数，相比老客促活，以用户裂变的方式短平快地收获新客是自家品牌营销的重点。基于此，希望树借用抖音平台的5A人群资产对新客部分实施了进一步分析与拆解。希望树首先通过巨量云图对市场容量（即当前家装市场中潜在购买人群的数量）进行识别与圈选，然后对标自家品牌，明确这部分人群分别处在A1、A2、A3的哪个层级，在此基础上针对这些与本品有着不同距离（A1最远、A3最近）的不同人群分别匹配相应的营销方式。在抖音的销售场域中，触达消费者的触点丰富度与触达的频次均至关重要，于是团队通过丰富的触点尽可能多地积累A1人群，通过竞价广告和直播间来收获A2和A3人群。

然而多数情况下，当前的市场容量并不能有效满足预设的GMV目标，剩余部分的填补往往需要从家装行业以外的市场人群来着手。考虑到这部分人群的拉新成本和难度更高，希望树采取了跨行业蓄水拉新策略，通过达人和硬广进行大规模触达和教育科普，告诉这些消费者希望树品牌是干什么的、卖什么的、能解决他们什么问题，借助达人和官方背书的力量强化拉新效率，而后通过竞价广告或直播间实现有效促单。

此外，希望树通过不同平台、触点的广告效果进行

了多维度⁹战略考量，根据综合打分、加权计算最优的方案确定了每月预算分配。

四、“3.8女王节”活动复盘

■ 借势女王节，营销正当时

“她”经济时代，女性的经济独立性和思想自主性更加彰显，精神诉求不断提升。伴随着消费意识的觉醒，女性发展成为消费领域的主导力量。根据CBN Data发布的《2021女性品质生活趋势洞察报告》，在消费生态这一环节中，女性消费市场规模已经超过10万亿，在综合电商领域中女性消费者的渗透率达到了84.3%¹⁰。“3.8女王节”作为抖音电商平台的年度大型活动之一，不仅是电商的促销活动，更是社会价值的传播。

作为以女性用户为核心转化人群的抖品牌，希望树是抖音此次活动的邀请对象。平台通过优质的视频和直播内容彰显女性追求健康家居的生活方式，助力希望树品牌宣传推广和理念渗透、加强其与消费者的情感沟通和关系维护。本次女王节活动从2022年的2月21日一直持续到3月20日，主要内容为项目宣传合作与定制资源。其中，项目宣传合作分为站内传播和站外传播，站内传播主要以活动主会场宣传布置、活动海报、横幅广告张贴、物料宣传资源准备和现场直播为主；站外传播主要是通过和时尚芭莎、微博微信等多家营销媒体合作进行宣传。定制资源分为达人合作、定制挑战话题和看播任务。

■ 营销三板斧，俘获女人心

希望树通过利用巨量云图对5A群体进行分析，确定了人群转换的目标和方向；利用巨量千川制定了直

播方案；通过巨量星图找到了合适的明星和达人，将品牌进行大范围的推广和种草。

希望树利用巨量云图，分析了1月28日至2月19日的5A人群整体结构，发现目标人群高度集中于A1、A2开口端，占比94.25%，而A3人群体量占比仅5.11%，因此意识到未来亟需培育A3人群（附录

8）。同时，从人群流失率来看，A1群流失率为58.71%，A2人群流失率较小，大部分处于关系维系状态；A3人群体量小，近4成用户向A1、A2流转，品牌关系疏远，另有近2成A3用户流失；近4成A3用户处于关系维系状态，保持着对品牌的高意向，这部分用户应着力引导，促进其向A4流转。

附录8 38活动前后希望树品牌人群资产结构变化情况

时期	品牌	A1	A2	A3	A4	A5
活动期间 (2.20-3.14)	希望树	2299.4万人 (60.76%)	1304.5万人 (34.47%)	143.6万人 (3.79%)	19.1万人 (0.51%)	65.8万人 (1.74%)
	行业Top5 品牌均值	4066.7万人 (57.78%)	2848.6万人 (38.51%)	663.1万人 (8.71%)	67.3万人 (2.46%)	161.8万人 (4.38%)
活动前 (1.28-2.19)	希望树	2902.1万人 (61.03%)	1579.7万人 (33.22%)	243.0万人 (5.11%)	16.5万人 (0.35%)	56.4万人 (1.19%)
	行业Top5 品牌均值	477.6万人 (57.46%)	3281.1万人 (36.27%)	697.1万人 (8.83%)	63.1万人 (1.06%)	159.8万人 (4.06%)

—— 资料来源：基于希望树在巨量云图数据（2022.1.28-2022.3.14），作者编辑

分析了人群资产情况后，希望树于女王节活动15天前，开始借助抖音高流量、高认知度明星姐姐海报蓄势，充分为即将到来的大促活动造势引流。同时，通过打造高水平“日不落”直播间，并由3位主播接力不停播培养大促前粉丝关注直播习惯（附录9）。直播过程中依托看播任务助攻，红包瓜分等活动，成功实现让潜在目标客户想看、喜欢看、愿意看更久，看完之后下单的营销闭环。从效果来看，此次活动看播任务参与人数超过20万人，是看播任务标准值的近3倍；场观峰值近2万在看，任务期间直播人数稳定在1万+；直播人均观看时长达34分钟，超出看播任务标准值的61%，在目前家居看播任务中

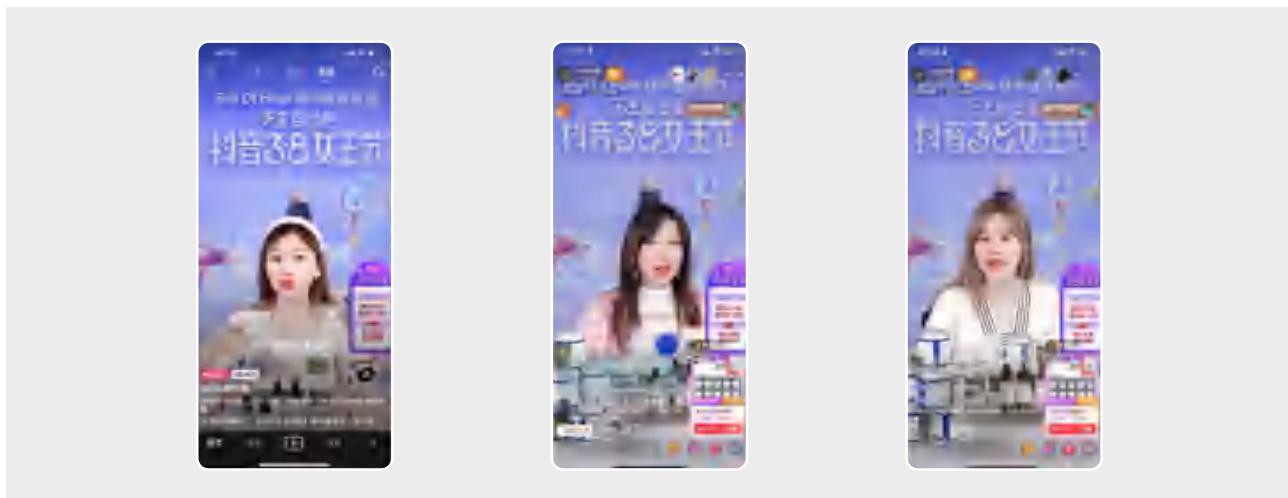
数据位列第一；单场直播总评论数高达3500万+、人均评论数420+，有效拉高直播间互动；单场直播拉动涨粉8万+，涨粉效率远超日常直播间。在直播活动结束后，平台继续对直播高光视频、明星视频二次制作剪辑，并复投再次激发消费者的购买欲。整个活动过程从前期的蓄水、到关键引爆、再到热度续延，通过“流量+产品”组合拳助力直播效果全线提升。

经过前期的广告投放和直播之后，基本完成了目标人群进行了初步的蓄水和转化。然而，这离预设的GMV目标还有一定差距，于是希望树进一步通过巨量星图筛选了合适的达人及明星，投放品牌IP。团

队利用巨量星图与颜九、搭搭、清华学长王植等多位优质带货达人撮合，以及黄圣依、朱梓骁等明星直播间坑位合作，将更多优质内容以热推、DOU+¹¹等形式进行投放，对大规模触达的新客户进行了大量品牌知识的教育与科普（附录10）。

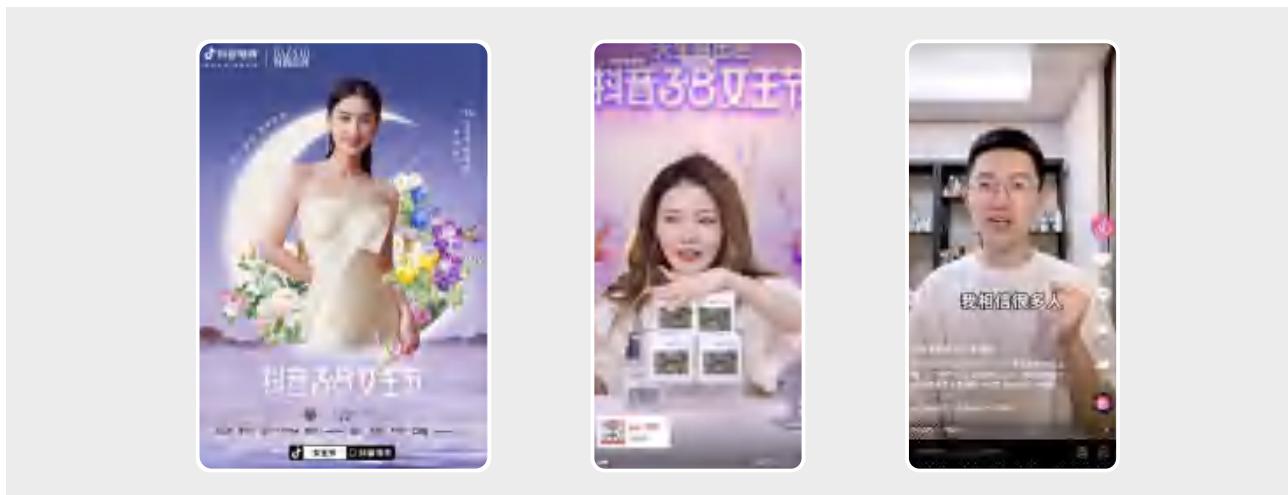
在此基础上，通过竞价广告、直播引导这些新的目标群体进行短平快的购买转换。希望树采取“品牌+明星+达人”的组合搭配，大幅提升了内容质量和声量效果，最终取得了流量价值、留存价值、互动效果和涨粉效果的质的飞越。

附录9 直播间截图



—— 资料来源：上海时宜品牌管理有限公司

附录10 部分明星及达人截图



—— 资料来源：上海时宜品牌管理有限公司

■ 巨量强势助推，增幅效果可见

对比本次活动投放前后¹²，希望树在声量、搜索、口碑均呈现显著增长，大大提升了品牌的传播力、吸引力及好感度，具体表现在声量回报、人群拉升、品牌力提升三个方面。

在声量回报方面，希望树借势抖音电商3.8女王节平台级大促活动，依托超级头部资源及明星、达人团等合作权益，总计收获了30亿次曝光，活动期间GMV近千万。

人群拉升方面，本次投放为5A资产拉新2358万人、投后5A资产规模超同行业86.11%的品牌，拉新比例达77.37%、拉新能力高于行业Top5品牌的均值19.22%，占据领先优势。其中，A1、A2新增量级占整体新增量级九成以上，A3人群的体量新增明显（附录11）。并且，投放期间的GMV环比增长

8.3%中，A3人群带来的GMV贡献占比最高¹³。此外，A4、A5人群的关系维系和涨粉能力也较行业Top5品牌均值有所领先，看播任务单场拉动新增涨粉8万以上，带动A5人群提升了近36%。可以说，希望树本次投放在人群规模增长、关系递进、关系凸显等多个维度上均有较大收获。

品牌力提升方面，希望树在本次投放期间，声量较投放前同期环比提升24%；搜索增量较活动前同期大幅提升；净推荐值（NPS）¹⁴达67%，较投放前同期环比增长2333%。

在巨量引擎的强势助推下，截止2022年3月中旬，希望树的项目宣传总曝光量超过7693万¹⁵，成功试跑抖音家居首个“星川云+FACT”样板，抖音也将其打造成了除醛行业的标杆。活动后，希望树分别成立了深度研究“星川云”模式的专项组，力求常态化达人种草布局、与抖音共创长效价值。

附录11 38活动期间希望树的人群资产拉升情况

		A1	A2	A3	A4
5A整体贡献		1507.4万人	791.7万人	49.0万人	0.7万人
5A整体贡献占比		64.18%	33.71%	2.08%	0.03%
5A各阶段新增贡献分布		56.56%	39.53%	3.80%	0.11%
5A各阶段 贡献占比	投后5A贡献	2299.4万人	1304.5万人	143.6万人	19.1万人
	投后留存	971.0万人	376.1万人	54.4万人	16.6万人
	投后新增	1328.4万人	928.4万人	89.2万人	2.5万人
	投后新增占比	58%	71%	62%	13%

—— 资料来源：基于希望树在巨量云图数据（2022.2.20–2022.3.14），作者编辑

■ 反躬自省，笃志前行

巨量引擎帮助希望树对本次“3.8女王节”活动进行了深度复盘，利用巨量云图分析希望树客户人群资产情况；指出希望树用户人群体量、结构，与巨量千川跑量能力¹⁶的关系；输出人群优化方案，帮助希望树提升转化；将品牌产品、巨量星图达人，植入人群优化方案中。

从活动前后的人群资产变化来看，希望树活动期间（2.20–3.14）的A3、以及A1、A2的人群资产环比同期（1.28–2.19）均有所下降（附录8）。通过分析得知，受除醛行业需求端的影响¹⁷，活动期间巨量千川消耗从1月整体接近1900万大幅下降至2月整体不达700万，导致人群资产流失；同时，由于未对5A人群、尤其是A3人群做常态化的人群培育和人群关系递进措施，相比活动前达103.92%的A3增长率，本次大促活动新培育的89万A3人群仅占投后总A3人群的62%（附录11、附录12）。针对如何有效提升A3人群培育的问题，团队从A3人群的投后

增长率和新增占比来看，品牌广告在A3增长效率上均为最高，随后依次为巨量星图达人、挑战赛、竞价，因此判断A3人群种草应优先考虑“品牌+巨量星图”的投放组合策略（附录12）。其中，品牌广告可定向触达竞价广告无法触达的人群，同样以“小店成单”为投放目标，推广成本¹⁸更低；巨量星图的达人内容对用户可信度高，可帮助人群往A3推进。

从人群关系流转上看，本次活动粉丝增长明显、转粉能力强，但关系递进效率仍有提升空间。具体来说，本次投放期间A5粉丝人群净增长94081人，净增长率为16.67%；投前–投后的整体关系维系率为87.37%，较行业Top5品牌均值领先4%；“投后–期末”的整体关系递进率为31.74%，较行业Top5品牌均值关系递进能力较弱，略低于行业头部品牌25%¹⁹。从人群关系递进相关数据看，巨量星图达人视频、挑战赛（含任务）的短期关系递进效率最高，且中长期维持效果更佳。因此团队判断，未来有必要将巨量星图投放常态化，以实现关系持续加深、转化效率提升。

附录12 A3人群种草效果的各投放形式对比情况

触点来源	投放前覆盖	投放后覆盖	新增覆盖	增长率	投后当日规模	投后留存	新增占比
A3整体	85.8万人	175.0万人	89.2万人	103.92%	143.6万人	54.4万人	62%
巨量星图达人	8.0万人	15.5万人	7.6万人	94.83%	14.5万人	6.9万人	52%
品牌广告	16.2万人	43.6万人	27.4万人	168.98%	43.7万人	16.3万人	63%
竞价	85.5万人	142.7万人	57.2万人	66.86%	168.9万人	111.8万人	34%
挑战赛	12.2万人	22.1万人	10.0万人	81.79%	20.7万人	10.7万人	48%

—— 资料来源：基于希望树在巨量云图数据（2022.2.20–2022.3.14），作者编辑

此外，巨量引擎还对本次活动的触达人群、转化周期、频次与推广组合进行了详细分析，为希望树提供了相应的人群转化策略。首先，关于触达人群方面，从人群包的触达率、点击通过率（CTR）、曝光人数综合来看，“奶粉”人群表现最优，3个指标表现都高于均值，是后续值得持续关注的人群；电商人群“精致妈妈”、“资深中产”、“新锐白领”虽整体触达率高，但CTR表现一般、且触达量较小，未来电商标签人群策略需更精细化；A4、A5拓展人群量级高，但触达率及CTR表现不佳，未来需拓展通过原人群显著标签挖掘提高精准度²⁰。从人群包的转化次数来看，“21年直播下单-拓展”和“21年短视频带货-转化-拓展”转化贡献度最高，分别占比10.48%和9.54%。其次，关于转化周期方面，从触达到转化的周期来看，80%的转化行为发生在15天内，其中45%的转化发生在触达当天，30%的转化行为发生在2-7天内，5%的转化行为发生在8-15天内；未来大促活动可将75%的种草资源集中在大促前7天，以达最佳种草效率。最后，关于频次与推广组合方面，本次投放转化率最优的触达频次为5次，转化率最高的推广组合为“直播+巨量星图达人视频”，在该组合下，5次以内的触达累积超过了80%的转化次数；同时，巨量星图与电商联动组合也可提升品牌种草效果、引流用户至直播间。

五、希望树如何开枝散叶

通过与巨量引擎的合作，落地应用“星川云”模式、跑通“FACT”经营全链路，希望树在“3.8女王节”活动中收获、也有反思。面对即将到来的“6.18好物节”活动，眼下该如何利用抖音平台进行新一轮数字化营销布局？在当下的核心竞争力修炼阶段，欲达到目标GMV该如何有效地分配预算？怎样提升现有5A人群的转化率？倘若沿用先前的营销策略仍无法达到预设GMV的话该如何取舍？

只见潘浩站在办公室窗边遥望天际，脑海里浮现着过往的大促期数据：老客（A4、A5）客单价350元，新客（O、A1、A2、A3）客单价300元，两者人群占比大约在1:9左右；其中新客人群中，新增A1、A2、A3人群的成交贡献占比分别约12%、30%、26%，转化率分别在0.02%、0.05%、0.55%左右；存量A1、A2、A3人群的成交贡献占比分别约3%、6%、8%，转化率分别在0.05%、0.15%、0.8%左右；O人群的成交贡献占比约15%左右。“假设目标GMV是3500万的话，通过GTA思路，应该就能大致推算出这次618活动所需拉新的人群资产量级了。根据目标蓄水人数估算出预算金额之后，接下来就是点对点实施投放了。”他喃喃自语道，随即又陷入沉思：巨量云图的分析结果只能作为参考，如果实际达不到预设目标的话，是增设预算、还是压缩销售额？虽然A3人群的种草效果最好，但如果能把各级人群的转化率都再提高一些的话就更好了。想到这里，潘浩安排了线上会议，召集管理团队共同讨论细致措施和实施方案……

关于希望树的未来，团队成员们积极地谱写着这宗画卷。如何构建长期竞争优势来维持行业头部地位？之后又该怎样做好业务布局实现持续增长？如何搭配推出更为完备的除醛整合方案？将来推出的新品类是否要建立新品牌？如何使得希望树更加根植于消费者的内心？考虑到产品低复购、低客单的特点，如何才能从打造大品牌声量的策略中持续获得高收益？在企业成长方向的选择上，有人说应该继续沿着除醛赛道把这块业务做大做强，成为行业标杆；也有人认为要线上线下相结合，成为除醛界的“全能卫士”；还有人觉得既然现有赛道容量有限，就应该横向拓展品类，发展新的赛道和业务，如化妆品业、家清业等等。不论如何，希望树将保持“营销”初心、拥抱“数智”潮流，继续以品牌为笔、研发为墨，用积极饱满的热情和专业敬业的态度直面未来的种种挑战。

尾注

1、这里对市场规模和广告规模的估算主要指家装市场，工装（包括对精装修、商业、公共建筑等的除醛）由于线上广告诉求很小，故未对该部分市场规模做测算。

2、大众网. Full of Hope希望树获评2021年“十大最具投资潜力新品牌”[EB/OL]. (2021-11-24) [2022-07-15].

<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1717299884118376737&wfr=spider&for=pc>.

3、爆量是对增量的特殊状态的一种表述，指某天的成交量比以往高出数倍，甚至超过历史成交量的现象。

4、这里品效是指品牌广告和效果广告。品牌广告注重树立品牌形象，以加深O与A1、A2人群对品牌和产品的认知度；效果广告注重广告的可转化效果，以促进A2、A3人群向A4、A5的销售变现。二者相辅相成、紧密联动，前者可以增加后者的信任度和好感度，后者又可以增加前者所需的知名度。在巨量千川平台上品牌可以结合自身情况得到投放最优化，实现品牌促进效果、效果验证品牌的共振效应。

5、即薄利多销，需要靠量大来获得一定的利润、否则就很容易亏损。

6、常见的跑量素材类型包括，明星口播、明星/达人混剪、达人口播、素人使用展示、素人口播、素人测评、素人情景剧、产品使用展示、直播间高光片段、图文快闪、素材混剪等。

7、声量是指在网络上被提及的次数的总和。如某一品牌在网络上有多少人关注讨论；某一事件在哪些平台传播，产生了多少信息量等。

8、指商家在抖音官方的第三方广告发布平台里发布的悬赏任务，只要用户按照要求完成任务，就可以获得现金奖励。

9、这些维度包括但不限于曝光效果、互动效果、转化效果、品牌建设效果等方面。

10、CBN Data. 2021女性品质生活趋势洞察报告 [EB/OL]. (2022-09-01) [2022-09-03]. https://view.inews.qq.com/k/20210325A0FD4W00?web_channel=wap&openApp=false.2021-03-25.

11、DOU+是抖音平台一款视频/直播加热工具，可以高效提升短视频或者直播间的曝光量和互动量。DOU+对直播间的投放需要在开播前下单审核通过。如果直播类目涉及报白，则需要提前申请DOU+报白，否则DOU+不能投放直播间。DOU+直播有三个作用：快速给账号打上标签、帮助打开直播推荐、测试账号是否被限流。

12、统计周期：2022.2.20–2022.3.14；数据来源：巨量云图。

13、2.20–3.14期间的A3人群对GMV贡献占比为30.95%。随着38女王节活动后巨量千川消耗回升，A3人群对GMV的贡献作用更加明显，在3月27日时占比更是高达44.14%。对比家居行业头部品牌、以及本品投前同期表现来看，希望树品牌种草人群（A3）转化价值更高。此外，A5人群已是粉丝，故未被计算在内。

14、 $NPS = \frac{\text{正评数} - \text{负评数}}{\text{正评数} + \text{中评数} + \text{负评数}}$ 。PGC+UGC整体的情感值可以衡量品牌评论舆情表现，数值越接近1越正面，越接近-1越负面。

15、其中包括：芭莎公众号稿件260万+、树英稿件73万+、抖音（微博）7344万+、抖音电商（微博+微信）165400+。多元宣发的持续加热，大范围提升了希望树品牌种草的影响力。

16、跑量能力分快与慢，跑量快代表流量大，观看、评论、转发、点赞的数量多；跑量慢则表示这些流量数据较差。在实际投放的过程中，素材内容获取好的流量效果的原因，不仅来自高质量的内容创意，还需要考虑人群结构、投放的方式和时间段等。

17、从2019–2021年淘系数据分析：2月为除醛行业低迷阶段，需求下降导致巨量千川跑量下降。

18、常见的付费推广模式有CPM（按千人展现计费）、CPC（按点击计费）、CPS（按成交计费）等。CPC和CPM的换算公式为： $CPM = CPC \times CTR \times 1000$ 。

19、“投前状态”是指用户被触达前1天的状态，例如某用户3月2日首次被曝光，则该用户的投前状态为其在3月1日的5A状态；“投后状态”是指用户被首次触达后，至计算时间区间终点的最高状态，例如某用户3月2日被触达，计算时间区间为2月1日至3月31日，则该用户的投后状态为3月2日–3月31日间的5A最高状态；“期末状态”是指被触达的用户在计算时间区间终点上的状态，例如某用户在投放期间被触达，计算时间区间为2月1日至3月31日，则该用户的期末状态为其在3月31日的5A状态。

20、例如在A4、A5拓展人群基础上加入“女性”、“31–40”、“50+”、“广东”、“家有儿女”等标签做交集。



福瑞达

抖音营销的四条操盘路径详解

前言

无论从哪个角度看，福瑞达的案例都像是一个「君子豹变」的故事。

成立于1998年，并非数字原生企业；起家在山东，并非江浙沪粤这类数字经济发达的省份；它还是一家看似善于守成的国企。然而，就是这样的企业，硬是凭借转型意志和营销策略在激烈的美妆市场竞争中自成天地。

作为福瑞达旗下推出的国货美妆品牌，「瑷尔博士」截至目前也经历了四年发展，但其2021年收入超过7.44亿元，获得了现象级的爆发增长。品牌发展背景和成长速度之间存在的戏剧性反差，成为长江商学院案例中心在拆解福瑞达案例时最大的亮点。「瑷尔博士」是如何跟上数字营销大势的？这对于大批渴望「豹变」的国货品牌是苦寻的答案。

回溯福瑞达掘金数字营销红利的过程，会发现它充分整合运用了短视频、直播等巨量引擎的生态资源，并且终搭建出四条转化路径。需要指出的是，这四条转化路径绝非并行，而是跟随时势变迁和自身需求不断尝试、优化，在不同时点下成功提升流量的全链转化效率。

严格来说，这是品牌和巨量引擎携手同行的成果。福瑞达展现了作为品牌的敏锐嗅觉和求变决心，对外部环境有着极强的理解力和适应力，而巨量引擎的存在，让品牌能够充分基于自身需求创造出个性化解决方案，最终拓展出了足够广阔的增长空间。

李洋 长江商学院市场营销学副教授



品牌打造不可脱离媒介特性。从平面媒体到电视媒体，从PC互联网到移动互联网再到视频算法媒体，每次媒介大环境的更新换代，必然造成一批老品牌的退潮和一批新品牌的崛起（以及少数传统品牌的焕新）。在抖音、快手等视频新媒体之上，除了利用流量卖货，该如何建立品牌，塑造持续的品牌影响力，获取品牌溢价？当年“淘品牌”的成功路径，能否适应“抖品牌”的底层逻辑？

本案例联合巨量引擎，以福瑞达公司旗下的“瑷尔博士”为例，较为系统地梳理了一个新品牌在抖音上的营销过程。其中既有经典的对品牌价值主张的坚持，也有新颖的就视频新媒体营销路径的探索与选择。兴趣电商讲究好内容，但更讲究对内容效率的不懈追求。只有内容和兴趣在更有商业效率的条件下相遇，才能为新一代“抖品牌”的诞生奠定好发展基础。

王小龙 长江商学院案例中心高级研究员



本案例在巨量引擎和福瑞达品牌的支撑下，得以详细了解了品牌发展的历史、巨量引擎背后的运作原理，结合我们的理解，拆解和提炼了品牌在抖音平台上发展的框架和逻辑，并且得出了一些有价值的脉络，顺着这个脉络，结合理论框架，相信对福瑞达的发展和其他品牌的借鉴具有面向未来的意义。与此同时，随着案例写作的深入，在品牌建设中，“内容”与“效率”的含义及其关系，成为商业现象背后的核心商业问题。本案例基于福瑞达品牌团队的一线实践，得出了有建设意义的发现，相信可以带给读者一定启发。

白天明 山东福瑞达生物股份有限公司副总经理



好的品牌都具备感性的智慧美学。面临快消品行业的巨大震动，成就品牌靠的不再是流量思维，我们在提升效率的同时还要持续地为用户创造价值，这对于品牌来说是“故事”，对于消费者来说是“兴趣”，所以我们要具备持续满足内容需求的能力，并在投放策略上不断探索与迭代，最终实现了更为柔和的效果提升。未来我们也将持续在巨量引擎的加持下强化内容发酵能力，赋能品牌的持续长效增长。

福瑞达 瑰尔博士： 打造美妆品牌的多路径选择

看国货品牌如何掘金数字营销红利，完成「君子豹变」

浪成于微澜

解码商业案例 把握增长势能



营销动作

从消费时代到关系时代

在不同平台进行多次尝试

2019年，瑰尔博士先后在小红书、快手、微博等平台试水，希望打破区域限制、拓展全国市场；并于同年7月，设立天猫官方旗舰店。

品牌建立期



构建「场景」+「品牌」+「背景」三类故事

从不同生活场景出发，以科研成果与科技理念为支撑，围绕“30年品牌”、“医资理念”、“妆前防晒”等关键词，三位一体讲好故事。

品牌探索期



立足用户共情，锁定抖音平台为核心发力点

2020年4月，瑰尔博士开始合作抖音达人，并尝试在短视频中挂“购物车”链接，导流天猫旗舰店。

品牌爆发期



路径一：「短视频」+「购物车」

与用户建立强链接，加量业绩增长

创作符合产品特性的短视频内容，使用巨量广告及视频加热等营销工具，通过“购物车”链接跳转天猫旗舰店，实现站外销售转化。

路径二：「短视频」+「直播」+「抖音电商」

品牌场景体验化，缩短销售路径

短视频从挂“购物车”调整为挂“抖音直播间”链接，方便用户直接参与互动并通过抖音小店下单，实现销售额的高速增长。

路径三：「达人短视频」+「用户自行搜索」+「各个电商平台」

打造立体消费现场，增强种草拔草能力

通过巨量星图合作达人，生产测评类内容，激发用户“种草”兴趣，促进用户搜索“瑰尔博士”，流转品牌线上布局的不同购物渠道。

路径四：「达人短视频」+「设置关键词」+「直播」+「抖音电商」

激发用户搜索品牌，实现品效协同提升

在巨量星图达人视频评论区设置“瑰尔博士”热词，筛选兴趣用户，实现集中与高效转化。

生意结果

2018年

福瑞达旗下瑰尔博士品牌诞生
定位微生态护肤

2019年

销售额达到1000万

2020年

销售额突破2亿元

2021年

销售额超7.44亿
实现爆发式增长

2022年，预计销售收入
再翻一倍



品牌如何把握抖音营销的核心规律？ 详解四条操盘路径

本案例由长江商学院案例中心开发，案例作者为长江商学院案例中心高级研究员王小龙，指导教授为长江商学院市场营销学副教授李洋。

品牌如何在抖音获得迅速发展，相信这是一个在很长时间都会颇为热门的话题。

为了完整回答这个问题，我们联合了抖音集团的数字化营销平台“巨量引擎”，以福瑞达旗下“瑷尔博士”品牌为例，完整且结构化的讲述了品牌在抖音上的整个营销过程。

在抖音上，该品牌尝试过的营销路径，具有典型的代表性。整个过程也有大量思考与复盘，因此可为其他品牌参考。同时其探索出的新路径获得了突出效果，为巨量引擎团队挖掘并进行了产品化，成为抖音数字化营销体系的推广范式之一，这帮助抖音进一步提升其电商化的效率。

本案例也简要讲述了抖音集团的营销理论体系，结合菲利普·科特勒“5A模型”，对当下较为流行的数字化营销的理论与实践，进行了一定程度的展示。

通过该品牌的整个发展过程，本案例也尝试例证了一个重要的问题：作营销，是“内容为王”还是“效率优先”？

一、三条路径均有“美中不足”

作为本次案例的主角，“瑷尔博士”品牌诞生于2018年，2019年底也还默默无闻，而2021年，其收入超过7.44亿元，取得了现象级的爆发式增长，但其并非所谓“网红品牌”。尤其考虑到其背后是有着30年发展历史的国货品牌“福瑞达”，以及管理风格稳健的国企上市公司“鲁商发展”，团队位于山东而非网红经济发达的热门地区，因此品牌的增长就更加值得深入研究。

1、缺少预算、风格沉稳、不绑定头部超级主播，如何在网红与爆款充斥全网的背景下，让一个全新的美妆品牌迈入10亿销售额的门槛？

2、团队进行了怎样的探索，可以让巨量引擎将其作法“产品化”，广泛推广与推荐给相关品类，助力其他品牌的抖音电商营销？

3、瑷尔博士的表现只是个例吗？了解其现象和背后的逻辑，是否可以帮助其他品牌在抖音获得更好的成长？

■ 路径一：短视频+站外购物车

2020年，瑷尔博士依靠精品内容，在抖音上取得了一定营销成果，2021年起开始加大营销投入，主要方式是通过挖掘与产品本身特性相一致的主题内容，制作和发布短视频。通过“巨量广告”（巨量引擎旗下的广告平台）竞价模式下的流量推广以及CPM模式的“视频加热”等营销工具，瑷尔博士在抖音这个当下全网流量聚集之处进行品牌营销。用户看到这些短视频，可以选择去点击在视频页面左下角悬挂的“购物车”链接，跳转到瑷尔博士天猫旗舰店，从而实现站外其他平台的销售转化。

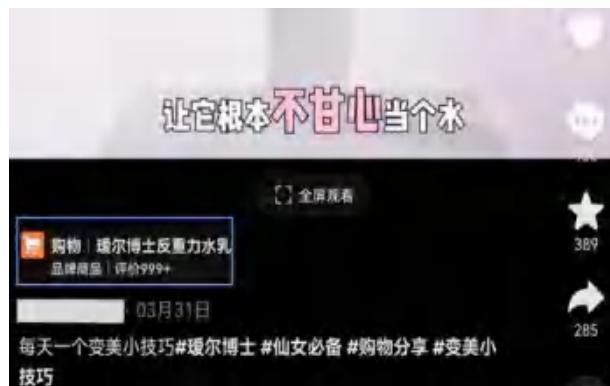
■ 路径二：短视频+直播+抖音电商

2021年5月，瑷尔博士开始在抖音上开通直播功能，短视频不再挂购物车，而是挂上进入抖音直播间链接。用户看视频的过程中，可以直接点击进入抖音直播间，随后在抖音小店里下单。这比起跳转到天猫旗舰店的路径，虽然中间加了一个“直播间”，但毕竟没有跳出到站外，跳转感受较柔和，方便用户直接参与互动，从而加深对产品的了解。这个新路径产生了明显的效果，销售额每天都在上升，一段时间甚至实现了日均翻倍的高速增长。

■ 路径三：达人精品短视频+用户自行搜索 + 各个电商平台

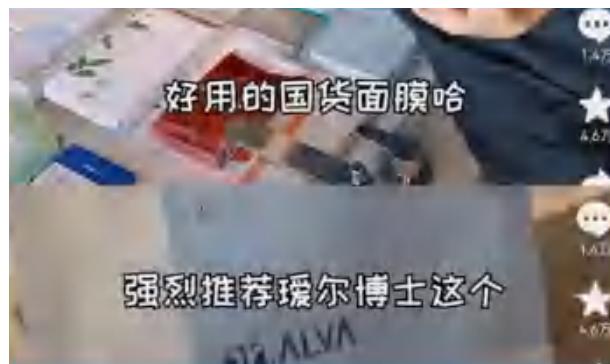
谈及内容，抖音上的“达人”有更强的表现力、更丰富的经验、更多的粉丝。瑷尔博士在2021年通过“巨量星图”（巨量引擎旗下品牌方与抖音达人合作的交易平台）合作了几位美妆达人，瑷尔博士品牌团队对产品和内容的长期积累，结合达人的优势输出能力，产生了多部精彩的短视频作品。

图表1 路径一举例



—— 资料来源：资料整理

图表2 路径三举例



—— 资料来源：资料整理

透过这些以新技术、新成分带来的产品力的提升为主线、爱用好物推荐或真实使用评测的视频，用户对瑷尔博士的品牌与产品产生好奇与好感，随后通过各大平台搜索“瑷尔博士”，进入品牌在网上布局的不同购物渠道。

图表3 瑰尔博士品牌团队在抖音上尝试的三条营销路径

可选择的营销路径	描述	出现的问题	可能的归因
路径1	短视频+购物车——各大电商平台	简单直接。但难适用于瑰尔博士的高价产品，难以达成内容、销量、品牌的平衡。	跳转流失高，因为品牌沉淀弱
路径2	短视频+直播间——抖音小店	浑然一体。但转化率存在瓶颈，用户进入直播间时缺少对产品的了解、对品牌的喜爱。	解决了跳转流失，但没有解决品牌沉淀。部分原因是进入直播间的用户没有筛选，精准用户少。
路径3	达人精品短视频+用户自行搜索——各大电商平台	增益品牌。但销售转化路径过长，用户层层流失。	解决了品牌沉淀，但跳转流失的问题又出现。原因是缺少有效的转化方法与工具。

—— 资料来源：访谈整理

面对这样的难题，在与巨量引擎的共同研究下，瑰尔博士品牌团队通过不断的思考、测试，探索了“第四条路径”，并且在不同场景的测试中取得了成功。巨量引擎团队将其实践成果产品化，用于美妆等行业之中。同时抖音集团的电商功能化链路，也因此进行了一次更新与升级。

2021年底，瑰尔博士品牌团队通过“巨量星图”，根据系统提供的多维度分析，精选了几位美妆达人合作。随后精心设计制作了多个短视频，并根据之

前的经验，尝试在评论区置顶“瑰尔博士”等搜索词，巨量引擎团队随后通过系统将这些搜索词标为蓝色且可点击的状态，这被称为“蓝词”，感兴趣的用户打开评论区，就能看到“蓝词”，随后唤起其搜索习惯——有兴趣的用户会想去点击后进一步了解品牌——实际点击后，用户直接进入瑰尔博士的抖音直播间。简单而言，第四条路径就是：巨量星图寻找达人—精制中立的评测类内容—评论区设置“蓝词”—抖音直播间—抖音电商。

图表4 效果举例



—— 资料来源：抖音截图

■ 第四条路径背后的数字化营销方法论

“蓝词”的出现（本案例的蓝词以“瑷尔博士”为主）。除了符合“内容电商”、“兴趣电商”的运作规律之外，在三个方面产生了突出的作用：

首先，蓝词筛选出对品牌和产品“感兴趣”的用户——对视频内容感兴趣的用户，才会点击抖音的评论区。

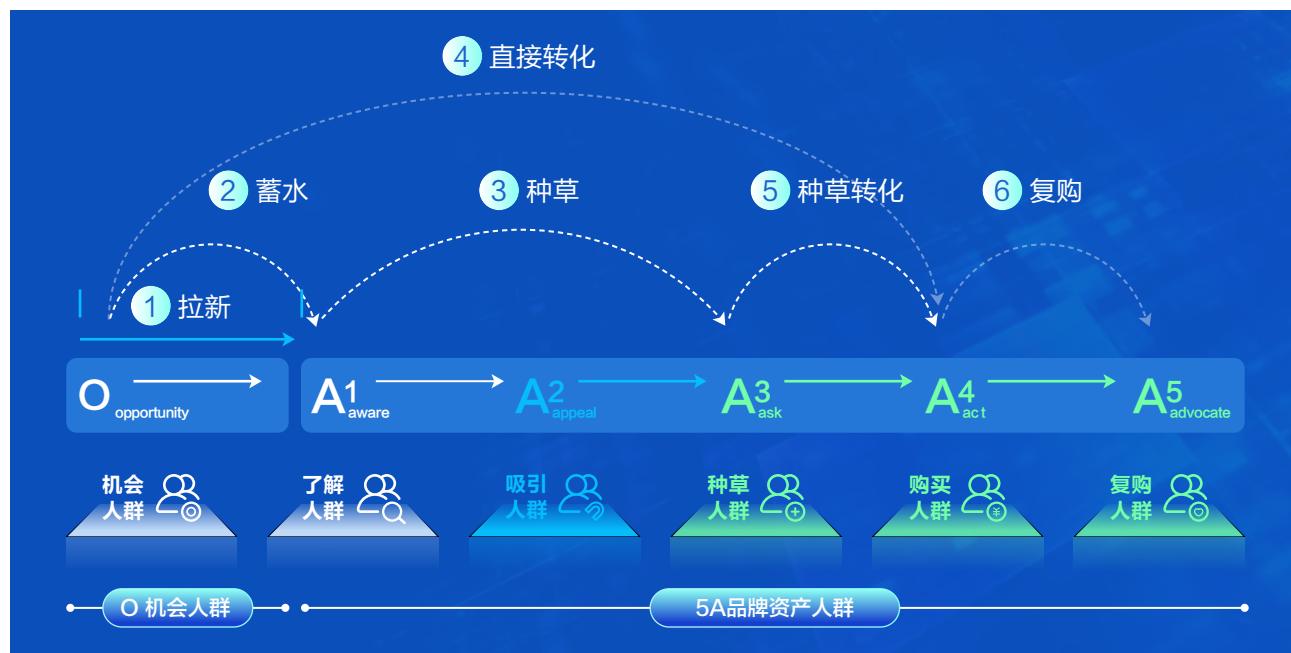
其次，位于评论区的“蓝词”，又继续区分出了想要看评论、想要发表评论、想要了解品牌的三类用户——因为想要了解品牌，才会点击蓝词。

最后，因为不用手动输入“瑷尔博士”，只需直接点击蓝词，简单便捷，推动了用户继续了解品牌的行为——因为点击了蓝词（瑷尔博士）进入直播间，这样的用户下单几率大幅增加。

通过上述分析可以看出，第四条路径中，“筛选”结合“催化”，这实际上对消费者进行了分层和培养，从而提高了整个品牌管理链条的效率。

以上这些看似是新媒体环境下的“妙手偶得”，但经过复盘与思考，背后其实符合成熟的营销理论。菲利普·科特勒在《营销革命4.0——从传统到数字》（Marketing 4.0 – Moving from Traditional to Digital）一书中提出了数字营销时代，消费者与品牌之间的“触点”框架。即了解（Aware）、吸引（Appeal）、问询（Ask）、行动（Act）、拥护（Advocate），被称作“5A模型”。作为巨量引擎旗下承载营销科学全部能力的数据平台，“巨量云图”的基础框架即采用“5A模型”，通过识别用户与抖音集团各个APP之间的交互，来定义用户属于“5A”中的哪个阶段，由此形成广告主对于其品牌资产的可视化洞察。

图表5 巨量云图使用的O-5A模型

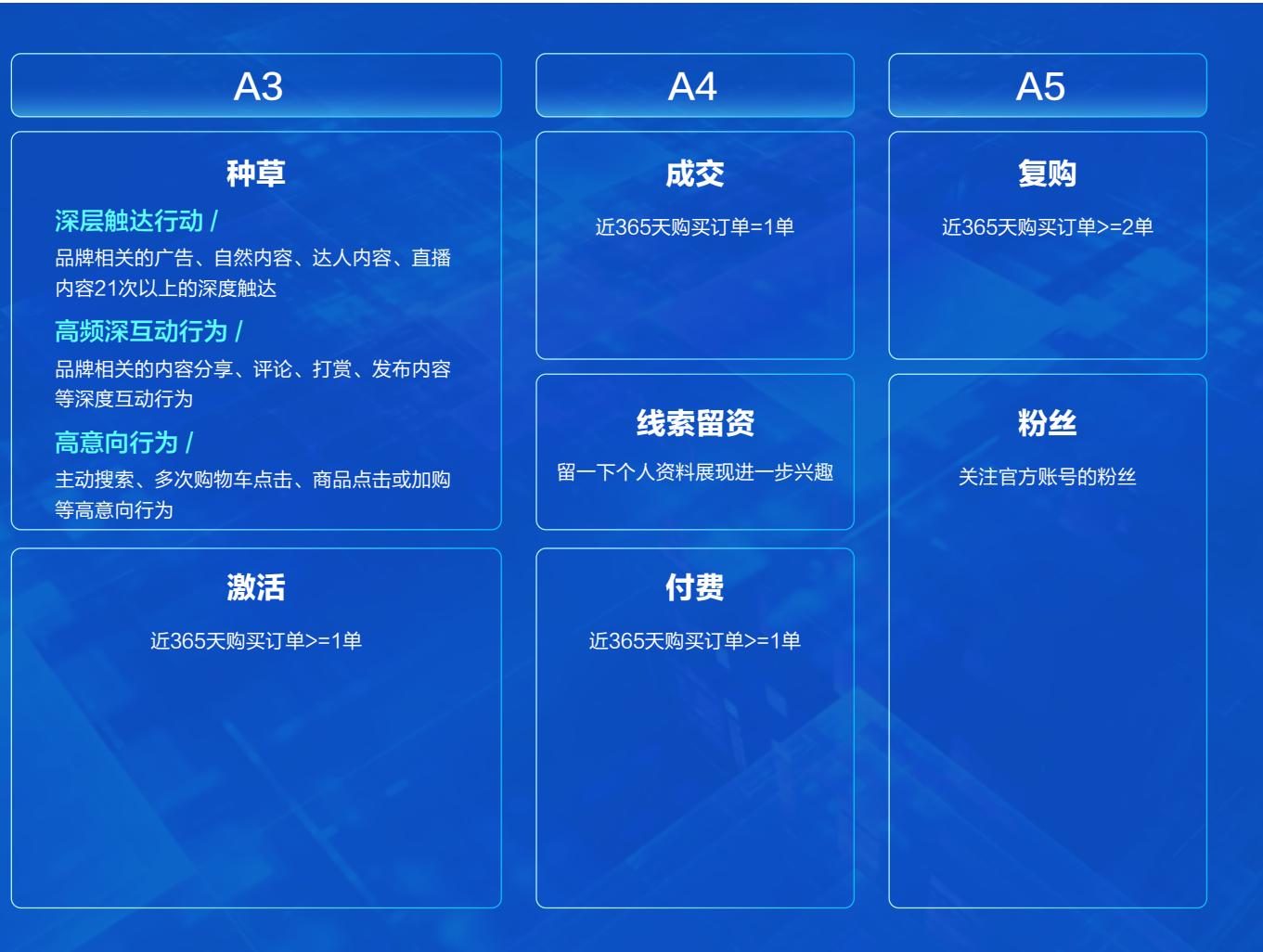




根据这一框架，例如在美妆行业，有最近15天里广告曝光4-10次或广告落地页停留5-60秒或广告点击1次或品牌相关内容自然阅读4-10次……等一系列行为的用户，会被定义与品牌处在A2吸引（Appeal）的关系。诸如此类，非常细致。鉴于本案例重点并不在此，因此不做过多展现，使用巨量引擎的企业都可以看到详细的说明及操作面板。

图表6 巨量云图后台截图





—— 资料来源：巨量引擎提供



—— 资料来源：巨量引擎提供

在科特勒的理论中，想要推动用户从“了解”（A1）品牌到被品牌“吸引”（A2），需要增加品牌的“吸引力”，这需要更好地定位品牌和产品，并重视营销互动。而从“吸引”（A2）到主动去“问询”（A3），需要增加消费者的“好奇心”，这需要品牌增加社区营销和内容营销（对应的是瑷尔博士的内容打造）。

如右图，更进一步去拆解“5A模型”各个触点的转化与行动方案。

在细节上，例如，整个营销过程中，用户的“好奇心”不能太强，因为那意味着品牌没有解释清楚产品要点，用户带着过强的好奇心进入“行动”环节，会导致无法快速成交（这对应的即是瑷尔博士的第二条路径，消费者从短视频直接进入直播间，缺少对品牌的了解，想要问的问题很多，导致转化率降低）……不难看出，瑷尔博士依靠“内容发酵”做品牌，依靠直播间实现A3问询到A4行动的“承诺”效应，都是对“5A模型”理论在抖音平台上的有效实践。

再进一步，“5A模型”理论同时指出，各个产业的5A路径不尽相同，其图形化也呈现出不同的样式。最理想的营销路径，是让5A的各个触点最终呈现出“蝴蝶结”的结构。即有问题需要“问询”的人最少，被“吸引”的人最后都转化为了有所“行动”的人，“拥护”品牌的人不断积累增多。

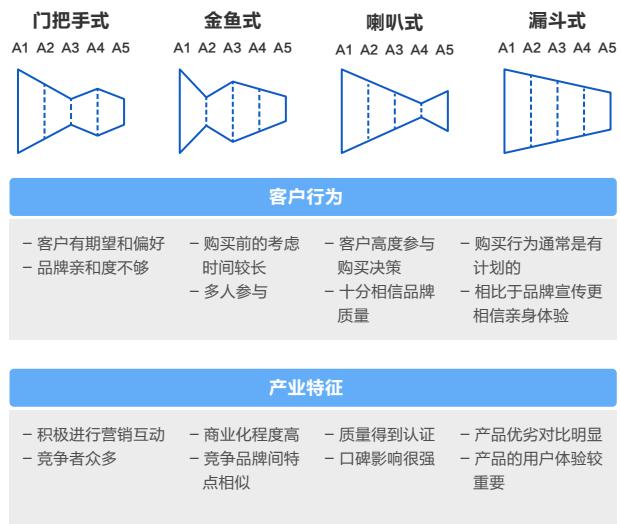
图表7 企业增加转化率可能采用的干涉策略



- 重定位
- 社区营销
- 渠道管理
- 信赖项目
- 营销互动
- 内容营销
- 销售人员管理
- 客户关爱

——资料来源：《营销革命4.0——从传统到数字》，P66，
菲利普·科特勒，机械工业出版社

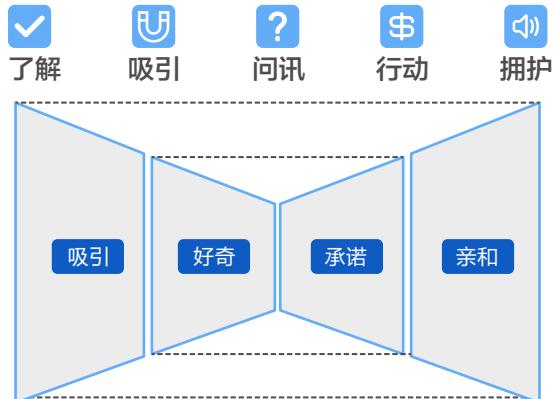
图表8 “5A模型”的产业原型



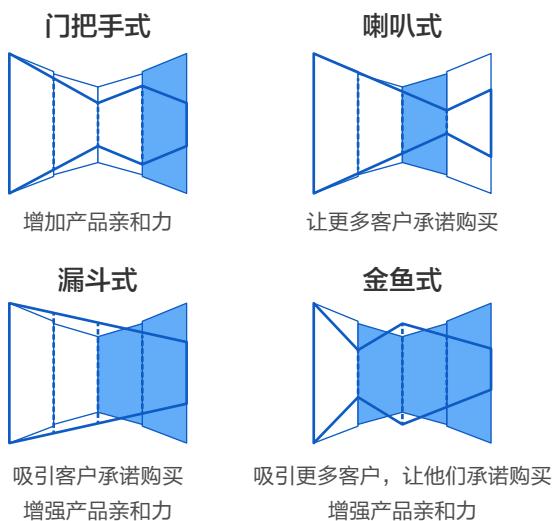
*门把手式常见于快消品行业；金鱼式常见于B2B业务中；喇叭式常见于豪车名表等消费品行业中；漏斗式常见于耐用品和服装行业中。

——资料来源：《营销革命4.0——从传统到数字》，P80-87，
菲利普·科特勒，机械工业出版社

图表9 “5A模型”的理想模式、改善路径



巨量引擎团队认为，瑷尔博士的第四条路径，通过点击“评论区”和点击“蓝词”筛选和催化用户从“吸引”到“问询”（A2-A3）的过程，并为“行动”（A4）甚至“拥护”（A5）奠定了基础。尤其难得的是，看似复杂的多个步骤，在实际场景中仅需几秒钟、几次点击即完成了整个过程，这就是“效率”。瑷尔博士的这一实践启发了巨量引擎的一线人员，将其传递到研发体系，而产品部门则对实践路径中所包含的功能点进行了产品化，并迅速在抖音整个数字化营销系统中进行了应用和推广。



—— 资料来源：《营销革命4.0——从传统到数字》，P80-87，
菲利普·科特勒，机械工业出版社

案例文章刊发于2023年3月出版的《商业评论》杂志2/3月合刊上，本案例册电子版于4月份更新全文。

EPILOGUE

结语 /

风，起于清平之末

浪，成于微澜之间

每一个营销好案例

都是推动商业浪潮涌动向前的澎湃动力

巨量引擎平台级案例IP「巨量99」此次商业案例特刊

以案例为鉴

解锁商业发展新浪潮，助推企业生意新增长



在巨量99 看营销好案例

作者及致谢

感谢以下来自学界、商界以及巨量引擎专家为此次商业案例研究提供的大力支持与宝贵意见

特别感谢

胡左浩

清华大学经济管理学院市场营销系教授

王小龙

长江商学院案例中心高级研究员

赵子倩

清华大学经济管理学院中国工商管理案例中心行政主任

杨红春

良品铺子创始人&董事长

杜雨轩

清华大学经济管理学院助理研究员

潘浩

FOH希望树品牌创始人&CEO

孙倩敏

北京第二外国语学院讲师

白天明

山东福瑞达生物股份有限公司副总经理

胡逸阳

布兰迪斯大学

王贺

瑷尔博士电商负责人

李洋

长江商学院市场营销学副教授

吕中

36氪媒体全国营销负责人

陈剑

长江商学院案例中心助理主任

共创专家 (按姓氏首字母排序)

白剑芸 邓兰天 高承博 巩 琪 姜晓锋 金 旭 赖俊婕 赖 升 林 憨 刘陈昊 马华莹
秦 阳 王海涛 王招庆 魏 杰 袁霄雪 章 超 朱军辉

巨量引擎 (按姓氏首字母排序)

包 彬 曹晨晨 陈洪峰 陈雨菲 程 烈 杜映霖 冯 涛 高 源 季芮虹 刘 欢 刘垒辉
梁尹宗 潘芸芸 史 健 孙 瑞 宋文洁 许 嘉 杨汝晴 张可欣 赵 桐 张腾月 张 展

解码商业案例 把握增长势能

在巨量99 看营销好案例



扫 码 查 看
年 度 好 案 例