

strategy& 思略特

Part of the PwC network

消费品企业 数字化营销 及运营新策略

联系人：

蒋逸明

普华永道思略特中国数字化增长业务合伙人
电话：+86(21)23235101
邮箱：steven.jiang@strategyand.cn.pwc.com

刘昕

普华永道思略特中国数字化增长业务合伙人
电话：+86(10)65337668
邮箱：frank.xb.liu@strategyand.cn.pwc.com

张承良

普华永道思略特中国品牌营销咨询合伙人
电话：+86(21)23232115
邮箱：leon.cl.zhang@strategyand.cn.pwc.com

罗佳丽

普华永道思略特中国消费品行业合伙人
电话：+86(21)23237047
邮箱：caroline.jl.luo@strategyand.cn.pwc.com

华晓亮

普华永道思略特中国消费品行业合伙人
电话：+86(10)65338797
邮箱：jerry.x.hua@strategyand.cn.pwc.com


普华永道思略特中国经理黄晓玲、总监谭雷、高级经理张竞对本文亦有贡献。





目录

四大挑战凸显，转型势在必行	03
应对挑战，消费品企业需要具备的四个能力	05
案例经验分享	09
结语	33

A woman with long brown hair, wearing a dark top, is smiling and gesturing with her hands while holding a small red tube of product. She is in a meeting setting, with other people's heads visible in the foreground and background. The background is bright and out of focus.

四大挑战凸显， 转型势在必行

疫情影响致使外部环境改变，消费品企业的数字化营销及运营转型势在必行。数字化营销及运营是品牌打造影响力，与消费者互动、实现业务增长的主要阵地，而传统的数字化营销及运营模式正在面临挑战：

首先，随着公域引流的价格越来越高，流量质量和效率日益低下；同时技术和数据已经普遍支持对流量背后的消费者实现个性化和针对性的深度运营。私域运营的概念屡被提及，其运营的关键在于，流量运营和消费者运营的核心不同，流量被关注的核心是概率；而消费者在数据上被关注的核心是差异。

其次，受疫情影响，以线下布局为主的消费品企业面临线下门店客流量减少、业务流失等挑战，实体店和导购人员开始初步尝试在线化和数字化的实践，但如何更加系统化地帮助导购完成身份定位的转变，助力企业将线下导购作为触点，使其逐渐变成企业数字化进程中的核心竞争力，需要体系化的规划和运营。

第三，不同渠道的营销策略由于主导业务部门各自为政，消费者对品牌的体验和感知差异巨大，业务收集到的数据口径也各不相同，目前的挑战是如何更加高效地多平台收集数据，打通跨渠道的消费者数据，获取更多维度的消费者信息和洞察，从而真正实现全渠道营销和运营。

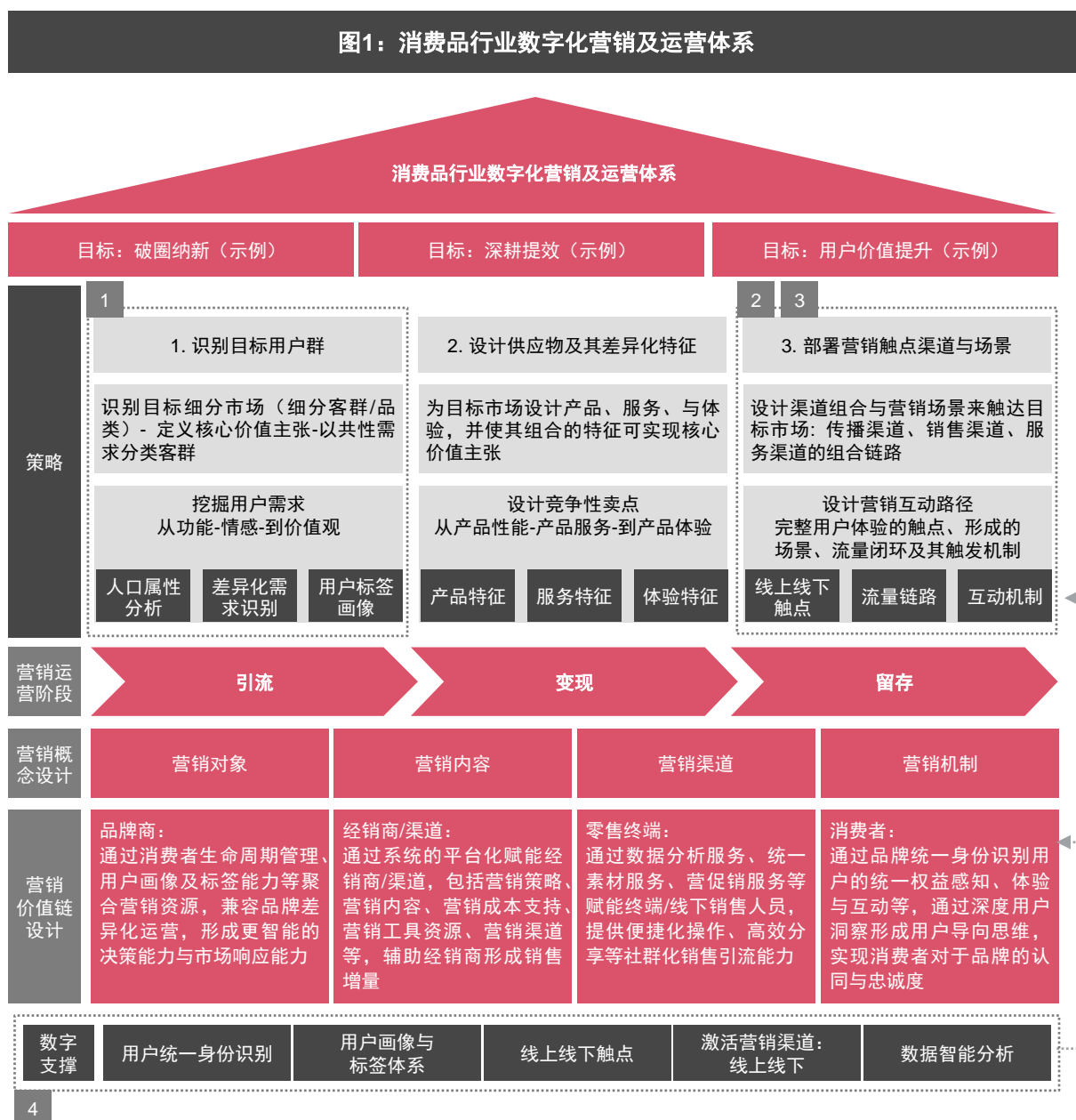
第四，虽然与消费者交互触点日益增多，但是与之相关的数据散落在各个内外部系统中，形成数据孤岛，阻碍了品牌方实现围绕消费者的全链路洞察和需求识别。通过工具和系统的数字化技术手段如CDP（Customer Data Platform, 客户数据平台）的运用，可以有效帮助品牌方建立新的输出方式，与消费者互动，重新赢回消费者。



应对挑战，消费品企业需要具备的四个能力



借助技术进步建立起以**消费者为中心**的数字化精准营销及精细化运营，使得消费品企业在**全链路认识消费者与市场需求**，打通数字化营销及运营的全渠道链路，通过**技术赋力**，进一步打通“人-货-场”，提升营销效率和业务增长，助力品牌焕新重构影响力，是消费品企业未来长远发展的关键。这需要持续提升自身应对挑战的水平，不断优化和打造以下四个方面的能力建设。这四个方面的能力建设，对应到消费品行业的数字化营销及运营体系内，既可以从上至下的系统性规划实践，也可以是聚焦单个阶段诉求的设计与落地（见图1）。



1. 私域运营：消费品企业的用户运营新阵地

私域的本质是企业的**第一方数据资产**，企业通过运营可以反复触达、持续影响、与之互动的用户资产。

随着互联网人口红利见底，各大互联网平台的用户增长乏力，各类企业在公域平台上的用户获取及维护成本不断升高，同时流量红利增长空间日益减少，营销模式如DTC模式（即直接面向消费者模式）的兴起，以及得益于数字和技术能力的日益发展，**私域作为企业新增长点的新阵地，重要作用日益凸显。**

私域运营可以帮助企业提升运营效率、延长消费者生命周期、扩大品牌的传播及影响力。**私域运营需要围绕消费者生命周期从以下三个方向发力：其一，通过用户分群分层运营，多渠道精准触达消费者；其二，通过内容引导及社群运营等手段，持续与消费者互动，提升消费者黏性，并通过各类活动运营促成消费者转化及复购；其三，构建私域用户圈层，持续挖掘用户价值，为私域用户及粉丝搭建专属的社区，让高潜用户与品牌共创完成垂直的圈层建设，与品牌产生更强的连接，实现持续拉新、活跃、变现。**

2. 数字化导购：消费品行业在数字化营销的重要触点

传统导购以销售为主，也包括整理货品、陈列产品等。受疫情影响，线下场景的上门流量减少，以门店导购为销售主力的消费品企业正在谋求新出路。在全渠道和数字化条件加持下，导购成为企业开展直播业务的主力军，又逐渐发展出邀请新会员、维护社群等功能，**导购的身份转变成为集线上和线下消费者客户服务、品牌形象展示、产品专家和直播主播等功能于一身。**

以导购为中心搭建用户的运营矩阵，其核心是用户活跃的运营管理可以赋能品牌，助力私域的销售转化和生意增长。对于传统消费品企业而言，早期发展中大力布局的线下门店，在导购的数字化进程中成为了品牌私域流量的红利，是品牌私域流动的流量池。**门店导购成为品牌重要的流量入口，更是品牌线上和线下私域运营的核心连接点。导购日益成为消费品企业数字化营销和私域运营的重要触点。**

导购的数字化运营，本质上是通过数字化手段实现品牌与经销商和服务商的资源聚合，其重点在于打造数字化导购标杆，以点扩面推广到全国不同区域的各类门店，从而实现规模化的私域用户运营生态。在发挥导购私域运营连接点的作用时，要考虑到两点：其一是品牌与导购的连接要如何平衡经销商及渠道商的利益，调动门店店长的积极性；其二是导购与消费者的连接要如何通过数字化的手段实现系统及工具赋能，运营能力的培训提升以及激励机制的制定等。

3. 全渠道营销：为消费者创造真正便捷、一致、无缝的品牌体验

消费品企业的全渠道营销是真正以消费者为中心，从消费者旅程链路出发，整合线上线下与消费者互动的各类触点和渠道，帮助消费者完成旅程阶段的进阶，走完全旅程，为消费者**创造便捷、一致、无缝的品牌体验**。

全渠道营销的优势主要在于三点：其一，品牌以消费者为中心，通过专注于整体消费者体验提升为目标来设计全渠道的定位。这是一个**整体的品牌战略的落地执行过程**，全渠道营销能够形成更加鲜明的品牌识别体验，更好地转化品牌忠诚消费者，并面向忠诚消费者传递更有针对性的个性化品牌信息；其二，可以获得更多**的高效转化消费者为销售收入和生意增长的机会**。全渠道多触点地与消费者互动，意味着每一个触点和互动都有带来消费者转化的机会，挖掘消费者价值包括经济价值和影响力价值，**实现消费者价值变现**；其三，更好的**归因数据**。在追踪消费者旅程的每一个环节中，与之互动可以收集更多维度的不同类型的消费者信息和数据，将这些消费者数据应用到数据分析中，形成洞察并纳入品牌营销策略制定过程中，形成更有针对性的营销活动规划和执行优化，**最终沉淀成为品牌数据资产**。

4. CDP系统赋力：数字化营销及运营转型的技术支撑

数字化营销及运营高度依赖数据。企业内部的不同业务部门，基于各自的运营场景依赖不同维度的消费者数据，不同工具的运用产生了数据孤岛，对内阻碍不同业务部门的数据协同，对外无法真正串联形成消费者链路旅程和洞察。**企业需要一个统一真实的数据源来集成消费者信息和数据**。

CDP（Customer Data Platform, 客户数据平台）的核心是一个技术解决方案，可以收集一方和三方的消费者交互数据，并将这些数据集成到统一的平台中，提供给企业内部不同的部门使用，同时满足不同业务部门的数据需求，对内实现用户数据的统一，对外为消费者提供一致的用户体验。

CDP赋力业务的主要作用有三点：其一，**数据收集**，收集内外部不同渠道和类型的数据，有助于制定完整的不断更新的目标人群识别和用户画像；其二，**数据流转**，对接内外部各类型数据源，包括广告投放、CRM（客户关系管理）系统管理、用户服务、数据分析与报表系统等；其三，**业务驱动**，真正实现数据对业务部门的赋力，通过简单的界面和便捷的系统操作，帮助业务人员通过数据应用实现业务驱动和业务决策。

案例经验分享



普华永道思略特拥有一系列数字化营销与运营业务及技术解决方案。



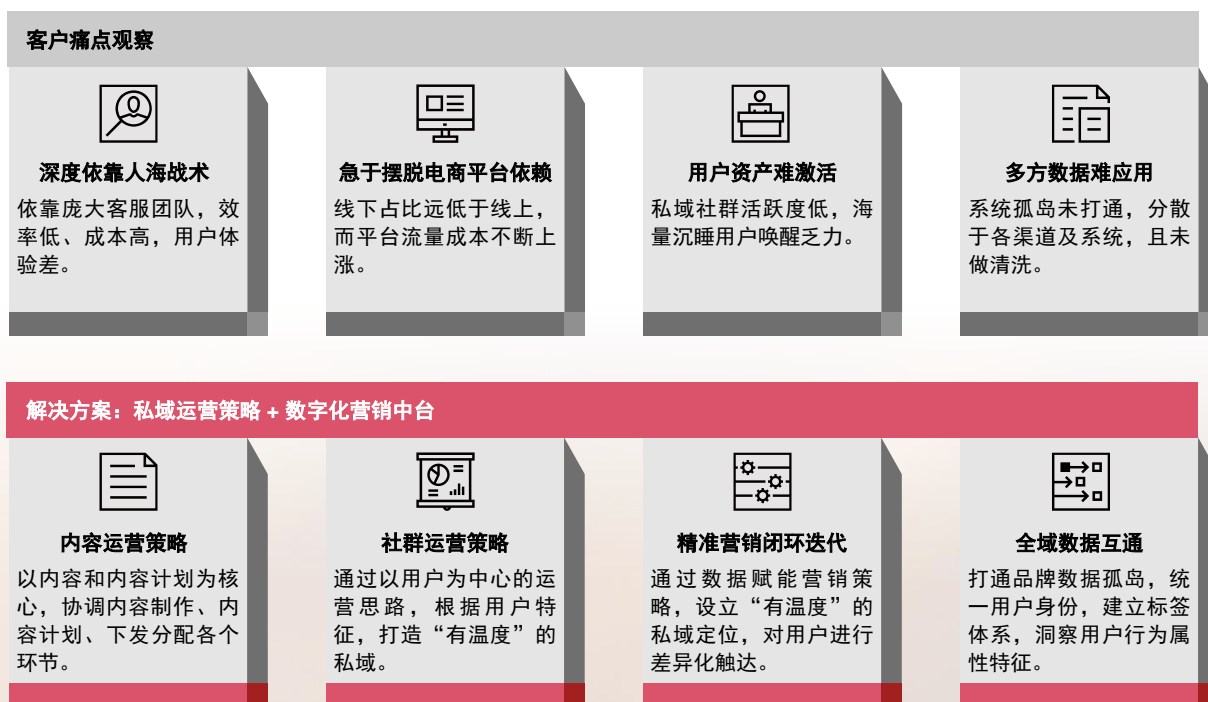
	业务解决方案	技术解决方案（可含实施）
私域运营	<ul style="list-style-type: none"> • 私域运营/社群运营策略规划到运营执行：包含用户画像，标签建立；用户分群机制制定及执行 • 核心业务场景识别：运营策略的规划到落地执行的闭环包含用户旅程优化；用户生命周期管理；企业版社交媒体运营等 	<ul style="list-style-type: none"> • 打造一站式智能营销平台，实现数据管理、私域运营和营销全自动化：包含、全域数据打通；实现精准营销及运营闭环；数据分析与洞察 • 营销中台智能化：营销策略自动执行，根据系统和人工反馈，进行不断的迭代优化调整等
数字化导购	<ul style="list-style-type: none"> • 导购与消费者关系管理（重建/优化）：包含关系管理；导购赋能；导购营销体系建立及任务过程监督；实现从营销到门店核销再到销售及分润流程的一体化管理 • 优化数字化营销及运营：将导购作为营销和运营全链路的重要触点，在用户全旅程各阶段发挥重要作用 	<ul style="list-style-type: none"> • 系统相关的数字化能力建设：系统支持导购转型，作为品牌方的前端触点做客户关系管理与营销执行管理的工作 • 导购的监督和管理（KPI）：配合营销策略中的各阶段，通过系统实现针对导购的业绩目标设定、过程监督、机制激励的KPI监督管理闭环
全渠道营销	<ul style="list-style-type: none"> • 数字化营销全渠道一体化解决方案：依托全渠道数字化链路，构建一体化协同中心如营销中心，会员中心，全渠道客服中心及分销中心裂变传播；数字化赋能延展业态，会员触达，多场景会员沉淀，一物一码，业态延展 	<ul style="list-style-type: none"> • 营销全渠道的技术能力：包含业务中台、数据中台、技术中台的规划到实施。本质上是对企业通用能力在业务、数据、技术层面的沉淀，高效复用，降本增效
CDP系统赋力	<ul style="list-style-type: none"> • 核心业务场景识别及运营落地：包含业务场景的落地策略；核心场景圈选建议；通过工具实现自动化和个性化运营 • 用户运营：通过用户分层运营进行用户生命周期管理和用户价值挖掘；实现个性化推送及展示；主动营销；新品推荐；交叉销售等业务目标 	<ul style="list-style-type: none"> • 数据治理：包含来源不同数据统计、清洗等标准化处理 • 全渠道用户身份整合：实现用户数据的跨域打通和识别 • 用户画像及标签体系建立：画像/标签体系的建立、应用、迭代及优化 • 自动化分析能力建设：满足分析需求及其他分析能力的建设

案例一、私域运营：某知名国潮彩妆品牌案例

1. 项目目标

品牌线下门店少，深度依赖电商平台，需要完成从公域到私域流量转化，通过以内容运营和社群运营为中心的私域运营策略结合自动化工具，赋能品牌创收（案例背景参见图2）。

图2：案例一背景详情

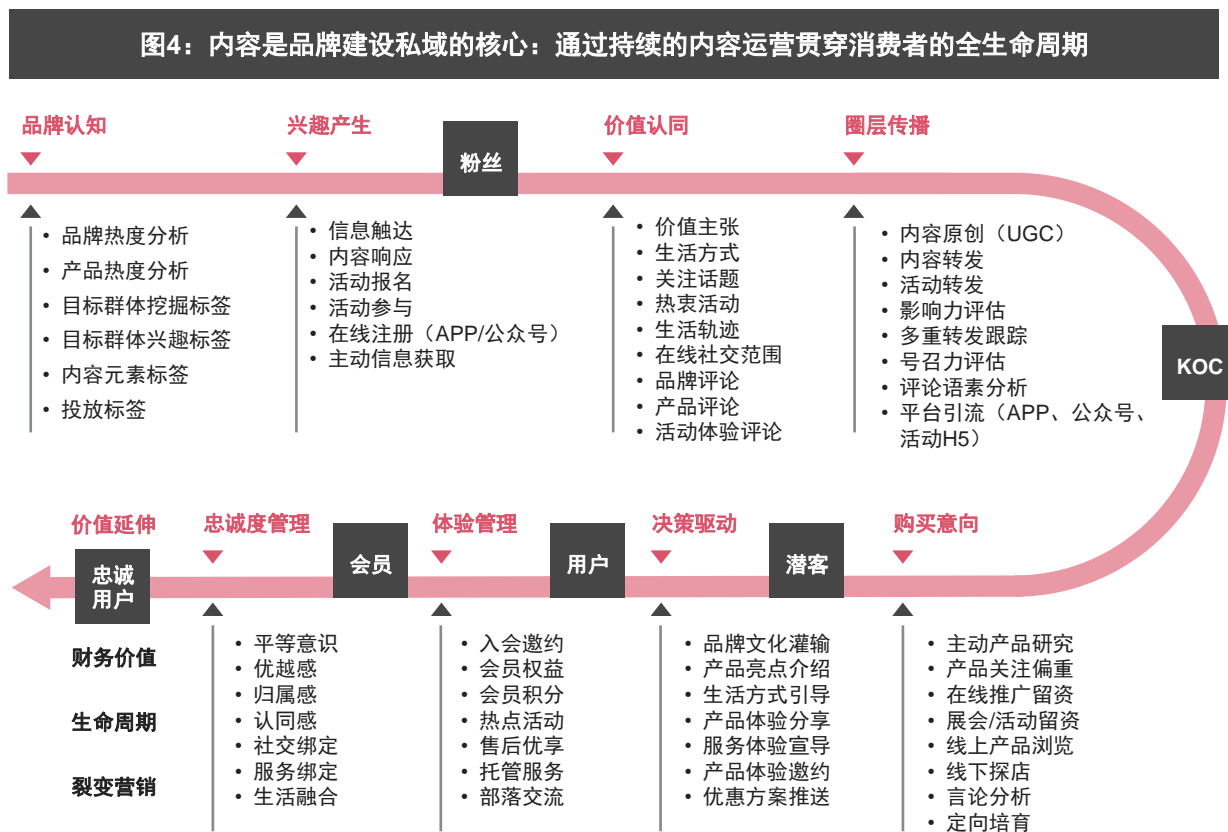


2. 解决方案

2.1 私域运营核心业务场景

以用户为中心，通过持续的内容运营，根据用户画像，制定“千人千面”的个性化运营策略。包含以下三个方面：

1) **内容运营**：基于内容的私域营销场景，其中内容运营是品牌建设私域的核心，内容聚合了商品、目标客群和需要呈现的渠道及触点属性，从而包含了多维度的数据组合，需要从关键变量“内容”入手，提供工具和服务的系统解决方案；以内容和内容计划为核心，协调内容制作、内容计划、下发分配的各个环节（见图4）



2) 私域社群运营：根据运营目标明确社群类型，同时要看到社群属性的复杂性，同一个社群可能有多重属性。如购买一款母婴产品后进入了品牌官方社群，这个群很可能兼具品牌福利群与母婴交流群双重属性。

利用企业微信自动化管理海量社群，通过不同的用户运营手段，如打造社群福利来实现库存清理的运营目标，利用KOC（Key Opinion Consumer，关键消费领袖）分销运营工具持续赋能KOC计划等（见图5）。

图5：社群运营：打造统一人设，加强辨识度，完成整体内容提升，给用户一个不退群的理由

内容驱动，配合产品促销信息

- **配置员工朋友圈任务：**可选择发送员工、设置推送时间、添推送内容（如网页、图片）
- **可查看任务完成状态：**了解任务是否已开始、已完成，提醒未查看任务的员工查看任务
- **员工在企微APP端收到任务提醒：**员工查看任务后，可前往【工作台-客户朋友圈】去发送内容

告别纯卖货式社群运营，打造积极“有温度”的社群氛围

通过妆容教程分享与福利派送等持续不断的活动来吸引用户的注意力，避免一味地卖货引起用户反感，降低退群率。



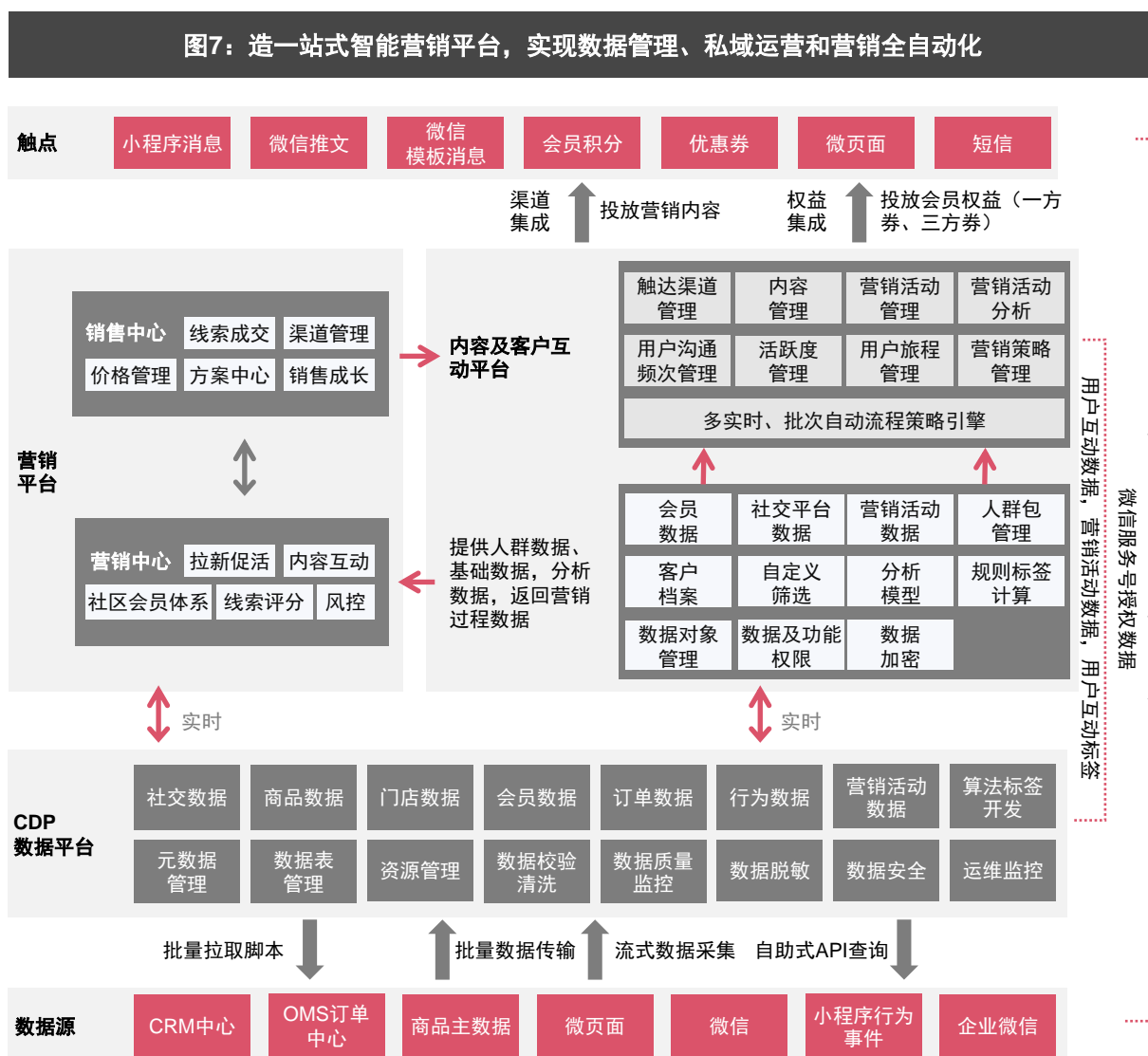
3) 私域用户生命周期管理：通过自动化用户运营，全时段覆盖，最大化用户生命周期价值，整合公域，实现用户终身价值提升，降低品牌获客成本（见图6）。



制定私域引流策略，提升公转私转化率、私域裂变能力，实现私域规模化用户沉淀，为私域用户量级提升负责；通过私域数据运营体系建立、维护和完善用户画像，并通过会员管理体系，如会员标签体系、积分体系、会员权益、成长体系、分层管理等，提高用户活跃度和粘性，延长生命周期，深度挖掘用户价值并实现价值转化。

2.2 打造一站式智能营销平台，实现数据管理、私域运营和营销全自动化

营销中台搭建实现全域数据打通，消除品牌数据孤岛，统一用户身份，建立标签体系，洞察用户行为属性特征；精准营销闭环迭代，通过数据赋能营销策略，设立“有温度”的私域定位，对用户进行差异化触达；营销策略自动执行，减少繁琐人力成本，大幅提升客服人效，实现自动拉新促活复购等场景（见图7）。



1) **数据采集**：通过前端触点进行用户行为采集，微信粉丝数据采集，Cookie、Device信息采集；

2) **营销平台**：布局为“企业微信+营销中台+CDP”，其中：

- 企业微信作为销售中心和营销中心的应用平台赋能不同的职能部门和角色；
- 营销中台（MAP）一方面通过通用能力模块的建立如会员数据、社交平台数据、人群包数据等收集企业微信数据，提供人群数据、基础数据、分析数据、返回营销过程数据与企业微信在应用平台层面形成数据能力互补的正向运营循环；另一方面作为营销策略及营销自动化平台，通过触达渠道管理、内容管理、营销活动管理等模块，作为多实时、批次自动流程策略引擎赋能前端触点的营销运营活动，实现定时定点定人全面自动化场景营销；
- CDP通过授权数据、用户互动数据、营销活动数据、用户互动标签等形成数据洞察和数据分析能力，赋能企业微信和营销中台等功能模块的运营。



案例二、数字化导购：某传统国货化妆品品牌案例

1. 项目目标

线下门店导购是品牌线上线下私域运营的核心链接器。以导购激活管理为核心，搭建超级导购和超级用户的运营矩阵，赋能品牌私域生意增长。以品牌企业社交媒体为基础，通过数字化系统和数字化营销手段为品牌核心门店渠道建立导购社交圈层的CRM体系（见图8）。

图8：数字化导购实践案例：某传统国货化妆品品牌



2. 解决方案

2.1 导购与消费者关系管理（重建/优化）

品牌方通过对于导购关系的重新定位，赋能导购进行任务角色的转变，与消费者的互动从引流开始，通过日常运营的任务设计和营销活动全流程规划等方式，发挥导购作为品牌方前端触点的作用，使导购参与消费者生命周期全程的互动，维护深度运营的消费者关系，最终实现导购的业绩增长。

通过对导购的重新定位，实现接受任务 – 执行任务 – 反馈任务的闭环；同时导购可以作为引流和拉线的触点，进行会员圈层的关系管理，并通过建立终端导购营销体系对导购进行系统性管理，监督导购管理任务推进，实现从营销到门店再到销售及利润分配流程的一体化管理（见图9）。

图9：导购的新定位

促销员导购

导购作为门店促销员，是与客户链接的重要入口，帮助品牌把产品推荐给用户，并在门店端完成给客户的相关服务。

营销执行人

导购作为与客户的重要触点，存在一对一的绑定关系，可以更有效高效的触达用户，实现营销活动。一个导购可以有有效的对300个客户同时实现触达。



护肤顾问专家

导购不仅仅是销售，更是客户的护肤顾问专家，甚至可以成为客户家庭的护肤生活顾问，甚至帮助的客户解决周边人的问题。

导购服务中心，将统一为导购提供知识库，帮助导购建立专家形象。

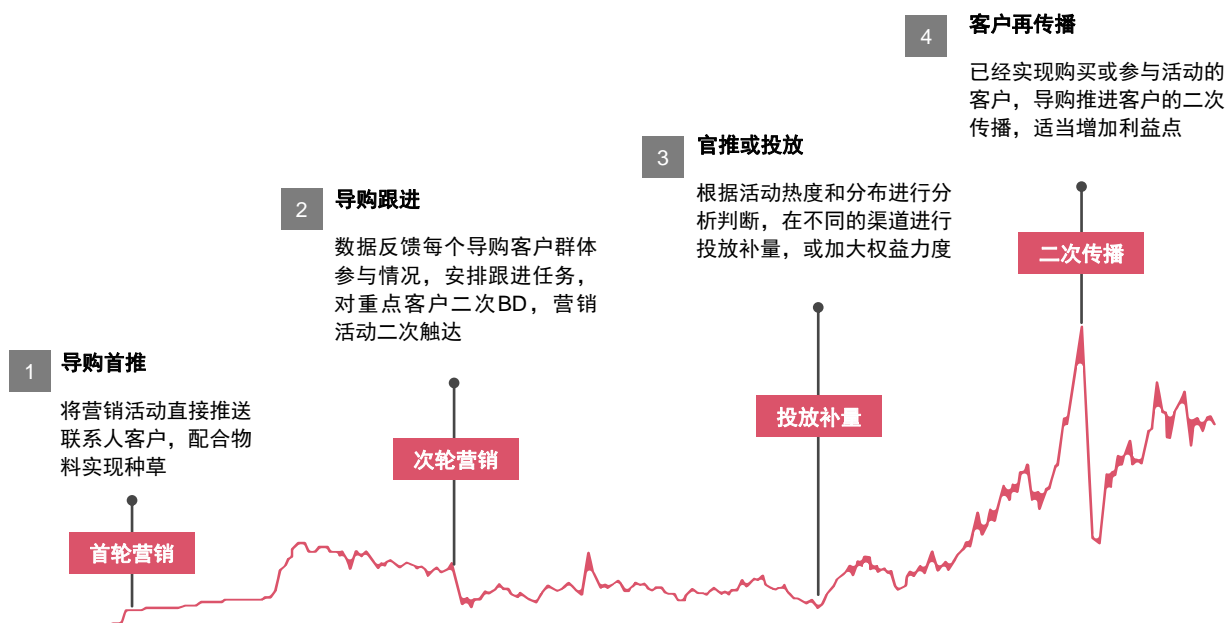
KOL意见领袖

PGC的产出有效地帮助品牌更多的传播和曝光，更具专业性的PGC内容，可以让更多客户或潜在客户直观的了解产品种草，提升产品销售转化。

2.2 优化数字化营销及运营

导购作为营销和运营全链路的重要触点，在引流 - 转化 - 购买 - 忠诚 - 分析的用户全旅程中都扮演重要作用。品牌方一要给予导购资源支持，帮助导购引流拉新，并在拉新之后通过问卷调研，用户分类个性化推送，营销活动执行中发动用户进行裂变；在客户关系增强中通过节日关怀，小礼品赠送等任务推送执行的方式；同时执行品牌方的年度营销计划（见图10）。

图10：营销波段的运营掌控：通过数字化运营手段掌控营销波段节奏



2.3 系统相关的数字化能力建设

配合营销策略中的各个阶段，订任务（KPI设置）并拆解营销环节为任务下发给导购，收集过程中的互动数据；记录营销漏斗的层层转化数据、分析数据，建立并优化用户画像标签和分群模型，进行个性化内容推送；分析营销漏斗。通过系统支持导购转型，导购转型作为品牌方的前端触点做客户关系管理与营销执行管理的工作。

- 1) 记录导购KPI完成的过程数据，通过数据反馈给到营销策略优化的方向建议。通过系统支持导购转型，从传统进行导购工作，到作为品牌方的前端触点，做客户关系管理与营销执行管理的工作。主要包括：营销及运营策略支持、规范记录、参与营销闭环。
- 2) 通过导购收集更多用户行为和与导购的互动数据；完善数据维度；帮助用户打标、画像、分群；建立模型积累数据资产，为营销及运营策略提供反馈，不断优化；
- 3) 通过CRM记录及积累导购圈层管理；进行引流及投放的数据分析；通过企业微信等进行统一的素材管理；
- 4) 通过KPI制定和过程监督结果管理及激励机制的设计进行导购的监督和管理（见图11）。

图11：营销体系中台



案例三、全渠道营销：某国内知名照明企业案例

1. 项目目标

以预约安装服务作为切入点，以B2C商城作为载体触点，打通自营、加盟、第三方电商平台等全渠道订单，获取沉淀大量的一方用户数据到自己的私域；再建立完整的会员体系对一方用户数据做深度运营，并且通过对数据的分析，建立用户标签、画像，将用户精准分群运营，个性化推送信息；品牌与会员保持互动，最终转化全渠道数据信息为品牌的核心数据资产（见图12）。

图12：全渠道营销实践案例：国内知名照明企业


以中台服务中心为切入点，构建面向消费者的综合服务与互动平台，沉淀品牌私域流量

01 

成立
变革委员会

- 将企业的系统建设上升到企业数字化变革高度
- 从企业战略高度审视各个系统

B2C商城，不再只是一个渠道，而是面对消费者的服务中心

02 

用预约安装
一点突破

- 统一归集自营、加盟、第三方电商等全渠道订单，基于收货手机号自动推送预约短信
- 用户一键登录，快捷预约安装

以自然的方法，嵌入业务过程中，快速沉淀大量的会员信息

03 

沉淀品牌的
私域流量

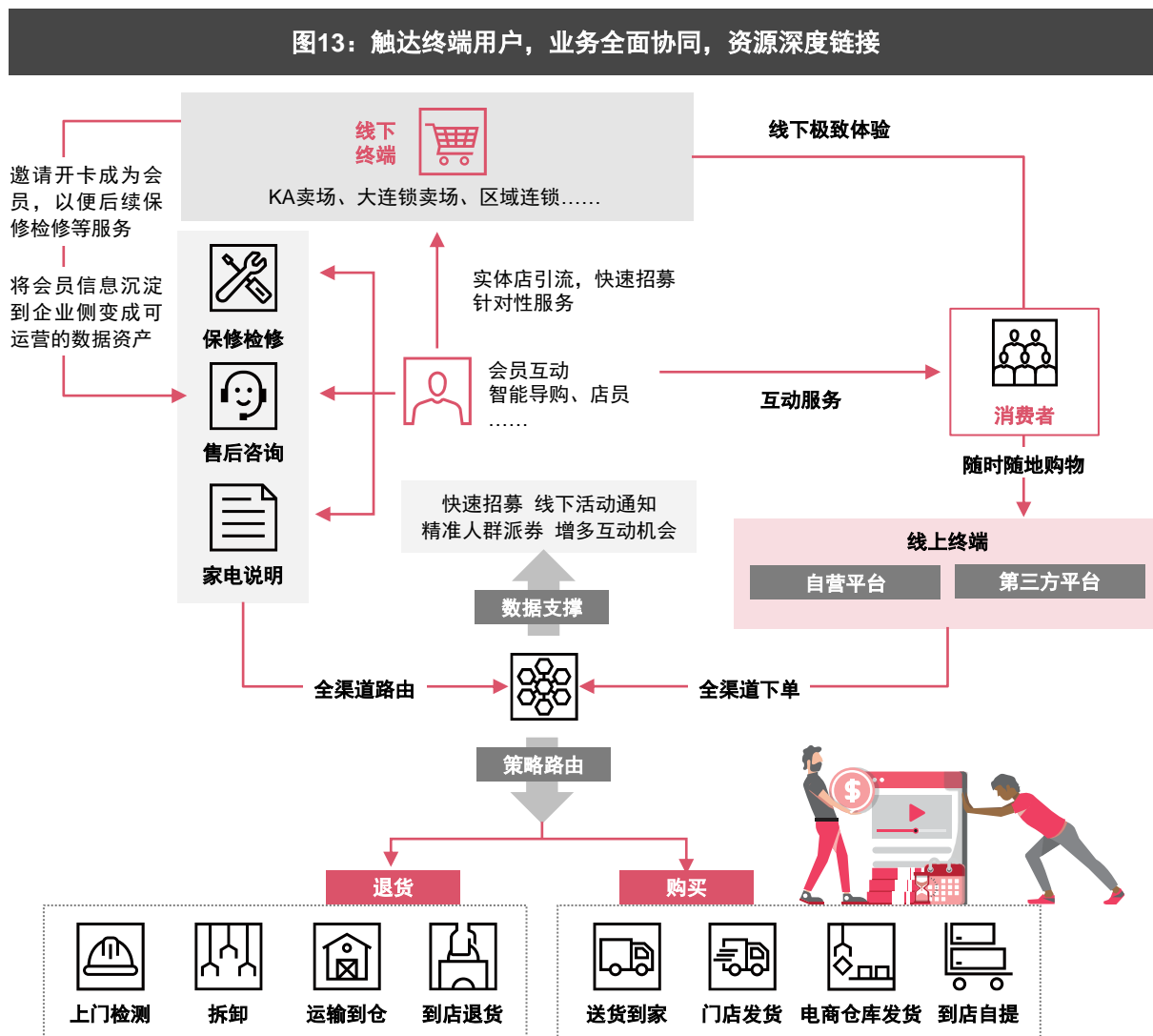
- 建立统一的品牌会员体系与权益体系
- 通过商品知识、装修知识、智能家居、会员互动、社群运营等角度，持续经营私域流量

沉淀企业核心数字资产

2. 解决方案

2.1 数字化营销全渠道一体化解决方案

依托全渠道数字化链路，构建一体化协同中心如营销中心、会员中心、全渠道客服中心及分销中心裂变传播；通过数字化赋能实现业态延展、会员触达、多场景会员沉淀、一物一码等。从技术能力上包含业务中台、数据中台、技术中台的规划到实施，本质上是对企业通用能力在业务、数据、技术层面的沉淀，高效复用，降本增效。全渠道营销的价值在于横向打通内外部不同的业务对象及职能部门；纵向链接从前到后，从战略解码到数据采集，承前启后，整合统一后端系统的接口和数据，满足快速变化的前端需求，实现业务目标（见图13）。



2.2 技术解决方案

一体化大中台包含业务中台、数据中台、技术中台的规划到实施。其本质上是对企业通用能力在业务、数据和技术层面的沉淀，高效复用，降本增效到未来的对外能力开放。大中台业务的价值在于打通纵横，横向打通内外部不同的业务对象及职能部门；纵向从前到后层层拆解，从战略解码到数据采集，承前启后，整合统一后端系统的接口和数据，满足快速变化的前端需求，实现业务目标。

其中，业务中台的作用是将业务中的核心能力抽象为各类服务中心；数据中台则是通过数据技术，对海量数据进行采集、计算、存储和加工，同时统一标准和口径，打通数据壁垒，构建数据采集、治理、分析与利用所形成的闭环，提高运营效率；技术中台为支撑业务中台落地中的一些核心技术。

- 品牌电商服务平台：整合门店管理终端和经销商管理后台，通过品牌电商服务平台的各个应用模块，联通和组装各个不同中台业务板块，赋能前端不同线上线下触点的各类业务角色（自营、加盟、第三方电商），提供内容发布和交易管理相关的应用服务，提供企业级一体化业务能力支撑；通过服务平台收集各类数据资产信息和数据，统一管理，沉淀为自己的一方数据。
- 电商服务平台后台：搭建业务运营中台，整合商品、订单、会员管理、营销活动、内容管理等功能模块统一管理内容发布和交易管理；面向前台应用提供基于API接口级的业务服务能力，实现库存订单、商品、支付、物流相关的数据传输（见图14）。



图14：品牌服务平台总体功能蓝图



案例四、CDP系统赋力：某国内知名生活消费品品牌

1. 项目目标

为了解决用户身份不统一、没有可应用的标签体系、没有可视化数据看板以及传统的营销手段和分析方式，品牌建立了一体化的营销数字化平台，用系统和工具等数字化手段赋能业务运营，并向智能化方向探索，以期实现品牌的全面创收和销售增长（见图15）。

图15：项目蓝图：实现全面创收，全面增长



2. 解决方案

2.1 CDP体系建设

建立统一用户数据管理平台；建设全渠道数字化用户运营平台；建设自动化、智能化运营能力，实现消费者洞察自动化分析，打破数据孤岛；整合消费者画像；建立标签体系；建设自动化分析及报表功能；核心速赢场景落地。

2.2 营销中台建设

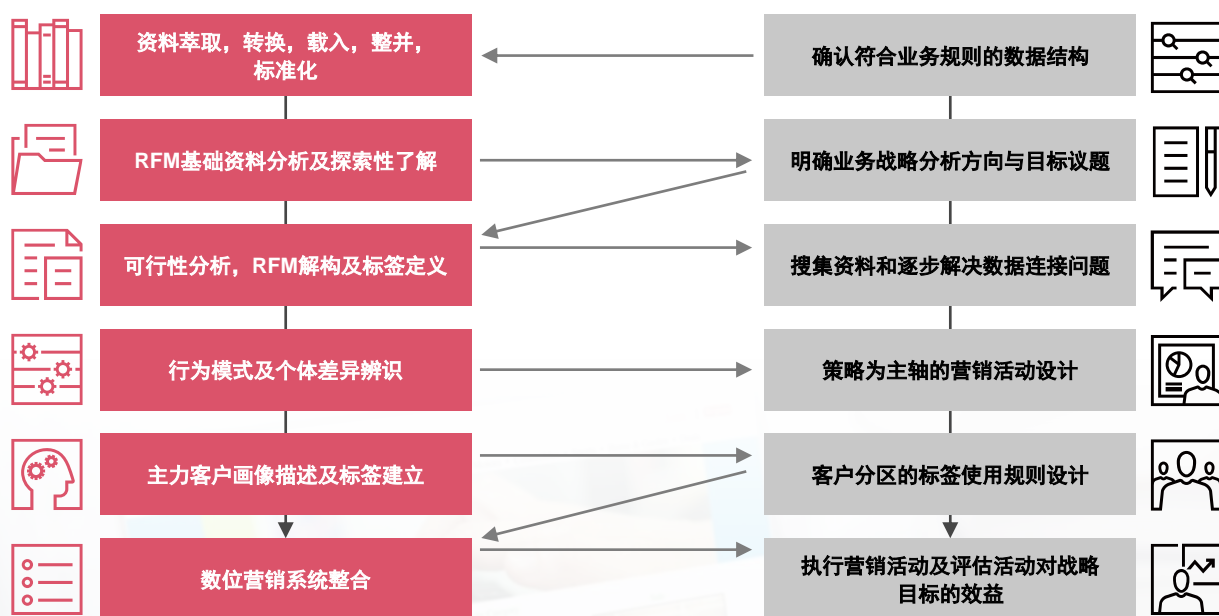
建立灵活配置开放扩展的营销中台，实现从用户数据搜集、数据应用、数据分析的全链路用户运营闭环；实现ROI（投资回报率）提升和创收，实现全渠道会员运营自动化运营，包含扩大渠道覆盖；围绕用户和会员生命周期建立全渠道的用户自动化个性化运营；深化和优化客户旅程；面向商品的活动运营；建立长期标签策略以及广告投放优化智能运营，比如，对接社交平台和广告数据；优化广告投放；迭代优化投放后用户旅程；实现基于机器学习的智能运营等（见图16）。

图16：项目全景图



- 数据治理：包含数据统计、门店数据、产品数据及会员数据的整合及管理。数据资料的收集整理及标准化处理；不同维度数据分析；用户行为模式及个体差异辨识；用户画像及标签建立以及数字化营销系统整合。
- 门店会员月贡献度表现及背后的原因和策略：不同门店会员贡献度vs.同一门店不同时间会员贡献度数据；会员月交易频繁程度：不同门店vs.同一门店等；产品数据：如销量品列等不同维度的产品数据分析；会员数据：RFM为中心的不同维度会员数据分析；其他维度分析：偏好；地理位置；行为；门店关联等；核心用户标签建立：人口统计学标签；会员标签；事实标签；商品标签及内容标签等（见图17）。

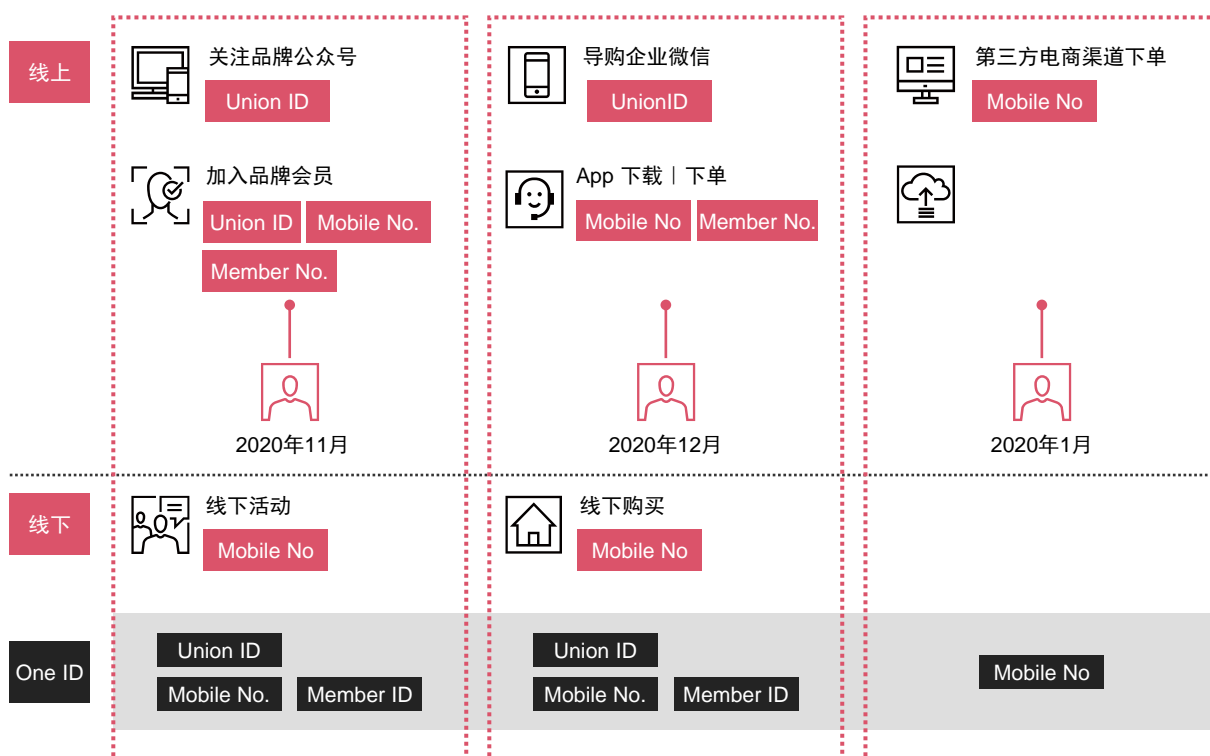
图17：数据治理的策略与步骤



2.3 全渠道用户身份整合（用户OneID）

- 设计以业务场景为导向的人货场数据收集方案如用户数据、订单数据、门店数据、商品数据、购买行为数据、营销活动数据等。
- 数据沉淀及补充，通过线下营销活动获取微信ID、手机号、所在地区、参与活动类型及活动内容等数据；用户行为数据如点击商品次数、领取优惠券、加购、喜欢及分享等数据。
- 全渠道用户身份合并，实现线上线下OneID打通。线上主要包括微信生态内的身份识别及合并，如关注公众号和加入成为会员；导购企业微信；APP下载，下单（手机号、会员号）；电商渠道（手机号）；线下主要包括线下活动及线下购买的手机号识别（见图18）。

图18：全渠道消费者身份合并（示例）



- 形成消费者360° 画像并设计基于用户行为的活跃度打分的用户价值评分：用户行为价值基于业务规则设计：如关注公众号加20分；搜索加15分等；根据业务规则，配置行为分值；计算出用户活跃度价值评分。

2.4 标签体系建立

用户分层参见图19，可从如下方面展开工作。

- 建立目标：以用户生命周期管理、用户价值挖掘、个性化推送及展示、主动营销、新品推荐、交叉销售等为标签体系建立目标。
- 建立步骤：明确业务目标、渐进式完善用户画像（通过活动中的标签回补）、通过标签使用和场景验证，形成标签完善和优化。
- 工具实现自动化标签：通过工具实现自动化标签运营，产品处于上升发展阶段，用户量较多，且有一套成熟的标签体系，机器可以根据数据反馈持续更新达到一定程度的智能化。通过运营抽样进行精准度测试和标签规则优化。自动化标签体系解决方案包含智能标签，静态标签，内容标签和模型标签等多种类型；商品标签运算逻辑，以顾客品类偏好模型为例：品类偏好模型是通过计算顾客的购物行为得到顾客的对于品牌产品的品类偏好；在运营过程中，品类偏好的应用非常广泛，包括内容差异化，分群推送，商品活动定向触达，刺激会员复购等。

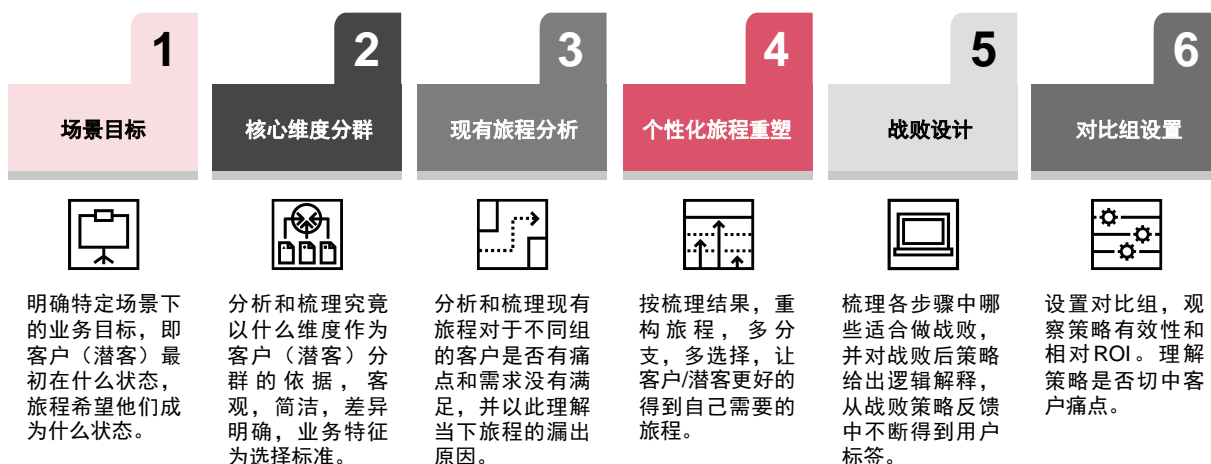
图19：核心标签建立

用户的身份	会员的身份	用户生命周期	对商品的偏好	下单动机
<p>身份（文本）： 分销员 内部员工 普通消费者</p> <p>性别（文本） 注册人性别：男 女 购买人性别：男 女</p> <p>年龄（文本） 注册人年龄：95后 85后 70, 75后 宝宝年龄</p> <p>地域（文本） 注册地 购买地</p>	<p>会员状态（文本） 异常会员 V1 V2 V3</p> <p>渠道偏好标签（文本） 小程序 Tmall JD App</p> <p>会员等级变更（文本） 升级 降级</p>	<p>用户的生命周期阶段（文本） 了解 感兴趣 首购 复购 分享</p> <p>用户贡献价值（RFM） 频次 金额 购买的时间 毛利贡献金额 平均客单价 最后一次后买日期</p> <p>RFM客户分群 高频率高贡献 低频率低贡献 ...</p>	<p>入门商品偏好（文本） 历史商品偏好（文本） 近期商品偏好（文本） 关联商品偏好（文本）</p> <p>一级分类：无纺布用品 纺布用品 服装服饰 二级分类：棉柔巾 棉尿裤 卫生巾 三级分类：基础棉柔巾 洁面棉柔巾 清洁棉柔巾 卫生（文本）</p> <p>功能偏好（文本）</p>	<p>购买动机（文本）</p> <p>品牌类： 公司历史 公司理念 品质基因</p> <p>知识类： 育儿小技巧 备孕小知识 洗脸小技巧 卸妆小技巧</p> <p>节日类： 七夕 圣诞节 双十一</p> <p>价格敏感度</p> <p>购买力</p>
统计学标签	会员标签	统计类标签	商品标签	内容标签

2.5 核心场景快速落地

- 数据应用场景落地策略：明确特定场景下的业务目标，即用户最初在什么状态，旅程希望他们成为什么状态；分析和梳理究竟以什么维度作为用户分群的依据；分析和梳理现有旅程对于不同组的用户痛点和需求，并以此理解当下旅程的漏出原因；按梳理结果，重构旅程，多分支，多选择，让用户更好的得到自己需要的旅程（见图20）。

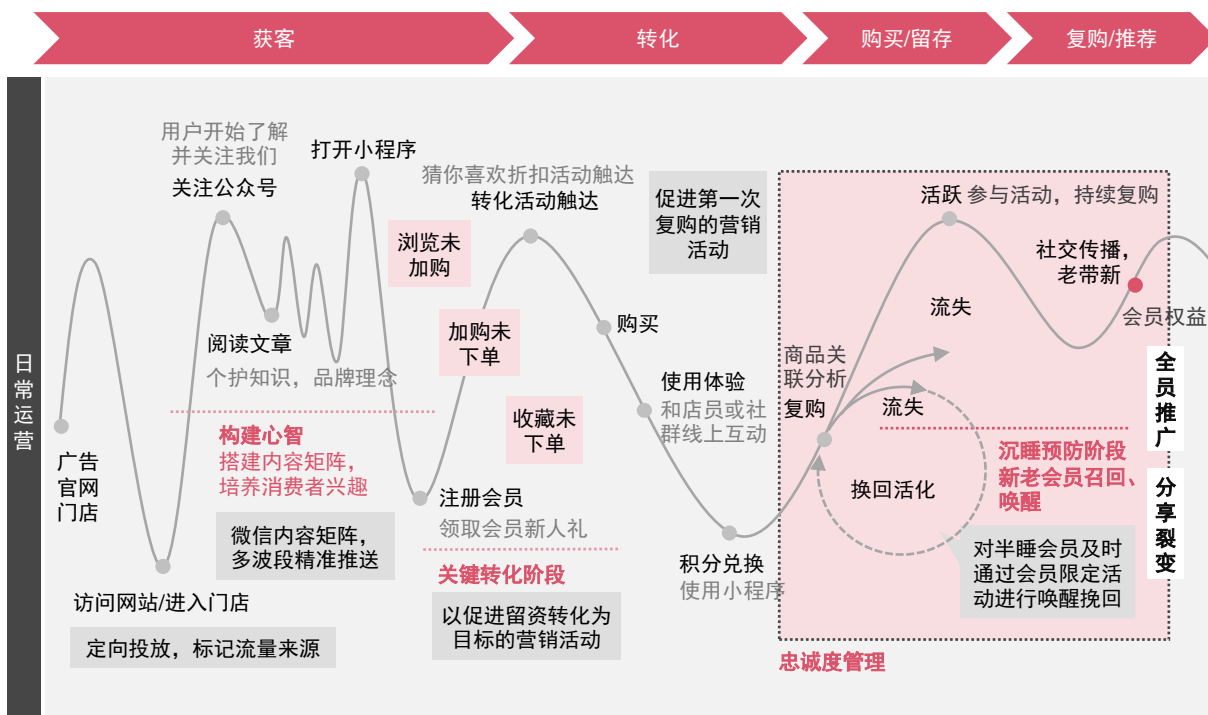
图20：用户旅程落地步骤



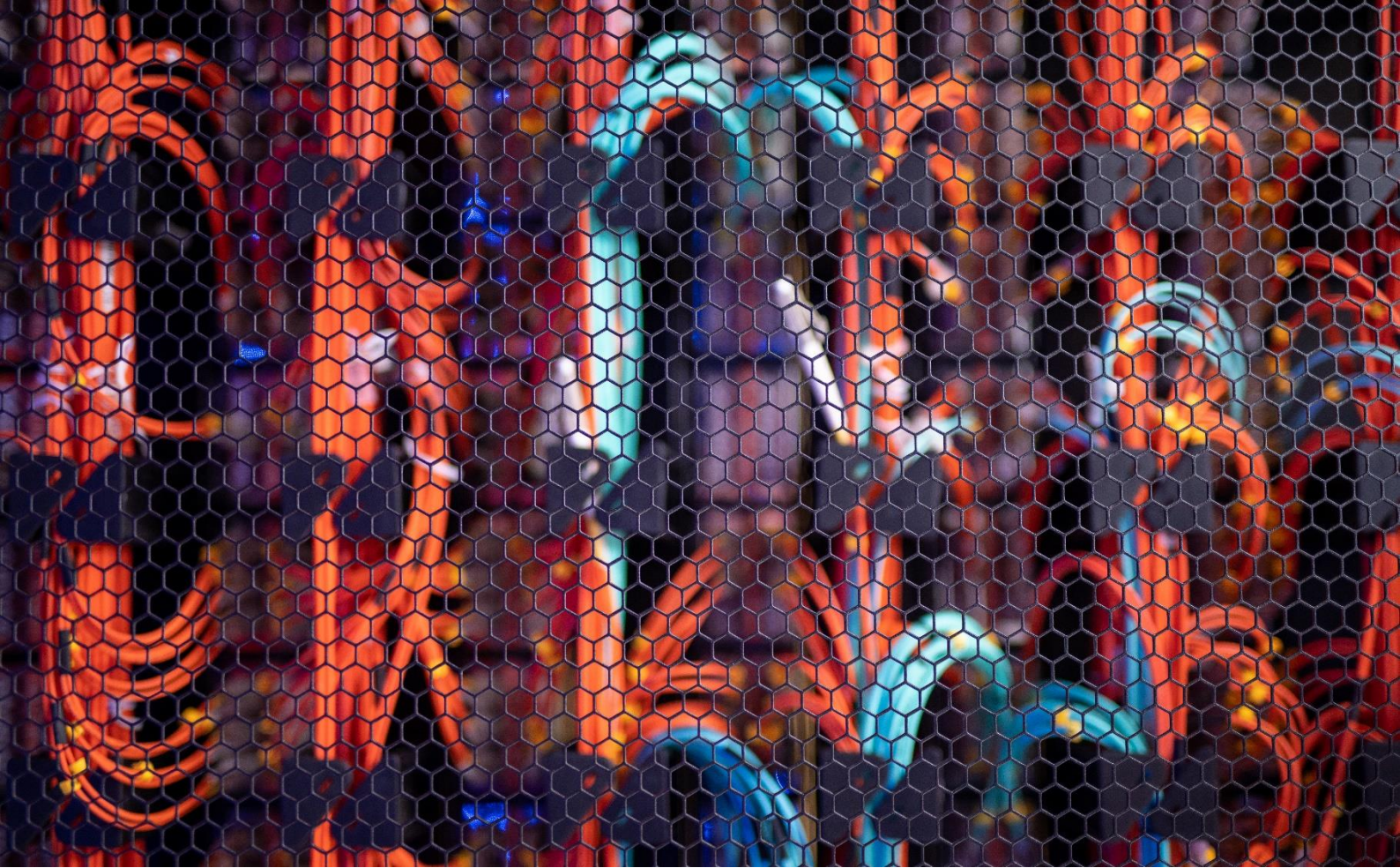
- **核心场景建议：**根据业务需求，能力和资源情况，做出核心场景筛选并排序；基于用户生命周期的用户增长模型与营销自动化相结合，分成日常运营（always-on）和营销活动（campaign-based）两类不同的营销活动形式，基于用户生命周期上的重要节点，通过营销设计加强与用户的互动，帮助用户实现旅程进阶，完成分阶段分场景的业务目标。
- **工具实现自动化和个性化运营：**不同场景自动流程的类型：如实时营销；主动营销；周期性营销和纪念日营销等。系统代替人工处理，数据源更丰富，计算能力更强大；工作效率大幅提升，同等人力下价值产出更高；通过简单快捷易用的操作系统，将画在纸面上的活动方案通过流程组件选择，通过简单的拖拽操作在系统内实现快速配置启用，通过一段时间的运营之后，可以及时根据运营效果分析结果，优化运营策略，实现闭环分析，不断提升营销和运营效率（见图21）。



图21：会员增长模型与营销自动化结合



营销活动	带参数二维码投放 (官网、门店)	微信图文分组群发	注册未关注	会员促首购 (新人券到期提醒)	同类产品推荐 (商品关联分析)	搭配销售	复购提醒 (易耗产品使用周期)	新品试用调研
	新粉关注48hr转化	个性化菜单	官网引导关注公众号	会员权益到账提醒	新品推荐	捆绑销售	会员签到提醒	产品满意度调研
	5-7天持续沟通	关键词回复		会员生日礼		向上销售	提升活跃度提醒	客户满意度调研
		EC Retargeting		会员专属活动				



结语

万物互联的物联网时代，数据类型进一步丰富，数据量级进一步扩大，数据连通性更强，消费品行业正在从过去第三方电商平台主导，过渡到平台建设自主化、用户运营生态化、品牌体验一体化、技术支撑数智化等新阶段，传统企业需要拥抱新的变化。

普华永道思略特专业团队不断洞察消费品行业的最新动态，整合内外部资源，为消费品企业应对转型挑战的四个能力建设保驾护航，利用数字化智能化技术，重塑价值链的多个环节，在运营上通过系统对接，与业务结合更加紧密，依靠算法做智能决策，扩大判断维度，提高决策效率，提供私域运营、数字化导购、全渠道营销、CDP系统赋力等一体化解决方案。

思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以帮助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：www.strategyand.pwc.com/cn

strategy& 思略特

Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com