



打造全新“看”“玩”“买”的 消费者旅程

运动户外私域趋势洞察

一、运动户外产业趋势洞察	05
1、运动户外产业的市场发展情况及驱动因素	01
2、运动户外项目的发展趋势	03
二、运动户外产业消费者洞察	05
1、运动户外产业的消费者画像	05
2、运动户外人群与品类分布情况	07
三、运动户外产业的私域构建与方法论	08
1、运动户外产业私域构建的原因与价值	08
2、运动户外产业的私域运营方法论	08
2.1新关系：消费者全生命周期下的关系重构	12
2.2新体验：“看、玩、买”多效一体的品牌体验	14
2.3新效能：消费动线革新下的效率提升	18
四、运动户外产业的组织变革	20
1、不同产业组织架构的差别	20
2、私域运营升级的能力要求与组织挑战	22
3、运动户外产业的组织建设策略	23
五、结语	23

一、运动户外产业趋势洞察

“得益于冬奥会的成功举办及国家政策支持，大众对运动户外的热情高涨。随着居民健康意识增强和消费力提升，运动户外消费者的需求愈发多元和精细化，影响消费者购买的因素也从产品功能向情感体验拓展。在此趋势下，建立新关系、打造新体验、实现新效能将成为运动户外品牌玩转私域的核心成功要素。”

贺晓青，科尔尼全球合伙人，大中华区总裁

1、运动户外产业的市场发展情况及驱动因素

后疫情时代，中国大众对运动健康的意识进一步提升，越来越多人开始参加体育锻炼、增加运动频率。同时 2022 年北京冬奥会的成功举办也为我国户外运动发展提供了新的发展契机，国家积极出台政策鼓励大众参与冰雪等体育运动，不断完善体育服务、优化体育设施，推动我国运动户外产业进一步扩张 (如图 1)。运动户外市场规模及增速不断攀升，预计 2025 年中国运动户外市场规模将接近六千亿元，且未来仍有较大发展空间 (如图 2)。

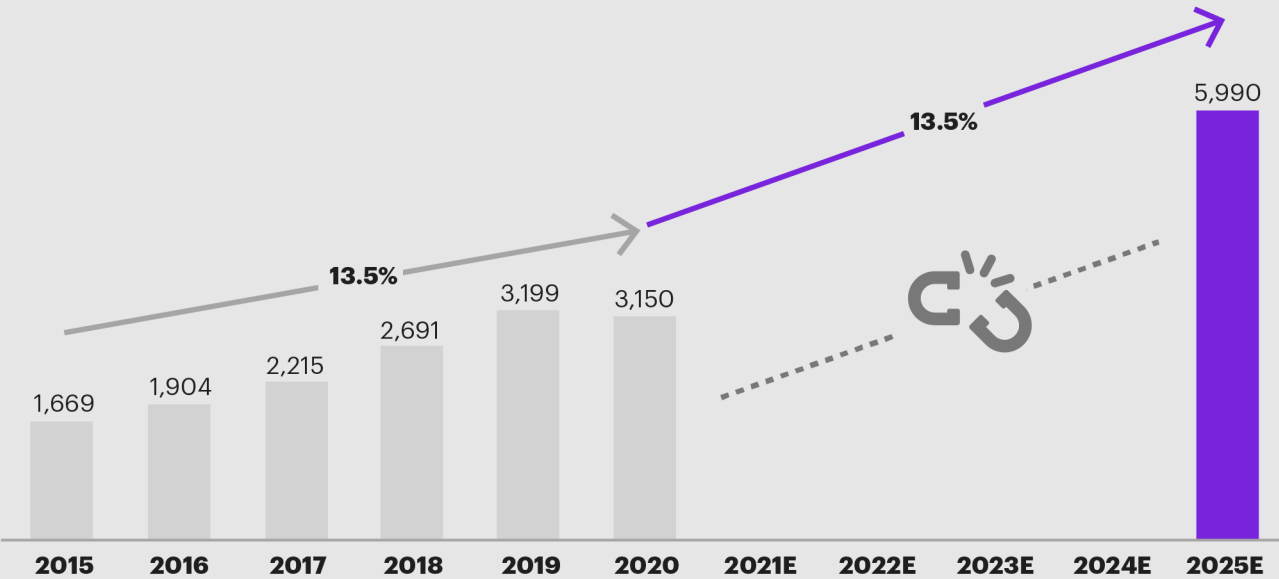
中国运动户外市场发展的主要驱动因素

— 政策导向与举措支持：近年来国家积极出台多项政策促进全民健身战略落地，提高国民体质和健康水平。“十四五”体育发展规划对完善体育服务、优化体育设施、发展体育产业提出了更高要求。2022 年北京冬奥会的成功

举办更为我国冰雪等户外运动发展提供了新的契机，推动我国运动户外产业进一步扩张 (如图 3)。

- 居民消费水平提升：我国城镇居民人均可支配收入的稳步提升意味着大众的生活水平提高消费质量随之改善。运动户外方面多元化、个性化的消费需求逐渐取代标准化，消费者更加青睐差异化的高品质产品及服务。越来越多的细分消费群体希望能找到与自身偏好精准匹配的产品，并愿意为之付出额外的成本。
- 大众健康意识增强：受疫情影响，中国大众对运动健康的意识进一步提升，亚健康问题受到广泛关注。大众更加注重疾病预防，在体育运动和体检保健的支出将增加。2020 年我国居民健康素养水平达到 23.15%，较 2012 年提升 14.4 个百分点，且增长幅度稳步提升 (如图 4)。

图 1
中国运动户外用品市场规模 (2015年-2025年, 亿人民币)



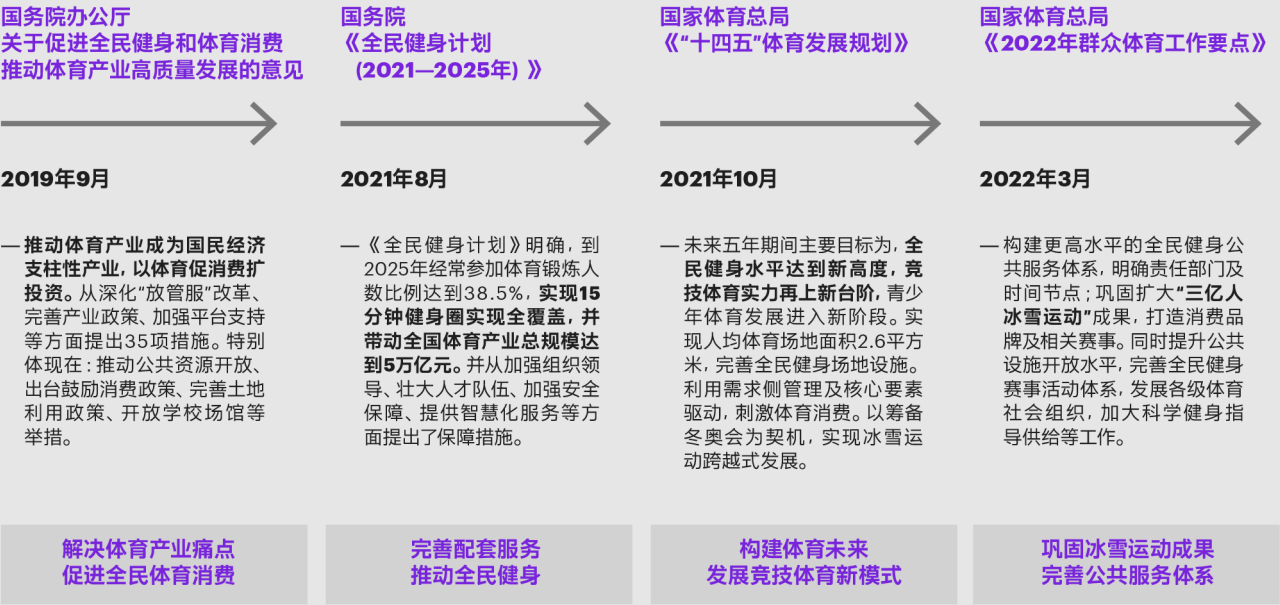
来源：Euromonitor, 科尔尼

图 2
中国人均运动户外用品消费在鞋服消费中占比 (2015年- 2020年, %)



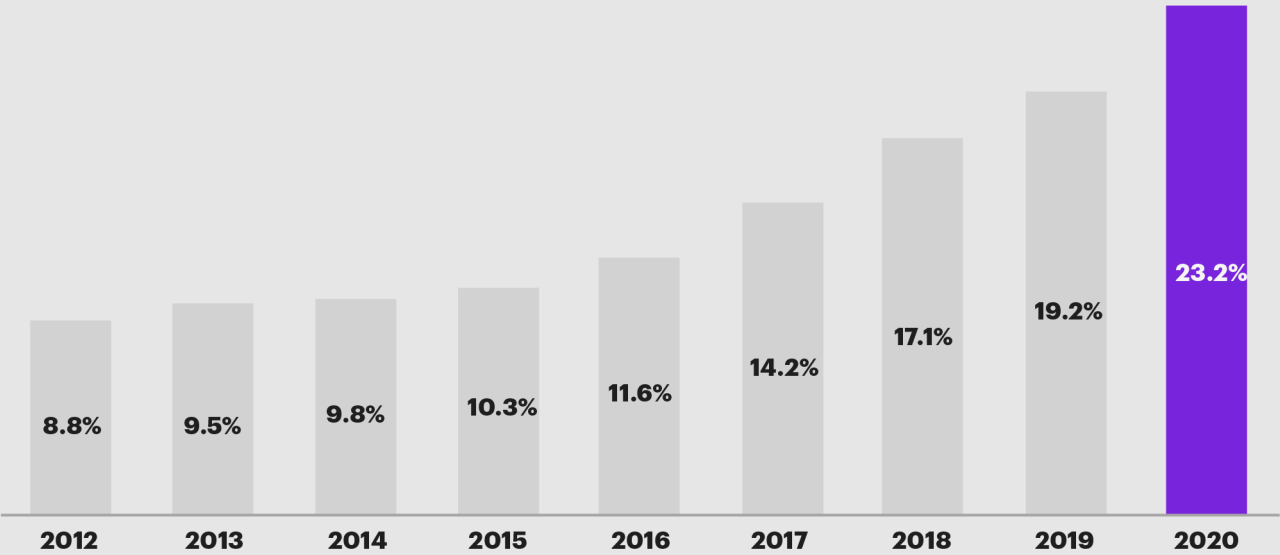
来源：Euromonitor, 国家统计局, 科尔尼

图 3
中国体育运动相关政策导向与举措



来源：国务院办公厅, 国家体育总局, 科尔尼

图 4
中国居民健康素养水平* (2012年- 2020年)



*个人获取、理解基本健康信息以维护自身健康的能力
来源：国家卫生健康委, 科尔尼

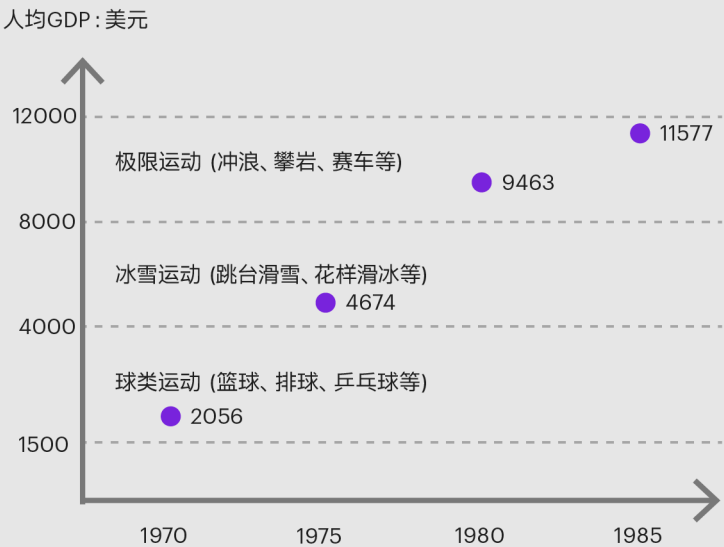
2、运动户外项目的发展趋势

以日本运动户外产业的发展历史为例，上世纪中期，战后经济重建的日本体育运动形式仍以大众球类为主，而随着60-70年代人均GDP的高速增长，1972年亚洲第一届冬季奥运会在札幌的成功举办，日本兴起一股冰雪运动的热潮。同时期中产阶级不断壮大，消费者参与到各类细分运动项目中，曾经的小众、专业运动得以逐渐普及。细分运动项目则由传统球类运动向冰雪、极限运动等新兴体育运动扩张 (如图 5)。

参照日本的运动产业发展规律，细分运动品类的增长与经济发展相关。2021年我国人均GDP已突破12,000美元，人均GDP的不断增长、一二线城市中产阶级的迅速崛起都正在促进大众运动户外需求细化升级，目前相对小众高端的滑雪、潜水、冲浪、攀岩等户外运动项目热度增速显著。预计未来随着经济进一步发展，中国户外运动种类将持续完善，以满足人民多样化的体育消费需求 (如图 6)。

图 5
日本人均GDP与小众运动品类增长分析

日本人均GDP与运动类型变化 [1970年-1985年]



来源: 世界银行, 案头研究, 科尔尼

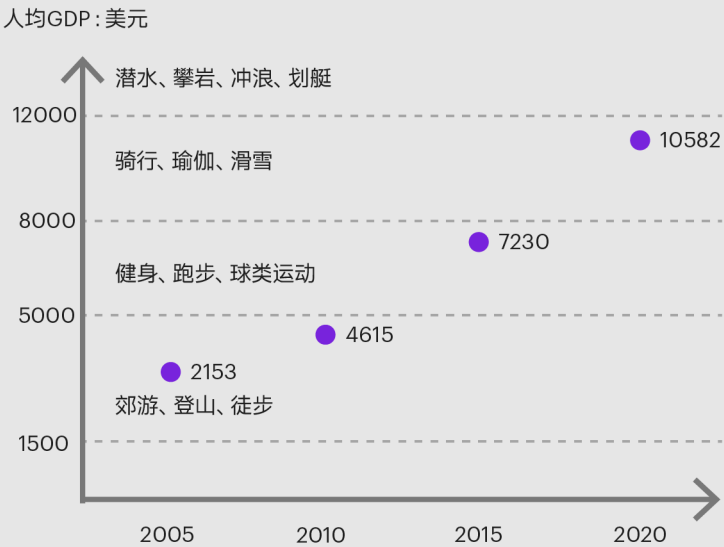
人均GDP达到较高水平, 运动形式进一步细分, 冲浪、攀岩等小众运动开始逐步走近大众

人均GDP达到中等水平, 大众的体育需求逐渐丰富, 冰雪等更具专业性的运动得到发展

人均GDP较低, 大众尚不富裕, 体育运动形式局限于对场地、装备要求较低的大众球类运动

图 6
中国人均GDP与小众运动品类增长分析

中国人均GDP与运动类型变化 [2005年-2020年]



来源: 世界银行, 案头研究, 科尔尼

人均GDP达到较高水平, 运动形式进一步细分, 骑行、瑜伽等小众运动开始逐步走近大众

人均GDP达到中等水平, 大众的体育需求逐渐丰富, 健身跑步、球类运动等更具专业性的运动得到发展

人均GDP较低, 大众尚不富裕, 体育运动形式局限于对场地、装备要求较低的郊游、登山等运动

二、运动户外产业消费者洞察

“过去几年，运动户外产业正在发生巨大的变革，新业态、新场景不断出现，同时，更为重要的是新的消费人群与消费习惯开始崛起。对于运动户外企业而言，应建立消费者洞察与互动能力，着力打破渠道壁垒，围绕消费者需求提升服务，从而发展成为下一代领先的企业和组织。”

米澜，阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心，运动户外，总经理

1、运动户外产业的消费者画像

性别年龄

运动户外消费者性别分布较为平均，男、女消费者在人数及销售额中占比均约为一半。与运动户外产业过去多以男性消费者及电商平台女性消费者较多的情况结合来看，运动户外产业的女性消费者潜力依然有较大的挖掘空间。

在年龄方面，35岁以下的消费者依然是购买的主力，占总人数的55%。其中，25-34岁的消费群体尤其值得关注，该年龄段的消费群体占运动户外消费者总数的36%，但贡献了整个产业44%的销售额；其次，由于疫情因素推动下的线上销售渗透加深，中老年消费者在近两年的增速非常

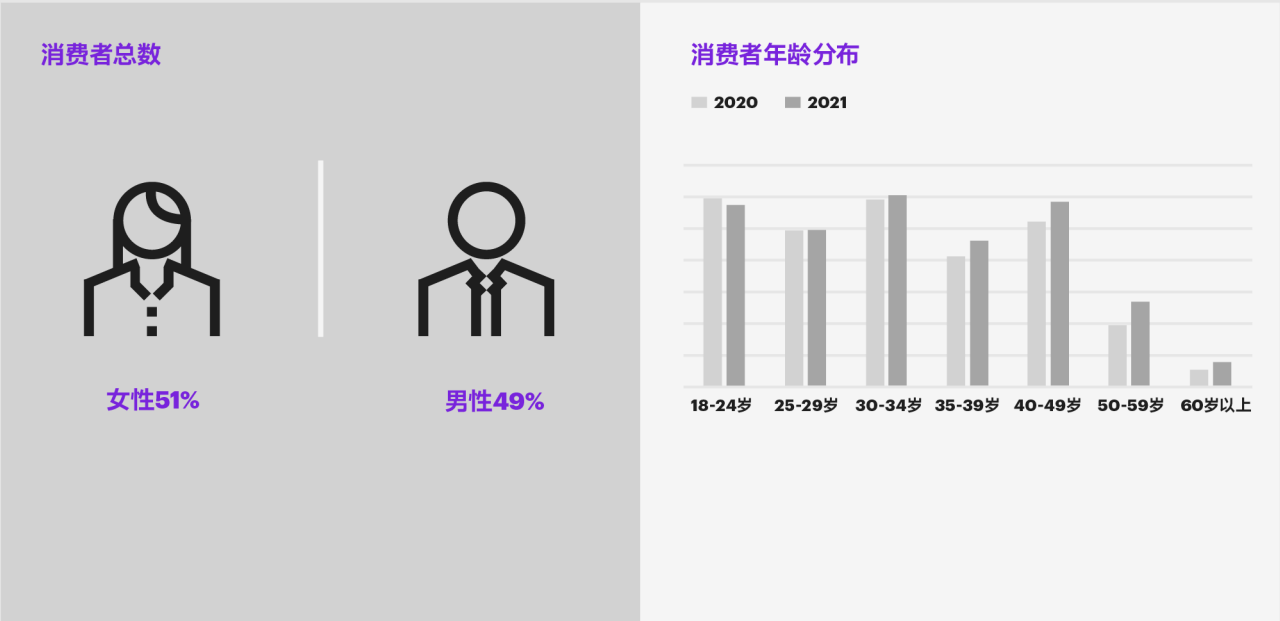
明显，尤其是60岁以上的“银发族”无论是人数还是消费金额均在40%以上(如图7)。

地域分布

以一、二线城市为代表的高线城市消费者是运动户外产业的主要消费群体，其以占34%的总人数比贡献了总销售额的41%，同时，受益于冰雪运动、户外露营等品类的高速增长带动，高线城市消费群体的销售额增速依然强劲，高于运动户外整体增速。

对于运动户外产业而言，消费者下沉市场的挖掘空间依然存在，如何满足这一部分消费群体的需求是未来运动户外产业需要重点关注的地方所在(如图8)。

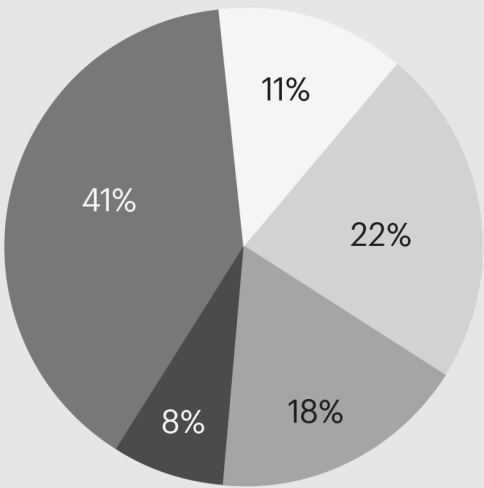
图 7
运动户外行业的消费者画像：年龄性别



来源：天猫

图 8
运动户外行业的消费者画像：地域分布

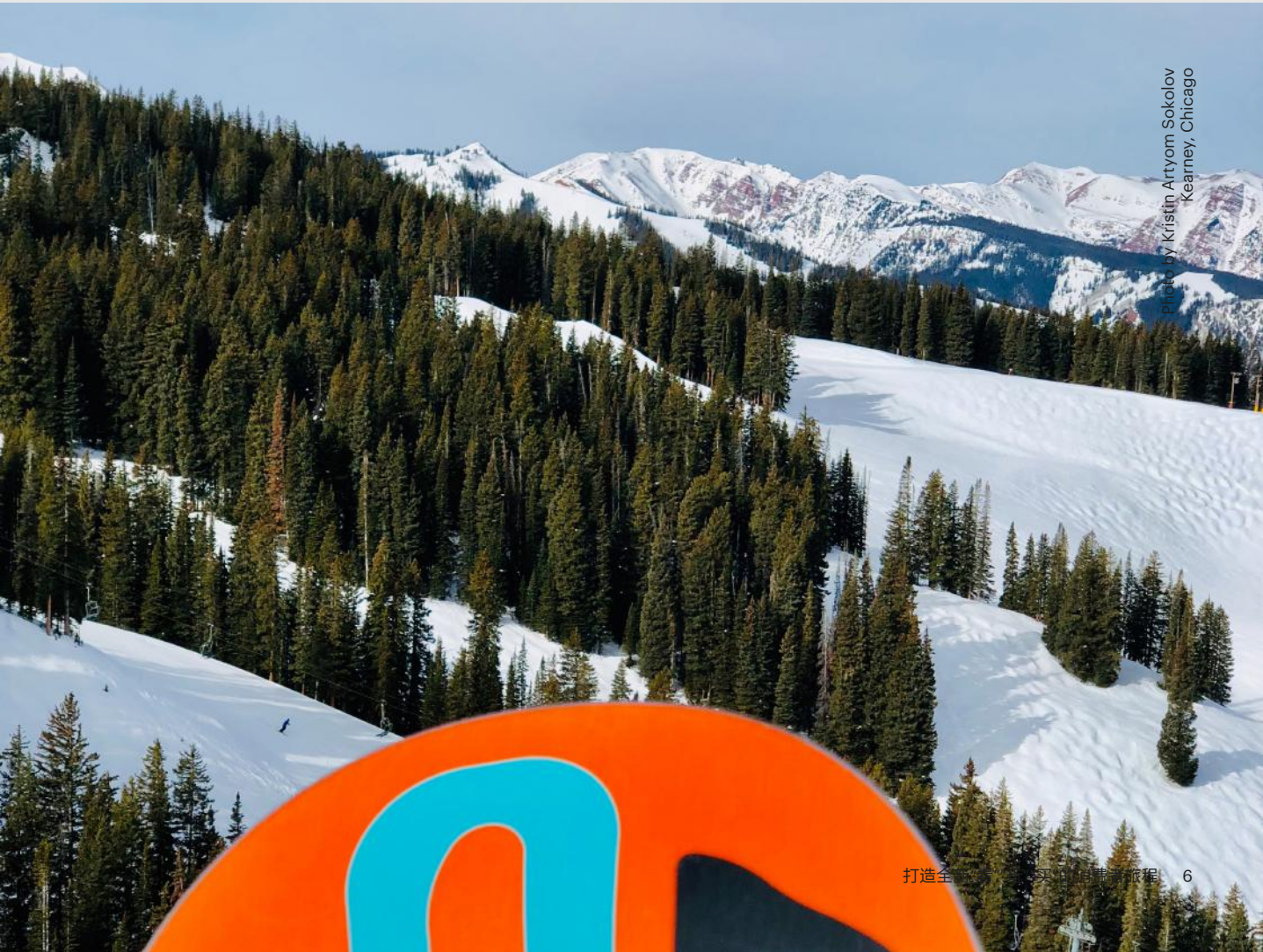
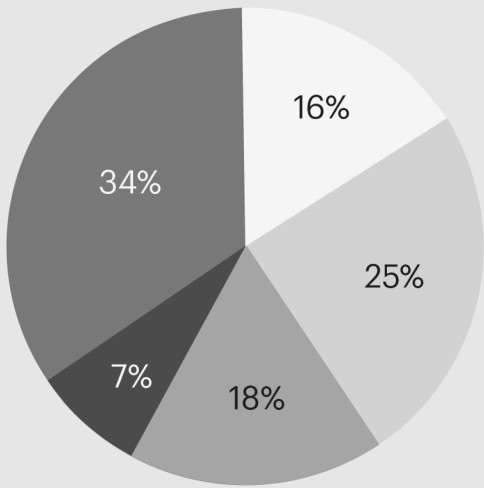
运动户外消费者人数地域分布情况



一线城市 二线城市 三线城市 四线城市 五线城市

来源：天猫

运动户外消费者销售额地域分布情况



2、运动户外产业的消费品类分布情况

运动户外产业中各细分品类呈现出不同的发展趋势：

- 受益于北京冬奥会的举办，冰雪运动广泛兴起，相关运动产品的销售增长明显，无论是销售额还是新客数量都位居运动户外产业前列，因此对于运动户外品牌而言，开拓冰雪运动的潜在人群是未来非常重要的商业机会点；
- 度假野营品类在近一年里也呈现出高速发展的趋势，这与当下户外露营项目的发展密不可分，同时从深层次来看，折射出的是运动户外项目在空间上从市区向郊区，在时间上从工作日向假期、周末扩展的趋势；

- 对于传统的球类、跑步等运动项目而言，受制于基数庞大的因素，增速上虽不如新兴品类，但相关客单价依然呈上升趋势，说明这部分品类的消费升级空间依然存在，需要各品牌对核心人群深度运营，在满足其需求的情况下充分挖掘销售的潜能；
- 瑜伽、健身器材等品类，在疫情期间快速增长后逐渐回落趋于平稳，但并不意味着增长空间枯竭，而是需要与线上内容、培训等紧密结合，从单一的售卖产品向“看-学-买”一体转变，在培育核心人群的同时挖掘潜在人群（如图 9）。

图 9
运动户外行业的消费品类分布情况

2020年- 2021年品类增速情况（前五名）



来源：天猫

三、运动户外产业的私域价值与方法论

“天猫企业经营方法论，分别从消费者和货品的角度对企业的经营给予了策略上的指导，其目的在于帮助企业更好的应对数字化的变革。FAST+是天猫在消费者侧的私域运营方法论，它构建了一套以私域为核心的全域消费者运营的方法论体系。在此基础上，通过在运动户外产业的数字化商业实践，最终形成了富有产业特色的数字化产品工具和解决方案。”

安糖，阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心，商家品牌策略部，总经理

1、运动户外产业私域构建的原因与价值

与其他产业相比，运动户外产业在相当长的一段时间里，其商业模式的核心在于分销渠道的建立，也因如此，商品流通与品牌影响力的建设是整个产业的重心所在。而如前文分析，当前的消费者需求已经发生了明显的变化，运动户外商品的价值越来越脱离“穿”的基本需求，更多的向生活方式、兴趣爱好、个人价值体现等方向转变。同时，消费者的购买动机与决策因素从产品功能、价格与促销，扩展为对情感和体验的需求。从这个角度来说，运动户外产业的商业驱动核心已经从商品流通转为了以消费者为中心，通过持续挖掘消费者的痛点与需求，延长消费者的生命周期，提升其购买价值。这与近些年来如火如荼的私域不谋而合。

私域，作为中国的原创概念，是中国零售产业在信息技术不断发展后的延伸。从品牌角度来说，随着数字化进程的持续推进，媒介与渠道的边界越来越模糊，围绕商品的单向营销逐渐趋弱；从消费者的角度来说，随着内容及社交媒体的兴起，消费者的角色从单一的“购买者”向“购买 + 体验 + 传播”的多重角色转变，围绕消费者全生命周期的双向互动变得越发重要。因此，“私域运营”不同于传统意义上的“客户管理”，它的作用与价值主要包含三个方面：

1) 可持续触达消费者的渠道，与传统媒介的单向传播相比，私域不仅自主可控，而且还能实现与消费者的双向互动。同时，在传播内容上不再以商品营销作为唯一的信息，品牌的价值主张、线上线下的互动活动、消费者互动体验等都能有效的传递。

2) 挖掘消费者的多元化价值，与强调消费者“购买价值”的客户管理相比，私域对于消费者的理解不仅仅停留在“购买价值”一个方面，而是主张将消费者的“购买价值”与“传播价值”并峙。这既是对目前消费者购买决策因素的体现，也是对消费者价值的重塑。

3) 确定性的长期价值增长，与强调即时转化的货品思维相比，私域实际上是一种用户思维。它关注的不仅仅是消费者的单次购买，更关注消费者全生命周期的价值。因此通过消费者洞察，提升服务水平，培养消费者忠诚度，最终深度挖掘出消费者的终身价值是私域最为显著的作用。

2、运动户外产业的私域运营方法论

随着中国零售业态的不断成熟，尤其是在数字化的助推下，消费者的需求在加速分化与迭代，传统的供给驱动已经难以满足今天的消费者。以天猫平台为例（如图 10），我们发现消费者在不同的品类下，其价值诉求点截然不同，总结起来可分为四类：1) 品牌驱动 2) 交付履约驱动 3) 商品丰富性驱动 4) 服务 / 供应链驱动。

图 10
天猫垂直行业经营模式类型分类



备注：各象限中的代表行业为截取典型，不代表该行业所有商家都仅复合该象限特色
来源：天猫

这四种范式既是对消费者需求的梳理总结，也是对企业经营重点的归纳。因此，不同象限下的企业在运营侧重以及组织架构上也应有所不同。我们以运动户外产业所处的品牌驱动象限为例，其特点背后所隐藏的命题是消费者对品牌价值主张的认同，而要想达到这一目的仅靠传统的商品营销显然是不够的。因此，从运营侧重来说，这一象限的核心在于品牌如何构建与消费者的深度关系，从而能让消费者更多更好地认知品牌及其价值主张。要想实现这个目的则首先需要了解消费者的行为特点。

我们从购买频率和互动体验两个维度，对四个象限的消费者行为特点做了更进一步的梳理（如图 11）：

- 1) **品牌驱动**，复购周期短、交易频次高，跨品类连带购买可能性高；品牌会员权益敏感度高；商品社交属性强，体验比较容易通过视听媒介传达，消费者在社交媒体公开分享意愿高；
- 2) **交付履约驱动**，复购周期短、交易频次高；品牌会员权益敏感度中等；社交媒体内容（KOL/KOC 为主）对消费者决策影响度高，商品社交属性偏弱，消费者在社交媒体公开分享意愿较弱；
- 3) **商品丰富性驱动**，复购周期中、交易频次中；跨品类连带购买可能性高，品牌会员权益敏感度高；消费者在社交媒体公开分享意愿高，社交媒体（KOL/KOC 为主）形成的趋势热点对消费者决策影响度高；
- 4) **服务 / 供应链驱动**，决策周期长、交易频次低；品牌会员权益敏感度低，但品牌会员专属体验是塑造品牌美誉度的关键；商品社交属性高，体验比较容易通过视听媒介传达，消费者在社交媒体公开分享意愿高，KOL 专业评测与导购服务体验对消费者决策影响度高。

图 11
天猫垂直行业全域会员分类



备注: 各象限中的代表行业为截取典型, 不代表该行业所有商家都仅复合该象限特色
来源: 天猫

在总结了消费者的行为特点后, 需要有一套方法论来指引具体的运营策略。2021 年 10 月, 天猫在构建消费者资产管理的运营体系的 FAST 方法论基础上, 升级并推出了“FAST+”方法论, 其主要内容包含了方法论指导、商家驱动力、生态升级、平台赋能四方面。同时, 围绕关系、场景及转化这三个关键属性, 升级构建了可持续运营关系数、角色关系加深效率、场域引力、以及角色关系价值四大数据指标体系, 并建立了与之对应的四大微型战役, 从而帮助品牌构建全域会员体系, 提升品牌持续运营用户的能力, 沉淀品牌忠诚的、可持续运营的高价值用户, 实现品牌持续增长 (如图 12)。

运动户外私域方法论是以“FAST+”为基础, 结合产业及其消费者行为的特点, 对“FAST+”中的关系、场景、转化这三个关键属性具象延展, 这其中包括了沉淀消费者资产、提高成交效率、加深私域品牌关系。

我们以此为基础从中提炼并总结出了新关系、新体验、新效能三个核心要素, 旨在帮助更多的运动户外品牌建立符合产业特点的私域方法论 (如图 13)。

FAST+以私域为核心的全域消费者运营升级

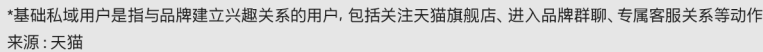


图 13
运动户外私域解决方案



2.1 新关系：消费者全生命周期下的关系重构

在流量红利时期，商品供给的丰富度是运动户外产业商业驱动的核心要素。无论是平台还是品牌，在构建与消费者的关系时均是以商品品类作为基础的。这种关系在“人找货”的背景下能较好的满足消费者“寻货 - 比货 - 买货”的需求特点。但是随着消费升级和零售技术的不断发展，消费者的需求变得更多、更细、更快，原有的商业逻辑面临巨大的挑战，具体表现为：1) 消费者的偏好特征难以构建，更无法建立消费者的全生命周期管理；2) 品牌的价值主张难以体现，消费者的品牌忠诚度有限。

按照货品品类作为运作基础，品牌通常会从产品或品类的视角与消费者进行沟通，但假设一个购买了篮球鞋的消费者，在相当周期内无论是其他篮球鞋或其他品类的运动鞋都不是消费者的需求所在，即便持续触达也并不能激发消费者与品牌的关系，更不能有效的挖掘出消费者的潜在需求。其次，消费者的决策容易从商品的比较因素出发，缺乏对于品牌价值主张的感知与理解，而这就会导致消费者出现对于品牌有认知，但没有忠诚度，不利于长久地运营消费者群体。

因此，在新的消费背景下，我们认为对于消费者基数庞大、偏好各异且消费习惯不同的运动户外用户，品牌首先需要挖掘不同运动偏好人群的需求特征，构建一套新的消费者关系图谱，通过提供差异化的细分产品与权益服务，最终实现消费者品牌忠诚度提升。

1) 新关系的涵义

基于运动户外产业的特点，我们认为品牌与消费者的关系可以从“横”与“纵”两个维度去定义与构建：

横：即以消费者运动兴趣或偏好特征建立的圈层运营体系，如跑步人群、潮流人群、露营人群、滑雪人群、篮球人群等。它的价值在于识别出消费者的兴趣偏好后，以其为核心持续挖掘并提供相关的商品，同时，以消费者生命周期中的不同阶段为节点提供升级性商品，从而满足消费者兴趣技能提升后的进阶需求。

纵：即以消费者与品牌的关系深度建立的分层运营体系，如泛粉丝 - 已购非会员 - 已购会员 - KOC 等。它的价值与作用不仅在于建立品牌与消费者的沟通渠道，促进消费者复购的意愿与频次，更重要的是通过关系的确立能持续输出品牌的价值主张，同时通过差异化的权益提升消费者对于品牌的忠诚度。

2) 新关系建立的策略

在理解了新关系的定义后，如何建立新的关系则涉及到具体的策略路径。我们认为，其核心主要包括两个方面：1、如何实现与消费者关系的加深；2、如何实现圈层的识别并渗透该圈层人群。下面我们通过不同的案例来说明策略方法：



Photo by Kristin Zakoworotny
Kearney, New York

品牌私域关系如何加深

案例实践：【NIKE 品牌】

【背景信息】

2021 年 NIKE 品牌在天猫推出了首个品牌定制会员专区，会员得以通过创新、个性化的深度互动方式解锁福利，升级会员体验。对比 NIKE 过往的会员计划，新的会员挑战计划不仅新加入了会员升级挑战的玩法，而且设计了丰富的沉浸式品牌体验元素，如虚拟人物形象、运动主题的互动游戏、品牌文化与产品设计相关的趣味问答等，通过与消费者进行多场景、多触点的互动体验进行更有效的长线消费者运营。

【策略方法】

1. 人格化的虚拟形象：在新的品牌会员专区，会员可根据自身兴趣与审美选择“弄潮儿”、“运动家”、“机能侠”等画风各异却又代表了品牌精神的虚拟人物形象，通过拟人化的方式使品牌与不同圈层消费者建立更深层的情感连结。

2. 趣味的互动体验：NIKE 品牌通过倾力打造的互动小程序帮助会员快速了解品牌以及针对不同消费群体设计的产品。小程序包含了每日步数挑战、运动小游戏、品牌知识问答等诸多互动环节，在鼓励会员参与运动的同时，与品牌产生深层互动，在潜移默化中加强对品牌的忠诚度。

3. 多元化的分层会员权益：NIKE 品牌全面升级了会员权益，不同等级会员可依次解锁虚拟奖励、实物礼品、专属购物金、尖货专属购买权等福利。这些创新设置的、高感知度的会员权益对各等级消费者形成了强大的升级动力，鼓励更多会员逐渐成长为品牌核心私域关系人群。该项目将运动创新地融入线上会员权益分发及互动沟通，在鼓励运动的同时，也重新定义了线上线下边界，引领消费者更积极的生活方式。

【策略结果】

双十一期间，新会员招募量级 TOP 1；会员客单价及溢价增长均远高于同行头部商家；会员回访率和会员平均私域停留时长均远高于同行头部商家。



1. 人格化的虚拟形象



2. 趣味的互动体验



3. 多元化的分层会员权益



案例实践：【VANS】

服务商：上海古星

【背景信息】

VANS 自 2021 年搭建天猫会员体系，并成功引导公私域消费者入会后，在会员量级和大促转化表现上都取得了较好成绩。但同时也面临非 S 级大促期间招新及会销比表现低于产业水平，会员活跃度下降，会员忠诚度低低的局面。因此，品牌联动“2022 年度会员日”IP，致力于发掘天猫平台非大促期间的会员招新机会点，以滑板圈层人群为目标，多渠道、多触点开展会员活动，促进互动与传播；深植品牌基因，建立忠粉社群，提升会员忠诚。



【策略方法】

- 1. 全域渗透滑板文化人群圈层：**会员日活动以生来有范儿”为主题，将品牌的文化主张与圈层目标人群的特点高度融合。在目标人群上，除滑板及周边文化用品消费人群外，还将极限运动（攀岩、冲浪、极限单车等）、街头文化（工装裤、棒球服、渔夫帽等）、艺术 & 音乐（嘻哈 / 说唱、布鲁斯、摇滚等）等偏好与滑板文化高度契合的人群作为了重点渗透对象，并通过全域种草、直播、线下活动等多种活动形式，实现对滑板文化圈层的渗透。
- 2. 强化活动互动参与，助力转化沉淀：**在触达并渗透目标圈层人群后，品牌设计了诸如主题 UGC 创意与分享、游戏挑战赛、MGM 打榜等一系列的创意主题活动，将圈层人群与品牌产生强关联强互动，进而实现品牌心智的强植入。最后，再将“年度会员日”的高潮部分收尾在天猫平台上，最终实现销售转化及会员沉淀。
- 3. 深度挖掘 KOC 价值，带动辐射裂变：**在会员日活动主线基础上，品牌还通过私域人群画像洞察，精准触达 KOC 潜力人群，并通过裂变奖池抽奖、线下探店、创意评奖、荣誉头衔等多种具有鲜明差异化、身份特殊化的激励措施挖掘出了大量的 KOC。通过这些 KOC 的内容发布与分享，进一步扩大活动效应，带来更多增量价值。

【策略结果】

会员日活动期间，新增 AIPL2000W+，新增入会 + 老客召回 30W+，会员溢价 1.8，活动效果超过预期。



2.2 新体验：打造消费者“看、玩、买”多效一体的品牌体验

随着消费理念的不断革新，如今的消费者对于品牌的认知以及消费行为已经越来越摆脱传统意义上的商品属性，而是更加注重商品背后所代表的生活方式。对于运动户外产业来说，这种趋势特点更加明显。无论是瑜伽还是跑步，抑或是近些年来兴起的冰雪运动、户外露营等，本质上都是消费者在追求不同的身心健康的生活方式。新兴社交平台的崛起更是加速了这种趋势。

对于运动户外品牌来说，面对这样的趋势需要解决的是如何从款式、价格、促销等货品属性为基础的商业逻辑，向为消费者打造“愉快 / 有趣的”体验转型。以天猫在 2022 年 1 月举办的天猫冰雪节活动为例，在此次冰雪节中，天猫首先打造了以“我们雪上见”为核心的系列内容，从而实现消费者对于冰雪运动从认知到理解的过程。其次，通过打造雪场线下体验”的活动，不仅创造了与消费者互动的场景，更为重要的是完成了消费者从理解到体验的转化。最终再在消费者体验了冰雪运动的基础上，实现对于冰雪运动品牌的购买。

在这个案例中可以看到，相较于过去以促销为核心的活动，它的核心不再是商品 / 货架，而是将消费者的参与体验设计为了主轴，将冰雪运动的趣味带给消费者，从而实现最终的消费转化。同样的，对于运动户外品牌来说，这种以体验为核心的思维在线上线下的全域消费场景都应构建起来。



1) 新体验的涵义

体验，本质上是一种主观的情绪化的感知。在过去的电商时代，无论是发现新奇的商品还是价格上获得实惠，消费者的“快感”更多聚焦在购物本身。而所谓新体验，本质上是“快感”的一种延展，将购物所带来的“快感”延伸到从“看”到“玩”再到“买”的全链路。

- “看”，即内容，包括并不限于短视频、图文、直播等。它的核心价值是要向消费者持续输出与之相关的技能、知识、价值主张、生活方式等，从而提升消费者对于该项运动的理解、认同、偏好。
- “玩”，即互动，包括并不限于线下活动、线上互动游戏等。它的核心价值在于建立消费者的参与感，并通过不断的参与提升消费者在运动过程中的满足感，最终再由满足感去理解品牌的价值主张，实现对品牌的忠诚度。
- “买”，即购买。如同前文所言，在新关系下对于不同圈层的消费者，持续挖掘其全生命周期下的消费潜能。

2) 新体验的策略

从货架向体验转变，关键是从看中消费者的钱包份额向关注消费者的时间份额和心智份额转变。当然，对于不同阶段不同品类的品牌来说“新体验”的建立并不完全一致，需要充分考虑品牌自身的发展阶段、组织形态、消费者体量等多种因素，从而制定出符合品牌自身特点的体验策略。一般而言，体验策略包括了以个性化内容为核心的消费者视觉体验、以品牌价值传递为核心的消费者互动体验，以及围绕消费者需求打造消费者沉浸体验。

创新初探：消费者视觉体验升级

电商产业从诞生之初就因缺少触觉，从而使得视觉成为了与消费者沟通的最重要的因素。在传统的电商理论中，以图文为基础的视觉传达通常会作为营销策略的一部分，更多是从视觉符号维度阐述如何打造注意力进而产生了解并购买的欲望。但随着互联网技术的不断升级以及消费者需求和偏好日趋差异化，视觉传达已经从视觉营销向视觉体验发生了转变。

与视觉营销相比，视觉体验更强调激发消费者的想象力，通过产生某种情绪联系来实现消费者的心理满足。换言之，视觉营销更多是在突出卖点价值，而视觉体验更多是在突出与消费者的“共振共鸣共情”。在技术层面则是利用视频、3D、互动等形式，通过更具场景特征或代入感的方式来实现。

案例实践：【李宁 & Burton】

服务商：爱用科技

【背景信息】

运动户外品牌大都拥有专属的文化理念，并通过各类特色活动或服务向消费者传递品牌价值。李宁和 Burton 今年大力发展全域的消费者体验一致性，希望也能为天猫的消费者提供稀缺性的服务体验。

【策略方法】

李宁线下跑步预约

在国潮趋势崛起的时代，李宁是最早提出甚至引领“国潮”的品牌之一，逐渐打造了品牌的消费者体验护城河。与此同时，李宁也在加紧建设“全域用户”管理，其中重要一环，是将线下已有的预约跑步等运动体验，也让线上的消费者有强感知，从而完善消费者在各个渠道的体验。

Burton 滑雪教学报名

高速增长滑雪类目中的佼佼者 Burton 亦看重消费者的全渠道体验。作为国外老牌滑雪品牌，Burton 不仅希望通过天猫平台带动消费行为，更希望借助平台的力量，为消费者种草滑雪理念。因此，Burton 第一步尝试，是在天猫平台开启 Burton academy 滑雪中心的线下教学报名。

【实现路径】

爱用作为拥有丰富“信息留资类产品”的研发经验的服务商，结合天猫 livecard 的新型能力，为李宁和 Burton 的全域体验链路做产品和技术保障。品牌通过在天猫旗舰店进行配置装修等简易操作，即实现了天猫和线下活动的报名链路打通。

【策略结果】

- 1. 李宁完成天猫旗舰店 2021 年 12 月内“故宫 8 公里 / 故宫 10 公里”两场线下活动报名。
- 2. Burton 在冬奥会期间，在 BURTON 北京旗舰店，开展 Riglet Park 两场活动。

上述参与此流程进行报名的消费者回访，得到了报名流程的流畅度高，体验活动新奇有趣的反馈。



李宁案例



BURTON 案例



创新进阶：消费者互动体验升级

在过去，品牌与消费者的互动更多围绕在售前导购和售后服务范畴。这就导致品牌与消费者的关系极其脆弱，既不能有效的传递品牌的价值内涵，也缺乏建立忠诚度的可能性。因此，互动体验升级的核心就是从传统的导购 / 服务模式向建立消费者参与感转变。

一般而言，消费者的参与感包括两个方面：1) 商品本身的参与感，它可以由设计制造的需求调研和购买后的感受分享构成，核心是使消费者表达对商品产生的情感 / 情绪；2) 品牌的参与感可以由主题活动或线上互动游戏构成，核心是强化消费者对于品牌的认知与认同。需要强调的是：互动体验升级本身在一定程度上是在弱化销售色彩，更是在强化消费者的情感感知，这是品牌在构建互动体验时需要首先意识到和思考的问题。

案例实践：【ECCO】

服务商：上海言他广告有限公司、青木科技

【背景信息】

ECCO 爱步作为北欧丹麦知名鞋履品牌，致力打造一个沉浸式的线上互动社区从而为更多的年轻户外用户带来融合线下和线上平台的数字化沉浸式体验。

【策略方法】

中国年轻一代的消费群体消费升级，从物质需求转变为情感与价值追求，社区的核心策略是将以优质内容和创意互动方式为核心，打通与消费者的情感连接，并将产品和销售传统广告转化为生活方式与福利获取，提升消费者进入店铺后在社区环境下的主动性、积极性甚至裂变能力，从而品牌在年轻世代的声量和业务增长。为此，ECCO 爱步将此社区规划为四大互动模块，以内容和社区货币作为贯穿，打造数字化线上社区：

- 「玩家路线」模块，以 UGC 互动方式为核心，通过主题和达人的引导，配以社区货币和店铺福利鼓励，引导用户分享个性化优质内容，培养用户轻运动心智。
- 「AR 之履」模块，结合天猫平台的 AR 工具，为用户带来沉浸式试穿体验，同时试穿界面更可以一键进入店铺商详页功能，导流店铺有效转化。
- 「云逛 ECCO」模块，将品牌线下淮海路旗舰店搬到社区内，可视化浏览的方式陈列店铺艺术装置和超百双当季鞋款，让用户身临其境享受逛街乐趣，每款商品均能跳转店铺商详页进行直接的转化导流，近 50% 的访问用户对展示商品产生兴趣并产生深度交互。
- 「玩家乐园」模块，敏锐的捕捉到年轻人的“娱乐”需求，将其作为游戏互动专区，丰富的场景和趣味的体验，让更多的年轻消费者在轻松的氛围中参与品牌互动了解品牌文化。

【策略结果】

ECCO 社区作为品牌在天猫店铺内的私域渠道，上线半年来累计用户发布路线数高达四位数，社区的访客中 15%+ 来自于分享裂变，从而带来更多年轻的户外用户。其次，社区活跃人群中高级会员占比在 50+% 以上，极大的促进了高价值人群的留存。

创新破局：消费者沉浸体验升级

随着互联网技术的不断升级，电商平台的基础设施更加丰富多元，对于运动户外品牌来说需要面向未来思考的是如何利用平台的基础设施创造新的机会，如何将技术的升级转化为生意的红利。从这个角度来说，亦即打造一个集“看、玩、买”为一体的沉浸式线上品牌中心，具体包括了以下几个层面：

- 关系中心：以新关系（圈层、私域关系）为基础，建立不同的社交圈，圈内包括了运动分享、线上课程教学、赛事直播、活动报名、咨询服务等；
- 互动中心：线上以直播、短视频、小程序等为载体，提供品牌资讯、商品信息、权益服务等内容沉浸流，同时将线下的赛事参与、场馆预约、线下探店等融为一体；
- 商品中心：通过 AR/VR/Livecard 等相关产品与技术使消费者动态体验店铺、商品，提升成交效率的同时，使消费者的购物满足感更强烈；

案例实践：【品牌 X 旗舰店】

【背景信息】

过往的天猫平台的消费者路径是公域引导到商品详情页，因此品牌店铺的“消费者心智”不够清晰；而随着消费者的需求开始多元化，他们对内容种草、场景化的诉求攀升。基于以上背景，平台挖掘到了运动及户外场景内容的需求上升（如搜索词类表现），同时品牌希望通过建立品牌线上旗舰店，除了货品外能向消费者传递品牌主张及更多互动内容权益供给。

【策略方法】

对于运动户外产业的品牌，天猫平台将为其提供打造【品牌 X 旗舰店】店铺的开放能力，即“品牌特色空间”。品牌可以在店铺内，对于开放的特色化空间进行个性化品牌内容打造，建设“关系中心”“互动中心”“商品中心”，通过垂直化运动人群的兴趣分析，在空间内提供不同供给赛道，吸引特定品牌人群的长期回访。

【实现路径】

在 X 旗舰店的特色空间中，产业将针对不同运营能力的商家，提供全开放 / 半开放工具。运营能力较强的商家可以根据自有人群分析，建立不同人群运动场景的特色化供给。同时产业也面向普通商家开放产业模板化运营工具，如开放运动指南、营销 IP、线下活动服务预约、步数打卡、UGC 社区等。同时为商家提供基础的数据能力支撑人群回访、停留等一系列效率监控。

【策略结果】

阶段性结果：目前部分运动户外品牌已参与到 X 旗舰店的项目中。

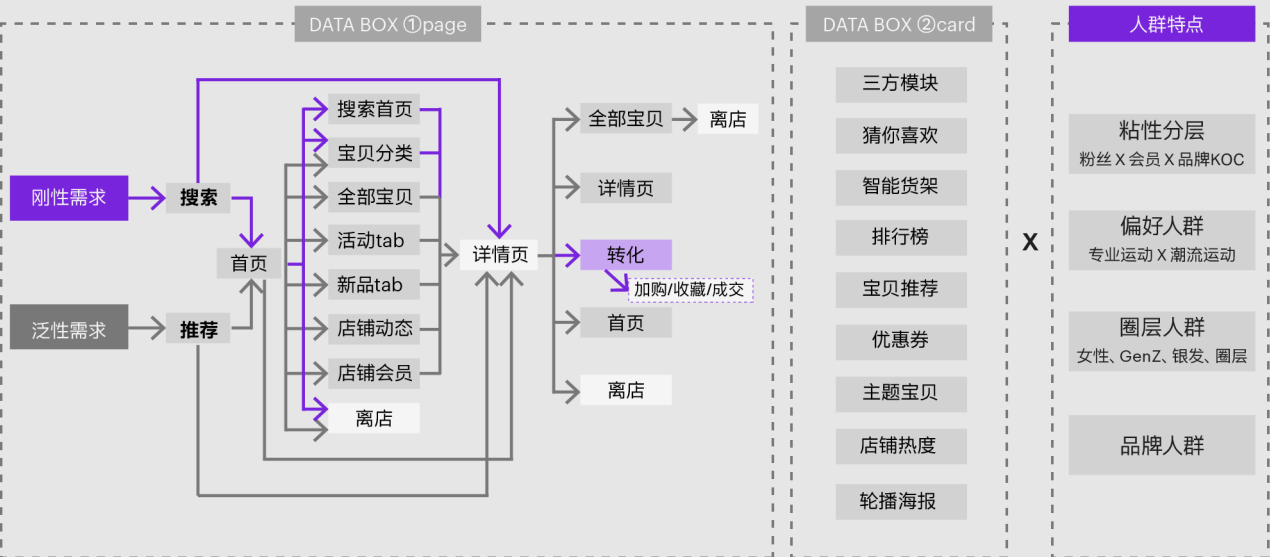
2.3 新效能：消费动线革新下的效率提升

在电商平台的初期，品牌在平台的竞争更多聚焦在搜索页的争夺，各种商业策略或者运营方法都是围绕着如何“抢位”“卡位”展开的。这种现象的出现有两个原因：一是消费者的购买动机与需求十分明确，二是购买决策因子相对较少，因此，平台只需要通过最“简单”的搜索方式就能满足当时消费者的需求。

但是，随着电商产业的日趋成熟，品牌与消费者连接的触点越来越多，同时信息爆炸与碎片化的加速，致使消费者的购买动机变得更加复杂，而原来单一的搜索渠道下的价格比拼、折扣比拼等已经不再是今天消费者仅有的决策因子。从 2016 年起，阿里便开启了“千人千面”工程，力图通过个性化的展示帮助品牌与消费者更好的连接。如今我们看到，从种草到购买，从淘外到淘内，从搜索渠道到多触达渠道，消费的动线变得更长更多变，这就导致品牌面临一个新的挑战：如何在越发繁杂的消费动线中提升转化效率(如图 14)。

图 14
私域成交效率最大化

1 需求差异分析



来源：天猫

新效能的涵义

效能的核心由两部分构成:1) 消费需求分析;2) 人群差异分析。这两部分的构建都是为提升转化效率服务的。具体来说:

- 需求包括了刚性需求和泛性需求。前者是明确的、意向清晰的, 其核心路径是以搜索渠道构建的; 后者则是模糊的、无动机的, 其核心路径是以推荐等为主要渠道。基于不同的需求特点, 店铺首页和商品详情页的设计思路应该有明显的差异, 从而更好的应对不同的需求。当然不同需求之间也有“并存和实时交替”的情况, 所以以上需求的区分以核心需求为主。
- 人群可根据不同的特征分类为: 私域关系、偏好特征、圈层特征、品牌人群。不同的人群在进入店铺后所看到的内容、商品形态同样是具有鲜明差异的。

新效能的策略

案例实践:【安踏】

【背景信息】

由于缺少平台数字化的能力加持, 品牌过去在天猫的店铺运营方式更多依赖于运营操盘手的经验。同时, 国潮的兴起以及品牌赞助冬奥, 都为品牌带来了品牌力的提升以及随之而来的店铺访客激增, 品牌面对了访客后链路转化的压力。品牌面临的核心机会点, 是如何将店铺的访客, 转化为和品牌有深度关系的品牌忠诚消费者。

【策略方法】

店铺运营数字化: 品牌通过和平台的合作, 首次实现私域数据透明化, 打造消费者动线图。

- 首先, 将消费者行为和生意漏斗结合, 品牌借助平台能力对消费者进店前通道、进店后动线以及消费者在品牌店内各不同功能板块效率差异进行分析。
- 其次, 联合平台的产品、算法、数据团队, 分析漏斗各环节可提效的空间和运营动作。

最后通过以上数字化能力, 帮助品牌定位私域运营水平并找到优化空间, 最终实现私域有效运营、高效转化。

【策略结果 & 后续规划】

策略结果: 开启私域千人千面, 平台根据消费者公域搜索行为, 自动调整私域展现优先级。通过 AB 测试, 效率数据同比增加。

后续策略规划: 1) 优化店内各个模块的效率, 支持商家圈选商品池, 结合平台算法优先展示相关系商品, 帮助提高店铺首页对整店 IPV 的提升。2) 深度分析商详情页层级的转化数据剖析。

四、运动户外产业的组织变革

“在私域边界不断被拓展的当下，企业的组织能力将决定品牌的会员运营的深度、广度与高度，从而直接影响品牌与其消费者之间的联系与关系。”

马锦涛，科尔尼大中华区董事

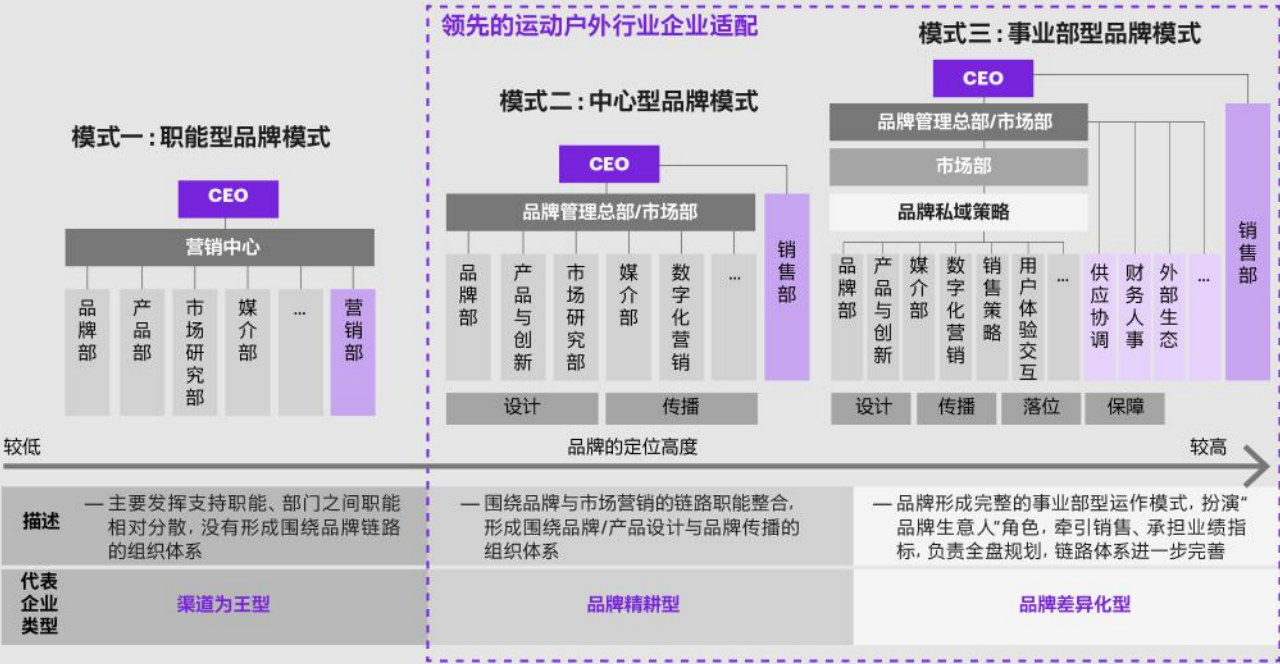
1、不同产业组织架构的差别

纵观品牌私域人群运营在中国的发展，我们可以看到随着PC 在商业中的应用，私域人群管理从早期的**关系管理**，逐步拓展到移动互联网及大数据时代的**关系营销及消费者运营**等课题上。而在今天，技术能力的升级能够赋能品牌实现**全域消费者经营**。具体到产业端，主流的领先消费品企业往往根据其**品类销售特征和品牌定位高度**形成适配于自身发展的组织模式。针对于最核心的营销组织，我们总结出 3 种典型的组织模式，随着品牌定位高度的提升，品牌对生意的牵引作用更强，整合统领的业务职能则更广。

首先对于渠道为王、依赖通路分销且品牌力较弱的企业，往往适配于相对初级的**职能型品牌模式**，营销领域各部门（产品、品牌、销售等）相对分散，并未形成围绕品牌链路的组织体系；对于品牌价值较高并针对主力品牌开展精细化运作的企业，通常需围绕品牌与市场营销的链路职能整合，形成围绕产品设计与品牌传播的市场组织，打造**中心型品牌定位**，而将通路销售作为独立部门专业化运作；随着品牌矩阵更加丰富，企业开始对不同品牌制定差异化的定位与策略，并匹配高度服务于品牌差异化特征的各类资源（营销、供应链等），因此有些企业率先形成了完整的**品类或品牌事业部的运作模式**，扮演“品牌生意人”角色，不仅制定品牌策略和预算规划并承担业绩指标、设计品牌产品，也统管相应的供应协调与职能保障资源。

当前，领先的运动户外产业企业正逐步摆脱高度依赖线下渠道分销的经营模式，走向以**品牌价值驱动价位提升、以 D2C 全域营销撬动销售增量的新兴路线**，因此我们越来越多的企业成为**典型的中心型品牌定位组织形态**，形成了**单一品牌的强消费者心智**；而部分企业通过收购方式形成**跨价格档次、多细分品类的品牌版图后（如安踏）**，则更加适合以**品牌事业部的模式整合各品牌差异化资源**（如图 15）。

图 15
消费品企业品牌组织模式



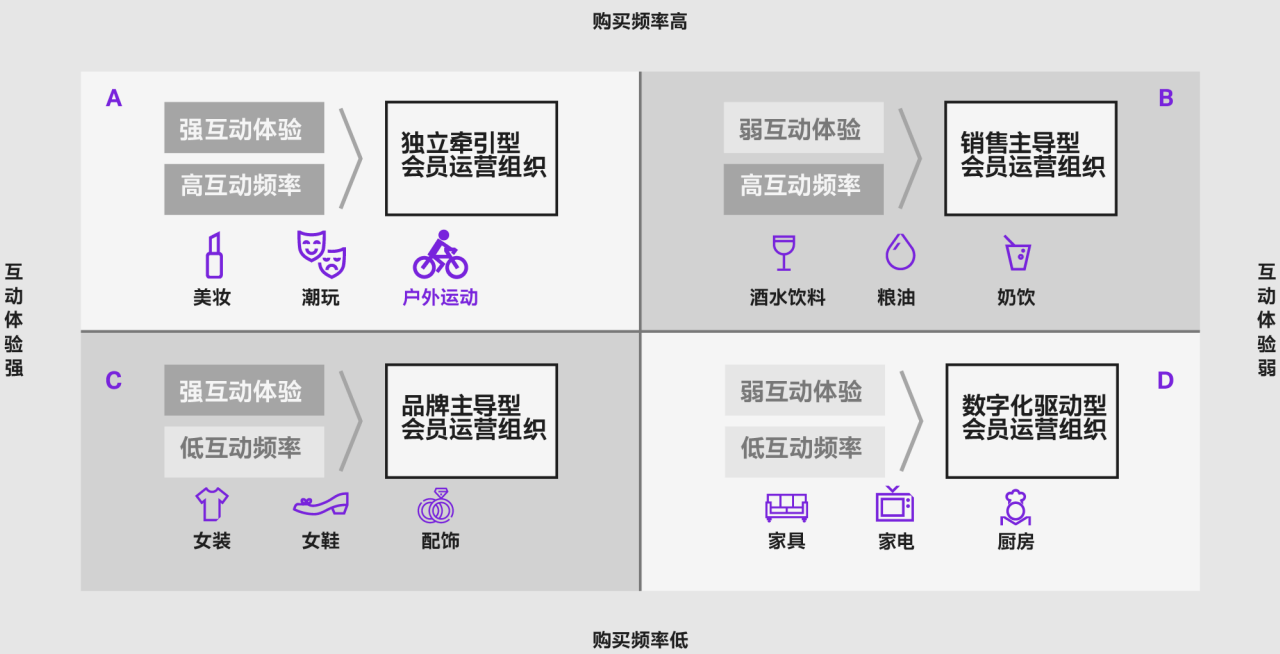
来源：科尔尼

而对于私域核心关系运营环节：会员，其需与品牌营销以及渠道销售均高度协同联动，但并非所有企业都采用同一套会员体系的组织打法，我们扫描了全产业案例，发现其与消费品本身的会员属性密切相关。根据**会员互动体验和互动频次**我们将各消费品类总体划分为四类（如图 16）：

- 强互动体验叠加高购买频率的品类包括美妆、母婴、潮玩等，运动户外也属于这一类目，其品牌会员运营基本发展到较成熟阶段，消费者已经具有强品牌会员心智，会员运营需要连通起来包括渠道经营和 DTC 模式，深挖公域和私域的全域会员价值，因此品牌方需要以高组织层级的**最全资源配置和多部门协同**打通端到端的会员运营体系，打破部门间壁垒，**形成独立的一级部门，把市场部的会员营销主题、销售部的会员渠道策略、数字化部的数据挖掘与运营的职能高效整合为一体，沿着会员运营链路形成细分组织模块；**
- 弱互动体验但高购买频率的高频刚需类消费品诸如零食、饮料、酒水、日化等，自身天然的重货低值属性决定了其对于广泛的线下深度分销的高依赖性，品牌方往往以经销商和终端的赋能为主，对消费者以及品牌会员的直接运营相对匮乏，因此**发展初期的会员运营组织往往依附于销售部门，来借力零售通路与终端形成面向消费者的营销推广，目的是线下以及线上公域范围内的更广泛的会员触达与转化；**

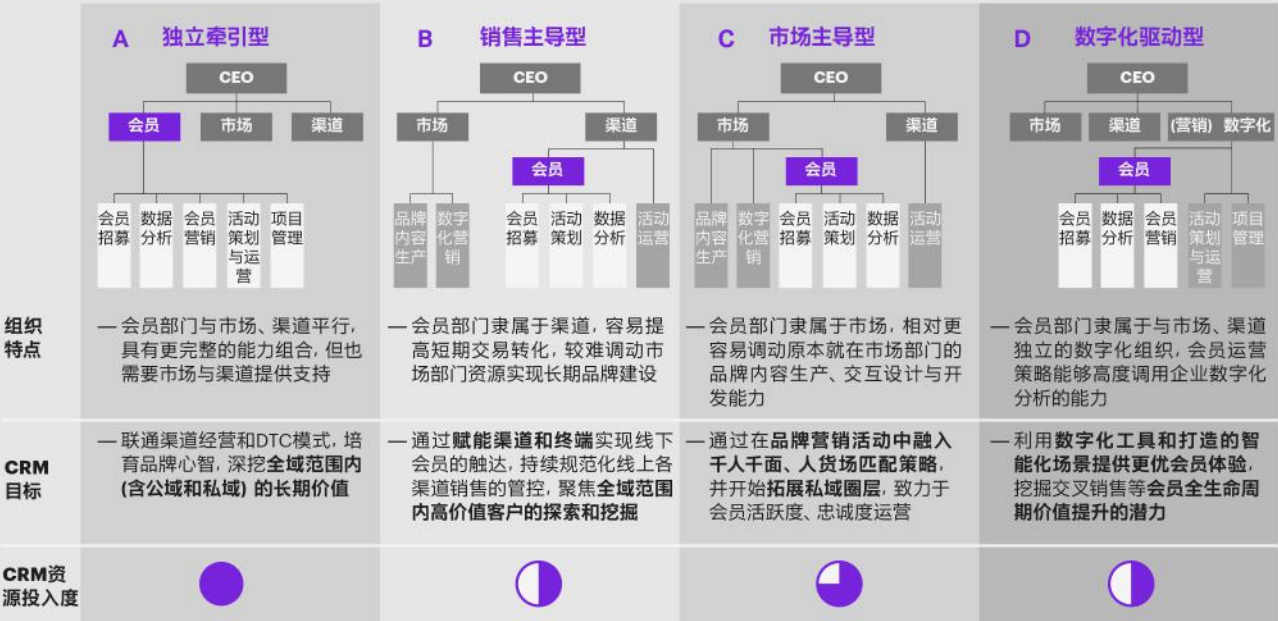
- 强互动体验但较低购买频率的品类包括女装、女鞋、配饰等，该品类的购买频次和品牌忠诚度相对不高，但购买的决策周期相对较短，更加需要品牌方着力于品牌价值的提升和内容运营的打造，在有限的沟通中触动消费者的“痒点”。因此**会员运营组织往往与市场 / 品牌部门更为贴近，便于调动市场部门的品牌内容生产以及交互设计与开发能力，将会员的触达、招募、转化、激活、推广融入创意的市场活动中，并尝试进行千人千面、人货场匹配的高阶策略提升会员的转化率、活跃度与忠诚度；**
- 互动体验和购买频率均较弱的品类集中于高值耐用的家具、家电、厨房一类，低交易频次、长决策周期、重售后服务的特性决定了其更长的会员运营周期，往往贯穿产品的整个使用流程，因此越来越多的领先企业开始通过打造售中环节（配送、安装等）和售后环节（使用、维修、保养等）的智能化场景来增加与消费者的交互触点，建立全新的价值挖掘和触达模式，通过场景 - 产品 - 消费者的全域数据挖掘实现会员全生命周期价值放大。**在如此的数智化变革中部分领先企业成立了独立的高层级数字化组织，会员运营作为其中关键一环，能够高度调用企业最核心的数据资产和数字化分析能力（如图 17）。**

图 16
消费品会员运营品类特征



来源：科尔尼

图 17
品牌会员运营组织形态分类



来源：科尔尼

2、私域运营升级的能力要求与组织挑战

全域会员运营升级要求品牌商具备并运用更加综合的能力，因此也对组织形成了新的挑战：

挑战 1：如何平衡组织内部的能力与资源，将本地化会员运营效率最大化

对于不少品牌而言，本地的会员运营是否需要本地化，是否需要针对不同的渠道及平台进行定制化是组织内部的一大关键议题。对于已经拥有较为成熟的会员体系与架构的国际品牌而言，该议题就显得尤为具有现实意义。我们观察到，即便对于领先成熟的国际品牌来说，如何进行符合中国消费者期望的会员运营，如何适应中国市场特色的平台生态及渠道特点，这样的问题也颇具挑战。

挑战 2：如何让会员运营、品牌营销团队形成合力，实现持续的内容生产与运营

此处品牌内容包括但不限于生产图文、视频等媒介的品牌内容设计、与开发互动小程序、游戏等形式的会员交互体验，以及运营 UGC 内容社区、会员社群等。对于多数运动户外品牌，上述能力目前由市场部门掌握，而非会员运营部门。因此，如何让会员运营与品牌团队形成合力，是运动户外品牌在全域会员升级过程中将要面临的一大挑战——尤其是对于会员运营团队隶属于销售部门的品牌。

挑战 3：如何发挥不同渠道优势，进行跨渠道消费者服务

对于运动户外品类，线上是会员运营的主阵地，线下体验则是提升消费者忠诚度必不可少的一环，优秀的全域会员运营需要品牌向消费者提供线上线下联动的服务。而与此同时，虽然直营是大势所趋，大多数运动户外品牌目前仍高度依赖经销商运营线下销售网络。在品牌内部组织中，自有渠道和经销商渠道大多也由不同的团队进行管理。这就形成了运动户外品牌在全域会员升级过程的又一大挑战——如何让不同渠道间形成合力，为品牌会员提供优质服务体验。

3、组织建设与发展策略

挑战 1：
把握全新的会员运营机遇，构建全面且本地化的全域消费者运营能力：对于品牌商而言，全新的私域为品牌搭建了一个与消费者建立新关系、新体验及新效能的舞台。对于品牌及消费者而言，全新的私域概念都能带来令人激动的创新与改变。因此，品牌方值得将会员运营的重点落到构建符合消费者期待与诉求和平台及渠道趋势的方向上，不断加深本地化会员运营能力的培养与建设，协调优势资源并建立合理的目标，从而建立与消费者更加紧密，更加深入的联系，在未来更好的赢得消费者的青睐。

挑战 2：
在品牌内容生产上合理分工，提高会员运营部门处理品牌内容的能力与权限：会员运营部门可与市场部门在全域会员相关的品牌内容生产、UGC 内容管理等工作上界定具体的职责范围，形成规划执行与审批的合作关系，同时加强会员运营部门进行内容生产所需的人员、工具、服务商资源，在有效维护品牌资产的同时减少市场部门的额外工作。

市场、会员部门共同承担会员运营 KPI：据观察，领先企业市场部门的 KPI 中，会员运营相关 KPI 权重至少设置为总体的 20%，从而统一市场部门与会员部门在会员运营上的利益与目标。

将品牌建设相关指标加入会员运营指标体系：在会员人数、会员销售贡献购买转化/留存率等传统会员运营指标之外，加入互动/品牌认可度相关 KPI，如会员私域活跃度、人均私域停留时长、SOW (share of wallet)、NPS 等，使得品牌建设与销售转化两大全域会员运营升级的新目标在会员运营 KPI 中实现平衡，也使得跨部门 KPI 共享更加合理。

挑战 3：
从直营线下渠道做起，开展全域会员营销活动：对于拥有直营线下渠道的品牌，可优先通过直营渠道小范围进行线上/线下联动会员营销活动，由会员运营部门直接进行管理，在过程中不断打磨活动设计与标准化运营模式，积累成功案例，也为后续向非直营渠道拓展时提供有力的内部沟通论据。

明确界定活动策划、执行、监督的职责边界：会员运营部门需要与渠道部门/经销商确定各自在线下会员服务中的具体职责。原则上，活动策划、物料设计与采购，以及执行监控应由会员运营部门主导——这样有利于跨渠道统筹协调；而渠道部门则负责保证活动顺利执行。

确保各部门充分具备管理和执行线下营销活动的额外能力：线下会员活动是一项额外的职责，需要各部门投入额外资源。会员运营部门需要设置专门岗位进行线下活动管理，各渠道也需要评估执行会员营销活动对销售人员工作量的影响，并进行合理的预算安排。

确保渠道获得服务会员对应的回报：会员服务的开展及效果评估应纳入渠道部门/门店 KPI，并在经销商激励机制中得到体现。

五、结语

在冬奥会的推动下，运动户外产业迎来了新一轮的爆发与增长。一方面，中国的体育健身人群基数持续扩大，预计到 2030 年体育健身人群总数将由 2020 年的 4.35 亿扩大至 5.6 亿，人群基数的提升是整个产业持续发展的根基所在；另一方面，随着消费升级体育健身的项目也越发多元化，诸如冰雪运动、户外露营、滑板酷跑等新兴项目开始涌现，这些细分赛道既创造了新的机遇也提出了新的挑战：即如何满足消费者日益个性化、多元化的需求。

运动户外私域的方法论即是对新机遇与新挑战的回应。通过重构与消费者的关系，提供“看、玩、买”一体的品牌体验以及在新的消费动线下的效率提升，从而实现品牌的持续性增长。天猫作为品牌运营主阵地与建设品牌运营的核心全域平台，将全面助力运动户外品牌提升对消费者的可持续运营能力，推动品牌实现确定性增长，实现与品牌的价值共振。

作者：科尔尼

贺晓青
科尔尼全球合伙人，大中华区总裁，上海

马锦涛
科尔尼管理咨询公司董事，上海

张圣
科尔尼管理咨询公司经理，上海

高智清
科尔尼管理咨询公司顾问，上海

华雨菁
科尔尼管理咨询公司顾问，上海

作者：阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心

阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心，运动户外

米澜
阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心，运动户外，
总经理

闻真
阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心，运动户外，
行业策略负责人

梨香
阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心，运动户外，
私域专家

阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心，商家品牌策略部

安糖
阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心，商家品牌策略部，
总经理

池然
阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心，商家品牌策略部，
全域会员负责人

顾硕
阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心，商家品牌策略部，
全域会员专家

知好
阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心，商家品牌策略部，
全域会员专家

鸣谢阿里巴巴团队成员 (排名不分先后)：万家华、游海涛、薛晓波、潘若琛、孟志斌、黄云蛟、王雅楠、江艳、包琳琳、尤晨佳、俞艺琳、肖志鹏、陈敏、王小源、王莹、张修明、陈超、任静、汪睿婷，科尔尼团队：赵展、陈于蓝、郑惠泽。

关于天猫

天猫 (www.tmall.com) 为阿里巴巴集团旗下业务, 创立于 2008 年, 致力服务日益追求更高质量的产品与购物体验的消费者, 大量的国际与中国品牌和零售商都已入驻天猫。易观的数据显示, 按 2019 财年的交易总额 (GMV) 计算, 天猫是面向品牌与零售商的大型第三方在线及移动商业平台, 并且持续快速增长。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。

tmall.com

关于科尔尼

科尔尼作为一家全球领先的管理咨询公司: 遍布 40 多个国家的精英人才是我们的立身之本; 对工作和客户的无限热情是我们的动力源泉; 精于战略更敏于实施使我们与众不同。

kearney.com

For more information, permission to reprint or translate this work, and all other correspondence, please email insight@kearney.com. A.T. Kearney Korea LLC is a separate and independent legal entity operating under the Kearney name in Korea. A.T. Kearney operates in India as A.T. Kearney Limited (Branch Office), a branch office of A.T. Kearney Limited, a company organized under the laws of England and Wales. © 2022, A.T. Kearney, Inc. All rights reserved.

