



以人为本，决胜线上

中国线上服饰策略人群深度洞察

波士顿咨询公司与天猫联合研究

2021年2月

声明：本报告内容基于天猫提供的品牌大数据分析结果，BCG仅根据分析结果研究提炼增长情况。BCG并不获取任何品牌的具体数字、指标等信息。

寄语



杨光（吹雪）

阿里巴巴集团副总裁，天猫事业群总经理

“去年的疫情对服饰风尚行业的线下销售产生了很大冲击，很多服饰品牌都开始加速线上布局，这也加剧了线上市场的品牌竞争。因此，粗放的用户增长运营已经无法满足品牌竞争的需要，而基于细分人群的用户价值运营显得更为重要。天猫作为全球领先的消费者平台和品牌运营阵地，一直致力于帮助品牌从流量运营向用户价值运营转型，以人为中心发掘创新机会，精准建设品牌，实现品牌持续健康增长。我们相信，通过BCG在服饰行业领域的深刻洞察与全渠道转型经验，结合天猫的大数据和产品能力，将更好地服务服饰品牌实现创新增长，提升品牌用户价值。”



吕晁

波士顿咨询公司董事总经理，全球资深合伙人

“当下竞争环境尤为激烈，品牌方往往容易过度使用其品牌资产，同时大量新兴的、资本充裕的品牌迅速抢占利润丰厚的蓝海市场，大型企业如何维持业绩增长成为关键挑战。增长是品牌永恒的课题。流量红利减弱，增长的挑战愈发凸显。品牌必须在战略、运营和组织等多方面进行转型升级，实现破局。过程中涉及到三大核心问题，如何设计线上增长模式？关键增长抓手是什么？增长过程中的能力和效率如何？而这些问题都离不开一个基本点，就是以消费者为中心：更深更准地洞悉消费者行为，更高效地满足他们的需求。”



朋新宇（小范）

阿里巴巴集团副总裁，数据技术及产品部负责人

“数据团队和天猫行业一贯持续通过大数据探索、挖掘商业价值，共创商业策略，同时也经历和见证了数据在行业/商家/品牌数字化转型中带来的巨大红利。这次通过全域数据资产、科学数据洞察、与BCG团队以及服饰行业一起精细打磨，形成了《中国线上服饰策略人群深度洞察报告》运营数字化增长解决方案，推动从流量运营到消费者的精细化运营。非常期待接下来数据驱动给服饰风尚带来新一轮的提升和变革。”



谢炜（鹿游）

天猫服饰风尚潮流女性及男装鞋靴行业总经理

“服饰消费者对趋势、风格和商品的认知和判断力今非昔比，如何更好地理解他们，支持商家乃至整个行业的精益求精发展，从而开启品牌与风格数字化的转型，将是未来天猫男女装乃至整个中国服装行业的复兴之匙。”



孙达

波士顿咨询公司董事总经理、全球合伙人

“在消费生态高度数字化的今天，如何决胜主流线上平台是服饰风尚品牌亟需思考的问题。大部分品牌依然面临人群划分模糊、货品运营陈旧、营销手段单一及团队协作不足等诸多挑战。消费者千人千面，品牌需明确并围绕目标人群优化品类管理，制定营销方案，推动跨职能团队协作，真正做到以人为本，才能破局制胜。”



刘洋（安糖）

天猫消费者策略中心总监

“与标准化行业不同，如何在高度非标准化的服饰风尚行业，以数字化的消费者视角，发展和落地更加精细化的增长策略，一直以来是时尚品牌面临的难题。本次天猫服饰风尚与在时尚行业耕耘多年的BCG首次从时尚消费需求角度提出“服饰策略人群”及洞察，为品牌商以人为中心实现人、货、场的重构提供了有力的战略与落地指引。以此为切入点，时尚品牌可以借助平台大数据资源，更清晰地定位策略人群，进而精准把握人群对商品、内容、权益和触点的全维度偏好，从而全面持续优化从商品企划到营销与会员体系的全链路策略。我们相信借助策略人群的数字化视角，在后疫情时代“危”“机”并存的市场中，服饰品牌定能把握精益化增长机遇，并与天猫服饰风尚、BCG一起，共同开启非标时尚行业消费者运营的春天。”

目录

1、摘要	1
2、增长面临挑战，决胜线上正当时	2
2.1 增长范式改变，行业加速转型	2
2.2 转型道路荆棘遍布，品牌面临三大挑战	2
2.3 聚焦根本，围绕消费者制定运营策略	4
3、以人为本，策略人群定义升级	6
3.1 策略人群划分方法	6
3.2 八大策略人群侧写	7
3.3 细分人群规模、潜力与驱动要素	9
4、抽丝剥茧，人群五大趋势洞察	10
4.1 【品类】涉猎广泛：跨品类和品牌自主搭配穿搭是常态	10
4.2 【新品】新锐求奇：爱新品，但更重视“有价值的创新”	11
4.3 【促销】蜕变成熟：人群心智更成熟，不满足于简单折扣，愈发看重品牌的营销组合拳	12
4.4 【营销】立体互动：内容渠道增长迅速，直播重要性凸显，短视频或成下一风口	13
4.5 【体验】多元服务：不满足于单一标准化的服务，呼吁品牌人群精益运营和玩法创新	16
5、拨云见日，品牌三大制胜启示	17
5.1 线上布局以人为本，围绕核心人群优化布局	17
5.2 人群运营精准多元，全方位升级	17
5.3 团队协作跨职能，并肩作战	24

以人为本，决胜线上

中国线上服饰策略人群深度洞察

1、摘要

中国的消费生态已高度数字化，在去年疫情影响下，决胜主流电商平台已成为服饰品牌业务重启与破局获胜的关键。近年来，电商发展经历了“流量战”、“场景战”及“心智战”三个阶段。在转型过程中，服饰风尚品牌面临人群划分模糊、货品运营陈旧、营销手段单一及团队协作不足等诸多挑战。

此次BCG与天猫联手，聚焦关键问题，首次通过人机结合的方式量化时尚度，结合BCG行业洞察经验，在天猫全量大数据加持下，优选标签进行聚类分析迭代，识别出特征鲜明的八大策略人群。他们是：**潮奢大咖、奢侈经典、潮流新贵、潮流紧随者、主流时尚者、品质实用者、平价购物狂和平价实惠者**。这八类人群平台用户数占比近80%，为平台贡献了90%以上的销售额。

八大策略人群的销售存量占比、增量空间及人口渗透率呈现一定的规律，我们可以归纳为三种类型：“**新兴势力**”、“**中坚力量**”和“**上升蓝海**”。“新兴势力”的未来增长来自于人群渗透、复购等多种因素驱动；“中坚力量”人群渗透较高，增速趋缓，未来增长更需依靠人群运营，提升复购力和价格力；“上升蓝海”可通过持续拉新和运营提升推动增长。进一步研究“人、货、场”偏好后，我们发现**涉猎广泛、新锐求奇、蜕变成熟、立体互动、多元服务**五大趋势。

面对服饰行业未来的机遇与挑战，我们认为品牌应围绕三大启示，全面提升运营部署能力，制定优化方案并落实到战略布局和运营中：

- **线上布局以人为本：**聚焦核心人群、决胜主流平台是各品牌未来三年全渠道成败的关键。
- **人群运营精准多元：**通过品类、新品、促销、营销、体验五大抓手全方位升级，紧扣消费者心智。优化线上品类布局，打造高质特色新品，差异化设计促销机制，充分利用全域营销，提升体验并挖掘用户生命周期价值。
- **团队协作跨职能：**以“人、货、场”为核心，明确各职能角色，实现跨职能团队统筹合作，打赢线上增长战役。

2、增长面临挑战，决胜线上正当时

2.1 增长范式改变，行业加速转型

中国的消费生态已经高度数字化，电商发展成为服饰风尚的重要渠道，去年以来的新冠肺炎疫情也在加速培养中国消费者的线上购买习惯。面对数字化环境，提速增质决胜线上，尤其是主流电商平台，对服饰品牌破局获胜至关重要。

同时，伴随互联网流量红利的逐步衰退，消费者拉新成本不断提高，线上渠道的增长范式也在改变，由“1.0时代”单一价格、硬广驱动的“流量战”，“2.0时代”多元化营销手段的“场景战”，发展到如今“3.0时代”围绕不同人群差异化运营的“心智战”（参阅图1）。随着业内竞争不断加剧，同质化、单一化的促销手段逐步失去效应，品牌方应以更精细化的运营手段，多元定制化营销场景，占据消费者心智。实现这些改变需要品牌方从传统的线下、电商割裂运营，转为围绕“消费者全旅程”、“线上线下全渠道”跨职能、跨区域协同作战。

图1 | 快速演进的线上增长范式：心智与价值驱动的人群运营



我们发现，大多数服饰风尚品牌仍处于1.0和2.0阶段，只有少数领先品牌进入到3.0阶段，行业亟待加速转型。

2.2 转型道路荆棘遍布，品牌面临三大挑战

从1.0时代过渡到3.0时代，需要品牌在战略、运营和组织等多方面转型升级，实现破局。服饰风尚品牌在此过程中面临三大关键挑战（参阅图2）。

图2 | 在转型过程中，服饰风尚品牌面临三大挑战



挑战一：人——仅有基础人群标签，缺乏清晰合理的人群分类

服饰行业与普通消费品行业最大的不同，即存在时尚度的高低，非标化明显——而每个消费者对时尚的判断往往基于各自的主观认知，千人千面，一直以来都难以对其进行定量研究。多数品牌目前仅能以年龄、收入结构、居住城市等基础属性对人群进行划分，尚未针对人群购买行为展开精细化研究，这样往往难以构建多维度立体的人群轮廓，从而无法制定清晰合理的人群分类，难以为品牌方提供与自身产品、定位精准关联的人群洞察，导致整体运营效率偏低。



黄刚博士（卡尔）

天猫消费者策略中心消费者洞察负责人

在用户增长日益饱和、用户价值运营日显重要的今天，如何精准把握目标用户变得尤为重要。而服饰非标行业的购买决策因子更为感性和多样，如何有效利用大数据精准识别目标用户、洞察用户需求偏好及其变化，显得尤为困难。此次服饰策略人群的产生，充分利用了BCG对服饰行业的深刻洞察，以及天猫在大数据领域的独特优势，从感性与理性角度诠释服饰人群策略。我们相信这套策略人群，定能为服饰品牌定义目标用户，识别商品、内容、权益、触点的增量机会提供有力支撑。

挑战二：货、场——线上洞察不够全面深入，电商营销及运营模式陈旧

货——多数服饰品牌对线上平台的认知较浅，缺少对电商生态全面、深入的洞察，在

商品运营管理上往往有线下模式的影子（线下受限于商品陈列的既定空间，通常面向所有人群推出统一的品类联动方案，比如白色T恤旁放置某种风格的长裤，而对于有些消费者而言，相配的短裙可能更容易激起其跨品类的购买欲），无法针对人群偏好定制搭配推荐，未能充分发挥线上便捷、快速、全网的优势。

场——品牌方已经习惯于依赖硬广、促销等单一营销手段，在互联网快速发展、营销方式不断更新的当下，对新触点、新场景的识别和把握有限，极大阻碍了产品营销及品牌发展。单一抓手的普适打法急需转型为组合拳，围绕不同人群精准营销。

挑战三：组织/团队——电商团队相对割裂，协作推进艰难

在多数企业运营中，电商团队常常独立运作，与其他团队割裂，后劲不足，在人、货、场以及关键增长战役上尚未形成联合协作，亟需实现从单兵作战到海陆空协同作战的转型，为消费者提供更广、更深的服务，深化品牌形象。

2.3 聚焦根本，围绕消费者制定运营策略

面对品牌线上增长挑战，BCG与天猫联手，从消费者出发，基于天猫海量的人、货、场数据及丰富的行业经验，聚焦关键问题，为品牌提供服饰行业升级转型的专属解决方案（参阅图3）。



王飞（栎安）

天猫服饰风尚家居百货行业总经理

“后互联网时代，零售运营的核心是全域的消费者运营，品牌通过找到新的人群来获取新的品类增长赛道，新的人群运营创造更高增量产出。家居百货行业对品牌的数字化运营提出更高要求，家居行业人群基数大，品类丰富长尾，可探索空间非常大。希望藉由这次BCG与天猫的深度合作，共建家居百货行业的数字化新赛道。”



任俊（胜英）

天猫服饰风尚运动户外行业总经理

“作为服饰板块极具活力的产业，运动户外既有专业科技的特性，也走在潮流趋势的前沿。如何围绕运动户外的科技性、潮流性和品牌商一起持续实现消费者价值创新，离不开更精细化的人群运营视角。BCG本次与天猫的合作，是人群精细化运营的起点，能够更好地把握消费者的需求和行业脉搏，联合企业级数据和天猫级数据的共振，势必带来强大的生产力，也带来组织、人才、营运脉络的持续升级。”



霍志刚（成化）

天猫服饰风尚时尚配饰行业总经理

“从以前供不应求的粗放性经营升级到未来消费者个性化满足的精细化运营，必须要掌握的是，用数据来理解消费者和定义消费者。只有这样才能真正地满足目标消费者。希望经过这次与BCG的合作，让更多的行业商家，理解以消费者为中心的数字化转型的价值并结合天猫的数据、工具及能力践行数据化转型，为未来的生意增长换上新引擎。”

图3 | 品牌应建立以消费者为核心的运营策略



本报告回答三大关键问题：

- **策略人群分类及特征：**对服饰策略人群进行分类，通过分析特征和偏好来挖掘增长机遇，为人群精准运营提供有效指向。
- **策略人群运营的关键抓手：**从品类、新品、促销、营销及体验五大维度，分析策略人群趋势和特点，进一步研究差异化营销和服务增长点，为品牌运营组合拳提供指导。
- **人群运营所需关键能力及启示：**品牌应建立以消费者为核心的运营策略，调整商品结构，制定合适的定价促销策略，实施整合营销。这对品牌组织现有的统筹能力、数据处理能力提出更高要求，需要各职能密切合作。因此在构建关键能力的同时，需要实现跨职能团队协作，才能在线上决战中破局制胜。

3、以人为本，策略人群定义升级

3.1 策略人群划分方法

本报告聚焦服饰非标准点，对服饰风尚人群细分进行再定义：

首次运用人机结合的方式，解决服饰行业时尚度定义难的痛点。此次BCG与天猫合作，首次采用人机结合的方式，通过大数据文本及图片识别分析，结合行业资深专家经验，将时尚度客观化为一个有明显对比、可选择的单一维度，即更追逐潮流元素还是更偏崇经典元素，解决服饰人群时尚度定义难的痛点。

优选数据标签，聚类迭代，识别出八大特征鲜明的人群（参阅图4）。结合BCG时尚与奢侈品行业的消费者时尚度（购买品牌的时尚度加权总分、新品偏好等）、消费力（全年消费金额、购买频次、价格带偏好、促销偏好等）及基本属性（年龄、性别、地域等）洞察，在天猫全量大数据加持下，优选特征突出的标签进行聚类模型分析，多次迭代之后，识别出特征差异明显的八类策略人群。参与人群约占平台用户数的80%，为平台贡献了90%以上的销售额。

图4 | 服饰风尚八大策略人群



3.2 八大策略人群侧写

基于对全量消费者的认知，我们初步提供了八大人群画像的高阶侧写，品牌方也应结合自身特点，深入挖掘目标人群的主要特征。

- **潮奢大咖：高消费力、高时尚度**

“时尚就是空气，是生活之本”。该群体长期位于时尚前沿，关注各类奢侈品与时尚潮流资讯，渴望引领时尚潮流，喜欢彰显个性、创新前卫的商品，同时热衷于关注新品、联名款、限量款，堪称“行走的时尚风向标”。该群体多以85后、90后为主，主要居住于一、二线城市。

- **奢侈经典：高消费力、中时尚度**

“历久弥新，更显品味与价值”。该群体同样拥有高消费能力，关注时尚但不盲目追求新潮，更偏好经典百搭，用大牌品质彰显身份地位及成熟品味。往往在意上乘的品质和考究的工艺面料，购买标准以自我享受为主。多为居住在一、二线城市的资深中产，年龄覆盖更广泛，70、80后占比稍多。

- **潮流新贵：中消费力、高时尚度**

“时尚是种态度，能力所及，该买就买”。该群体有接近潮奢大咖的高时尚度和敏锐度，但消费力相对稍低，是未来潮奢人群的储备力量。这些集中在85、90后的人群大部分生活在一、二线城市，消费潜力可观。平时关注各类时尚潮流信息，偏好轻奢和中高端品牌，偶尔拔草昂贵单品，满足于购买获得的身份认同感，往往倍加青睐能展现优雅自信且品牌元素突出的商品。

- **潮流紧随者：中消费力、中时尚度、高消费频次**

“看到爆款，就忍不住剁手”。该群体时尚度和消费力中等，却有较高的购物频率，大多生活在二、三线城市，以85、90后为主，女性消费者占比极高。这群人易被网红爆款吸引，往往每日打卡电商平台，对品类的涉猎也较为广泛，不求多贵多新，能力范围内愿意尝试新品，每天新鲜丰富的购物体验能让他们获得满足感。

- **主流时尚者：中消费力、中时尚度、中消费频次**

“时不时买点好的，让自己开心一下”。该群体时尚度和消费力同样中等，购买品类也接近潮流紧随者，但购物频率约为其一半。他们的消费行为更加理智，擅长精挑细选，关注性价比，习惯于在时尚与质感之间寻求平衡，以表现自身应有的体面与精致。与潮流紧随者一样，多居住于二、三线城市，以85、90后为主。

- **品质实用者：中消费力、低时尚度**

“质量、舒适第一，其他都次要”。同为85、90后，这类群体多居住于三、四线城市。虽然时尚度低，但消费力可达中等水平。虽不关心时尚，但中等消费力让他们对商品品质仍保有一定要求。他们偏好基础款，有较明确的购物目的，追求舒适合身、高品质的用料做工，功能性的利益沟通往往更打动他们，同时重视性价比，追求高效的购物体验。

- **平价购物狂：低消费力、中时尚度**

“时尚这件事，不能落后”。该群体的时尚度处于中等水平，消费力却相对较低，以生活在低线城市的小镇青年为主，会追赶都市潮流趋势，购买体现近期时尚元素但更平价的商品。同时，由于消费力偏低，他们较少追求最新潮流商品，而是等新品期过后降价才入手心仪好物。为满足紧追时尚的需求，他们关注时尚资讯和价格变动，渴望融入和被认同。

- **平价实惠者：低消费力、低时尚度**

“能用即可，价格给力才是王道”。不同于女性占比高的潮流紧随者，该群体以男性为主，多居住在四线及以下城市，85、90后占比居多。服饰对他们而言是必需品，不需过多时尚设计和功能特点。他们偏好舒适耐穿且性价比极高的商品，不追求新品，对促销非常敏感，不会涉猎过多品类，崇尚够穿即可（参阅图5）。

3.3 细分人群规模、潜力与驱动要素

通过进一步研究以上八大策略人群在服饰风尚行业的GMV大小与增速，以及全量线上人口渗透率，我们发现，高消费力人群GMV增速最快，具有消费潜力，是天猫服饰风尚的“**新兴势力**”；中等消费力人群中的潮流紧随者、主流时尚者及品质实用者规模庞大，是传统线上服饰的主力军，被视为“**中坚力量**”；中消费力人群中的潮流新贵及低消费力人群GMV增速快于“**中坚力量**”但低于“**新兴势力**”，线上人群渗透率亦在两者之间，为“**上升蓝海**”（参阅图6）。

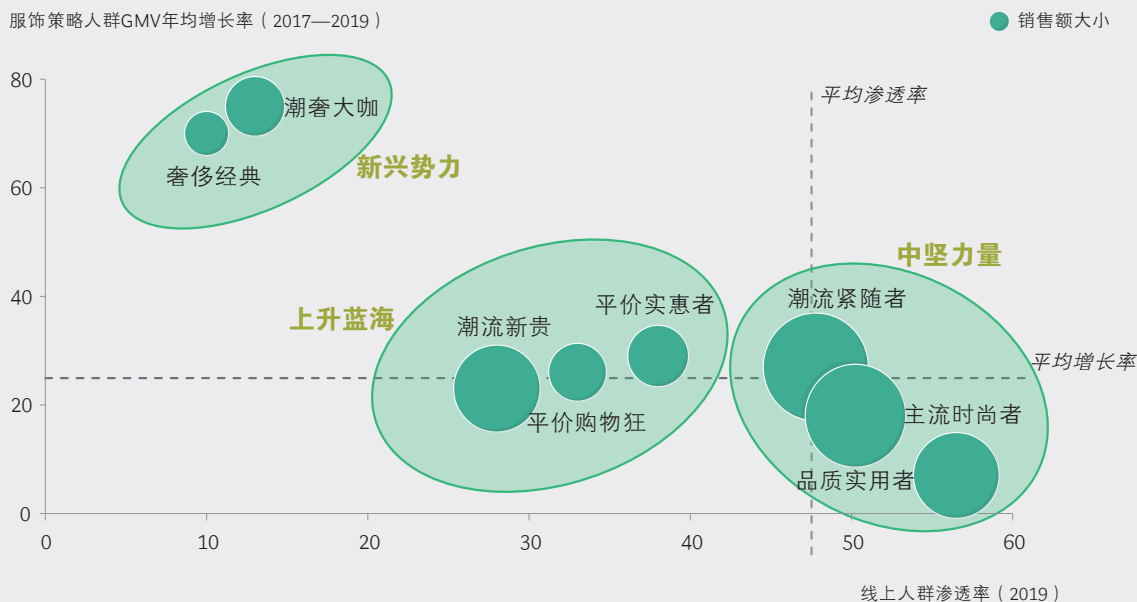
- **新兴势力：潜力巨大，双轮驱动爆发。**该类人群增长潜力大，消费力高。虽然人数仅占2%—3%，但销售额占比超过10%，17—19年年化销售额增速更是超过70%。随着平台未来在品类、品牌和产品丰富度上的进一步完善，阿里平台将新兴势力人群定位为重要增长来源，品牌方也应积极抓住机遇，不断推出符合消费者偏好的产品，俘获消费者芳心。

图5 | 服饰风尚八大策略人群关键词



来源：阿里行业人群标签；文献检索；行业专家访谈；BCG分析。

图6 | 高消费力人群增长最快，中间消费力（潮流紧随者、主流时尚者、品质实用者）规模最大



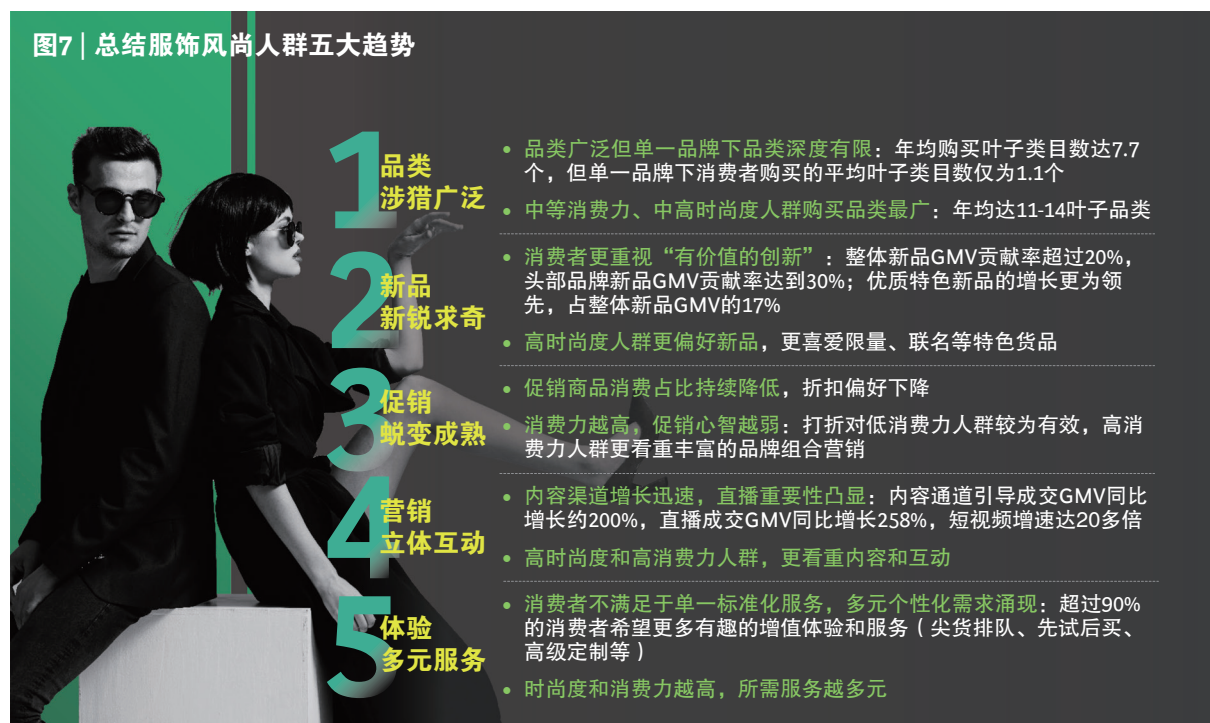
来源：国家统计局；中国互联网络信息中心；阿里巴巴平台数据；BCG分析。

注：渗透率 = 各类人群天猫服饰风尚人数 / 各类人群中国全网网民人数。

- **中坚力量：渗透见顶，亟需新增长引擎。**这类人群是天猫服饰风尚的核心人群，亦是传统线上服饰的主力军，规模庞大，2019年贡献了约六成销售额。但随着渗透逐渐饱和，销售额增速也随之放缓，拉新不再是主要抓手。平台和品牌方需进一步挖掘购买需求，刺激其购买更多、更贵的商品。
- **上升蓝海：积极拉新，实现蓝海潜力。**这类人群在总人口中占比较多，但在天猫平台渗透率仍低于平均值，未来有不错的增长潜力。随着近两年平台对低线城市的开发以及选品不断丰富，蓝海人群的销售额稳健增长。平台和品牌方可以拉新为主，实现持续增长。

4、抽丝剥茧，人群五大趋势洞察

基于八大特征人群潜力分析，我们发现无论是以“货”为核心，将品类、新品及促销作为研究切入点，还是以“场”为核心，把营销、体验作为切入点，特征人群都呈现出差异化发展趋势。因此我们梳理出五大人偏偏好洞察，为人群运营“心智战”提供思考（参阅图7）。



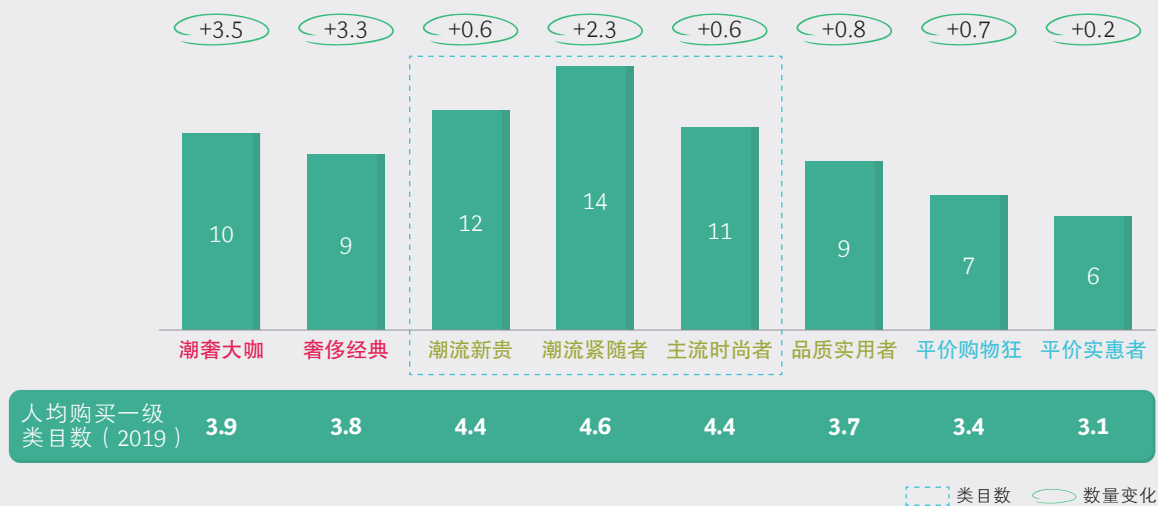
4.1 【品类】涉猎广泛：跨品类和品牌自主搭配穿搭是常态

对品牌方来说，品类布局策略是运营策划要考虑的首要问题。针对不同目标人群，是在单一品牌下进行多品类布局延展，还是针对某一品类持续发力，不同策略将直接导致运营重点的变化。

我们发现当前消费者线上购买品类广泛，年均购买叶子品类数达7.7个，大部分人群消费了9个或以上的服饰子品类，整体消费品类较为广泛，且该数据未来显露出持续增长势头（参阅图8）。

其中，中等消费力人群涉猎品类最广，潮流新贵和潮流紧随者年均消费子品类在2019年更是达到了12—14个。拥有高消费力的潮奢大咖和奢侈经典人群增速迅猛，是未来重要的发展机会点，其中潮奢大咖增加3.5个品类，奢侈经典增加3.3个品类。除了受益于居民整体消费水平和意愿提升外，也与天猫平台过去两年对奢侈品品牌的引入、运营阵地的打造及购物体验提升的赋能有关。

图8 | 品类广度：中等消费人群品类涉猎最广，大部分人群消费9个或以上的服饰子品类

人均购买叶子类目¹总数（2019）及变化（2017-2019）

来源：阿里巴巴平台数据；BCG分析。

¹ 叶子类目按照天猫定义在二级子行业下的类目名称，如女装为一级行业，女士上装为二级行业，在女士上装下的毛衣、衬衫为叶子类目。

但是，消费者并非在同一品牌下“一步到位”，而是取品牌之所长、按自己喜好进行搭配。消费者同一品牌下单次购买的叶子类目数仅为1.1个，意味着大部分品牌在品类连带方面存在潜力。品牌应明确核心人群及其偏好，在货品配置和营销运营层面针对性规划，以连带渗透更多品类为目标，提高消费者价值。

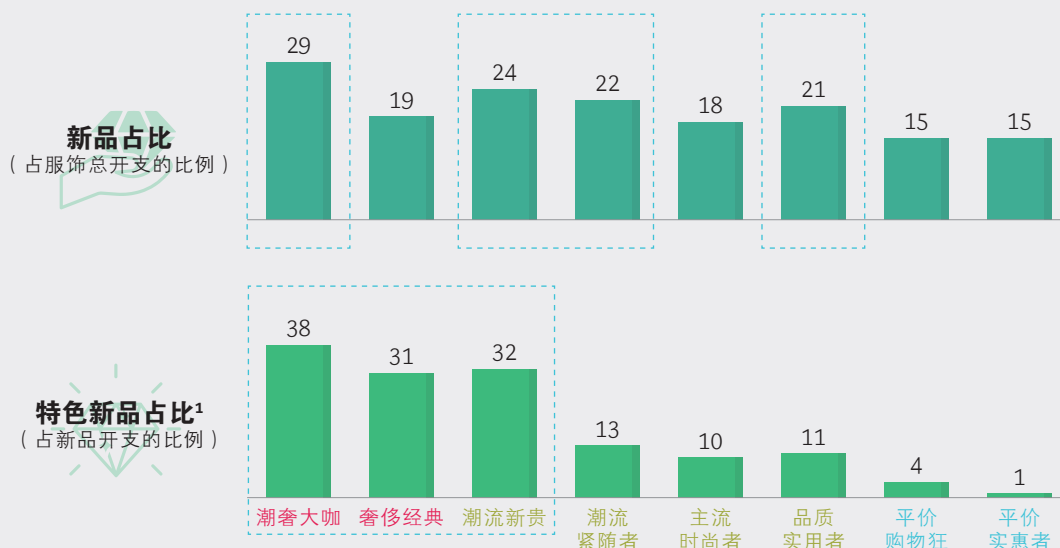
4.2 【新品】新锐求奇：爱新品，但更重视“有价值的创新”

新品重要性不言而喻。数据显示，全网新品对于GMV的贡献率超过20%，其中特色新品的增长更为领先，占整体GMV的17%（参阅图9）。因此，品牌方需要思考关于新品的诸多问题，如店铺中何种新品更引人注目？新品设计是翻新还是创新？新品配货比例应如何控制？新品配置能否吸引目标人群？

基于分析我们发现，高时尚度人群更偏好新品。潮奢大咖在服饰总开支中的新品占比是所有策略人群中最高的，达到29%，其次是潮流新贵（24%）和潮流紧随者（22%）。这几类人群对时尚有自己的理解和态度，对新品的态度也更加挑剔，更追求新品的特色。

同时，消费力水平决定对优质新品的偏好，人群消费力越高，对特色新品的偏好越高。消费力最高的潮奢大咖、奢侈经典和潮流新贵的特色新品开支占比都超过30%，远超其他策略人群，其中潮奢大咖的比例更是高达38%。

图9 | 新品：高时尚度人群，新品心智更强；其中高消费力人群，更偏好特色新品



来源：阿里巴巴平台数据；BCG分析。

注：2020年4月数据；新品期按照天猫官方对各品类商品的时间定义，超过即不视为新品，如男装男鞋60天、运动鞋服90天、服饰配饰180天等。

¹ 特色新品包括定制新品、联名新品、明星同款新品、潮流新品、国潮新品、国际时尚新品、尖货限量上新。

另外，我们发现新品不仅对新客有拉动作用，也能有效促进老客复购。数据显示，品牌老客消费新品比例均高于新客消费新品比例，尤其是潮奢大咖及潮流新贵。因此，品牌方在围绕上新季的各类消费者运营和营销推广时，除公域流量外，也要重视私域内老客推广，如通过个性化首页和货架、微淘、专属客服等高效的方式刺激回购，推动新品成长。

4.3 【促销】蜕变成熟：人群心智更成熟，不满足于简单折扣，愈发看重品牌的营销组合拳

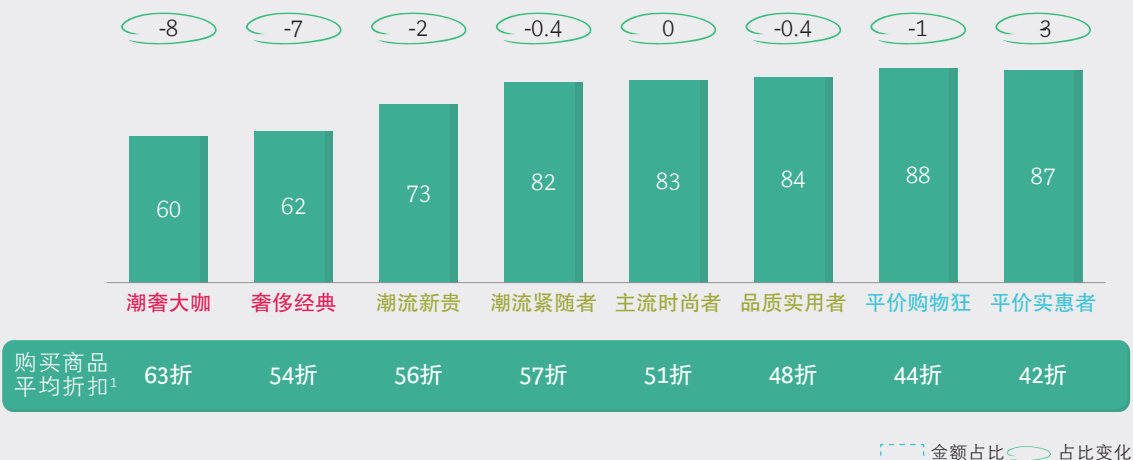
促销向来都是销量的强心剂，可以在短时间内提升销量，实现销售目标。然而，长期使用会导致“促销依赖”，陷入没有促销便卖不动的被动境地。因此，准确洞察品牌目标人群的促销偏好及趋势尤为重要。

与预期一致的是，促销对于消费力较弱的平价购物狂、平价实惠者吸引力大。他们购买7折及以下商品金额在过去两年保持高位，分别占88%和87%。不同策略人群促销金额占比在过去两年持续下降，潮奢大咖和奢侈经典人群购买比例递减度高达8%和7%，与其他人群形成较大差距。这说明消费力越强，消费态度越趋于成熟，受促销引导影响越弱，简单的促销方式已经难以吸引优质消费者的目光（参阅图10）。

不仅如此，不同人群的平均购买折扣力度亦有差别，通常为40%—60%，且随消费力

图10 | 促销：人群消费日趋成熟，促销消费占比持续降低，折扣偏好下降

购买7折及以下商品金额占总消费金额的比例%（2019）及变化（2017—2019）



水平而变化。比如，消费力最强的潮奢大咖，平均折扣力度保持在40%，既能感受到商家优惠，又能享受价值感，但对于平价实惠者，要让他们收获价值感，平均折扣力度则需接近60%。

因此，在面对不同策略人群时，一招鲜的促销打法不再适用，品牌方需要针对不同人群定制促销策略，打出一系列结合货品创新、品牌沟通与促销的组合拳才能有效。

4.4 【营销】立体互动：内容渠道增长迅速，直播重要性凸显，短视频或成下一风口

随着营销模式的创新，品牌方可以通过多元化场景与消费者接触。天猫平台深知“场”的重要性，所以在连接“人”和“货”上，提供丰富的“场”，赋能商家高效运营人群，主要有四类渠道（参阅图11）：

- **基础链路：**包括搜索、购物车、我的订单、猜你喜欢、超级推荐等；
- **基础广告：**以阿里妈妈的基础推广工具为主，包括钻展、直通车、淘宝客等；
- **内容通道：**包括淘宝直播、哇哦视频、有好货、必买清单、微淘、逛逛等；
- **销售频道：**包括新品频道小黑盒、折扣频道聚划算、百亿补贴、淘抢购、天天特卖、天猫奢品等。

图11 | 营销：天猫提供丰富多元的线上触达通道

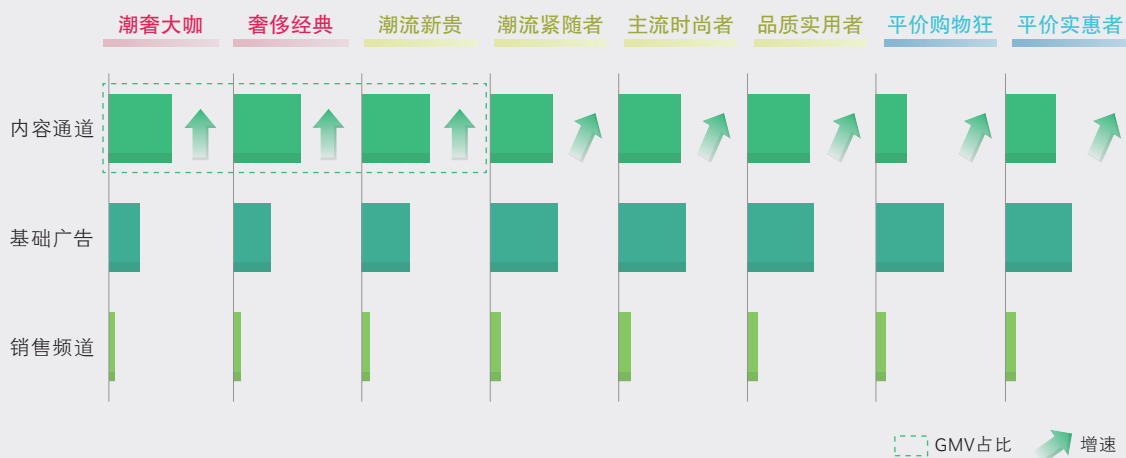
主要通道列举



过去两年内容通道大爆发，引导成交GMV同比增长约200%，不同策略人群占比均呈现明显的上升趋势，消费不再简单依赖硬广及销售类频道，内容通道可实现跨人群传播的重要性日益凸显（参阅图12）。

图12 | 营销：内容对人群运营的重要性越发凸显，尤其针对时尚度和消费力高的人群

服饰策略人群在不同类型通道下的引导成交GMV占比（2020.6）及GMV增速（2020.6 vs. 2019.6）



我们发现，时尚度和消费力较高的潮奢大咖、奢侈经典和潮流新贵人群偏好内容通道，他们往往对时尚有更深入的理解，不盲目跟随硬广或促销引导，更愿意通过互动深入了解信息并决策。内容通道可以很好地满足其“探索”需求。潮奢大咖的内容通道引导GMV增速约为400%，几乎是平均值的2倍。而平价购物狂和平价实惠者则更偏好基础广告，认为简单直接的信息沟通更有效。

在影响力日益增长的众多内容频道中，直播的重要性日益凸显，成交GMV同比增长高达258%，且在所有内容通道中直播引导占比超过90%。时尚度、消费力越高的人群，越看重内容和互动。潮奢大咖直播引导成交GMV增速高达800%，约为平均值的3倍。同时，以“哇哦视频”为代表的短视频作为后起之秀，以超20多倍的增速发展，有可能成为下一个风口（参阅图13）。

图13 | 营销：内容通道中，直播一枝独秀，跨人群影响力凸显；短视频增速超20多倍，或成下一个淘内内容风口



各类销售频道中，聚划算仍是GMV成交占比最高的通道，但其他新兴频道如小黑盒和百亿补贴也在快速崛起。比如，潮奢大咖与潮流新贵更偏爱强新品心智的小黑盒，这与他们喜欢购买新品的消费习惯密切相关；而消费力中等的潮流紧随者、主流时尚者、品质实用者和消费力低但时尚度中等的平价购物狂则偏好百亿补贴，热衷于精选品牌爆款，追踪极致性价比；平价实惠者消费力和时尚度低，购买服装更多是生活所需，天天特卖这类极高性价比和去品牌化的频道正快速获得青睐。

因此，品牌方需要充分了解目标人群对内容和渠道的偏好，针对性进行创作和布局，以更好地实现营销目标。比如，价格对潮奢大咖来说不是最重要的因素，如何在直播间选对主播，做好品牌宣传更为重要。

4.5 【体验】多元服务：不满足于单一标准化的服务，呼吁品牌人群精益运营和玩法创新

需求服务多元化趋势也日益明显，除标准的售前售后服务外（如尺码、物流、优惠咨询和无理由退换等），超过90%的消费者希望享受到更多进阶体验和服务，如穿搭建议、极速退款、先试后买、保洁保养等，排名前三的需求是售前售后的权益以及穿搭建议，这也与消费态度的成熟与个性化彰显的需求不谋而合。

在售前售后体验上，由于服饰商品需要上身试装，往往有更高频的退换货发生，因此先试后买和极速退货的需求也被放大，品牌方可考虑针对高价值用户建立类似权益。在服饰搭配上，若品牌方能够根据过往购买偏好提供更加专业和个性化的穿搭建议，能大大提升消费者的体验感。

同时，不同策略人群对于多元化、个性化服务的需求程度也不同，消费力、时尚度越高，新增需求越多、越细致。比如，潮奢大咖平均需要2.4种增值服务，高出平均值10%，他们会关注购买后的深度保养，希望免费保洁保养商品的人群占比约为平均的2倍。

综上分析，一招制胜的体验服务已无法满足日益挑剔的消费者，品牌需要建立多元化、个性化的服务能力来满足不同人群的消费需求（参阅图14）。

图14 | 体验：多元个性化需求涌现，售前售后专属权益、个性化穿搭建议等需求亟待满足



来源：天猫服饰消费者心智调研报告，2019年3月。

¹ 指先试后买、服饰搭配、极速退款、以旧换新、保洁保养等新需求。

5、拨云见日，品牌三大制胜启示

综合上述分析，面对服饰行业未来的机遇与挑战，我们认为品牌应围绕三大启示：**线上布局以人为本、人群运营精准多元、团队协作跨职能**，制定计划并落实到战略布局和运营中，加速品牌发展，赢得线上胜利（参阅图15）。

图15 | 启示：优化线上布局，提升人群运营及团队协作



5.1 线上布局以人为本，围绕核心人群优化布局

服饰风尚品牌围绕核心人群决胜主流平台，是未来三年渠道成败的关键。品牌方应当围绕目标人群选择增长抓手，才能决胜千里。例如，围绕“新兴势力”及“上升蓝海”人群紧抓渗透增长，面对规模大、增长缓的“中坚力量”人群，强化精益运营。疫情下众多领先品牌开始重审线上定位及目标客群，重新设定战略目标，推动并优化线上布局。

5.2 人群运营精准多元，全方位升级

品牌方需要坚持以人群为核心的运营策略，明确线上主要运营及待拓展人群，围绕人、货、场制定精细化运营策略。BCG总结出围绕品类、新品、促销、营销及体验的运营升级五大抓手，以实现全面升级。

5.2.1 【品类】优化品类布局，打造特色品类，推动跨品类连带

针对消费者热衷跨品类搭配的特点，品牌方需优化线上品类布局，加强购物篮和穿搭的连带研究，积极进行品牌内部或跨品牌穿搭营销。

- **打造特色品类，驱动品牌心智**

消费者针对某一品牌几乎只购买心中的“目的地品类”，品牌方应聚焦打造特色品类，从战略发展、增长潜力、品类关联度等角度确定待拓展子品类及优先级，驱动品牌心智。

案例1：某服饰品牌根据品类关联度分析，聚焦增长机会品类，识别驱动品类新客渗透和老客升级的核心要素，针对性优化产品，带动品类业绩提升。

该品牌首先明确了目标为潮流人群，利用天猫趋势中心预测能力，测出驱动品类渗透增长的趋势词为“满印打底T恤”、驱动老客升级的趋势词为“部落图案上衣”，并通过新品创新中心锁定人群偏好为摇滚乐。

基于趋势及偏好洞察，品牌方结合品牌DNA的朋克精神，与中国摇滚厂牌IP联动，进行货品设计和优化。通过智能测款选出最受目标人群欢

迎的6款T恤，增加排名第一商品的产量，快速反应生产。同时聚焦小黑盒、直播等平台发力，使产品能精准触达目标人群。

最终，该品牌在大促期间成功实现了潮流人群的渗透增长，6款T恤商品的平均成交GMV达到同店其他新品的6倍，排名第一的商品冲入品类爆款行列。

- **创造连带场景，拓展品类宽度**

结合线上店内货架空间无限、逛店换店成本低的特点，应制定更有针对性的场景营销，创造连带购买场景，除“店内连带”外，也要关注“站内全场景跨品类/品牌连带”。

案例2：某运动品牌通过扩展IP类目及系列画像，以及重合度分析，挖掘潜在消费者，实现品牌IP系列品类拓展。

某品牌通过与娱乐、音乐、艺术等领域深度合作，将潮流文化融入产品，致力于打造年轻化形象。当哆啦A梦爆款打造成功后，品牌将延续进行蜡笔小新的爆款打造。通过前期对消费人群画像的洞察，发现蜡笔小新和哆啦A梦的受众高度相似，同时进行系列重合度分析，挖掘蜡笔小新潜在购买人群。

品牌在过往某次大促期间鞋服占比1:1，IP类目由鞋拓展为鞋与服。为了提升系列间连带拉新及渗透，打造蜡笔小新IP爆款，品牌决定选定相互渗透的目标人群进行站内付费投放，即对哆啦A梦AI人群促购蜡笔小新系列产品，并对蜡笔小新AI人群促购哆啦A梦系列，从而引导购买。

案例2：（续）

同时品牌在站外通过微博等渠道投放IP系列产品，持续热搜造势和充分曝光，并利用KOL进行深度种草与互动，强化消费者心智。

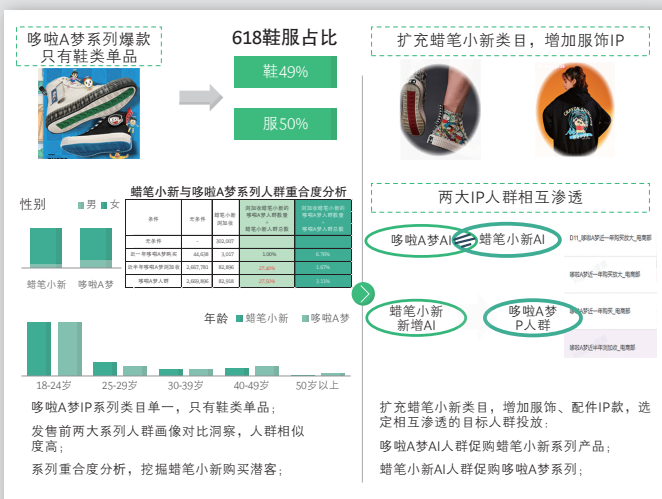
最终品牌大促期间鞋类占比32%，服类占比

60%，鞋类连带率约10%，较过往大促提升5.8倍，其中运动茄克、羽绒服、卫衣、背包、运动帽均有提升，蜡笔小新系列售罄90%，在50多个产品系列中排销量第7，实现了IP系列品类扩展。

IP类目扩展，系列连带渗透

某运动品牌618鞋服占比1:1，通过扩展IP类目及系列画像及重合度分析挖掘购买潜客，提升爆款IP销售连带渗透，双十一鞋服占比达1:2，实现IP系列品类扩展

挖掘IP款购买潜力，跨系列相互渗透



站外强势种草



5.2.2 【新品】质高于量，敏锐洞察，打准节奏

想要把新品做好并不代表一味追求上新，更应关注质量。品牌需要结合目标人群特点，合理配置新品、常销款和库存款等比例，积极识别核心品类发展趋势，创造优质特色新品。

结合天猫团队经验，BCG对近期受欢迎的服饰风尚类目新品进行复盘，发现优质新品普遍具有利用黑科技、趋势潮流元素及IP联名三大特点。

第一、利用黑科技实现产品升级。主要体现为：一是功能升级——例如某运动鞋品牌利用生物力学原理为越野等需要应对多变地形的需求打造了抓地力强、耐磨性高、包裹牢固且轻便舒适的运动鞋。二是新面料的使用——例如使用三醋酸面料，将贴身衣物变得富有凉感、宽松透气，更适合夏天穿着。

第二、结合趋势潮流元素进行设计。我们发现有两种元素较为常见：一种是潮流图案，

例如某珠宝饰品品牌以近期流行的小雏菊元素为创意灵感，设计了全新小雏菊系列首饰，广受欢迎；另一种是潮流色，某箱包配饰品牌即利用今年流行的牛油果色，融合品牌设计理念，设计出满足消费趋势的新品，令人耳目一新。

第三、IP联名。与品牌定位和人群偏好相契合的IP跨界联名——包括国潮文化、圈层设计师/艺术家、动漫等。

案例3：某运动品牌从IP影响力、IP与品牌人群重合度、IP与品牌调性重合度的角度出发，甄选契合度高的IP进行合作，实现品牌影响力提升及店铺GMV增长。

某运动品牌希望通过IP联名及IP商品话题传播实现品牌影响力及GMV提升，在已有合作意向名单中，对IP进行甄选，最终选定某动漫IP合作。从IP影响力来看，该动漫IP全网兴趣及购买人群过百万，超60%消费者对品牌所在品类感兴趣。从人群重合度和品牌调性来看，基于微博、小红书等社交平台的IP舆情分析，该动漫IP形象为90

年代的经典、女性、可爱、复古，品牌联名系列商品也诞生于90年代，主要目标用户为热爱复古、潮流的女性，人群匹配度和调性匹配度高。

最终该动漫IP联名全网曝光量近亿，销售件数破万，IP同款的OAI人群ROI较整体AI人群提升72%，实现品牌影响力及店铺GMV的双增长。

借助线上大数据，品牌方需要进一步挖掘新品机遇，敏锐洞察，打准节奏

为实现对新品机遇的敏锐洞察与挖掘，天猫也提供了全链路赋能工具，借助大数据分析，帮助品牌快速把握新品趋势。

案例4：某男装潮牌通过TMIC赋能进行C2B全链路的产品创新，实现了更敏捷且符合目标人群偏好的新品开发。

某男装潮牌长期在所处类目中保持领先地位，为进一步巩固增长，该品牌制定了优质新品策略，持续创造符合消费者需求的新品。通过与TMIC合作与赋能，从机遇挖掘、合伙人共创到智能测款并投入生产全链路进行产品创新。

首先，该品牌从品类增长趋势、季节性匹配、品牌优势角度，明确了开发卫衣新品的目标。其次，精准筛选出具有美术学院设计背景的年轻品牌核心人群，定向邀约进行新品共创，帮助品牌

和消费者建立联系，并在一周内高效完成穿搭分享、风格探讨及60+设计图稿。此后，快速筛选出符合目标人群偏好的Top4设计图稿并投入生产，并利用天猫活力营+明星+多渠道联动的营销组合引爆站内外。

最终，该品牌新品成交GMV达到同期新品的5倍，且与日常相比，有效提升了品牌的95后认知并扩大了兴趣人群（18倍），极大提高了品牌消费者增长潜力。

案例5：头部鞋履品牌挖掘时尚鞋靴品类趋势，打造“天使鞋”昵称，引领小白鞋时尚化翻新，打造优质特色新品。

首先，通过趋势中心大数据分析，发现垂直类目低帮鞋下的护士鞋增长迅速，远高于类目整体水平，有巨大增长潜力。同时针对该类目人群结构进行分析，发现除医护人员外，其他人群占比也很高，说明该单品拥有较强的人群拓展潜力。

为放大护士鞋的增长潜力，天猫趋势中心发现其简洁、洁白的特性与小白鞋时尚百搭的特质非常相符，且小白鞋这类爆款单品每季都有时尚

化翻新需求，护士鞋可成为引领小白鞋翻新的时尚趋势热点。

因此头部品牌与天猫趋势中心通过共创打造了“天使鞋”，并进行敏捷创新研发，推出了以护士鞋特色元素为设计理念的小白鞋新品。后各品牌迅速跟进，利用淘内营销矩阵孵化造势，短期内引爆该趋势点，最终天使鞋作为一个全新的趋势产品，在大促期间成交额近4,000万。

5.2.3 【促销】明确目标，了解差异，数据赋能，精准定制

如今单一价格促销再难见效，针对不同人群和场景制定相匹配的促销方案，才能“量价齐升”。品牌方需要从促销目的出发，针对不同人群促销偏好，选择合适的商品、节奏、力度和方式。同时充分利用数据赋能，培养智能化的实时监测、分析和优化能力，提升对促销效果预测的准确度，控制好售罄率及利润率。

5.2.4 【营销】丰富内容，创新玩法，优化渠道

要想从众多竞争品牌中脱颖而出，抢占消费者心智，就需要进行优质内容及营销玩法的创新，打出高效的全域营销组合拳。BCG与天猫合作，对众多领先品牌的营销策略进行深度复盘，总结出四大关键点。

- **价格权益到品牌IP权益的转化**

单一的价格权益型内容难以打动消费者，对于高价值策略人群，整体品牌价值感的输出更有效。对于重功能诉求的品牌，应以功能特点为内容核心，如某女装品牌以黑科技面料创新为核心，主推冰感牛仔褲的功能特性；对于重情感诉求的品牌，则以品牌故事为内容核心，如某珠宝品牌结合花木兰IP，打造女性勇往直前、保持真我的核心价值，俘获了一大批新时代独立女性。

- **品牌视角到消费者视角的转化**

在内容上，领先品牌更多从消费者视角出发，注重视频化（即跟随消费者偏好，从图文向视频转型）、真实化（即以消费者真实感受代替品牌视角产出的利益点）、本地化（即全球总部内容的本地优化），增强对目标人群的吸引力。

- **直播带货非一次性的权益沟通，应完善整体运营布局，丰富互动玩法**

目前，直播往往被消费者当作提供深度优惠折扣的场景，随着直播带货趋于常态化，未来直播或短视频将成为消费者了解品牌特性、新品发布或行业趋势的重要场景。品牌方能否快速建立整套对应直播的专供品开发、商品运营及备货、丰富的玩法设计、价格或促销管控机制等，都会成为品牌占据直播渠道的重要竞争力。

在整体布局上，某领先男装品牌在直播前通过微博、微淘、品牌特秀等充分预热蓄水，扩大辐射范围；直播结束后，针对未被转化的潜在用户和转化新客，制定不同的沟通内容、再触达时间等，充分扩大每次直播的价值。

在权益沟通上，领先服饰品牌已开始尝试更精心的场景打造以及跨品类穿搭渗透。某潮牌通过搭建快闪店作为直播场景，凸显品牌的潮流文化，抢占消费者心智。

- **建立营销组合拳，提高目标人群购买潜力，实现跨人群销售目标**

传统服饰品牌在营销上往往相对简单粗放，导致营销资源未被有效利用，主要表现为：

- ◇ 细分人群洞察不足：较少建立细分人群洞察，指导货品、营销通道选择
- ◇ 全域规划缺失：线上线下营销割裂，未全域打通联动
- ◇ 站内营销手段单一：基础广告和促销频道为主，主打价格权益，缺少吸引力

案例6：某运动品牌通过构建前置化蓄水新模型，配合策略人群 + 超级货品 + 超级内容 + 超级权益个性化私域的全链路千人千面，进行核心人群的高效触达和深度互动，双十一期间在货品、内容、权益等全链路渗透策略人群概念，洞察不同人群偏好，通过千人千面实现渗透提升和GMV目标翻倍。

首先，在货品上提前数月筛选最有潜力鞋款，共有百余鞋款参与测试，获取近万个人群样本。品牌双十一备货组合、深度和折扣均根据测试结果优化，并基于策略人群偏好精准匹配。双十一全周期TMIC测款产品贡献了超一半GMV，整体售罄超80%。

其次，在内容渠道上，构建专属直播矩阵，通过头部KOL直播、达人直播、店铺自播、门店直播等多种方式，以及跨品类与美妆大牌直播连麦联合营销，并基于Fashion x Beauty人群标签

投放项目，精准拉取目标人群，创建跨品类拉新全链路运营场域，最终实现目标人群爆发，在第一波中贡献了超一半销售额，其中女性消费者占比超60%。

另外，在权益设置上，充分考虑策略人群的千人千面，针对不同人群特征，进行权益玩法营销，提升转化能力。

最终，在双十一期间，该品牌全程GMV超4亿，同比增长超150%，位列运动户外行业排名第一。

案例6：（续图）

全链路数字化消费者运营

某领先运动品牌通过构建GTA-TA大促蓄水模型+策略人群+超级货品+超级内容+超级权益的全链路千人千面，提升目标人群渗透和GMV

领先品牌通过全链路的数字化运营进行高效触达和深度互动



5.2.5 【体验】全渠道联动，全周期客户管理

简单一刀切的标准服务已经难以满足消费者的需求，品牌必须构建私域能力，有效承接流量，挖掘用户生命周期价值。

● 构建私域，全渠道联动

品牌需要全面提升数据能力，基于天猫平台构建私域，同时联通线下私域，从而提升消费者洞察的精度和深度，更好地承接平台流量，服务消费者。

案例7：某男装品牌针对不同人群特点，利用旗舰店2.0工具，在私域内各关键触点定制购物体验，实现了更高效的用户转化

前期调研中，该品牌将其核心人群分成价格敏感人群和时尚潮流人群，制定了针对性的货品和沟通策略。比如，对价格敏感人群主推低客单及促销力度较大的商品，配合促销利益等凸显性价比的沟通内容；而对于时尚潮流人群，主推高客单且促销力度较弱的商品，配合凸显时尚潮流的沟通内容。

为打造完美的私域购物体验，该品牌依照消

费者购物旅程，从连接公私域的触点开始，到个性化首页、定制货架，再到专属客服等关键触点，都依照人群特点进行专属设计承接，以提升消费者整体体验。

最终，针对不同人群打造的私域购物体验对于人群的转化提升明显，相比今年其他大促活动，首页点击率提升1.5倍，货架点击率提升3倍，人群渗透提升3.5倍。

● 全周期客户管理体系

近年拉新成本高涨，如何运营好品牌会员，进一步提升价值成为许多服饰企业面临的挑战。品牌需要进一步打通线上线下CRM体系，针对不同消费者成长路径制定个性化运营手段，提升消费者的终身价值。

案例8：某女装品牌借助CRM 2.0工具，打通线上线下会员体系，实现联动与分层精细化运营，高效驱动会员经济。

某女装品牌在线下拥有健全的会员体系以及百万级会员，但由于线上线下会员体系并未打通，限制了放大线上会员价值潜力的可能。

为提高会员价值，在落地举措方面，该品牌将会员分成四类：线上线下都加入会员的人群、线下是会员线上有专属关系的人群、线下是会员线上购买过的人群、线下是会员但线上没有任何品牌关系的人群，选择最高效的触达方式，如对线上线下同为会员人群利用私域及旗舰店2.0多触点触达、对线下是会员但线上没有任何品牌关系的人群进行公域千人千面投放，提升整体资源

利用效率。

在个性化会员运营方面，充分利用CRM 2.0赋能，打通会员消费行为数据及自有CRM人群标签和天猫人群标签，更精准洞察人群偏好，匹配相应的权益规划，进行更有针对性的复购/连带商品推荐等。

事实证明，相较CRM 2.0上线前，线上每月新增会员数呈10倍增长、线上会员成交占比提升30%，并且线下会员激活投放ROI达到传统拉新投放的2倍。

案例9：国内某知名运动服饰品牌，计划在双11期间将阿里外的数据进行融合上传，实现全域人群融合，差异化运营推进高效转化

品牌在双11期间共计上传站外其他电商渠道人群、品牌自有CRM会员、站外媒体投放人群7,000多万，对于站外其他电商渠道人群，通过天猫特供款货品和双十一独家权益，并强化活动氛围进行沟通；对于品牌会员体系人群，通过公域触达，引导非会员入会，再联合私域店铺承接、专属客服、CRM短信等，引导会员进行首单购买；对于站外媒体投放人群，通过品牌核心静态

画像叠加动态品类与品牌行为精筛，并精准匹配货品，运用直钻超序列化投放，引导转化。

从效果来看，品牌双十一期间增长中有30%来自站外融合人群，带来的新增会员在新增整体中占到25%，其他电商渠道人群转化率高于店铺整体23%，总体为品牌双十一带来的GMV占整体比重的12%。

5.3 团队协作跨职能，并肩作战

如何打通信息流，实现跨职能统筹合作，是每一家企业决胜线上的必备能力。部分领先企业已开始积极迎接挑战，从“消费者全旅程”视角统筹人、货、场的核心决策，建立并完善团队协作机制，加速线上扩张。

- **基于“消费者全旅程”视角，全方位运营人群**

由专属部门牵头线上线下消费者联合运营规划，以及全渠道、站内外的营销综合规划，建立全局观；电商团队则聚焦电商场景下独有的大促规划和人群数据分析，为全局规划赋能。

- **基于“全渠道配置”视角，统筹商品运营**

品类管理团队和产品团队牵头整体产品规划，尤其明确尖货等关键资源跨渠道组货原则，确保一致性；电商团队则负责平台内选品与备货。在库存管理上，遵循渠道间相互独立、统一调配原则，以差异化售罄标准控制备货，有效实现敏捷的货品配置及调整。

- **基于“增长战役”视角，围绕线上业务建设跨职能作战指挥体制**

随着线上业务的快速扩张，支撑体系的高效协同运作至关重要，品牌方在驱动线上业务过程中，组织架构和团队能力的构建上需遵循以下三大原则：

- ◇ **原则一：统筹管理、目标明确。**组织管控方面，应配备高能级的领导统筹管理线上运营，加强对线上业务的整体把控，同时增进团队之间沟通，提升合作效率，实现自上而下的高效运作。
- ◇ **原则二：主辅配合、深度协作。**需明确各团队主辅关系，权责清晰，保障高效协作。如由专属团队牵头确认重点增长目标，带领全公司提前筹划促销活动。同时，设立数字化项目专员，负责跨部门协调及风险预警。其他团队则需明确各自权责，配合牵头团队实现业务增长目标。
- ◇ **原则三：敏捷应对、迅速响应。**面对快速多变的线上战场，品牌方需保障组织的敏捷性，确保快速、灵活响应并高效决策，围绕业务需求持续优化迭代，从而在稳定和动态中找到平衡。

现今，电商运营正从流量、商品向以人为本的消费者运营转型，电商渠道正经历结构性变化，不断升级蜕变。面对时代变迁，品牌方应直面挑战，积极改变，乘着电商渠道升级蜕变的强劲东风一同向上，精准进行人、货、场的匹配，实现跨职能联动协作，创造更大的消费者价值，从而立于不败之地。

关于作者

吕晁是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人，BCG消费者和零售专项中国区负责人。

孙达是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG消费者和零售专项中国区核心领导。

莫薪儒是波士顿咨询公司（BCG）董事经理，BCG消费者和零售专项中国区核心成员。

邬小蕾是波士顿咨询公司（BCG）董事经理，BCG消费者和零售专项中国区核心成员。

陈宙裔是波士顿咨询公司（BCG）咨询顾问。

致谢

感谢BCG同事付滢霏、庞植文、张长安和李丹对本报告的支持与贡献。

感谢对报告有贡献的天猫消费者运营服务商（排名不分先后）：

杭州多准数据技术有限公司

杭州火奴数据科技有限公司

杭州十禾信息科技有限公司

贺州辰月科技服务有限公司

上海第一财经数据科技有限公司

上海古星电子商务有限公司

关于天猫：

全球最大的面向品牌与零售商的第三方在线及移动商业平台。

天猫 (<https://www.tmall.com/>) 创立于 2008 年，致力服务日益追求更高质量的产品与极致购物体验的消费者。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，天猫是全球最大的面向品牌与零售商的第三方在线及移动商业平台，并且持续快速增长。天猫为阿里巴巴集团旗下业务。

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：GCMKT@bcg.com。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG 波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；或“BCG 洞察”小程序。



BCG 官微



BCG 报告集锦

BCG

Tmall 天猫