



# 人货匹配，双轮驱动 ——“后流量时代”的 品牌增长秘诀



作者：夏鹏、夏辰安、朱倍佳

有人说，“2019年是过去十年里最差的一年，但也是未来十年里最好的一年。”在某种意义上，这句话也反映了中国消费品领域近年来所面临的转型之艰、变革之剧。2020年新冠疫情的爆发给了中国线下消费品和零售行业一记重拳；随后，互联网用户渗透基本完成，线上渠道的红利也已触及流量增长的天花板，过去“爆发式增长”的行业已经或即将面临新一轮洗牌。竞争的核心利器再次回归商业本质，对于已经在各个主要“流量场”建立消费认知的品牌来说，回归“做好货、找对人”的基本商业逻辑，以及“人货匹配”的精细化运营，将会是未来五到十年品牌在激烈竞争中脱颖而出的制胜关键。

## 一、回顾发展历程，洞察当前趋势

回顾过去三个十年，品牌商在中国市场的发展经历了以下几个阶段：

上世纪90年代至2000年，国门初开，商品供不应求，Global for Global的国际品牌无需经过本土化改造即可打开中国市场，商品销售基本是由品牌和供应链驱动。

2000-2010年，线下渠道拓展的红利时期。China for China的国产品牌通过本土下沉市场崛起，同时国际品牌遭遇渠道下沉的挑战，意识到中国地域的辽阔和消费群体的多样性，因此推动了Global for China的本土化产品改造。

2010-2019 年，线上流量腾飞的红利时期。2010 年，京东从 3C 垂直电商向全品类转型；2012 年，天猫正式诞生……电商渠道的崛起迅速培育了一批锐意进取的国产品牌，它们立足中国本土市场成长壮大，并凭借产品体验、技术和成本优势走向海外，作为 China for Global 的品牌声名鹊起。

2019 年之后，新冠疫情沉重打击了线下渠道，线上流量红利也几乎消耗殆尽，货品运营越发艰难，品牌普遍面临销售增长的瓶颈。通过麦肯锡市场调研，我们发现在“人/流量端”和“货/商品端”分别存在以下趋势。

在“人/流量端”：

在“货/商品端”：

首先，大众商品的折扣力度越来越大，尤其是在目前主流电商平台几乎每月都推出不同名义的大促活动的情况下，商品常年提供七折折扣，而受疫情影响，今年“618”期间的竞争尤为惨烈，一些头部运动品牌以平均五折起销售。

其次，“小快灵”的网红新品层出不穷，进一步蚕食传统品牌和商品的流量，比如，在婴童用品、保健食品、速食烘焙等领域，平台上常有高潜爆品刷新记录，打破 10 万级销售的周期（不足 20 天），或是打破百万级/千万级头部新品的成长周期（不足 45 天）。

二、品牌如何打通人与货的“任督二脉”

随着流量红利的见顶，在主流商业渠道和流量场域提升人货匹配效率已成为品牌持续增长的必然之选。大量品牌在加速 DTC（Direct to Consumer，直达消费者）转型，在主流平台直面消费者，抓住消费者的精细化需求，并以优质货品与之匹配。我们认为，品牌要在 DTC 转型中有所突破，打通人与货的“任督二脉”至关重要。

围绕着“人”，要建立数据化人群运营能力，深挖 AIPL 链路上客群 CLV（Customer Lifetime Value，客群生命周期价值， $CLV = \text{人群渗透} * \text{ARPU 提升} * \text{生命周期长度}$ ）的三大机会：

**数据底层：**基于业务逻辑需求设计用户标签（如自然属性、用户行为、营销类型偏好、渠道属性等），进行采集并生成标准，通过多维度标签的交叉分析实现精益化的人群分桶及圈选。

**运营策略器：**基于不同人群的特性进行定制化的运营策略配置，如老带新裂变、用户流失风险预警与及时召回等。

**渠道分发：**将定制化的运营策略结合不同渠道的触点场景和特色，进行高效分发，比如，微信群更适合强社交属性、低决策门槛的老带新裂变，阿里的私域小程序适合风险用户的召回和发圈，门店触点适合新客的私域沉淀，等等。

案例 1：

早在两年前，某国际知名护肤品品牌就尝试探索私域运营的升级。当

时他们面临的首要问题是，作为有计划型消费、囤货心智的护肤品类，老客在天猫整体销售中通常占比仅 10%，即使在“双十一”大促期间，老客占比也不过 20%。这一数据直接表明，该品牌商在天猫上还是需要不停刷流量来获客，私域运营是明显短板。

品牌商对此采取了如下举措：

**人群洞察：**品牌商与平台深度合作，借助平台的数据银行以及生意参谋能力，打造 CDP（用户数据平台）作为数据底层，基于新客老客的用户分层，洞察用户在全品类上的购物动线，以及对小样、折扣、营销商品组合、包装尺寸等的偏好，丰富人群的画像标签，进行精细化分组。例如，区分出热衷黑科技/高效/快节奏/囤货的妈妈群体，和偏好自然安全/强打折心智的妈妈群体。

**人群运营：**基于不同人群的特性进行定制化的运营策略配置，例如，给快节奏、好囤货的妈妈提供大包装加量的明星单品，给强打折心智的妈妈提供老带新裂变的折扣券。

同时针对每个细分人群，通过站内外的 ID 匹配，在小红书、微信群、站内私信、push 功能等多渠道进行有节奏的反复触达，如站外视频网站种草、微信私域活动提醒、站内营销活动/推荐 feeds 触达等，以实现连续性的用户引导和转化。

最终，该品牌商成功将“双十一”期间的销售额提升逾 30%，老客在

销量中占比增加到约 40%。

围绕着“货”，数字化驱动加速产品创新，丰富供给，打造精品，针对目标客群匹配合适的商品供应，最大化 PLV (Product Lifetime Value, 货品生命周期价值) 的三大机会：

#### 案例 2：

新晋网红服饰电商平台 SHEIN 是通过“小单快返”模式进行反向数字供应链(包括设计、生产、库存管理等)整合，在“需求满足”和“快”方面做到极致的典型代表。目前，该品牌平均每月上新 6 万款，逐步形成“时尚女性的潮流趋势阵地”心智，不断提升用户粘性，老客对成交总额 (GMV) 的贡献从 2017 年的 15%提升到了 2019 年的 32%。

具体来说，SHEIN 采用了以下产品迭代模式：

在设计方面，通过线下买手以及线下爬虫抓取时尚流行趋势，并根据获取的信息自主设计商品，打造爆款产品。

在供应链方面，选择中小型工厂来配合，主动为供应链补贴资金，提

**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\\_27245](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_27245)

