



溯源追本，逆势增长：
GROW 2.0品牌数字化增长解决方案与应用

TMALL天猫  阿里巴巴 BAIN & COMPANY 

寄语



周靖人

阿里巴巴集团资深副总裁，新零售智能引擎事业群总裁

“

从“流量红利”时代发展到“数字化红利”时代，这对品牌来说既是挑战，更是机遇。过去，在淘宝搜索与推荐端，阿里巴巴的AI中台已经完成了千人千面的精准推荐升级，链接数以亿计的消费者需求和百亿级的供给。今天，在这个强大中台的基础上，阿里巴巴针对品牌开放大数据洞察，与贝恩的品牌增长方法论及应用方案有机结合，并提供完善的落地生态支撑，形成GROW2.0品牌数字化增长解决方案，帮助品牌完成从流量运营到消费者运营的转变。数据资产、智能算法将与消费者深度认知激烈碰撞，擦出火花，进一步赋能品牌增长。



刘博

阿里巴巴集团副总裁，天猫平台营运事业部 兼 大聚划算事业部总裁

“

经过几年发展，从流量运营到消费者运营，再到围绕策略人群的品类运营和发展，以消费者中心的品牌数字化运营机制和体系，正深刻影响着品牌营销的理念和方式。通过数据和组织驱动，围绕消费者的全链路渗透和全渠道触点布局，也不断深入人心。天猫将继续围绕基于数字化消费者洞察、数字化新品创新和数字化营销机制，联合贝恩等合作伙伴，打通更多场景的深度应用，赋能品牌实现全域全链路消费者资产的持续增值，并助推围绕品类全生命周期的实现有机发展，驱动增长，最终实现品牌营销全面数字化。



胡伟雄

阿里巴巴集团副总裁，天猫快速消费品和服饰风尚总裁

“

突发的新冠肺炎既给品牌的成长带来挑战，也凸显了数字经济的重要性。作为品牌数字化运营的主阵地，此次，我们与贝恩再度携手，输出GROW 2.0品牌数字化增长解决方案，希望借此助力品牌转危为机，行稳致远。品牌数字化增长解决方案全方位整合了贝恩多年积淀的品牌增长方法论及应用方案，与阿里巴巴人、货、场增长战略与落地举措，对以消费者为中心的数字化转型探索的广度和深度达到了新的水平。方案既授人以渔，也紧贴实际，涵盖了策略人群精细聚类、品类群落划分等落地性强的的大数据工具。期待越来越多的品牌商能掌握并应用这一方法，结合新零售2.0下的全域数据运营，更好地满足消费者日益升级的需求，释放品牌增长的潜能。



邓旻

贝恩公司全球合伙人，大中华区消费品业务主席

“

新冠肺炎、贸易摩擦等黑天鹅与灰犀牛事件，为全球经济的发展增添了许多不确定性。在不确定的时代，品牌更应该回归本源，苦练内功。因此，“以消费者为中心”比以往任何时候，对品牌都更加重要。贝恩与天猫大快消是“以消费者中心的数字化转型”的先行者与倡导者。今年，双方进一步深化合作，围绕增长这一品牌最关键的KPI，开发出体系化的GROW 2.0品牌数字化增长解决方案。展望未来，随着品牌线上线下数据的打通，借助阿里巴巴生态体系赋能，解决方案也将进一步融合线下数据，实现自动化。我们将与天猫大快消、阿里妈妈持续合作，共同探索数字化增长的边界，期待最终为品牌提供包含全渠道视角的智能化商业操作系统。



丁杰

贝恩公司全球合伙人，数字化研究院院长

“

中国的消费品市场无疑是世界上最有活力的市场之一，而线上市场则是变化的中心。疫情助推下，品牌增长的主阵地正加速向线上线下融合的新零售转移，也正孕育新的市场格局。在面对疫情的冲击及环境变化，品牌如何持续保持增长？贝恩与天猫大快消、阿里妈妈共同推出的GROW 2.0品牌数字化增长解决方案，提供了一种思路。坚持以消费者为中心，以大数据为工具，以落地为导向是该方案的要旨。品牌数字化增长解决方案已经在天猫各大品类进行了落地尝试，取得了可喜的成效。同时，我们也初步构建了联合贝恩、阿里巴巴、ISV和TP服务商等产业链合作伙伴的落地支撑体系，推广敏捷的微型战役方案，打造从战略到落地的闭环。期待未来更多的品牌加入这一创新实践，丰富落地经验，实现增长目标。

致谢品牌

特别感谢线下品牌对报告的大力支持：

参与行业案例编写品牌（排名不分先后）

LVMH
MOËT HENNESSY • LOUIS VUITTON

GUERLAIN
法国娇兰

MARS WRIGLEY
Confectionery

Dove 德芙


Unilever


OMO
奥妙


SHISEIDO
GINZA TOKYO

AUPRES
SHISEIDO

kub

L'ORÉAL
PARIS
欧莱雅美发


汤臣倍健
BY-HEALTH


泸州老窖
LUZHOU LAOJIAC


ROYAL CANIN


飞鹤

Balabala
童年不一样

L'Occitane
EN PROVENCE

PHILIPS

KÉRASTASE
PARIS

目录

1.	寄语	pg. 1
2.	直面疫情，转危为机正当时	pg. 5
3.	GROW 2.0 品牌增长战略指标	pg. 7
4.	品牌数字化增长解决方案	pg. 9
	“明道”：明确增长方向	pg. 9
	“优术”：架设增长引擎	pg. 11
	“健行”：落地增长举措	pg. 18
5.	GROW 2.0 榜单及行业解读	pg. 20
6.	GROW 2.0 横向能力介绍	pg. 37
	阿里妈妈——联合品牌人群增长计划 (JCGP)	pg. 37
	搜索推荐——消费者价值增长引擎 (CLV Engine)	pg. 42
	旗舰店2.0——人群化运营及会员运营	pg. 45
	营销平台——天猫新品创新中心 (TMIC)	pg. 47
	数据中台——全域数据中心 (Digital Hub)	pg. 48
	数据产品——策略中心GROW 2.0应用	pg. 50
7.	专题一：GROW 2.0 服务商生态保障	pg. 51
8.	专题二：GROW 2.0 增长指标20种常见的落地场景	pg. 52
9.	报告作者及致谢	pg. 57

直面疫情，转危为机正当时

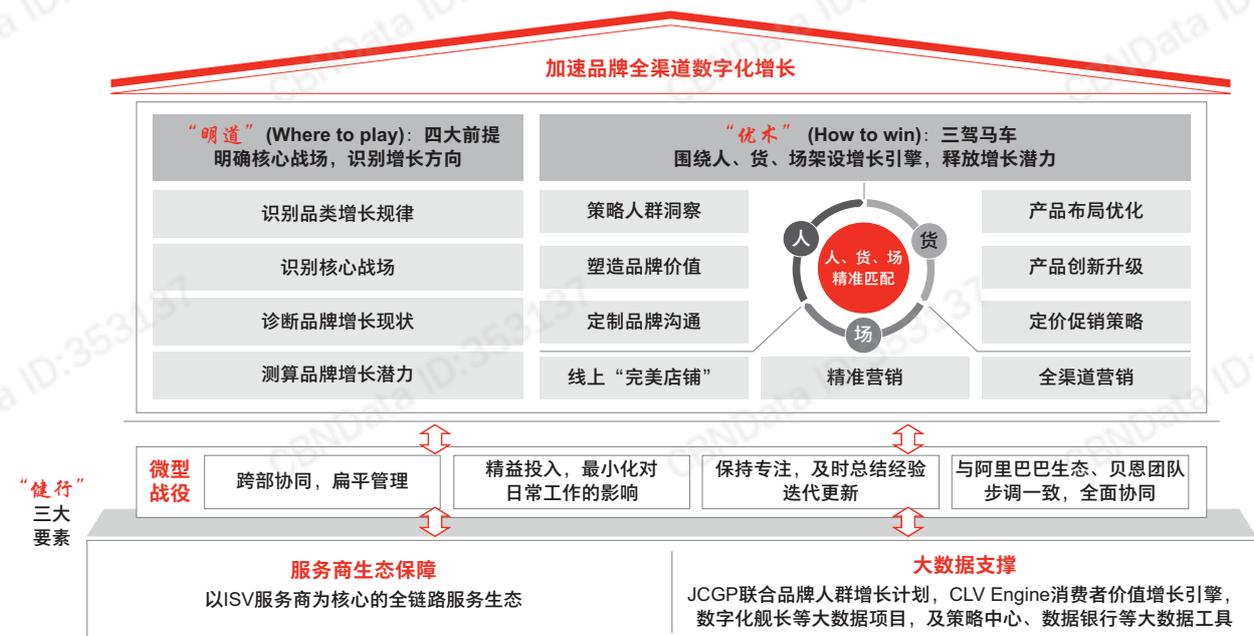
突发的新冠肺炎给中国消费者的生活带来了巨大的改变。与人们生活最息息相关的快消品行业，也正面临疫情带来的变局：线下零售冰封，以阿里巴巴为代表的数字经济体，成为疫情中稳定消费的经济脉搏；线上线下融合的新零售加速发展；复工与物流受限，保障供应链成为重中之重……对比非典时期，羽翼丰满的数字经济无疑是品牌迎战此次疫情的最大助力。在这一背景下，品牌应该思考如何借助数字化能力，超越传统的危机应对方案，重塑增长竞争力。我们观察到快消品行业正面临以下核心挑战与机遇：

缺乏清晰的大数据方法论指引。贝恩针对全球1,200余名企业高管的最新调研发现：85%的高管认同大数据是未来5年变革行业最主要的工具，但60%的高管也反映其面临的重大难题，正是缺乏清晰的大数据应用战略。事实上，尽管许多品牌积累了海量的数据资产，但对于诸如谁是品牌未来的核心消费者、如何拆解增长的关键驱动因素、如何选择竞争的主赛道等关键问题，仍缺乏有效的大数据分析框架。

数字化战略落地难度加大。由于新需求、新供给与新技术层出不穷，“一招制胜”与“单打独斗”已成为过去时。这一挑战在外部环境急速变化的疫情期间尤为凸显。全面协调人、货、场的战略与运营，携手外部优秀的生态伙伴，构筑人通、货通与组织通的全渠道运营能力，才是新时代的游戏规则。

面对挑战，品牌若能以此为契机，借助数字化增长势能，将最大程度地“转危为机”。我们认为可持续的数字化增长，须具备以下两个前提：在系统化的方法论指导下，充分利用大数据资源；以消费者为中心，全方位优化人、货、场的战略与运营。贝恩、天猫大快消与阿里妈妈共同推出了品牌数字化增长解决方案（图1），为品牌提供清晰全面的成长指南。其中的GROW 2.0品牌增长战略指标，结合大快消各行业指标排行及解读，可帮助品牌对标领先品牌，识别行业增长趋势。

图1：品牌数字化增长解决方案 - 基于大数据洞察，识别核心战场与增长潜力，围绕人、货、场制定增长举措，最终借助微型战役的方式在生态支持下实现落地



资料来源：阿里巴巴运营经验；贝恩分析

品牌数字化增长解决方案是阿里巴巴的人、货、场大数据技术与洞察，与贝恩植根中国消费品零售行业多年凝练而成的“贝恩品牌加速器（Bain Brand Accelerator）”的有机结合和全面升级。数字化增长解决方案围绕“一个中心”，即加速品牌全渠道数字化增长，兼具战略性和落地性。在战略层面，数字化增长解决方案协助品牌“明道”，即明确增长战略的“四大前提”：洞察品类增长规律，识别品类核心战场，诊断品牌增长现状，以及测算品牌增长潜力。在落地层面，数字化增长解决方案，帮助品牌“优术”，即提供了人、货、场“三驾马车”作为增长抓手，可协助品牌加深消费者对品牌价值的认同，增强产品组合的吸引力，提升消费者购物旅程顺畅度。最终，增长解决方案通过“健行”落地“三大要素”（微型战役、服务商生态保障、大数据项目及工具支撑）灵活推动策略实施，协助品牌实现增长结果。

明道：明确增长方向，是引领发展的“指南针”。“明道”板块以大数据技术为基石，帮助品牌洞悉行业发展趋势，真正做到以消费者为中心识别先机。其主要包括洞察品类增长规律、识别品类核心战场、诊断品牌增长现状和测算品牌增长潜力四大环节：洞察品类增长规律，结合线上线下全渠道数据，关注品类基本属性（忠诚 vs 多品牌）和增长来源（渗透、复购vs客单价），可帮助品牌洞悉所属品类增长的本质问题。识别核心战场，则借助“基于消费者行为的品类群落划分”方法论，帮助品牌打破传统品类划分方式，真正从消费者视角重新认知并定位品类格局。在此基础上，品牌可借助GROW 2.0增长指标进行现状诊断，明定位，找短板，补差距；并对标行业领先品牌，精准测算品牌增长潜力，规划资源投入的范围与强度。

优术：制定增长举措，是实现增长的“武器库”。当品牌已识别出品类增长规律和核心战场，接下来则应回归消费者自身，思考消费者在购物中所考虑的方方面面的因素，打造消费者在线上乃至全渠道的最优购物体验。论述将围绕以下三方面问题展开：消费者方面：消费者瞬息万变，如何深入洞察消费者（策略人群洞察）？如何基于洞察，明确品牌“安身立命”的核心价值（塑造品牌价值），并通过千人千面的有效沟通高效传递（定制品牌沟通）？货品方面：如何保证品牌的产品布局符合消费者预期，并随需求变化而灵活应对（产品布局优化）？如何确保提供的产品质优（产品创新升级）价美（定价促销策略）？触点方面：线上触点纷繁多样，并叠加线上线下触点融合的趋势，品牌应如何帮助消费者从复杂的信息流中，迅速匹配心仪的产品（线上“完美店铺”）？如何利用最优触点组合（精准营销）传递给消费者线上乃至全渠道（全渠道营销）顺畅的购物体验？

健行：迅速落地实现增长，是数字化增长解决方案的初心。围绕落地，解决方案提供了三大实现要素，包括：微型战役，服务商生态以及大数据技术支持。应用微型战役，品牌可通过建立小型跨部门团队，针对特定议题，快速尝试并总结经验教训。借助阿里巴巴的生态支持，贝恩和天猫大快消携手ISV服务商、创意营销机构、TP运营服务商等产业链上的合作伙伴，共同打造了落地生态，形成了从战略到落地的闭环。同时，贝恩和天猫大快消，也与阿里妈妈、搜索推荐等团队深度合作，通过JCGP联合品牌人群增长计划、CLV Engine消费者价值增长引擎，以及数据银行、策略中心等数据产品，构建大数据技术支持能力，赋能品牌在众多生态场景中落地增长。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_16958

