

化疫为机，蓄客储能：品牌自控流量平台构建



**BAIN & COMPANY** 



## 寄语



**田江雪**

腾讯云副总裁、腾讯智慧零售副总经理

“零售是一个国家，一个社会重要的基础行业。零售行业的发展勾勒了一个国家的经济发展进程，零售行业的进步也彰显了一个社会基础经济结构的进步。作为一家秉承“科技向善”宗旨，致力于推动中国科技、经济、文化发展的互联网公司，腾讯将全力支持中国零售企业的数字化发展，以“数字化助手”的角色为零售行业贡献自己的一份力量。腾讯智慧零售也将与合作伙伴一起不断探索新模式、新方法、新工具，为零售行业提供更加完善的定制化解决方案和服务。”



**蔡晴**

贝恩公司 全球合伙人

“2020年，新冠疫情的爆发波及范围广，对全球经济影响深远。中国自五月复工复产以来，恢复情况领先全球，但疫情尚未完全结束，仍存在不确定性。疫情期间，中国消费者居家时间延长，更加依赖线上的销售与服务，线上渠道加速发展。

面对消费行为变化，企业应该如何应对？贝恩与腾讯深度合作，进行了“新冠疫情对消费者行为变化”的研究，并共同推出“自控流量平台用户经营解决方案”。我们发现，在传统电商平台的基础上，消费者开始更多地关注公众号、小程序、社群等不同形式的私域渠道。展望未来，这一行为变化将会持续加速、固化。消费品和零售企业需要积极应对，构建自控流量平台，从而更有效地对目标客户群引流拉新、形成消费者的人人在线、忠诚客户的持续购买及用户洞察的海量多维，蓄客储能并赋能全渠道的运营提升。”

## 目录

<b>寄语</b>	pg. 1
<b>1. 摘要</b>	pg. 4
<b>2. 消费者视角的疫情走向预判</b>	pg. 5
<b>3. 消费者行为变化推动私域流量兴起</b>	pg. 7
趋势一：消费理性	pg. 7
趋势二：需求分化	pg. 8
趋势三：线上加速	pg. 8
趋势四：私域兴起	pg. 10
<b>4. 重点行业消费者洞察及企业自控平台构建</b>	pg. 12
<b>美妆行业篇</b>	pg. 12
• 行业洞察：护肤品高热、国货受捧、私域流量兴起	pg. 12
• 企业应对：国货品牌玩转“私域”引领线上增长	pg. 13
<b>服饰行业篇</b>	pg. 15
• 行业洞察：经济品牌、居家服饰存机遇；私域流行，门店转型	pg. 15
• 企业应对：社群平台赋能经销商，共化危机	pg. 17
<b>商超零售篇</b>	pg. 17
• 行业洞察：新线上消费者入局，到家业务腾飞	pg. 18
• 企业应对：自控流量平台长期赋能线下门店	pg. 19

<b>5. 全渠道外延拓展：品牌自控流量平台构建</b> .....	pg. 21
后疫情时代，企业全渠道外延拓展 .....	pg. 21
腾讯x贝恩：自控流量平台用户经营解决方案 .....	pg. 22
未来展望：“蓄客储能、化疫为机” .....	pg. 23
<b>6. 附录</b> .....	pg. 23
<b>7. 指导委员、报告作者致谢</b> .....	pg. 24

## 摘要

自2020年年初，新冠疫情这一“黑天鹅”事件对全球经济造成剧烈冲击。作为抗疫第一线国家，中国目前逐步复工复产，经济恢复速度领先于全球。值此之际，贝恩公司携手腾讯智慧零售团队，针对近2万名消费者展开多维度、多行业调研，并深入挖掘疫情期间成功企业的经验，从疫后消费者的行为习惯变化、疫情对消费品与零售行业的影响、企业化“疫”为机的方法论维度开展研究并输出解决方案，以期助力企业致胜后疫情时代。

数据显示，当前中国消费者整体对疫情发展态势持乐观态度，约60%的受访者预估2020年末社会活动将恢复到疫情前水平，82%者预估未来12个月将保持或增加总消费支出。

研究发现，消费理性、需求分化、线上加速、私域兴起，以肉眼可见的速度成为了疫后消费四大新趋势。消费更加理性，经济实惠型产品更受青睐；品类和人群分化导致需求愈加分化；线上加速渗透，直播成为更有效的线上转化形式；私域流量兴起，品牌官方线上渠道、社群以及小程序渠道渗透率超过20%，并预计在疫后1年将保持15-25%的速度增长。

结果表明，疫情期间，能够扭转不利、逆势增长的企业往往较早布局了自控流量平台。具体而言，他们利用自控社群、小程序、公众号或官方平台触达消费者、构建流量池，同时深入洞察消费者的人群细分、产品喜好及购买特点，再通过精细化运营工具实现有效转化，甚至打通品牌与经销商的库存、物流体系，规模化拓展在线导购团队，进行有效的绩效管理。这种布局从基础玩法开始，不断走向更深入、更厚重的下一步。

展望疫后的消费环境，品牌及零售企业将面对更理性谨慎且挑剔的消费者，其培育和转化周期也将被不可预估地拉长。私域流量运营，自然将成为企业全渠道运营的重要抓手。自控流量平台将成为企业全渠道战略中的新外延。企业构建自控流量平台，会更有效地引流拉新，形成消费者“人人在线”、忠诚客户“持续购买”的良性循环，如能在海量多维的用户数据中提炼洞察，更可赋能全渠道、全面提升运营效率。

然而，构建自控流量平台并非朝夕之功，战略架构和战术模式的双剑合璧方可提升构建效率。本项报告所提出的自控流量平台用户经营解决方案，从战略层面辅助企业深入思考，在业务层面提供行之有效的具体方法。同气连枝，切磨箴规。我们更希望在实施层面与企业共同携手，更好地针对疫后消费者行为习惯变化，为消费者提供产品与服务，创造价值。

## 消费者视角的疫情走向预判

### 新冠疫情现状扫描

对比过去20年席卷全球的众多疫情，此次新冠疫情来势汹汹，具有波及范围广、影响程度深、持续时间长等特征。截至2020年5月8日，全球210个国家均发现感染病例，部分地区较为严重，如意大利和西班牙两国的死亡率均超过10%。中国全境338个地级以上城市均有不同程度的感染，共8万多人感染，近4600余人死亡。1月至今，疫情在全球范围内引发了诸多连锁事件：国内大型品牌宣布关店，大型公共场所关闭，诸多企业资金链告急甚至宣布破产，国际上美股熔断，油价暴跌……

截止第一季度末，新冠疫情对中国经济已产生了明显负面效应。中国政府在疫情期间采取了广泛的限制性疫情防控措施，对第二和第三产业产生了巨大冲击，两者分别同比下降10%与7%，影响范围占总体GDP比例超过80%。此外，中国主要贸易国几乎全部遭受疫情影响，2020年第一季度我国进出口累计金额较去年同期下降6%。全国经济原本处于下行周期，疫情作用无疑于雪上加霜。根据国家统计局统计，我国第一季度GDP增速为-6.8%。我们研究发现，整体经济的下滑已对消费者的行为产生了深刻影响，值得企业注意。

### 三种前景预测下的消费者预判

短期看，疫情的发展仍具有较大不确定性。综合疫情持续时间的判断、各国防疫措施有效程度的评估以及疫苗研发的进展，此次调研将未来发展趋势分为“乐观”、“中性”、“悲观”三种前景预测。

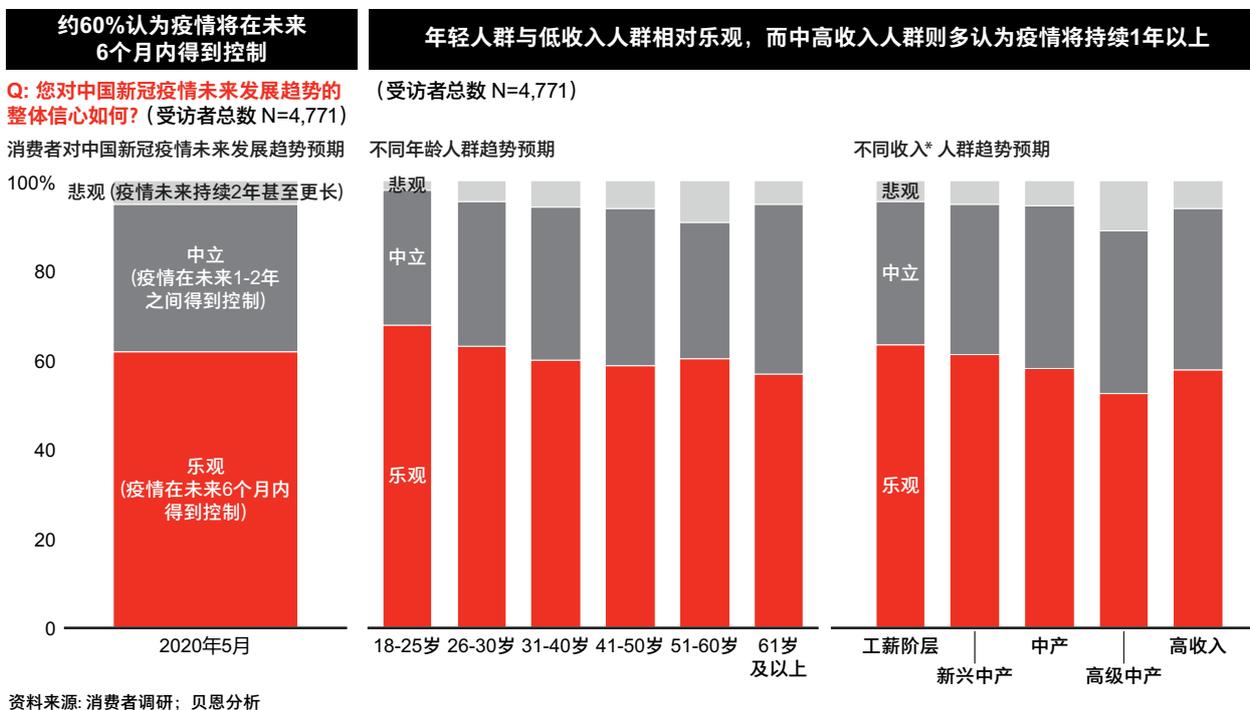
“乐观预期”，预计疫情将在未来6个月内得到全面控制，经济进入恢复期。前提是世界主要国家采取极其严格的防疫措施，或病毒呈现季节性变化，同时疫苗研发有显著突破，使得死亡率与普通流感接近。

“中性预期”，预计疫情会在未来1年得到控制，经济在1年之内进入恢复期。其背后是主要国家采取相对严格的防疫措施，或病毒不再衍生发展，同时医疗资源短缺问题得到缓解，但疫苗研发在短期内没有显著突破，死亡率仍相对高于普通流感。

“悲观预期”，预计未来2年内仍存在病毒，有再次爆发的可能，社会活动长期萎缩或停滞，持续时间2年及以上。假设主要国家未能及时采取防疫措施，病毒不断衍生发展，而疫苗研发又长期没有显著突破，医疗资源没有改善，新冠的死亡率仍明显高于流感。

基于上述假设，受访消费者对于疫情发展态势也做出了不同预判。调研显示，尽管约40%受访消费者相对中性或悲观，预计疫情将持续1年或2年以上，多数消费者仍抱有相对乐观的态度（如图1左）。其中，年轻人群最乐观，工薪阶层（月均税前月收入<5,000元）由于更加期待向好的心态而较为乐观；年长人群和高收入（月均税前收入大于40,000元）的受访人群则对未来的预期更为保守（如图1右）。

**图1:** (左) 消费者对疫情走势的预期  
(右) 分年龄和收入消费者对疫情走势的预期



1 本次调研参考中国国家统计局划分中等及低收入人群归为工薪阶层，并进一步对中等以上收入人群进行细分；工薪阶层对应收入<5,000元/月；新兴中产对应收入5,001-8,000元/月、中产对应收入8,001-14,000元/月，高级中产对应收入14,001-40,000元/月；高收入对应收入>40,000元/月  
\* 收入为月均税前收入（含奖金和其他收入）

## 消费者行为变化推动私域流量兴起

### 疫后消费者行为变化趋势

疫情改变了人们的生活方式，无形中培养了众多新消费习惯。随着消费者心智的不断变化，相应的消费行为也不断被重塑。本次研究发现，消费者疫后的消费行为呈现出四大变化趋势：消费理性，需求分化，线上加速，私域兴起。

#### ➔ 趋势一：消费理性

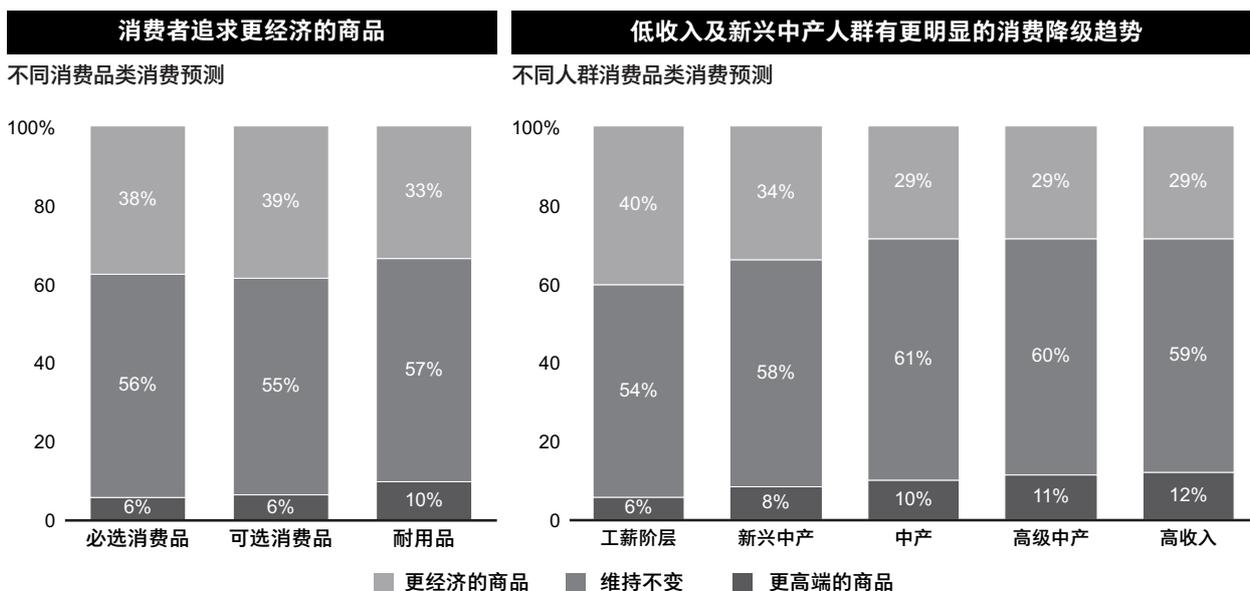
消费者对于疫后总收入、未来消费总支出、消费品价格水平的预估，是此次调研的重要分析对象。结果表明：总收入受限的情况下，消费者预估总支出仍略有提升，消费行为将逐步恢复，但是购买时将更为理性，且更倾向于选择经济实惠的产品。

研究发现，疫后消费者对收入的整体预期呈中性，过半（55%）受访者认为未来1年的收入将“整体不变”，22%的受访者预估收入上升，而有23%预估收入下降。显然，经济承压和就业形势严峻的信号已经传导至消费者端，以往持续增长的消费预期短期内不会恢复。

相关调研数据表明，尽管更多受访消费者表示将在未来增加消费支出总额（净支出增加的消费者<sup>2</sup>比例8%），但是消费降级的情况较为普遍：无论是刚需消费品、可选消费品还是耐用消费品，均有30%以上的受访者表示会更青睐于经济实惠的选项（如图2左）。该趋势在中产及工薪阶层人群中尤为明显，工薪阶层中选择消费降级的比例甚至达到了40%（如图2右），足以见得消费者相对谨慎的消费心理，即便增加总开销，也更加精打细算。

**图2:** (左) 相较于2019年，未来12个月消费者对同产品价位选择上的变化  
(右) 相较于2019年，不同收入人群未来12个月消费者对同产品价位选择上的变化

**Q: 未来12个月内，相比于疫情前，您在下列品类中购买同种商品，在价格考虑上有何改变? (受访者总数 N=4,771)**



资料来源: 消费者调研; 贝恩分析

<sup>2</sup> 净支出增加的消费者比例=选择增加支出的消费者比例-选择减少支出的消费者比例，下同

## ➔ 趋势二：需求分化

由于收入及消费习惯的差异，以及不同消费品在日常使用中的紧迫程度不尽相同，疫情后，消费者的需求呈现出明显分化的趋势。即不同人群的消费支出，以及他们在选择不同消费品品类时均呈现了分化现象。这意味着消费者的购买行为将愈加细分，且面对不同消费场景时，也变得更加挑剔。

本次调研基于年龄、收入、地域三个维度收集了不同消费者需求，统计分析后发现受访消费者群体中，年轻人消费更加积极，而随着年龄上升，预期增加消费的人群占比逐步下降。18-25岁群体中，考虑增加支出的人群比选择缩减开支的人群多出18%；而针对相同问题，61岁及以上人群更为保守，净支出增加消费者比例仅为3%。

品类方面，消费者倾向于减少购买可选消费品，加大必选品的消费支出。对于耐用消费品中的大额品类，消费态度则更为保守谨慎。我们选择酒精饮料、鞋服配饰、宠物、彩妆作为可选消费品代表。结果表明，疫后1年的消费支出预期（如图3），选择减少消费的人群分别比选择增加消费的人群基本持平，或多出1%至4%。而对于以母婴、个护及食品为代表的必选消费品，支出则明显走高，选择增加消费的人群甚至高出20%。耐用品中，大额消费品最受影响，在整体中性偏乐观的预期下，增加汽车及周边的消费人群仅多出3%，该结果与3C产品和家居产品形成鲜明对比，后两者分别为12%和18%。

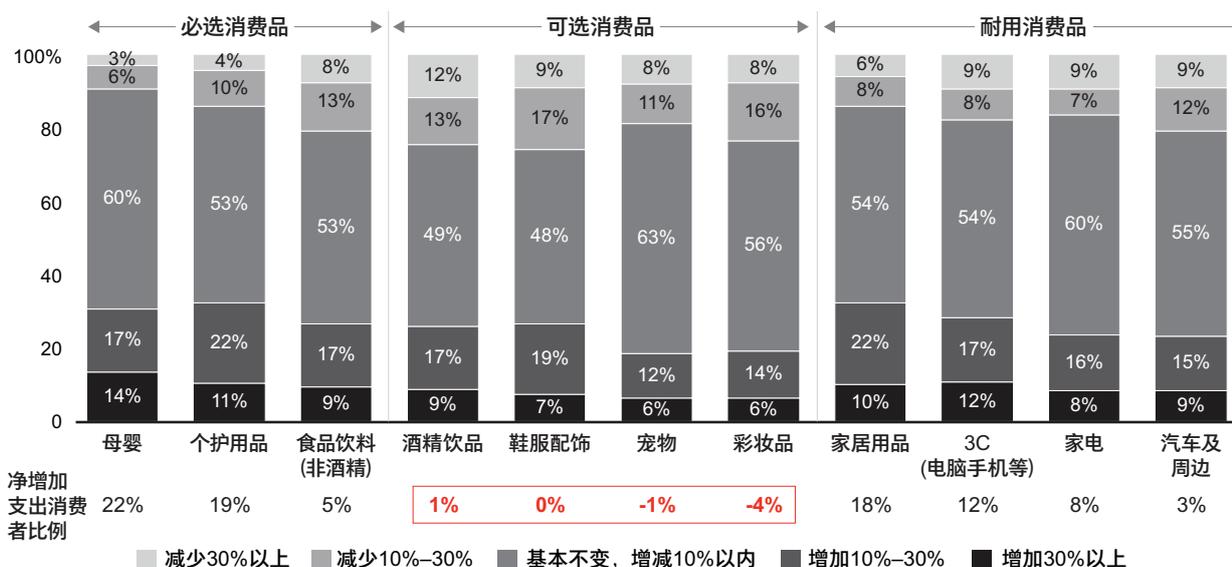
## ➔ 趋势三：线上加速

疫情期间，消费者行为习惯的改变也在倒逼线上渠道加速发展。线上销售渗透率持续上升，连生鲜这样的电商渗透率“垫底”品类，也因疫情期间消费者出行受限，而迎来了“历史发展机遇”——渗透率稳获突破性提升。此外，随着直播全面走进大众生活，这种跨越私域、公域渠道的重要内容形式，也带动

**图3:** 相较于2019年，未来12个月消费者对不同品类消费品支出变化预期

**Q: 未来12个月，您对下列品类的【月均支出总额】相比新冠肺炎疫情前（2019年12月前）将有何改变？**  
（受访者总数 N=4,771）

各品类未来12个月消费预测



资料来源: 消费者调研; 贝恩分析

着新线上售卖形式的持续演变。甚者，“宅”经济短期内“常态化”，居家工作与学习习惯的持续固化，助推着其他新线上服务的迭代进化。

首先，全国社区封闭式管理导致消费者不得不舍弃线下渠道，转向线上下单。国家统计局相关数据显示，2020年第一季度，线上零售销售额已占社会消费品零售总额的27%，相较2019年上升3%，仅一个季度就实现了2019年全年线上销售比例的增长幅度。以往渗透率较低的电商品类成为了增长引擎，以生鲜品类为例，2019年消费品品类零售线上渗透率仅为6%。疫情期间，前五大生鲜、商超品牌的电商平台日活数，实现同比至少100%增长率，其中前三位商家的日活数分别增长了4倍，2.2倍及1.9倍。

伴随线上销售渗透的持续深入，线上售卖形式也在悄然演变：直播已成为零售行业标配，覆盖私域和公域的各大渠道。目前，全国直播用户覆盖了全网核心活跃用户，直播品类不仅覆盖日常消费品，连体验类的影视、汽车、旅游产品也纷纷上架直播网店，与生活品质、个人成长相关的教育、美食、美容、健身等技术服务类直播更是遍地开花，直播已“全面占领”百姓生活。随着直播热度再次“暴走”，带货变现模式迭代演进：从最初的独立直播平台逐渐向“公域”+“私域”全渠道拓展——目前，绝大部分头部平台都内嵌直播功能。疫情期间，各直播平台开展了多次以“战疫”、“助农”、“湖北重启”为主题的直播活动。企业在大流量平台直播售货，不仅能够拉升产品销量，其品牌及产品关注度也大幅提升。

居家生活、远程工作与学习因疫情逐渐“常态化”，日渐兴起的新线上服务模式，预计将延续到疫后。根据腾讯位置信息，对商圈线下人流活动热度观察的结果显示，尽管疫后日常生活已开始恢复，但是4月人流仍少于疫前，居家习惯或将持续（以上海商圈为例，如图4）。另一方面，即便国内疫情得到初步控制、社会活动逐渐恢复，腾讯会议、ZOOM和学习类App的日活人数仍保持着不同程度的增长：截至2020年4月，腾讯会议的日活人数较疫前实现了突破性增长。

**图4:** 上海商圈疫前疫后人流热力图对比

**2019年12月, 上海商圈消费者热力图**



**2020年4月, 上海商圈消费者热力图**



红色区域为消费者聚集区域

资料来源：腾讯位置信息数据

## 定义：消费者行为研究中线上消费渠道分类

在此次研究中，为了更好地研究消费者的购买行为，我们将消费者线上渠道按流量归属、用户粘性、获客成本和运营规则四个维度划分成自控（私域）类渠道和平台（公域）类渠道两种类型。

具体来看，自控（私域）类渠道的流量归属于品牌或私域拥有者，表现为封闭的、不对其他品牌曝光的、主动的私域流量。该类流量通常能够直接精准地触达消费者。品牌或私域拥有者可以自行制定规则，自主支配内容及流量分发。而与之相对，平台（公域）类渠道往往是属于平台提供的推荐流量，可同时公开对多个品牌，用户粘性相对低，不可反复利用。在这类渠道中，企业需要通过平台触达获客，精准度相对低但成本相对较高。运营规则也多由平台制定，品牌需要满足规则或付费后，方可获取流量。

依据上述规则，可以发现，线上渠道中，品牌官网/APP、社群、小程序和公众号更偏向于自控（私域）类渠道，而短视频平台、KOL平台和电商平台则更偏平台（公域）类渠道。但值得注意的是，单个渠道的私域与公域属性具有相对性，单个渠道中往往既存在平台的公域流量，也存在企业自控的私域流量。

## 趋势四：私域兴起

消费者在疫情期间的线上采购行为，也显示了线上渠道多元化的趋势，其中私域流量渠道快速兴起。调研发现，以社群与小程序为代表的消费渠道渗透率达到20%左右，增速高于其他大多数渠道。

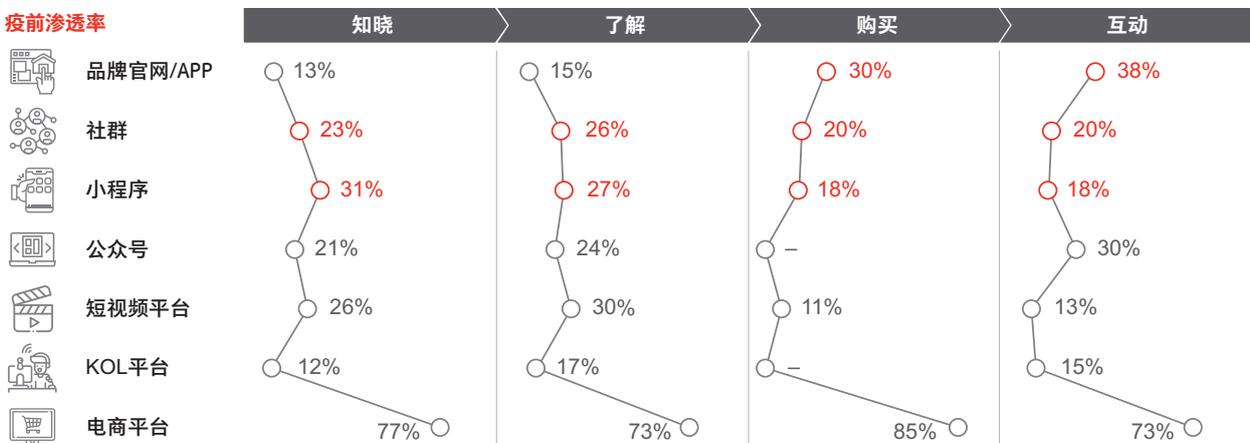
近年来，在消费者行为周期中，私域流量渠道已逐渐打通知晓、了解、购买、互动四个核心环节，且发挥愈发重要的作用。品牌自控渠道（私域流量渠道）中，社群及小程序影响力已不容小觑，两者在消费者行为旅程四个环节中的渗透率已达到20%（如图5）。而品牌官网/APP在购买与互动环节的渗透率超过30%，功能至关重要。具体看，腾讯公开报告显示，微信小程序平台在近2年内快速发展，2019年小程序交易额达到8,000亿元，相较2018年增长160%。

图5: 疫情前，基于消费者调研估算各线上渠道在消费者旅程各环节中的渗透率

Q: 疫情前，您在【初次知晓】、【深入了解】、【购买】、【持续互动】选择什么渠道（多选）（受访者总数 N=4,771）

疫情前消费者在消费者旅程中选择某渠道的比例（%）

渗透率=选择该渠道的消费者个数 / 总消费者个数



附注：直播、短视频及社群可跳转电商平台进行购买，部分直播短视频有自有购物功能、平台资料来源：消费者调研；贝恩分析

展望疫后发展，私域流量渠道增长可期。受访消费者表示，在疫后将增加使用社群与小程序。具体来看，两者在消费者行为旅程的四个环节占比增速普遍达到15%-25%（如图6）。以小程序为例，腾讯2020年1季报公布，疫情期间，小程序的日活数从2019年底的3.3亿增长至2020年1季度的4亿。传统品牌头部小程序用户访问次数是2019年底的4倍，而网络购物类头部小程序用户访问次数是2019年底的2倍。腾讯“战疫”报告显示，今年3月8日的小程序直播节目中，近1,000个品牌的小程序，联合了2,000余名主播同时直播达900多个小时，直播内容被分享2万多次，社交裂变数据惊人。

**图6:** 未来12个月，基于消费者调研预计各线上渠道在消费者旅程各环节中的渗透率

**Q: 疫情前及未来12个月，您在【初次知晓】、【深入了解】、【购买】、【持续互动】选择什么渠道（多选）**  
（受访者总数 N=4,771）

未来12个月相较于2019年，消费者在不同阶段选择线上渠道的人数变化（%）

$$\text{疫前疫后渗透率增速} = \frac{\text{未来12个月选择某渠道的消费者人数} - \text{2019年选择某渠道的消费者人数}}{\text{2019年选择某渠道的消费者人数}} \times 100\%$$

疫前疫后渗透率增速	知晓	了解	购买	互动
 品牌官网/APP	+19%	+10%	+5%	-4%
 社群	+14%	+15%	+22%	+23%
 小程序	+6%	+16%	+19%	+14%
 公众号	+4%	+5%	-	-3%
 短视频平台*	+26%	+23%	+35%	+25%
 KOL平台	+10%	+6%	-	+10%
 电商平台	+5%	+7%	+3%	+5%

附注：直播、短视频及社群可跳转电商平台进行购买，部分直播短视频有自有购物功能、平台  
信息来源：消费者调研；贝恩分析

最小值  最大值

## 消费行为新趋势带给品牌的启示

基于消费者行为变化趋势，我们认为，各大品牌仍然“疫”中有机，“疫”后可期。研究现状表明，一方面，由于收入受限，消费者变得更为谨慎理性，注重经济实惠；消费者需求分化导致一部分刚需消费品保持增长，但可选消费品支出预计减少；年轻人更积极的同时，年长者消费预期不大乐观，这样的消费环境将给品牌及零售企业在面对更为谨慎、挑剔的消费者时，带来更高的转化难度。因此，企业需要花费更长时间培育消费者。但另一方面，新冠疫情推动线上渠道加速发展，以及私域流量渠道兴起，意味着企业大有不可错失之机。具体来看，品牌官网、社群以及小程序渠道已成为至少20%的消费者高频渠道，并且未来12个月里，关注该类渠道的消费者数量增长保持在15%-25%之间。所谓消费者在哪里，产品和服务就要在哪里。基于此，品牌及零售企业需要尽早建立能力，予以关注。

## 重点行业消费者洞察及企业自控平台构建

### 美妆行业篇

以彩妆与护肤品为主的美妆行业，与其它消费品相比，在疫情期间表现出了更“强劲”的销售力，且对经济复苏反应更加敏锐。2020年1-2月，美妆行业社会零售额较去年同期下降14%，但跌幅小于整体大盘（社会零售总额整体下降21%）。从消费者疫后支出预估来看，近八成受访者表示将在未来1年维持或增加美妆消费。如此看来，疫情对美妆行业冲击有限，疫情平缓后，需求恢复乐观，中长期过硬的需求和增长趋势不会改变。

尽管中长期发展向好，但是消费者行为发生的较大转变，值得企业关注。首先，收入分化导致需求分化明显，消费者对品类和品牌的需求出现较大分化。其次，购物场景受限导致私域兴起，私域渠道地位迅速攀升，至于线下门店，将面临能否承接社交属性和体验属性的转变的挑战。

本次研究发现，疫情期间，谁能准确把握消费者在品类和品牌方面需求变化，且提前布局“新常态”渠道，谁就获取更好的业务表现，并更可能成为疫后美妆行业的赢家。

#### 行业洞察：护肤品高热、国货受捧、私域流量兴起

##### 美妆行业趋势一：护肤品类热度不减，国货品牌备受追捧

美妆品类方面，疫情提高了消费者对健康的重视，消费理念也相应调整，这或将造成彩妆品与护肤品品类的疫情后销量的较大差异。调研显示，受访消费者中，护肤品类选择净增加支出的消费者比例高达25%；而由于社会活动的减少，以及居家生活方式或将延续，彩妆品类的表现则相对平平（如图7）。

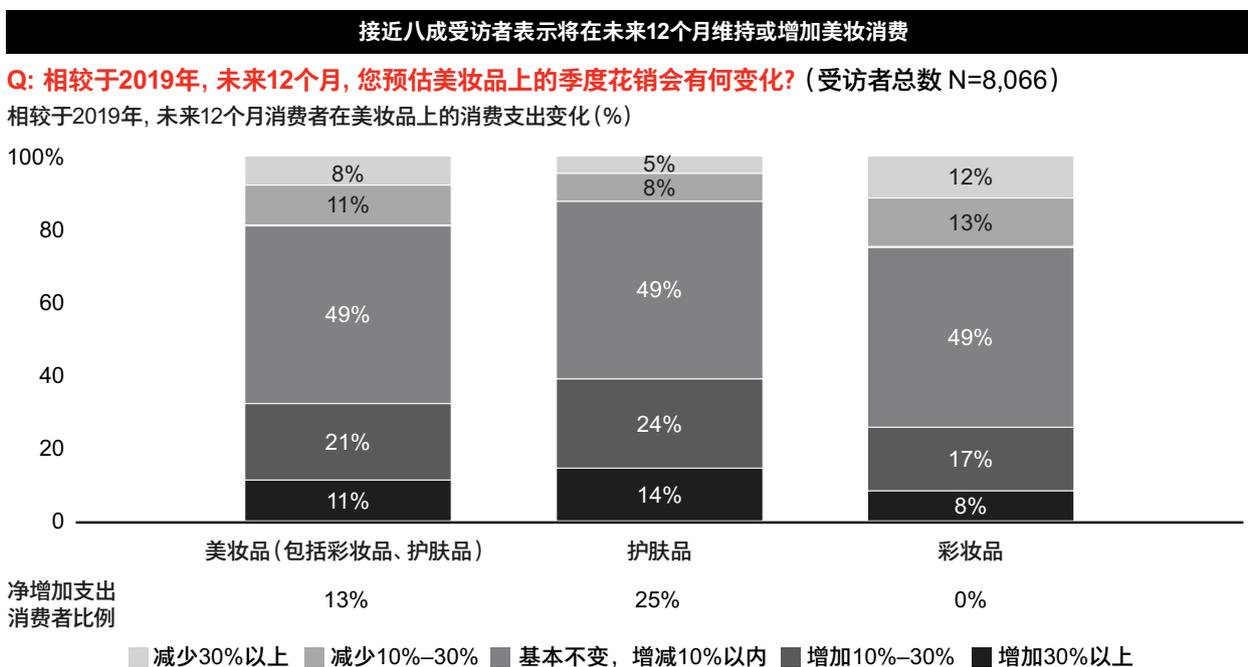
品牌喜好方面，线上渠道加速发展、中国品牌接受度日益提升，催生了消费者对国货与国际品牌的需求分化。调研发现，虽然在销量Top20品牌中，国际品牌仍然占据领先地位（2019年市场份额占比76%），但是国货品牌市场份额日渐上升（从2014年的11%增长至2019年的24%），更有超过60%的受访者表示未来将倾向于选择国货品牌。这背后，是消费者对性价比的追求，以及对品牌知名度盲目追求的理性回归，双重作用于需求端的结果；从腾讯消费者画像来看，以某国货品牌为例，其客户具有更加关注促销信息、更爱分享推荐的购买特点。从文化土壤看，国货品牌无疑更懂中国年轻消费者，他们在打造爆款、产品迭代、高性价比产品出新速度、数字化营销方面表现优异，遥遥领先于国际品牌。以2019年为例，某些国货品牌的热销产品，如泡泡面膜、空气蜜粉、哑光唇釉，都曾借助数字化营销手段，打下赫赫战功，实现3亿-8亿销售额。

##### 美妆行业趋势二：私域流量新常态，线下门店需转化

调研表明，在消费者行为旅程的四个环节中，官网与官方App的渗透率达到20%-30%，而社群与小程序在购买、互动环节的触达已实现10%-20%的渗透率。疫情期间品牌纷纷在各类平台“试水”线上销售，私域流量大行其道，美妆行业社群与小程序的渠道加速发展，或将成为“新常态”。调研显示，疫情后，社群、小程序在消费者旅程的知晓与兴趣这样的前端环节也将发挥重要作用，渗透率增速有望达到~20-30%。

与之相对，线下门店将持续承压。以线下门店流量为例，无论是闲逛（知晓、了解），还是试用和购买（以及互动）行为都将受到影响，预估疫后将下降15%-25%。当然，由于化妆品品类特性，试用产品则依然是线下流量刚需来源，相应，美妆行业的门店的核心定位或将向社交属性与体验属性转变。

**图7:** 相较于2019年，未来12个月消费者在美妆品类的消费支出变化 (%)



## 企业应对：国货品牌玩转“私域”引领线上增长

显然，疫情期间，反应迅速、快速建立线上私域流量、抓住直播带货风口的美妆企业，都取得了较好的业绩。此外，部分国货品牌也凭借原有线上渠道的优势，乘胜追击，进一步把握住了增长机遇。

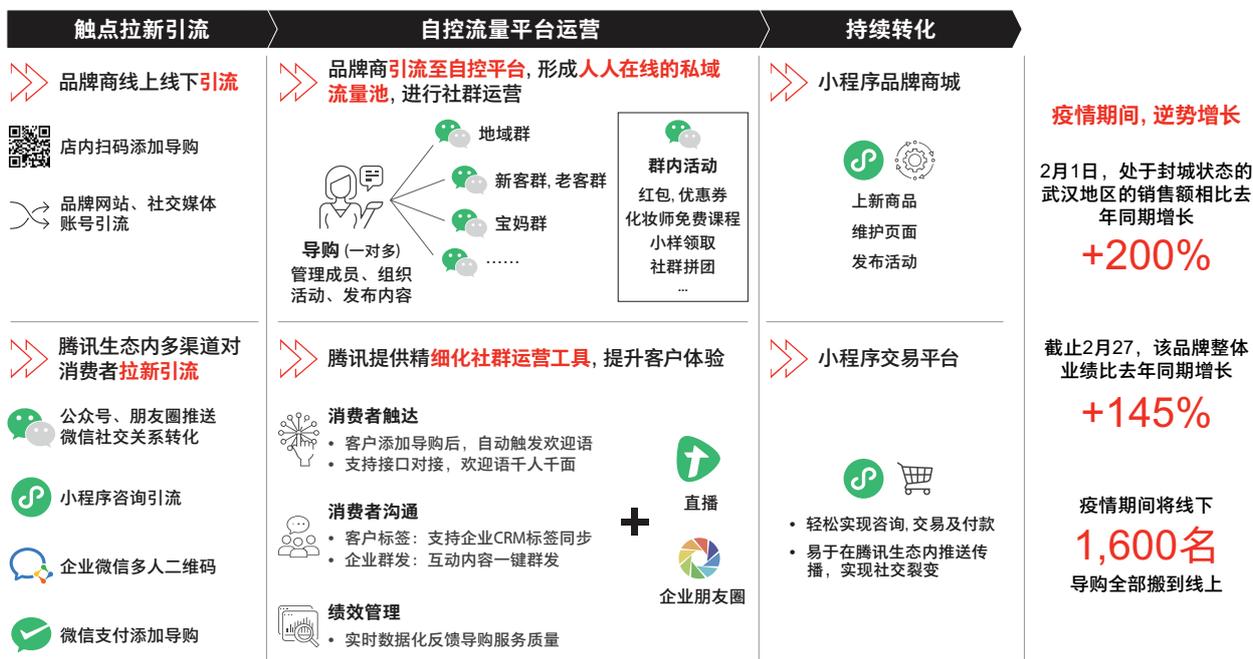
以国货美妆企业A为例，疫情爆发前，品牌A就已经持续地将线下/线上的消费者引流至自控社群平台，形成人人在线的私域流量池。疫情期间，在传统流量几乎停滞的境况下，社群发挥了巨大的存量价值，品牌A通过对用户数据的掌握，精细化运营，实现了其销量的逆势增长——截至2月27日，品牌A整体业绩同比增长145%。

具体来看，在其中一个重要的营销场景中，品牌A做了如下动作（如图8）。

首先，持续构建流量池。包括引导线下顾客门店扫码添加导购微信、进群，在其官方网站、品牌社交媒体账号上，通过内容或活动进行更为广泛的触达和社群引流，以及灵活运用腾讯生态内的渠道，如微信社交关系转化、小程序咨询等，为社群进行常态化的拉新引流。

其次，在总流量池的运营方面，该品牌还将顾客、潜在顾客按人群特征，不断分化出细分类别的品牌社群，例如地域群、新客群、老客群、宝妈群等。在人员方面，品牌配备1,600位专业导购，利用腾讯平台的各类社群运营工具进行精细化运营，全方位优化顾客体验，提高消费者转化率和复购率。最终，通过小程序品牌商城实现成交。

图8: 某国产美妆品牌A案例



资料来源: 腾讯访谈; 品牌官网; 贝恩分析

另一家国产美妆企业B, 同样抓住了线上消费趋势, 在疫情期间, 依托“小程序+直播”, 开展“百店百播”活动, 实现了销售额同比增长123%, 极大带动了线上业务发展(如图9)。

依托小程序平台, 品牌B还沉淀了一套成体系的直播运营方法论, 并借此提升了自控流量平台的转化率: 首先, 首选互动性强、产品效果好的“王牌商品”进行直播; 其次, 通过培训体系, 加强导购直播营销技能, 确保其熟悉直播流程, 掌握优化顾客直播体验的方法; 最终, 优化宣传推广的排期, 督促各渠道按时进行优质的内容推送, 确保直播流量。依照该管理模式, 品牌B组织其线下127家门店的上千名导购开展“百店百播”, 2020年3月, 在品牌总部中心举行的一场时长3小时的直播中, 观看人数达26.9万, 交易额达到500万。整个疫情期间, 品牌B微商城业务量最高峰占比达到整体销售额的80%。

## 服饰行业篇

疫情期间，服饰行业受到较大冲击。国家统计局相关数据显示，2020年1-2月服饰行业社会零售额较去年同期下降31%，跌幅超过大盘（社会零售总额整体下降21%）。本次调研亦印证了上述趋势，结果表明，服饰行业的疫后需求也尚不乐观：未来12个月，净增加支出的消费者比例仅有3%，服饰消费需求恐怕短期内无法恢复至疫前水平。

疫情过后，预计消费者行为呈现三大趋势。第一，消费理性：高档消费下降，中低端品牌较快回暖。第二，需求分化：疫情推动消费者更关注服饰功能，因此需求呈现分化，同时分年龄人群的需求分化也更加明显。第三，私域兴起：服装行业线上线下的渠道角色分化更加明显，私域渠道的渗透率显著高于行业总体。

立足上述现状，那些能够迅速调整产品策略，提升精准营销能力和快速切换渠道角色，细耕线上私域渠道的服饰企业，更有机会化“疫”为机。

### 行业洞察：经济品牌、居家服饰存机遇；私域流行，门店转型

#### 服饰行业趋势一：经济品牌受益，高端品牌受困

消费反弹机会将蛰伏于经济品牌。疫情之下，服饰行业消费降级尤为明显。本次研究涉及奢侈、轻奢、中端、大众到经济、和无品牌6个档次的品牌类别，结果显示，50%消费者将缩减未来12个月高端品牌（包括奢侈品牌、轻奢品牌）的服饰支出，而仅~20%的消费者会减少中低端（大众品牌、经济品牌）的支出，相反25%-35%的消费者表示将增加中低端的服饰支出。

图9: 某国产美妆品牌B案例

借助微信小程序内嵌直播平台，加速私域流量转化变现



资料来源：腾讯访谈；文献研究；贝恩分析

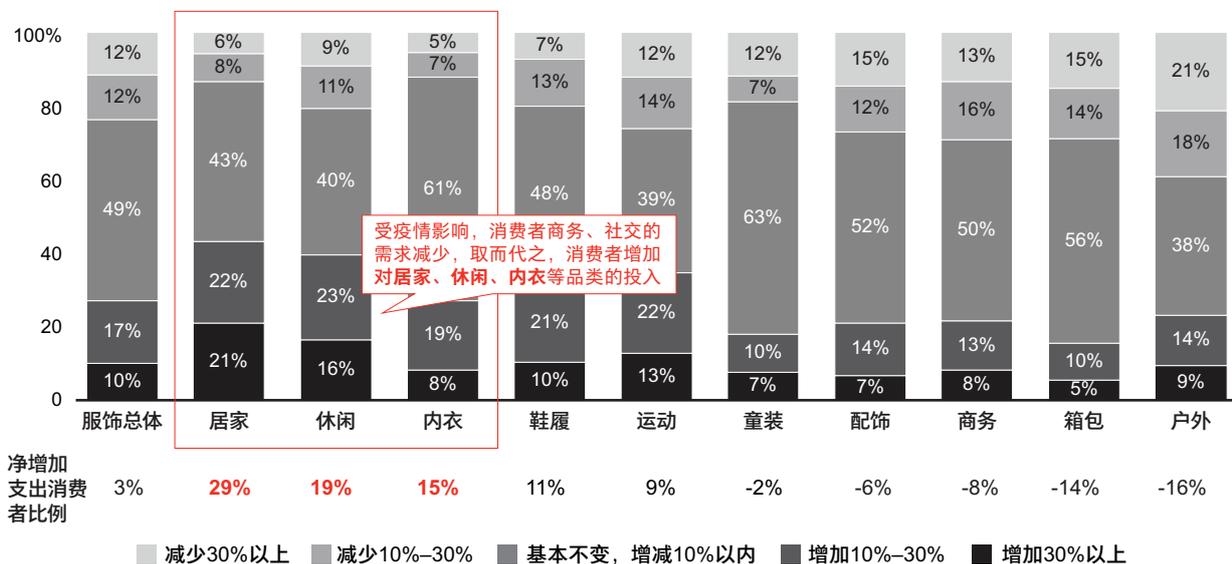
## 服饰行业趋势二：“居家”引领新风尚

“足不出户”的生活状态自然催生了消费者对居家品质的追求，也推动了服装品类需求的进一步分化。通过对服饰品类进行细分研究发现，居家、休闲、内衣品类存在增长机会，上述品类选择净增加支出的消费者比例分别为29%、19%及15%（如图10）。然而，鉴于各地大规模的封锁措施，商务类、箱包类及户外类服饰需求下降显著。品类之外，消费人群也因年龄区隔加大了需求分化：年龄越大的消费者越看重服饰面料，而年轻人群更愿意为款式设计、性价比和服务买单。

**图10:** 相较于2019年，未来12个月消费者在服饰上的消费支出变化 (%)

**Q: 相较于疫前，未来12个月内，您预估在服饰整体上的季度平均消费会有何变化? (受访者总数 N=5,156)**

相较于2019年，未来12个月消费者在服饰上的消费支出变化 (%)



资料来源: 消费者调研; 贝恩分析

## 服饰行业趋势三：私域影响不可小觑，线下门店亟待转型

对比整体消费品，服装品类消费者在私域流量渠道的增速更快。在消费者行为旅程各环节，社群、小程序的渗透率增速为15-35%，高于整体消费品的15%-25%。在购买和互动环节，社群、小程序渠道渗透率则高达15%。而同样，服饰类线下门店亦面临着转型挑战——约20%的现有门店消费者选择减少到店消费频率。数据显示，超过50%的消费者光顾线下门店是为了逛街休闲与试穿产品。由此可见，社交属性与体验属性将成未来线下门店的核心竞争力。

## 企业应对：社群平台赋能经销商，共化危机

研究发现，在疫情期间善用私域流量的品牌，不仅能够加大在消费者行为旅程各环节的曝光度和转化率，还能最大程度地化“疫”为机。

疫情期间，某国产运动服装品牌不得已关闭线下门店。然而，受益于疫前布局的自控流量平台运营能力，该品牌迅速开始打通经销商体系，并在腾讯智慧零售交易平台支持下，取得了日均销售额上千万元的成绩——相当于2019年底的10倍以上，有效弥补了品牌疫情期的损失。

正所谓君子藏器于身，待时而动。该品牌疫前持续沉淀自营门店会员数据以建立社群私域流量池，辅以腾讯珠玑<sup>3</sup>、企业微信群等工具，锻造了扎实的社群运营能力。疫情爆发后，又于今年1月底，迅速成立了防疫指挥部，推进与经销商伙伴达成协议，协调销售流程和库存安排，并提供系统培训，成功转化约3万名“导购-店小二”上线运营。此举极大地赋能经销商，又拓展了社群运营的总盘。

不仅如此，该品牌亦希望通过小程序实现消费者端对端的交易到交付体验。通过不断加深和下游经销商的合作，该品牌尝试打通客流与库存管理系统，实现借助小程序按照客流来源分配货品。这样长期，经销商不仅能够销售自有库存，还可以直接售卖品牌商库存中的产品，最后利用小程序商超的物流体系完成调货配送。

另一家国际服饰品牌也因成功打通腾讯与品牌商数据，并针对性地制定营销计划，而打赢了这场“抗疫战”。疫情期间，其千人千面精准推送模块(猜你喜欢)点击率增长100%，UV<sup>4</sup>转化率提升200%，极大地提升营销效率的同时，实现小程序交易额增长300%。

该品牌将自身的交易数据与腾讯的消费者标签打通，精准地获得了更清晰的客群画像，其中包括人口学标签、生活方式、产品偏好以及消费者旅程偏好等信息。以数据标签为指导，该品牌针对上述客群定制内容，最大程度对投放对象、投放时间、投放位置，投放内容实现优化。最终，借助腾讯“有数”工具对投放结果进行分析和横纵对比，提升营销效率。

## 商超零售篇

疫情影响下，餐饮业的缺位，与消费者居家生活的一日三餐之需，让超市行业秒变“宠儿”。调研显示，约四成受访消费者表示未来1年会增加超市采购开销，其中，消毒防疫用品成为采购、囤货的热门商品(如图11)，且将在短中期内维持热度。

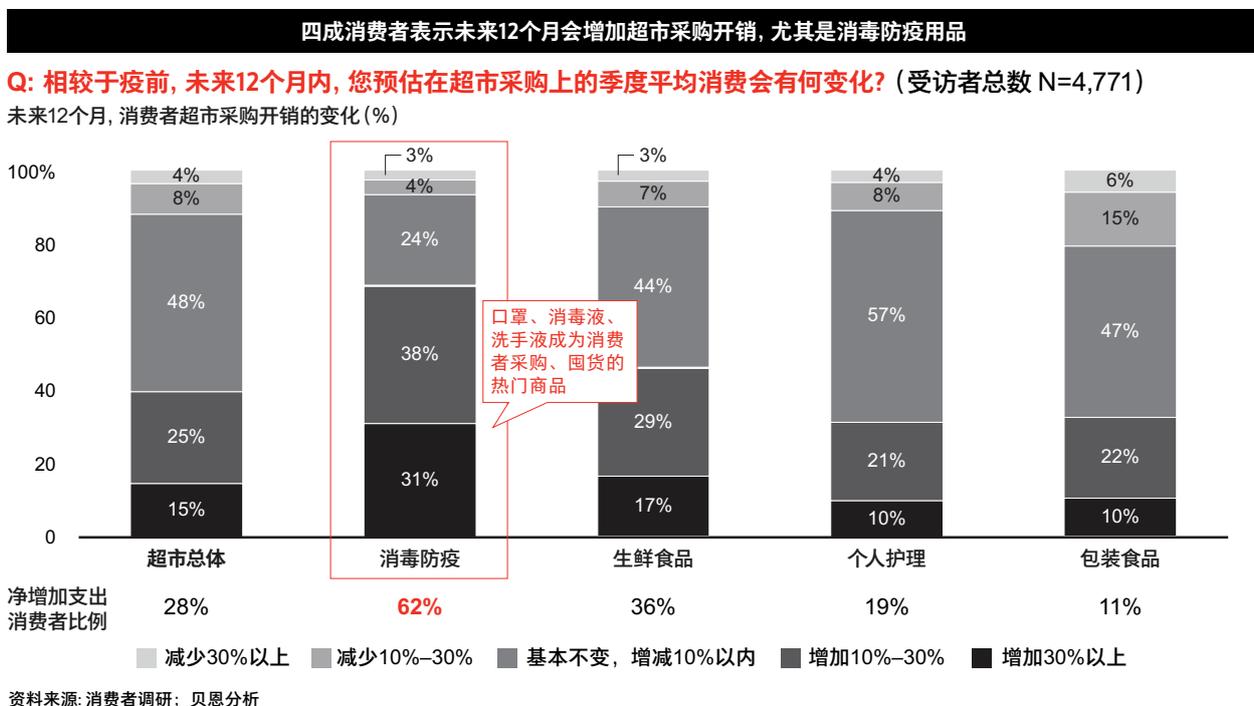
同样，商超行业在疫情下也呈现出三大特点。第一、需求分化：从人群来看，年轻人和老年人净增加支出的比例增长趋势明显。第二、线上加速：疫情固化且泛化了超市到家用户的购买习惯。第三、私域兴起：小程序、社群受到消费者青睐，增长领跑其他新平台。值得注意的是，不同于其他行业，未来，商超线下门店仍将保持首要地位，超市企业可适当加大智慧门店布局。

诚然，商超零售商仍需把握疫情催生的新机遇，为迎接“新常态”做足准备。具体而言，应当积极关注年轻人和老年人的消费需求特征，果断投入到家业务，并开拓社群渠道，争取年轻消费者增量市场。

<sup>3</sup> 腾讯珠玑是腾讯内容营销工具，包括智能写作、智能触达、智能分析功能

<sup>4</sup> UV是Unique Visitor的缩写，指独立访客

**图11:** 相较于2019年，未来12个月消费者在超市采购上的消费支出变化 (%)



## 行业洞察：新线上消费者入局，到家业务腾飞

### 商超行业趋势一：老中青分化，“老”“轻”推动需求增长

越来越多的年轻消费者加入宅家“厨艺大比拼”队伍，而老年消费者的消费心态则更加保守、谨慎，囤货仍为“抗疫”标准动作。调研显示，年轻人、老年人在超市采购上预算增长人数比例多于中间年龄段消费者。年轻人(18岁-30岁)、老年人(61岁及以上)在超市采购时的净增加支出人数比例达到30%，是中间年龄段(31岁-60岁)消费者的两倍。

### 商超行业趋势二：线上腾飞，超市到家模式爆发

线上购物习惯日益固化，不少消费者采购生鲜、日常必需品都选择“到家业务”，为企业线上存留、复购提供了天然场景。疫情中，超市到家业务爆发，订单量突增、客单价提升、新增用户数快速上升，具备“到家能力”的头部超市业绩腾飞。例如某全国连锁超市品牌到家业务突破日均30万单，另一家全国领先商超企业订单同比增长15倍。我们预计，“到家业务”有望成为未来超市企业的标配。超市企业可以适时加码线上业务，积极投入“到家业务”。

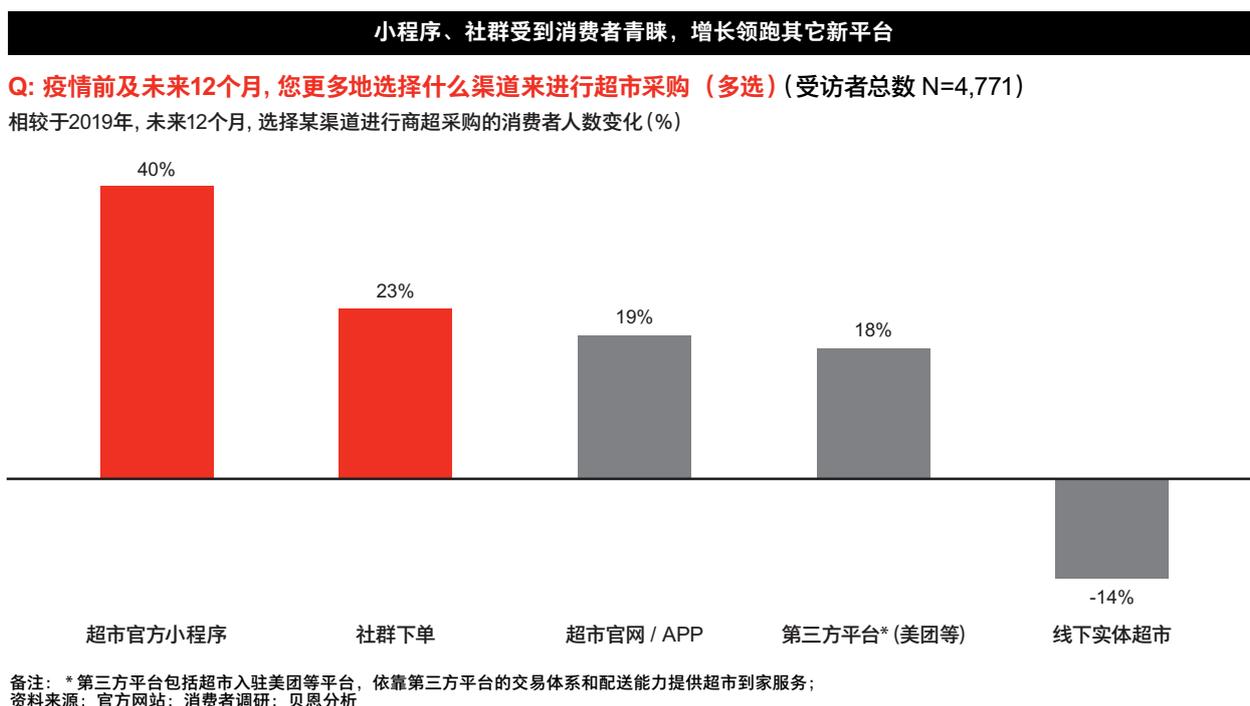
### 商超行业趋势三：线下地位稳固，线上私域独具优势

从获客到成交，线上体验流畅高效，而消费者信息获取方面，私域平台也具备水到渠成的优势。这其中，小程序发挥的作用独树一帜：微信“战疫”数据报告显示，超市类小程序在2020年除夕至正月二十的访问量同比增长118%，生鲜类更是同比增长168%。总体上，小程序的疫前疫后渗透率增速高达40%，是总消费品的2倍。此外，社群的渗透率增速超过20%，与总体消费品相当(如图12)。人群年

龄分布方面，社群渠道尤其受到年轻消费者（30岁及以下）的追捧，而小程序渠道的受欢迎程度则跨越不同年龄段。

然而，在线上渠道快速发展的同时，线下实体超市及时、便利、令人放心的优势，仍难以取代。62%受访消费者表示，未来12个月依然会选择实体超市进行购物，虽然该份额较2019年下降14%，但是线下门店仍是最主流的超市销售渠道。

**图12:** 疫情后12个月相较2019年，消费者选择某渠道的人数变化 (%)

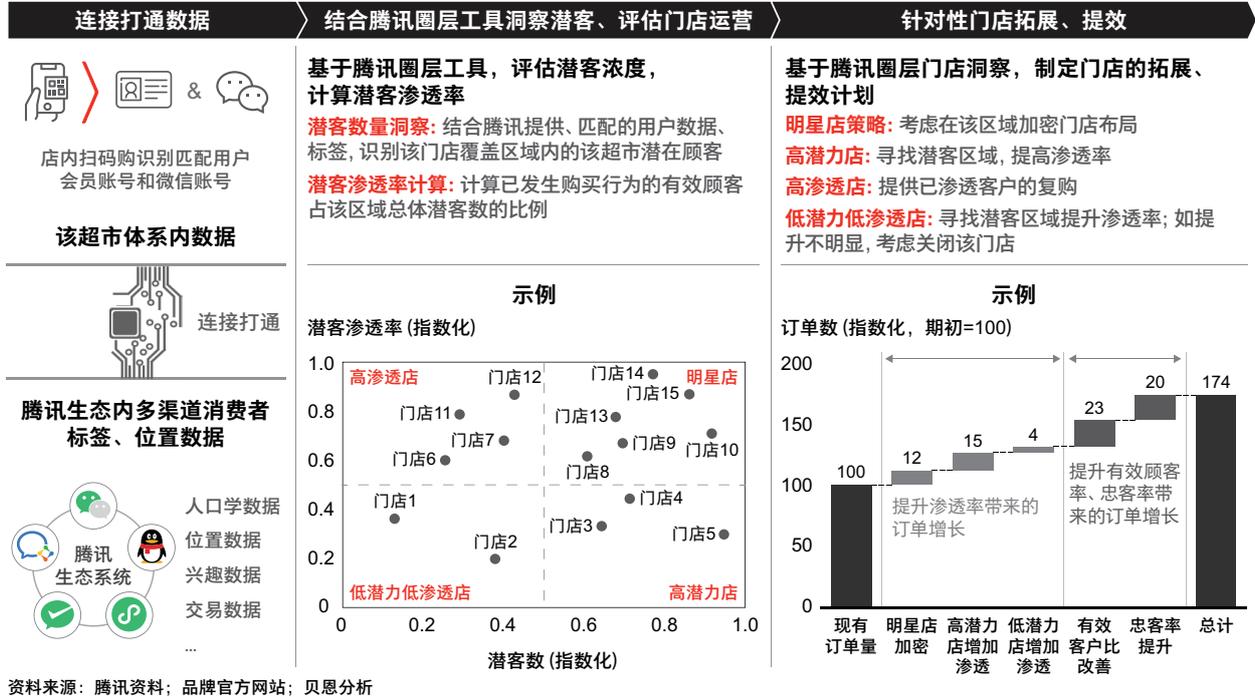


## 企业应对：自控流量平台长期赋能线下门店

回顾疫情期，拥有线上流量且具备“到家服务”能力的商超企业非但没有遭遇危机，反而收获了可观增长。以某头部全国连锁商超企业超市到家服务为例，今年春节期间，其全国订单首次突破30万单，销售额突破2,000万。在福州区域，基于其良好的区域社群运营能力和快速反应能力，通过拼手气活动、朋友圈点赞活动、红包雨等微信社群运营工具，该企业福州地区到家业务增长超过600%。

以社群流量和运营转化打底，该商超品牌还将经由自控平台形成的客户数据与腾讯位置数据打通，多维而准确地洞察用户行为和习惯。例如，结合腾讯提供、匹配的用户数据、标签，品牌可以识别特定门店覆盖区域内的潜在顾客，从而进行精准及长期运营实现消费转化。对于各门店已成交顾客，该商超企业还能比较该部分客户群与该区域总体潜客数的占比，形成清晰而独到的门店战略定位，针对明星店、高渗透店、高潜力店以及低潜力低渗透率店，制定未来整体业务发展目标以及门店运营策略（如图13）。

图13: 某头部全国连锁商超企业案例



## 全渠道外延拓展：品牌自控流量平台构建

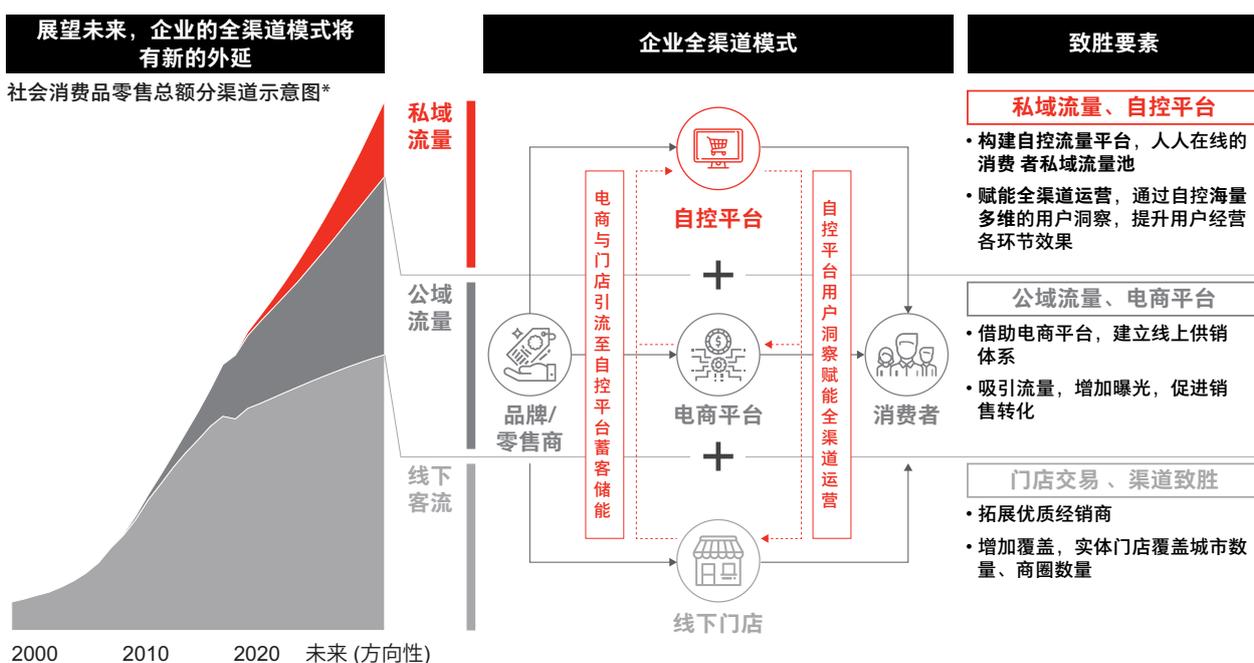
### 后疫情时代，企业全渠道外延拓展

疫情之下，由于消费行为的变化，企业正面临着更谨慎且挑剔的消费者，及与之相对应的更长培育转化周期。而发展了将近二十余年的线上电商渠道，也面临着流量红利终结的窘境。企业的获客成本增高、难度增大。越来越多企业为之所困，需要寻找新的解决方案。

横跨各行业，消费者行为线上化势不可挡，疫情助推了消费者对企业自控渠道近乎无条件的接受，从而加速了线上渠道的多元化发展。能够扭转不利、逆势增长的企业，往往对用户生命周期的理解与运用把握出色，在自控流量平台方面布局较早、蓄客储能周全高效。

总体来看，品牌与零售企业的全渠道模式正面临着深刻的变革契机，从“门店+电商”向“门店+电商+自控平台”拓展俨然成为时下“风尖儿”。因此，全渠道的外延将被赋予新的含义，成为驱动企业新一轮增长的“动力源泉”。一方面，自控平台将成为“门店+电商”用户存留的蓄水池、延伸用户转化的阵地、拓展用户裂变的基盘，是品牌进行消费者长期培育、精耕细作、最大化其生命周期价值的“良田”。另一方面，从中收获的海量多维的用户洞察，将反哺至品牌经营的各个渠道，各个环节，实现全面赋能（如图14）。

图14: 全渠道模式展望



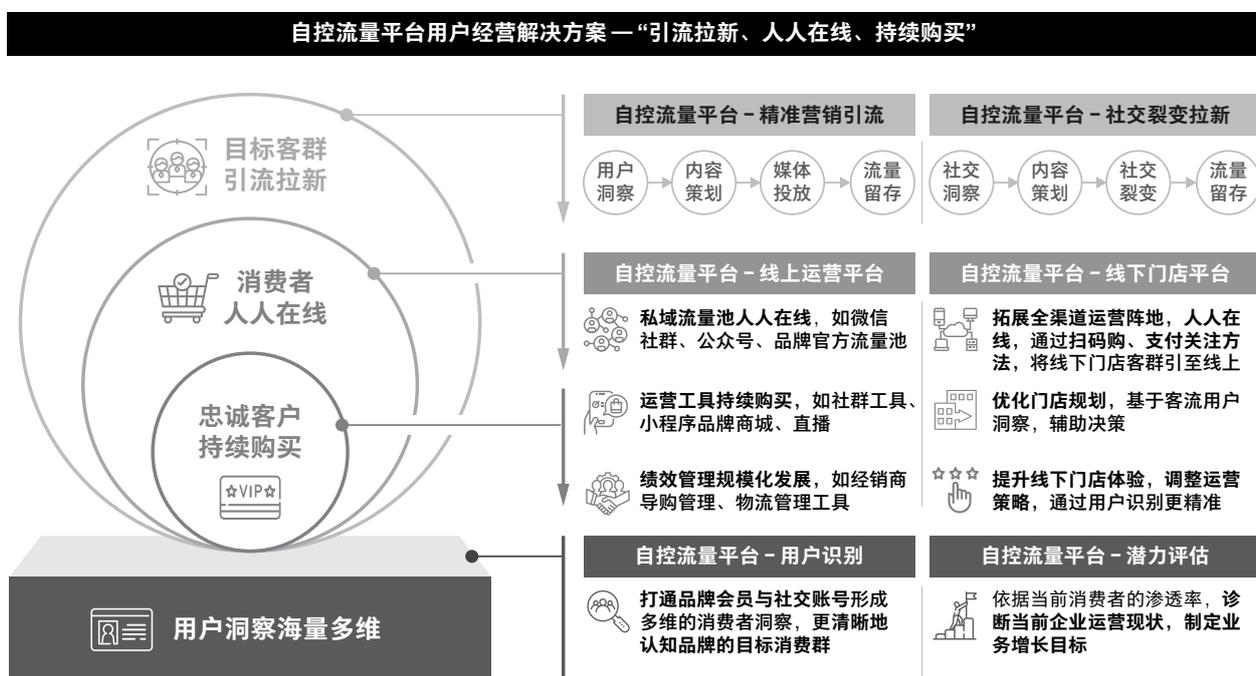
\* 2000年至2019年社会消费品零售总额为国家统计局数据，2020年至未来为方向性示意资料来源：中国国家统计局；贝恩分析

## 腾讯x贝恩：自控流量平台用户经营解决方案

腾讯智慧零售和贝恩基于多年的行业经验和消费者洞察，快速发现全渠道变革契机背后企业面临的巨大机遇与挑战，携手推出自控流量平台用户经营解决方案，从战略层面辅助企业深入思考，在业务层面提供行之有效的具体方法，在实施层面与企业共同携手，更好地针对疫后消费者行为习惯变化，为消费者提供产品与服务，创造价值。

自控流量平台用户经营解决方案，包括三个方面的方法与工具：目标客群的引流与拉新、消费者的触达与转化（消费者人人在线、忠诚客户持续购买）及用户洞察的海量与多维（如图15）。

图15: 腾讯x贝恩自控流量平台用户经营解决方案



企业以自控流量平台为基础，能够实现更精确的引流以及裂变式的拉新，解决获客难题。品牌基于自有用户，将自有数据与腾讯智慧零售更广域的社交数据打通，得到更准确、全面的消费者分群特点，并利用千人千面模块策划更具吸引力的内容，精准选择媒体渠道，进行高效投放引流。或依托自控流量平台，基于用户的社交洞察，设计具有社交热度的营销内容，通过转发、参与，推动病毒式的社交裂变拉新。

自控流量平台协助企业打造消费者“人人在线，直接触达”的自控流量池，并实现“忠实客户，持续购买”的良性运营循环，有效把握消费者生命周期价值，解决企业的转化困扰。此外，自控流量平台还将协助企业打通线上线下的“任督二脉”。线上流量平台，建立包括微信社群、公众号、品牌官方小程序等消费者“自控流量池”，运用社群管理、小程序商城营销等工具实现精细化运营转化及交易交付，并通过腾讯“有数”、“导购管理”等工具优化绩效管理。线下门店平台，以扫码购、支付关注等方法，将线下门店客群引至线上平台，拓展全渠道运营阵地。反过来，又以线上更多维的用户洞察赋能线下，辅助企业优化门店整体规划及运营策略，增强消费者体验，促进持续购买。基于线上线下的协调统一，企业能够更有效地赋能传统经销商，统筹全盘。

另外，自控流量平台能够拓展企业对于用户认知的深度与广度，解决企业用户识别中的困惑。通过自控流量平台构建起的流量池，企业不仅能够积累过往的忠诚会员和购买用户，还能进一步拓展潜在客户，大大提升对消费者认知数量，达到真正的“海量”识别。同时，数字化的自控流量池帐号体系，可以链接品牌会员与社交账号，协助企业更加清晰地形成对消费者的“多维”识别，更准确地确定目标消费群。以此用户洞察为基础，进行渗透率等大数据分析，诊断当前运营现状，辅助企业制定业务增长目标、指导营销和销售计划。长远来看，通过解锁海量多维的用户洞察能力，可有效反哺经营的各个环节。

## 未来展望：“蓄客储能、化疫为机”

突如其来的疫情，叠加中美贸易战以及经济整体承压的背景，使得中国的消费环境正面临着巨大变化，市场的变幻莫测为企业的经营带来前所未有的挑战。

为了更好地与企业同舟共济，携手寻找未来新机遇，腾讯智慧零售与贝恩开展的此次研究，通过对各年龄阶段、收入情况及地域分布的海量消费者调研，以大量的企业案例为基础，选取了最具代表性的企业进行深入探讨。从全渠道运营的角度进行思考，提出了消费者四大新趋势下的企业全渠道“自控流量平台”的新外延理念，及自控流量平台全套用户经营解决方案。

我们希望能够藉此与企业共谋战略思考，为企业提供自控流量平台的全景图。企业能够以此解决方案为蓝图，在目标客群、消费者触达转化及用户洞察三个层面，查漏补缺，落成实施方案。

谁无暴风劲雨时，守得云开见月明。腾讯智慧零售和贝恩将作为品牌最忠实的伙伴，携手企业共克时艰，持续提供“蓄客储能”的全方位资源、工具及方法论，以期共同发展，“化疫为机”。

---

## 附录

### 消费者行为研究背景与方法

本次调研依托腾讯海量的消费者群体平台，结合贝恩公司丰富的行业经验，按照“综合趋势及商超类消费者调研”、“服装配饰消费者调研”、“美妆护肤消费者调研”三个行业类别，基于性别、城市、年龄和收入四种人群特征，覆盖超过近两万受访者。

其中“综合趋势及商超类消费者调研”筛选有效问卷4,771份，受访人群特征贴合中国自然人口分布。服装配饰消费者偏向年轻化，该类5,156份问卷中，调查人群更偏年轻化30岁以下人群占调研样本的70%。而美妆护肤的消费者多为女性且年龄结构年轻化，针对该类别回收的8,066份问卷中，女性消费者占调研样本的75%。

## 指导委员、报告作者致谢

### 作者

**田江雪** 腾讯云副总裁、腾讯智慧零售副总经理  
联络方式: [ceciliatian@tencent.com](mailto:ceciliatian@tencent.com)

**蔡晴** 贝恩公司 全球合伙人  
联络方式: [dorothy.cai@bain.com](mailto:dorothy.cai@bain.com)

**邢微微** 贝恩公司 全球合伙人  
联络方式: [weiwei.xing@bain.com](mailto:weiwei.xing@bain.com)

**李洋** 腾讯智慧零售行业解决方案总监  
联络方式: [terryyangli@tencent.com](mailto:terryyangli@tencent.com)

**宋睿** 腾讯智慧零售高级公关经理  
联络方式: [ricksong@Tencent.com](mailto:ricksong@Tencent.com)

**宋爽** 贝恩公司 资深顾问  
联络方式: [sharon.song@bain.com](mailto:sharon.song@bain.com)

**赵天炜** 贝恩公司 资深顾问  
联络方式: [elson.zhao@bain.com](mailto:elson.zhao@bain.com)

**谢卓君** 贝恩公司 助理顾问  
联络方式: [erica.xie@bain.com](mailto:erica.xie@bain.com)

**李虹苇** 贝恩公司 助理顾问  
联络方式: [lesley.li@bain.com](mailto:lesley.li@bain.com)

### 致谢

本报告由腾讯智慧零售与贝恩公司（Bain & Company）共同完成。

报告作者特别感谢陈浩辅、何迪、王墨、姜雨童、霍彦杰、顾宇飞、何萍、朱峻、孙嫻、顾丽娜、李弘波、宋慧敏、张佳妮。

如您有任何关于本报告的疑问或建议，请通过邮件联系上述报告作者。

## 贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来

目前，贝恩公司在全球37个国家设有58个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功。我们在业内享有良好的客户拥护度，贝恩客户的业绩相较同期股票市场的表现高出四倍。

### 是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户的最大潜力。我们的战略落地/变革管理®（Results Delivery®）流程协助客户发展自身的能力，而我们的“真北”（True North）价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

### 贝恩公司大中华区

1993年，贝恩公司成为在北京成立办事处的首家全球管理咨询公司，目前拥有北京、上海和香港三个办事处。贝恩公司在华的业务规模遍布40多个城市，涉及30多个行业。贝恩公司大中华区咨询团队已超过250人，兼具丰富的国内及国际工作经验。

---

### 关于腾讯智慧零售

腾讯智慧零售自2018年3月成立以来，为合作伙伴提供包括诊断、规划、试点运营及部署实施在内的一站式解决方案及服务，在产品、技术、资源和能力等维度充分助力零售行业实现数字化升级。

秉承“以用户的数字化为中心”的理念，腾讯智慧零售将腾讯to B工具及能力进行整合，通过现有业态客流数字化和小程序官方旗舰店、官方导购、超级社群等.com 2.0新增业态，帮助零售企业积累自主、可运营的数字资产，提升触点运营效率，打造个性化体验，构建以超级连接为增长引擎的“全触点零售”，为商家带来实际业务增量。

2019年，腾讯智慧零售与110+家零售品牌深化零售数字化探索。借助小程序倍增行动，帮助商家小程序日均GMV平均提升2.7倍，联手零售企业累计培养800+零售线上数字化人才。

疫情发生以来，腾讯智慧零售助力超过40家零售商跑通“导购运营+社群+直播”模式线上迅速回血，2月商家小程序日销售额环比12月提升1100%。其中，26家小程序日均销售过百万，7家小程序月销过亿。



欲了解更多信息，请查询 [www.bain.cn](http://www.bain.cn) 或关注微信号：



阿姆斯特丹·亚特兰大·曼谷·北京·班加罗尔·波士顿·布鲁塞尔·布宜诺斯艾利斯·芝加哥·哥本哈根·达拉斯·迪拜·杜塞尔多夫·法兰克福  
赫尔辛基·香港·休斯顿·伊斯坦布尔·雅加达·约翰内斯堡·吉隆坡·基辅·拉各斯·伦敦·洛杉矶·马德里·墨尔本·墨西哥城·米兰·  
莫斯科·孟买·慕尼黑·新德里·纽约·奥斯陆·帕洛阿尔托·巴黎·帕斯·里约热内卢·罗马·圣弗朗西斯科·圣地亚哥·圣保罗·首尔  
上海·新加坡·斯德哥尔摩·悉尼·东京·多伦多·华沙·华盛顿·苏黎世·利雅得·多哈