



## 运动户外消费者运营 白皮书

<b>一、引言</b>	<b>03</b>
运动户外行业发展趋势, 运动户外消费者特征变化	
1.1 运动户外行业发展趋势及消费者变化特征	03
1.2 运动户外行业在天猫的发展现状及特征	04
1.3 运动户外消费者运营的愿景: 帮助品牌360°经营热爱运动生活的消费者	04
<b>二、运动户外行业方法论概览</b>	<b>06</b>
2.1 天猫现有消费者运营方法论概述 (背景介绍&FAST/GROW/双轮驱动的方法论)	06
2.2 运动户外消费者运营方法论概述 (品牌主张: 帮助品牌360°经营热爱运动生活的消费者)	06
<b>三、全域策略人群运营</b>	<b>07</b>
3.1 方法论和业务背景介绍	07
3.2 案例	08
<b>四、圈层人群运营</b>	<b>13</b>
4.1 运动户外运营圈层人群定义	13
4.2 方法论	13
4.3 案例	16
<b>五、品牌私域运营</b>	<b>19</b>
5.1 方法论	19
5.2 案例	21
<b>六、组织及生态</b>	<b>24</b>
6.1 消费者运营组织架构整体特点	24
6.2 消费者运营组织挑战和应对方式	24
6.3 消费者运营生态能力建设	26
<b>七、结语</b>	<b>27</b>

# 一、引言

## 1.1 运动户外行业发展趋势及消费者变化特征

受到新冠疫情影响，中国大众对运动健康的意识进一步提升，越来越多人开始参加体育锻炼，增加运动频率。运动户外市场高速增长，行业整体渗透率提升。同时 2022 年北京冬奥会的成功举办也为我国户外运动发展提供了新的契机，国家积极出台政策鼓励大众参与冰雪等体育运动，不断完善体育服务、优化体育设施，推动我国运动户外行业进一步扩张 (如图 1)。

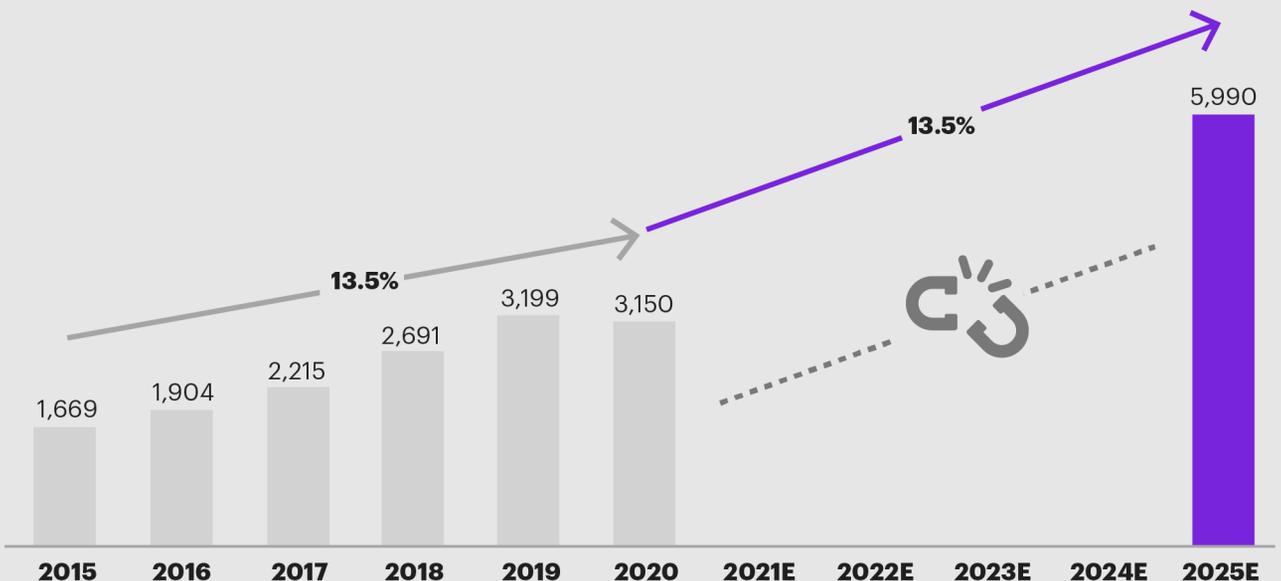
### 运动户外消费者变化特征

— **线上线下连接，全渠道“逛、试、买”**：疫情期间线上互动消费成为大众日常，消费者的线上触点也愈发多样化。随着疫情好转，消费者在享受线下实体店体验的同时仍然保留了疫情期间养成的线上体验习惯，从而衍生出对全渠道互动体验的更高需求。现今消费者时常活跃在线上 and 线下结合的场景中 (如线上进行搜索、浏览品牌内容，线下试穿产品、参与运动课程等)，多渠道多触点的互动体验已全方位渗透运动户外群体的日常生活，并逐渐成为运动户外品牌沟通中不可或缺的一环。

— **社交传播升级，重视圈层影响**：随着运动户外行业的多样化蓬勃发展，垂直领域中的深度用户更愿意在拥有相同运动兴趣的圈层中进行自我表达，且不限于于分享购物体验。消费者更容易接受以用户身份分享的产品使用体验，因为这类内容往往具有真实感且更偏生活化，与普通消费者的联系也更加紧密。大众对这种贴近生活的内容偏好促使垂直领域的 KOC 影响力不断扩大，同时也推动品牌与消费者沟通渠道的快速发展。

— **个性化、精细化消费需求逐渐取代标准化**：生活水平的稳步提高让运动户外需求呈现多元化的趋势，消费者更加青睐差异化的高品质产品及服务。越来越多的细分消费群体希望能找到与自身偏好精准匹配的产品。

图 1  
中国运动户外用品市场规模 (2015年-2025年, 亿人民币)



来源：Euromonitor, 科尔尼

## 1.2 运动户外行业在天猫的发展现状及趋势

### 运动户外行业整体趋势

天猫运动户外行业规模在过去五年中持续扩大，新品牌、新品类及新产品的不断涌现满足了消费者的细分需求，在运动户外产品升级及使用场景拓展的趋势下，用户数量及客单消费都保持高速增长。

### 细分运动品类发展趋势

近两年随着更多消费者参与到各类细分运动项目中，曾经的小众专业性运动得以逐渐普及。细分运动项目则由大众健身、户外骑行等向冰雪、户外垂钓等新兴体育运动发展，带动运动户外相关消费的攀升（如图 2）。

### 六大圈层发展趋势（如图 3）

- 健身、跑步和篮球对场地及装备的入门要求都较低，在运动户外消费者中渗透率较高，是众多运动人群的首选项目，亦是 GMV 的主要贡献来源，预计未来将保持平稳增长。
- 露营、街潮和滑雪目前 GMV 和消费者体量都有限，但是呈现高速增长趋势，在 95 后 /00 后中渗透率持续提升，未来发展空间较大。

## 1.3 运动户外消费者运营的愿景：帮助品牌360度经营热爱运动生活的消费者

在运动户外消费者需求细分化的趋势下，品牌也在经历着消费者变化所带来的影响。品牌需要找准核心用户，增加与潜在用户的互动以激活圈层中的潜在消费者，打造差异化的精细消费者运营以获取新用户。在满足运动户外人群细分需求的基础上，**天猫运动户外消费者运营方法论有望帮助品牌提升消费者运营综合实力，360度经营热爱运动生活的消费者。**



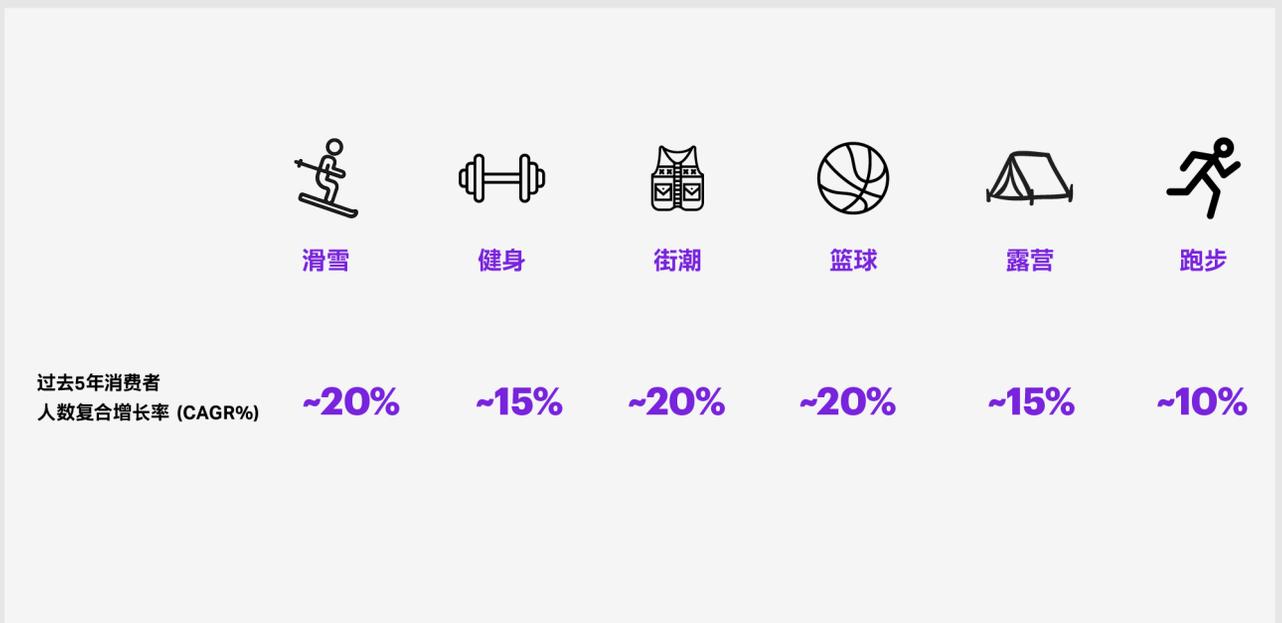
图 2  
天猫运动户外行业的消费品类分布情况

2020年-2021年品类增速情况 (前五名)



来源: 天猫

图 3  
天猫运动户外六大圈层人群增长速度



来源: 天猫

## 二、运动户外行业方法论概览

### 2.1 天猫现有消费者运营方法论概述

FAST、GROW 和 NEO 是天猫消费者运营和驱动行业与品牌增长的几个重要模型，为无数品牌商针对消费者的精细化运营和发掘新的增长驱动力提供了完善的理论基础和行动指南。其中 FAST 消费者运营健康度模型从数量和质量两个维度衡量公域和私域消费者运营的水平 and 成果、协助发现提升消费者的机会点，而 GROW 增长驱动模型则可以帮助各行业的品牌找到最重要的增长方向和驱动力，从而大大提升增长效率。NEO 品牌人群心智模型则从品牌心智的维度提供了具体的建设和评估方向，帮助品牌能够更好地实现心智建设和品牌价值的量化评估。

随着这些方法论在运动户外行业的逐渐落地与深化，现有方法论体系也在进一步升级和拓展，以更加适应本行业的人群圈层特性与经营特点。

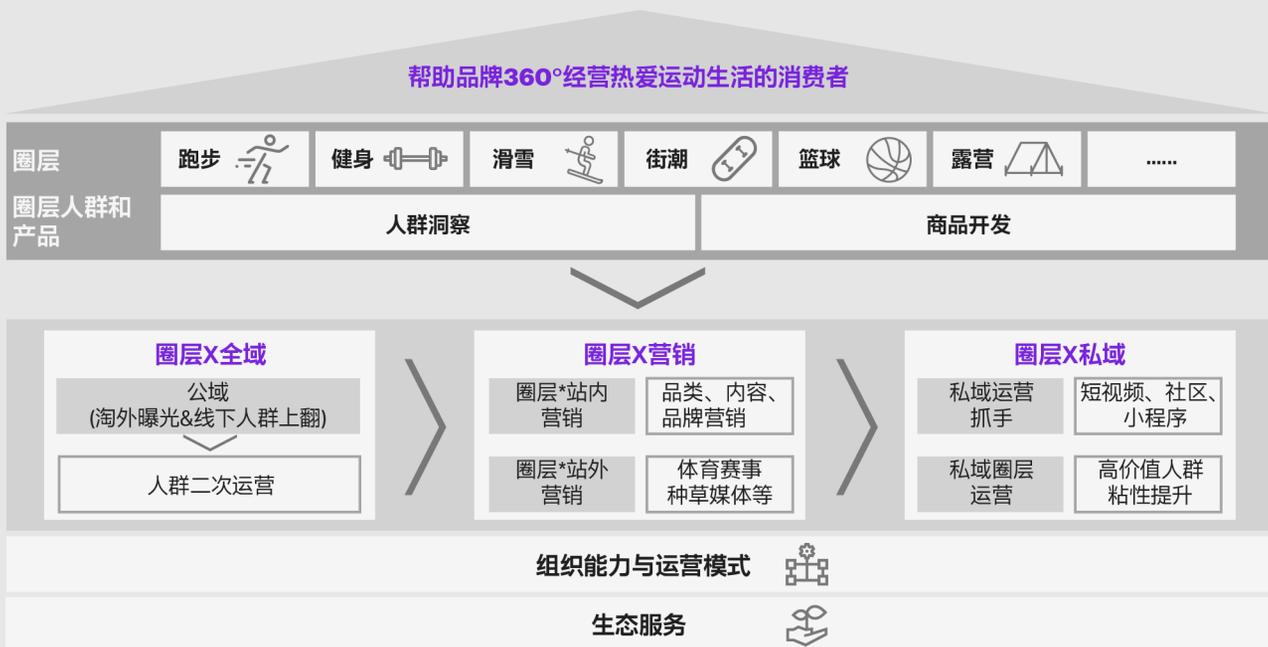
### 2.2 运动户外消费者运营的愿景

帮助品牌 360 度经营热爱运动生活的消费者 (如图 4)。

圈层人群作为有运动户外行业特性的人群，一直是行业运营重点。行业的消费者方法论和案例主要围绕圈层人群 X 营销、圈层人群 X 全域和圈层人群 X 私域展开。营销帮助品牌更好实现对于各类圈层人群的曝光和获取；全域运营帮助品牌做线上线下消费者联动回淘内做人群的二次运营，运动户外行业线下各类赛事和社团的消费者如何回淘沉淀为消费者数字化资产是用户增长的机会点；私域帮助品牌沉淀有效人群以及让品牌更好跟消费者做沟通，提升消费者满意度和粘性。

同时运动户外构建了有梯队的服务商，能够更好地帮助品牌建立以消费者运营为第一视角的品牌数字化运营，串联人-货-场运营”。构建服务商生态能力也成为品牌运营的抓手之一。

图 4  
2022运动户外人群主要策略



来源：天猫，科尔尼

### 三、全域策略人群运营

#### 3.1 方法论和业务背景介绍

全域消费者运营作为目前品牌用户增长的手段之一，价值体现在帮助品牌的电商部门和市场部更好地合作，更全面分析消费者需求找到用户增长和精细化经营的机会点，提高品牌力从消费者角度的经营力提升，并递进到下一阶段更深入的品牌数字化人-货-场的深度合作。在全域策略人群运营中有两个关键场景能够极大提升全链路消费者经营效率：

#### i) 通过曝光人群回流和后链路运营，进一步加深用户心智影响，提升营销有效性

大型 campaign 后，品牌会积累大量曝光人群，这部分人群在传统营销方式中通常无法量化并持续运营，阿里数字化营销工具的升级使得这两个场景打通变得可行。站外营销活动结束后，品牌需要通过 UD 等方式将人群回流至站内，并完成三项的工作：

- 首先，通过圈层运营工具，对回流人群进行进一步分析，从而更完整地判断本次活动曝光人群的质量和效率，优化下次活动的投放效率。
- 其次，品牌通过站外营销，将品牌心智传播给目标消费者后，通过与阿里妈妈营销 IP(如超品,欢聚日,小黑盒等)

联动，站内同步实现内外呼应，完成全链路触达的闭环，同时高效地转化新流入的潜在客户，进一步激活曝光人群。

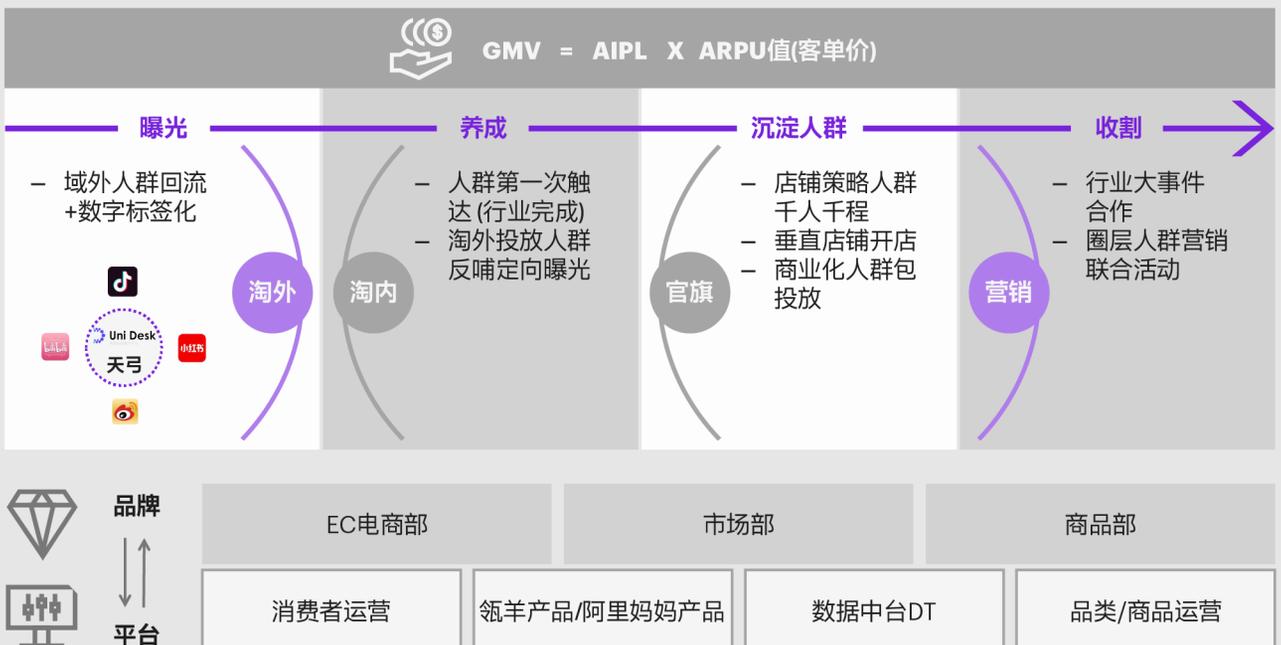
- 最后，回流的人群都会沉淀在品牌消费者池中，通过数据银行能够对这部分人群进行进一步的分析、细分，再通过阿里妈妈营销工具(超级推荐、直通车等)实现触达和转化。

#### ii) 品牌通过用户授权的人群上翻回流运营，实现跨渠道用户激活，扩大消费者规模

大多运动品牌都有线下门店，累积了大量消费者。受疫情的影响，在线下消费者无法到店产生持续复购的情况下，如何运营维护好品牌沉淀老客是每个品牌当下最关心的问题之一。而通过淘系工具，可以将线下老客上翻分层，根据洞察分析匹配线下老客偏好的货品及利益点，通过会员营销等手段，实现消费者在线上的留存、激活。人群上翻运营，既能够让品牌更全面的了解线下消费者特征，洞察用户线上线下购买决策因子的差异，优化全渠道消费者运营策略，又能够将线下消费者在线上再次唤醒，培养新的购物习惯，产生新价值。而对于线上渠道来说，线下大量的消费者数据无疑也扩大了可以洞察和运营的用户资产。

同时，跨渠道用户资产的引入，可以更大范围地对品牌人群进行梳理和洞察，避免了仅通过线上渠道消费者洞察进行新品研发和品牌策略制定的片面性，使得品牌的策略真正实现全渠道覆盖(如图 5)。

图 5  
全域策略人群运营



来源：天猫

### 3.2 案例

#### 案例一：耐克携手天猫超级品牌日连接全域Z时代消费者

##### 【业务背景】

为了进一步推动篮球运动的边界和定义，构建全新的篮球文化以服务消费者不断演化的需求，2022年4月15日，耐克正式开启天猫超级品牌日活动，以「篮球落地，各有回响」为主题推出全新品牌篮球主张。活动覆盖全域多触点，并与多元篮球文化意见领袖合作，结合升级打造线上篮球文化体验，深度触达了Z世代圈层和篮球圈层人群。活动中，品牌与消费者共同发掘篮球运动背后的精神内核，打通对篮球文化从发现到热爱的全链路，使篮球文化破圈成为初夏最火热的潮流话题。

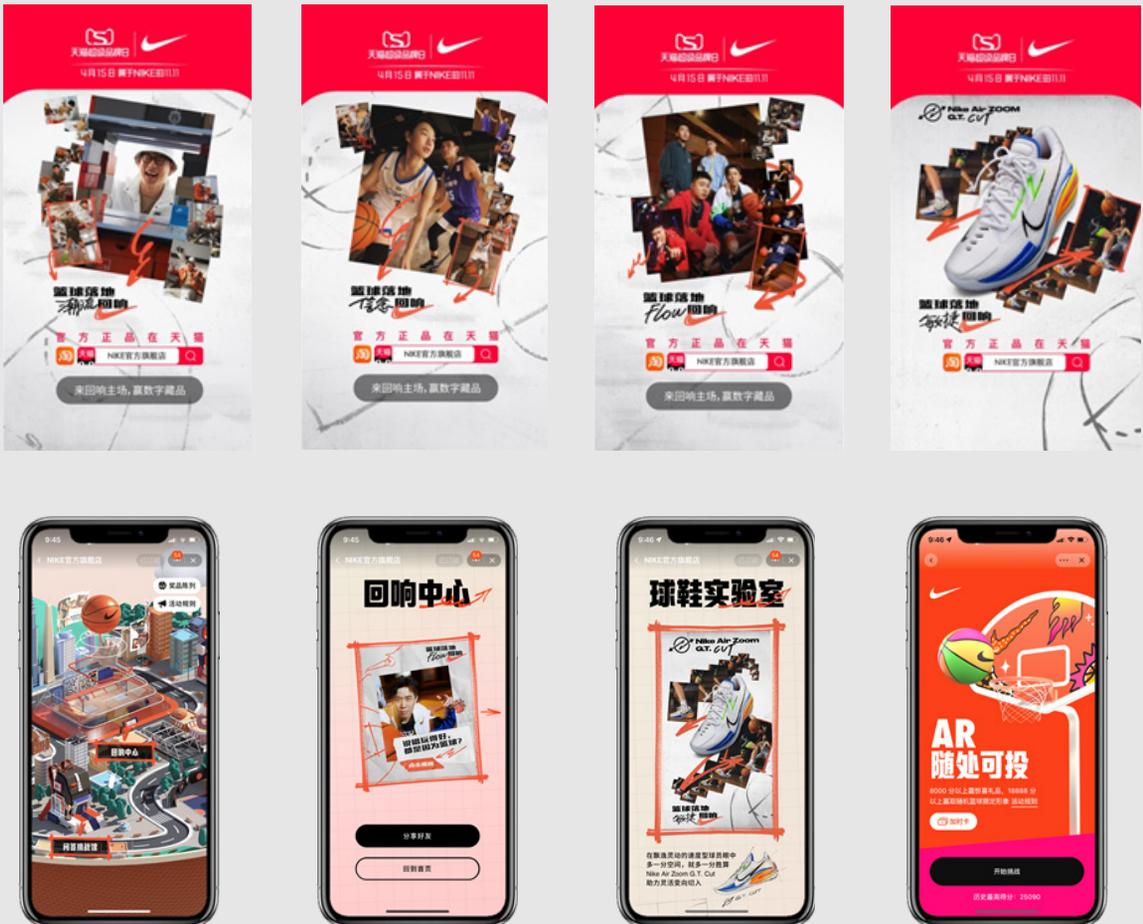
##### 【策略方法 & 结果】

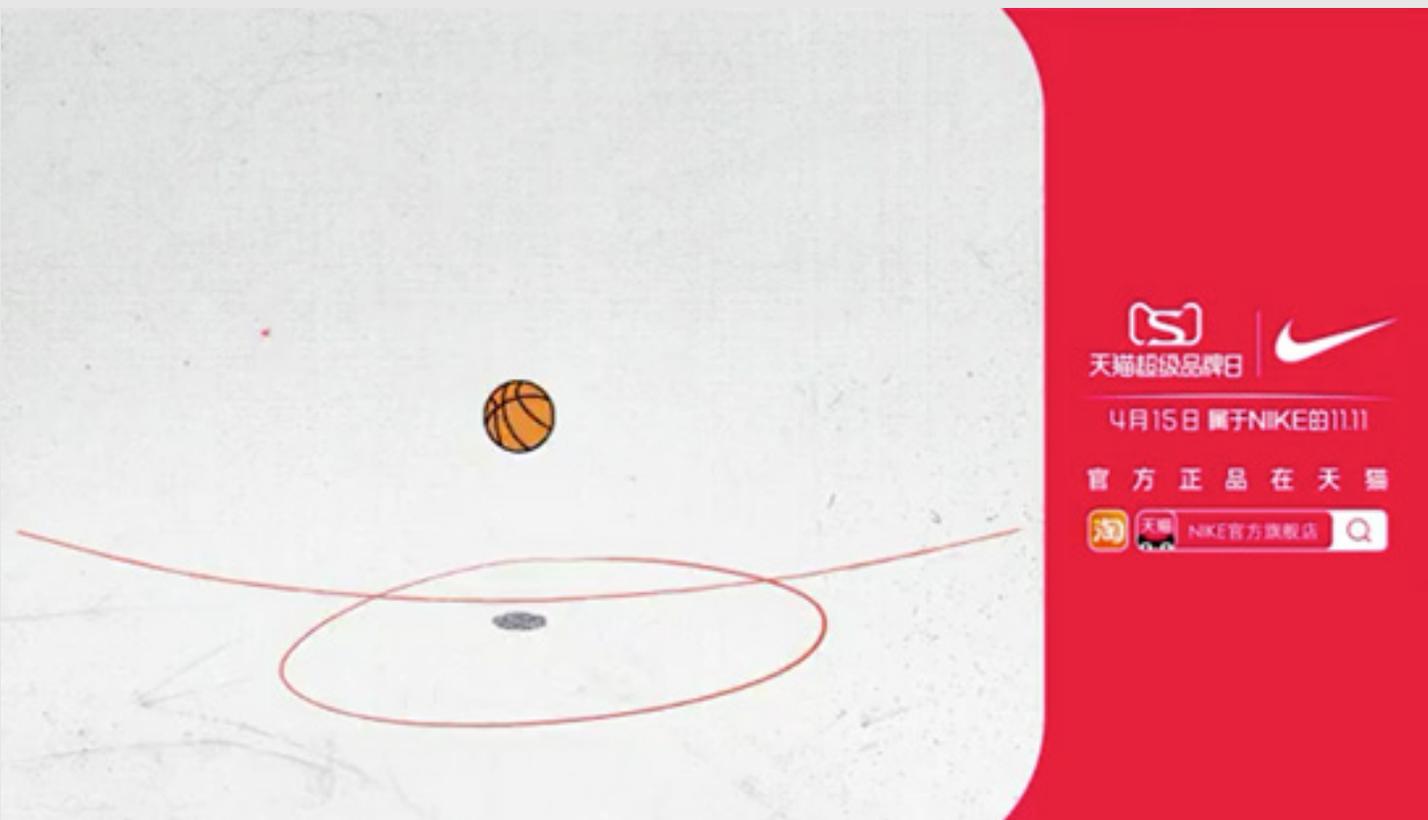
活动利用多维度篮球故事和货品矩阵演绎「篮球落地各有回响」的品牌主张，同时全新升级消费者数字化互动体验，在全域引流的加持下，与Z世代圈层和篮球圈层的消费者进行深入地互动。

品牌创新打造上线的“回响主场”数字体验，不仅联动耐克会员进阶计划发布了全新会员专属虚拟形象，同时耐克中国首款“回响全明星”系列数字藏品也通过互动奖池进行发放。丰富的互动内容、有趣的互动体验激活社交裂变，并结合淘内外多触点引流，在5日内，带来百万级人次互动参与。

活动期间在升级互动体验的基础上配合强力的货品策略，成功进行品类击穿。篮球主打新品 G.T Cut 发售当日1秒售罄，同时共有17款单品霸榜二级类目TOP1。

精准的消费洞察，是活动成功的要素之一。在超级品牌日期间，品牌借助阿里妈妈达摩盘的数据工具和与天猫行业共建的场景运营目标，得以精准洞察Z世代圈层及篮球圈层消费者。后续通过全域产品，以全域回流再营销、细分市场跨品类拉新、全域会员触达为目标，实现了品牌资产人群提升及优质资产健康度提升，更高效地获得Z时代及篮球圈层人群的触达和渗透。最终，品牌 deeplink 人群规模在各层级分布均有显著提升，且较大幅度领先于行业标杆水平。





## 案例二：The North Face：以消费者运营驱动品牌组织协同，联动品牌内部资源投入，打破增长瓶颈

### 【业务背景】

作为当今全球户外运动领导品牌，The North Face发现消费者整体增速放缓，且人群留存效果不佳，整体关系加深率甚至负向增长，品牌增长面临着巨大挑战。为解决品牌痛点、巩固竞争优势，服务商古星立足数字化产品给出解决方案，联动品牌内部电商、营销、客户、产品等部门更有效的协同合作，撬动多方资源投入，在全域策略人群、私域、圈层人群、货品等维度进行数字化经营的落地同时，打破品牌增长瓶颈。

### 【策略方法&结果】

在货品端，从货品生命周期出发，联动阿里平台各产品、企业内部产品以及电商、营销等部门，打通从商品企划、新品上市到新品成长和最终销售爆发的完整闭环；在营销端，以电商部门生意目标为导向，借助消费者策略数据支持，帮助营销部门建立营销目标制定、营销效果校验、营销效果放大等数字化营销全链路，实现全域营销提效；在私域端，结合消费者生命周期阶段特征，以全域视角探索私域消费者精细化运营方法和路径，从人群、货品、权益、场域、营销、内容六大方向制定私域运营策略并在落地过程中不断优化，实现私域资产全面提效（如图6）。

**以全域策略人群运营为例，通过有效切入MKT价值链，从而整合MKT及EC双重资源，具体举措如下：**

精准定位符合多部门需求的品牌目标策略人群：在阿里数据平台的支持下，服务商古星针对品牌消费者标签进行了全面的数字化分析洞察，定位出3类核心的全域策略人群方向，既能满足品牌营销部门“从户外装备标杆到街头文化潮品”的品牌营销方向定位，又能满足电商部门的生意增长需求，通过更少更优质的人群带来更多的购买贡献，基于产出的策略人群标签进行人群圈选和全域触达，同时对目标人群进行货品偏好洞察，并且制定不同人群的场景策略，最终实现人-货-场精准匹配，在提升品牌目标消费者的同时促进品牌人群关系加深，提高人群转化效率。

品牌多部门资源联动进行目标策略人群的全域触达：借助阿里生态工具，整合电商及营销双重资源，一方面通过Uni-desk投放站外抖音、喜马拉雅、百度等媒体渠道进行全域人群的精准曝光，放大大人群投放范围，同时辅助营销部门进行效果验证，再进行营销效果的放大；另一方面站内通过引力魔方等渠道进行回流人群的二次触达，沉淀全域优质人群，同时借助特秀及互动城进行多层次潜力人群投放，增加品牌曝光，助力品牌人群量级增长，沉淀全域优质人群。

— 21年D11期间GMV目标基本达成，且同比增长超过70%，其中品牌目标3大策略人群贡献近一半的占比。

— 21年D11期间，AIPL人群累计规模同比增长20%，其中品牌核心3大策略人群AIPL规模也达成了最初制定的人群增长目标。

— AIPL整体流转率较去年同期提高近5个百分点。

— D11会员活跃率及会员购买贡献同比提升超过了10个百分点。

### 【专家点评】

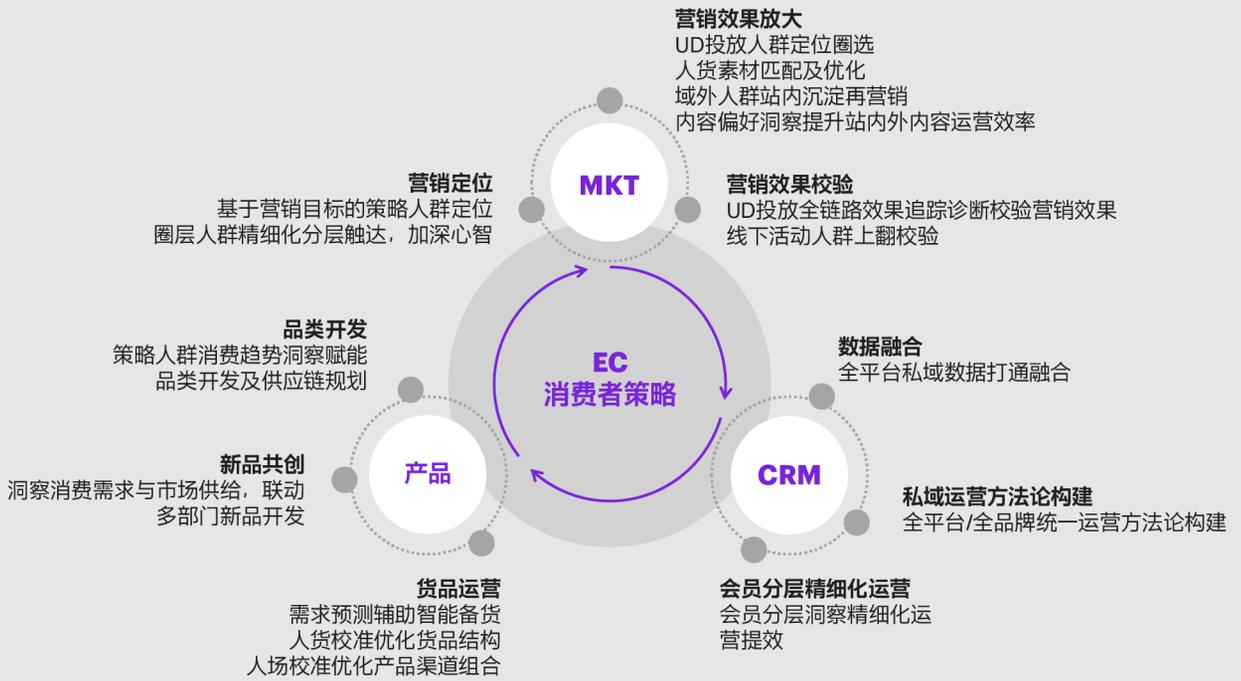
The North Face的生意规模高速增长本身需要通过全域消费者运营来解决，这是跟品牌本身的规模、消费者心智导致的。这里面包含了需要借助营销进行消费者破圈，以及电商销售端和营销端的协同配合，实际上是用数据实现了多部门基于品牌生意目标实现的协同合作。其中沉淀的从品牌目标策略人群定制、营销目标制定到营销效果验证、营销效果放大的品牌策略人群全域营销链路，为品牌生意持续增长提供方法论保障。

### 品牌原声

—— Alex Wang, VF亚太区战略与数字中心副总裁

作为全球户外领域的领军品牌，The North Face在中国的增长潜力巨大。在数字化浪潮下，品牌的增长需要各个团队有效协同，真正的以消费者为中心进行决策与行动。而有效的协同需要：(1) 可信赖的数据 (2) 以数据驱动的端到端的工作方式来实现。在产品端，我们以数据洞察确定品类机会，为产品设计提供输入，选择跟本土市场相关的有影响力的合作伙伴。在营销端，我们通过数据结合消费者洞察制定营销策略，指导内容产出以及消费者触点和体验的选择，并利用阿里的工具进行多次触达。在销售端，利用实时的消费者行为数据对运营策略和落地举措进行优化。而这一切的协同都是通过有效的数据及分析作为统一的沟通语言。数字化带来的最大的变革在于组织的边界不断模糊，我们通过公司内部的数据与洞察团队，结合外部服务商不断的输出可执行的洞察分析，赋能产品、营销及销售团队进行有效决策。品牌因为准确把握消费者的需求，可以做到强化本身品牌定位的同时，不断出圈。在此过程中，品牌和合作伙伴共同沉淀了可被复用的消费者运营方法论，进一步支持品牌在中国市场的持续健康发展。

图6  
全域策略人群组织联动



来源：天猫



Photo by Michelle Kolkevich  
Kearney, Chicago

### 案例三：FILA：品牌定制化女性人群跨品类拉新

#### 【业务背景】

FILA 作为拥有百年历史的品牌，定位高级运动时装。2021年，FILA 人群总量过亿，消费者结构呈现出潮流时尚白领女性占比增加，新客更轻熟时尚，尖货客群更年轻更高消的趋势。如何对存量人群进行精细化分层和运营，同时进一步锁定 FILA 品牌的核心策略人群，进行高效的品类站内外拉新，是品牌在下一增长阶段核心要突破的消费者运营命题。

#### 【策略方法&结果】

品牌细分策略人群定义：从运动行业女性人群出发，通过品类增长潜力、品牌渗透能力、调性适配度三个维度评估各细分人群，定位品牌专属四大女性运动行业策略人群。

人群需求洞察，货品匹配：根据细分人群运动服饰内的货品偏好（款式、颜色、价格）以及跨品类购买（服装、饰品、奢侈品类等）透视品牌核心人群的穿搭和生活习性。

营销触达：结合品牌年度货品策略针对性进行营销场景的人货匹配，通过站内媒体和内容矩阵辅以域外大曝光渠道，根据人群购买心智差异化供给营销内容，多渠道广泛触达四大核心策略人群，实现品牌在核心女性高质量人群上的持续渗透增长，同时带动女性货品品类高客单人群拉新。

除聚焦女性运动人群这一策略性目标人群外，FILA还选择了“露营”这一具体的生活场景来跟消费者进行场景式的沟通，在欢聚日中设计了一系列露营生活方式的营销主题活动，有效对目标人群进行圈层渗透和新人群招募。

在欢聚日营销活动期间，通过各式出圈直播，多维跨圈种草，户外专业垂直类媒体+KOL合作，围绕“2022当夏最in生活方式”等话题进行爆发式传播，营造全网户外出游度假新时尚趋势，引导更多消费者回归山野，拥抱自然，换上新装前往户外体验FILA所倡导的运动生活方式。同时通过平台定制线下活动联和限定礼盒预售重磅事件多维聚焦用户眼球，多重好礼发送蓄力欢聚日开售。最终触达存量和新增AIP人群近亿人，新客占比超过全店50%，较去年提升3%，通过带动高质量策略人群的转化购买，成功实现店铺客单价提升20%的溢价目标。

#### 【专家点评】

近年来，随着独立女性力量的唤醒与成长，女性人群对于运动服饰行业的重要程度不言而喻。FILA 品牌人群体量位于头部水平，如何细分为能够做到全链路高效闭环运营非常关键。本案例中，品牌能够根据行业及自身趋势，将女性消费人群切细挖深，定义出品牌自身TA人群，并与营销深度结合，结合露营等场景化的沟通方式，通过欢聚日营销扩大拉新范围，通过“人群+场景+货品”的方式最终实现了女性运动人群的心智渗透与市场占有的提升。



## 四、圈层人群运营

### 4.1 运动户外圈层人群定义

目前运动户外行业分为六大圈层人群，分别为跑步、篮球、健身、滑雪、露营和街潮，主要根据行业的趋势和品牌的生意体量占比来划分，滑雪和露营是运动户外行业的高增趋势，跑步、篮球、健身是生意成交体量的重要贡献者，街潮圈层的年轻化特性最明显。

#### 不同圈层消费者场景特征与购买链路有较大不同。

随着全民运动风潮的掀起，跑步作为入门门槛较低的运动，是很多运动人群的首选项目。跑步市场也是目前天猫人群体量最大的市场，通过观察近两年市场趋势可以发现，跑鞋市场近两年增速可观。单价低于300元的入门跑鞋随着国货品牌的发力高速增长，各品牌在产品的材质、功能等属性上做到了较高水平，实用性与性价比依然是首要需求。单价在500元以上中高端跑鞋平稳增长，因中高端市场人群的购买心智不同，基本跑步功能需求满足之外，消费者愿意为产品设计风格更潮流带来的溢价买单。跑步市场中，男性与女性消费者占比基本接近，核心人群主要为泛奢华人群与主流市场人群，25-34岁的精致白领女性消费者更具潜力，是未来主要的增长市场。

滑雪市场又是另外一种情况。2021年滑雪市场规模实现翻倍增长，新客的快速流入，老客的装备升级都为市场注入了强大的能量。滑雪既是一项运动，又是一个社交符号。淘系滑雪购买主力人群为新锐白领及资深白领，同时，GENZ人群对于滑雪装备的需求在迅速爆发。消费者对于品牌的选择也根据品类的不同有较大差异，消费者选择滑雪服饰时更偏好国内品牌，而滑雪装备则更相信国际大牌。在种草阶段，GENZ人群更偏好在“手淘问大家”中，通过评估产品口碑以确定最佳选择，新锐白领人群更喜欢通过直播全方位的了解产品并以最优价格下单，资深白领人群更乐于通过会员裂变，新品尝鲜活动来完成自己及家庭滑雪装备的采购。

露营这个圈层则因消费者的发生场景不同而产生需求差异，消费者对露营服饰与用品的功能性要求最为看重，在进阶露营场景下，又有美观等更多方面的升级需求。根据露营人群分析，我们发现消费者根据场景主要可以分为四类：基础公园露营，徒步露营，汽车露营以及精致露营。其中体量最大的场景是基础公园露营，消费者较为大众，对产品功能性需求最低。而徒步露营和汽车露营的驴友人群因露营环境的挑战，对产品功能的专业性要求最高，不同的是汽车露营这一场景的体量稍小，但增速最快，是露营场景中的机会赛道。另外还有一类爱好露营的精致人士，精致露营消费者明显地同徒步和汽车露营的专业驴友的画像存在差异，他们更加偏好精致生活以及时尚物品，对产品的功能性也存在一定的要求，且这类用户的规模大，并且增速也非常客观，可以说是露营圈层中的明星人群。

品牌在淘系内运营圈层人群能获取到相关人群的识别能力，包括阿里生态人群和全域人群的二三环识别能力，使得品牌结合相关圈层场景落地有效运营圈层人群(如图7)。

### 4.2 方法论

天猫运动户外圈层人群的人群识别能力和数据洞察能力可以帮助品牌更好运营圈层人群，基础是阿里生态内各种数据的融合，包括核心专业人群、强关联品类浅客和泛人群(泛运动+泛品类人群)，从而能够对圈层人群的基础画像、跨品类行为特征和兴趣属性可以进行合理性分析。

通过圈层人群的洞察分析，能帮助品牌更好指导圈层人群的营销和相关货品供给。

运动户外品牌根据自身品牌基因及货品优势，选择不同圈层市场进行深耕，需要对细分圈层人群持续触达和运营，建立品牌心智，打造品牌持续发展能力。但在广泛的消费者中如何能够精准又全面的识别圈层人群，圈选出他们进行深入洞察，通过多场域有效地实现心智击穿，是很多品牌遇到的难题。针对精准圈层人群识别与有效心智击穿这两个痛点，我们的圈层人群运营方法论提供了两个关键场景来实现。

图 7  
圈层运动人群



来源：天猫



#### 淘系电商行为运动人群

- 行业范围：运动户外/母婴运动/健康食品
- 数据范围：核心专业品类购买人群+专业品类&强关联品类淘内潜客



#### 阿里生态运动兴趣人群

- 看：优酷观看类/UC资讯类/飞猪线路门票类/大麦票务类等
- 玩：阿里体育赛事类，钉钉/支付宝走路类，口碑线下场馆类等



#### 全域运动兴趣&行为人群

- 体育IP&赛事合作&会员的人群上翻

### 4.2.1 圈层人群的识别与洞察

运动户外品牌可以通过圈层人群的识别能力和数据洞察能力实现对目标人群的精细化洞察。运动户外圈层人群的识别目前面临如下的挑战：

- 圈层人群属于人文属性，并没有明确的物理标签可以进行精准识别。
- 圈层人群需要和确定性的平台人群进行融合以进行精准识别。

基于如上挑战，品牌需要通过下列策略进行针对性设计：

- 基于圈层人文属性识别出核心专业人群的样本，并且结合强关联品类潜客进行样本人群属性研究。
- 根据样本研究得出物理标签，再结合泛运动人群，进行交叉分析，产出具象化的TA画像，包含基础画像、跨品类行为特征和兴趣属性。

例如跑步圈层可以根据跑步场景划分选择核心专业人群进行样本分析，篮球圈层可以从“看、玩、买”全方位人群中选择专业核心人群进行样本分析，滑板圈层可以从泛潮流人群中选择核心人群进行样本分析。

通过圈层人群的洞察分析，能帮助品牌更好指导圈层人群营销和货品供给，同时品牌也可以进一步通过与平台的深度合作，基于细分场景、产品运营等维度来不断优化品牌的圈层人群标签。

## 4.2.2 圈层营销击穿人群心智

圈层营销主要基于持续、深入的人群经营，有效并且长期的与用户进行互动（如图8）。主要通过如下方式：

- 内容打造。圈层人群的兴趣聚人属性，需要在营销活动中传递出对话题、故事、信息载体的关注，需要定制化的场景以及以故事为载体的内容叙事逻辑。
- 注重营销事件。圈层人群的自我表达属性，预示着他们对营销活动的参与度、表现欲较高。品牌可以以营销事件为切入点，引爆话题，利用平台小程序产品，实现线下营销事件造场、站外媒体传播造势、平台私域场承接的全链路闭环。

— 货品力创新。圈层人群对于所属圈层的认同，造就了圈层共性身份符号的影响力。品牌可以打造具有圈层属性的明星单品、经典系列，来响应人群的身份属性需求。

— 沉淀培养忠诚用户。圈层天然具备“社区”属性，在平台提供的会员运营工具和社群运营的融合过程中，可以着力培养优质 KOC，帮助品牌实现圈层人群生态圈的建设。

例如在冰雪节的营销活动中，通过拓宽消费场景，核心冰雪类目成交翻倍，目标达成率超过 100%，同比增长超 110%，并且拓宽了“冬季保暖”、“运动穿搭”、“高趋运动（如跑步、露营、钓鱼）”等多种消费场景，连带 60 多个二级类目整体达成了超过 2 亿的成交增量。

图 8  
圈层人群运营



圈层人群体系 (行业360承接)	圈层全域全链路营销+ 大事件内容引爆			明星单品/经典系列 拓展圈层人群资产量级和粘度&品牌心智塑造					
<b>人群定义&amp;标签识别</b> 阿里生态圈层人群标签体系 (类型、场景、兴趣等)	<b>营销内容打造</b> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>搭建消费场景</td> <td>阐述内容故事</td> <td>建立消费者关联</td> </tr> <tr> <td>联动KOC资源</td> <td>联动圈层社群资源</td> <td></td> </tr> </table>	搭建消费场景	阐述内容故事	建立消费者关联	联动KOC资源	联动圈层社群资源		<b>特色新品开发</b> IP联名/功能、材质创新/外观升级	
搭建消费场景	阐述内容故事	建立消费者关联							
联动KOC资源	联动圈层社群资源								
<b>人群洞察&amp;定位</b> 圈层人群画像洞察、需求挖掘	<b>全链路营销</b> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>圈层人群淘内触达</td> <td>品牌联合营销</td> <td>站外话题造势</td> </tr> <tr> <td>全域内容种草</td> <td>B端趋势发布</td> <td></td> </tr> </table>	圈层人群淘内触达	品牌联合营销	站外话题造势	全域内容种草	B端趋势发布		<b>新品类拓展</b> 拓展新圈层核心品类	
圈层人群淘内触达	品牌联合营销	站外话题造势							
全域内容种草	B端趋势发布								
<b>阿里生态链路渗透</b> 圈层人群圈选&联动营销，实现关联品类渗透、二环关联平台人群数据	<b>行业内协同</b> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>品类营销</td> <td>搜推资源</td> <td>天猫营销IP</td> </tr> <tr> <td>品类主题日</td> <td>直播主题日</td> <td>逛逛主题日</td> </tr> </table>	品类营销	搜推资源	天猫营销IP	品类主题日	直播主题日	逛逛主题日	<b>新场景洞察</b> 圈层下更细分场景、创新场景	
品类营销	搜推资源	天猫营销IP							
品类主题日	直播主题日	逛逛主题日							

来源：天猫

### 4.3 案例

#### 跑步圈层案例一：特步

##### 创新营销打法，让专业跑步鞋在年轻人中破圈

###### 【业务背景】

跑步鞋专业性和价格高，年轻人群渗透率相对专业人群偏低，为加强对年轻人群的影响，特步携手天猫聚划算与欢聚日联合打造了第七届特步321跑步节，充分利用天猫大数据，梳理出全新的人群定位：将往届集中于“竞速达人”的目标消费群体扩容成为更加年轻的“健康生活”人群，并针对他们不同的跑步场景和需求，对跑步市场人群进行分层，匹配不同层级的货品和沟通方向，精细化运营跑步人群，以解决高端产品无法带动腰部产品销售规模的现状。

根据全新的人群分层定位，特步321跑步节以“跑步的味道”为主题，倡议消费者在跑步过程中感受世间百味，宣扬“跑步是生活中的一部分”的主旨。

###### 【策略方法&结果】

线下跑步人群扩容和互动：特步针对线下更加广泛的健康生活群体，发起全网共创跑步味道活动“寻找味道创意官”，超过50位KOL推送、号召22万跑族会员参与活动产生丰富的UGC内容，联动超过14家跑步俱乐部、100个跑团和321家大型门店发起“城市寻味跑”，与迪丽热巴共同开张“生活百味奶茶店”，让年轻人迈开脚步跑起来。这次跑步节上翻人群超过2000万，年轻人群占比76%，贡献成交14%。同时根据年轻人传播习惯，首创“城市跑3D直播间”——根据活动线下打卡地，在直播间首次采用动态3D技术，还原线下活动中带有各城市地标的网红跑道。活动当天通过线下活动直播、明星总裁进直播间等多种互动方式，进行人群沉淀，进店人群33w+，客单价超过400，年轻人群占比21%，未来这种形式也将在店铺持续运营。

天猫店铺私域互动小程序，深度营销链路串联：根据年轻人群喜好，站内以“跑起来真香”内容话题引导，并定制“特步跑步街”跑步小程序，融入气味博物馆、明星等年轻人高偏好的IP元素，在淘宝旗舰店针对不同类型的人群进行不同货品组合的推广，加上多种互动玩法、多体验场景切换，既做到高粘度消费者的裂变转化，又将线上线下传播链路打通，进入品牌店铺私域小程序的人群是可以长期沉淀下来的，未来玩法可以持续创新。通过这次的破圈活动，特步核心策略人群占比提升17%，品质人群占比提升

13%，帮助品牌很好地实现了年轻化和品质化转型。

###### 【专家点评】

在建立核心圈层市场影响力以后，如何能够向外扩大圈层范围，影响更多人群，实现“破圈”，是很多品牌的增长困局。特步针对分层消费者设计不同的货品组合和针对性的营销互动玩法，这是影响泛“健康生活”人群最有力的抓手，同时还通过线上跟线下互动、站外和站内的流量承接不断加深消费者心智影响，最终实现了很好的营销爆发与品牌破圈。

###### 品牌原声

###### ——周九，特步集团副总裁

在竞争激烈的Z世代争夺战中，特步坚定锁定年轻人，与天猫合作深度洞察年轻人喜好，结合精准的内容营销与货品结构，和年轻人进行深度沟通，借助充满创新的跑步等整合营销事件，实现线上线下营销闭环，一方面让线上线下的专业跑者很好购买到160x 3.0这样的专业产品，实现10秒售罄这样的佳绩，也可以让初入门的跑者买到减震旋9.0这样生活跑步兼具的礼盒。通过分层精准强化年轻消费者对品牌认知的同时，也实现了营销层面的破圈思考，沉淀了超过四千万的消费者数据，带动更多消费者进入转化圈层。

特步与天猫的合作是在展示如今碎片化时代下如何把创新的营销通过更精准的方式和不同的消费者互动，无论是热爱元宇宙的年轻人，还是坚守跑步热爱的中年人，都能在天猫平台和特步这样在创新和专注跑步的品牌实现分层优质互动。期待在数字化时代的浪潮中借助平台、工具、模型的力量，为消费者贡献更多的消费场景及更优质的产品。

## 跑步圈层案例二：On昂跑

### 小众跑步品牌破圈到健身房精致白富美的最爱

#### 【业务背景】

定位于高端性能市场的苏黎世品牌On昂跑成立于2010年，目前在全球以每年65%的增长速度成为了增速最快跑鞋品牌之一。在获得了欧美和日本市场的成功之后，On也快速的打开了中国市场，在天猫平台中，连续两年以同比263%和125%的速度飞速成长。

#### 【策略方法&结果】

在中国市场，昂跑用本土化素材的故事打动消费者，同时也找到了潜力巨大的女性人群作为生意增长切入点。2021年38节On开始扩展女性消费人群，将脚感轻量，功能多面，配色多样的Cloud X作为更适合女性跑者的主推产品。联合On品牌大使、健身博主ECHO拍摄广告宣传片，主打Cloud X的多场景多功能应用，破圈到女性群体，提升主推款Cloud X成交。内容端主要在小红书&逛逛内容种草，站内通过总裁驾到+达人直播引爆，在女性群体中打响知名度。2022年38节以电商渠道牵头，发起以“唯爱跑的woman”为主题的全渠道营销活动，选择女性偏好的主推产品，搭配礼赠机制。小红书也安排闺蜜档组合形式产出内容，作为呼应，实现社媒平台造势。线下在统一主题的前提下，进行不同形式社群活动作为联动，为将来搭建线上的专属社群活动做测试。

活动期间品牌女性消费者占比提高20个点达到65%占比，新访客中女性占比达到75%，客单价提升11%达到1363元。同时，近2万的女性跑者沉淀为品牌的私域忠实消费者，为后续女性产品优化、会员裂变打下了坚实的基础。

2021年在天猫平台的两个关键大促节点618和双十一，昂跑皆推出小程序的互动小游戏，搭配站内外全域传播，搭配明星直播间和宝藏新品牌IP合作等策略，完成用户转化。简化主推清单，选择明确的、不同层级的产品，触达各自的消费群体。

#### 【专家点评】

昂跑在跑步圈层中切准高性能跑鞋这一细分市场后，通过市场洞察找到女性跑者这一大体量高增长的目标消费者

群体，根据目标人群需求的深度洞察，匹配更适合女性跑者的产品，通过运动风搭配、健身房运动、户外慢跑等多场景演绎，全域营销触达目标群体，成功实现了女性群体的破圈与心智占领，实现了品牌力与销售规模同步增长。

#### 品牌原声

—— Lauren Yang, On 中国电商总监总裁

个人而言，我非常高兴的看到 On 昂跑在过去的两年快速成长，可以说 On 昂跑品牌刚到中国不久，就遇到了疫情。但就是在这样的情况下，品牌反而更加快速的找到室内场景和目标消费人群，通过快速建立破圈的口碑产品，配合社交媒体话题来加深打造品牌。在零售终端上，北京、上海、深圳、成都等高端商场的门店也进一步加深了品牌定位。而在与 Tmall 的合作上，通过内容营销以及直播间，进一步拉近与消费者距离。在未来，我们期待在跑步与运动市场，通过更多细分领域的产品供给在 Tmall 各人群细分中进一步挖掘新客与潜客。

## 滑雪圈层案例：天猫冰雪节

北京冬奥周期通过线下活动辐射圈层人群，引爆滑雪品类，站内投放精准实现站内拉新

2017年天猫开始举办一年一度的冰雪节，但是冰雪运动在国内一直都属于小众运动，即使在冬奥会即将召开前的2020年，雪季国内滑雪人次也只有2000万人次，人群渗透率还不到1%。但如果抛开渗透率，看增长率的话，冰雪运动的增速是非常高的。2021年的双11期间，天猫滑雪用品销售额同比增长了120+%。2021年12月，飞猪冰雪旅游相关商品预订量环比11月增长了2倍以上，这些数据充分说明了国内冰雪运动的巨大增长潜力。因此借势北京冬奥会的巨大影响力，天猫运动户外以#我们雪上见#为主题，打造了全新的2021天猫冰雪节，面向滑雪圈层人群，主推滑雪新品及新锐品牌，巩固滑雪新品心智，并联动飞猪等二方资源实现更完整的消费链路体验，基于货品和场域分层的精细化运营，加上站内外传播联合打法，构建新消费场景，抢占行业滑雪心智。

天猫运动户外通过滑雪圈层人群的标签梳理及定义，以站内人群标签画像为依据，做站外投放的策略指导，跑通了完整的滑雪人群流转链路精准触达。通过阿里妈妈效果广告投放，站外人群拉新达到200+万，完成率200+%，回流淘内140+万滑雪圈层新增人群，沉淀了高效的冰雪节人群，充分说明了站外投放的精准性和成功率，为未来品牌和行业营销活动累积了丰富的资产。

在冰雪节的站内营销活动中，通过拓宽消费场景，核心冰雪类目成交翻倍，目标达成率100+%，同比110+%，并且站内营销在原有运动生活场景基础上拓宽了“冬季保暖”、“运动穿搭”、“高趋运动(如跑步、露营、钓鱼...)”等多种消费场景，连带60+个二级类目整体达成了2亿+的成交增量。

### 【专家点评】

品牌在以站内人群为标签依据进行站外投放时，最关注的是人群策略的精准性。2021天猫冰雪节对品牌的最大价值在于跑通了小众趋势圈层人群“站内标签做依据、站外投放重回流、站内沉淀看重合”策略逻辑，给致力于做圈层人群运营的运动品牌提供了一个极具借鉴意义的案例。

## 露营圈层案例：天猫露营主题日

利用平台势能进行站内外跨品类圈层人群种草，打爆消费趋势并拓展有效人群

2021年被称为“露营元年”，国内露营市场规模达到了7000亿左右，年增速40%以上，露营人数达3.6亿次，人群集中于21-45岁的年轻一代和年轻家庭。在国家政策支持的支持及新中产消费价值观的驱动下，露营已成为全网新风潮，品类趋势明显。2021年双十一期间，天猫运动户外露营主题日提出“室内/室外”新露营场景营销，以“立刻原地露营”为话题，聚焦6大高增类目，进行单品营销打爆、人群破圈，在露营淡季成交超标达成。

在打造“室内/室外”新露营场景营销方面，天猫运动户外组织4场线下活动，联动130位KOL进行“立刻原地露营”全域内容发布，同时，天猫观察到露营人群跟汽车和母婴等类目消费喜好关联度高，并以此为站外圈层人群种草投放的指导，投放达人覆盖户外、美妆、时尚、旅拍、母婴、红人等各领域，让露营内容全面破圈，总体内容曝光6000万。

跨行业商家联合营销方面，基于露营人群对于观星话题的热度，天猫以“IP联名首发”为营销出发点，联动飞猪x观星机构x天猫消费电子行业，以流星雨慢直播话题切入，通过跨品类、跨端、跨业态合作进行潜客渗透及人群破圈。在流星雨慢直播中，专业观星机构13个小时连续录制，主信号进行商家产品植入+主播高频口播，信号源承接至「天猫官方台」及「商家直播间」进行产品挂链销售，同时在央视新闻、央视网、腾讯视频等媒体的曝光量级达到了2893w。

天猫露营主题日达成了有效人群渗透和人群扩张的目标，成功提高露营类目客单价20+%，露营已购人群达到环比50+%的提升，整体成交目标达成率高达140+%，同比90%增长。

### 【专家点评】

平台联动商家进行圈层建设的最大价值在于平台的规模化和资源势能，表现在趋势人群洞察、营销声量、破圈人群规模、高价值人群沉淀及ARPU值四个方面。天猫露营主题日在这五个方面表现均很优秀，基于“年轻”、“亲子”的人群标签探索了美妆、时尚、旅拍、母婴、天文等圈层人群，通过高曝光量的营销活动进行了全域投放和高价值人群沉淀，为品牌后续的私域运营奠定了良好的人群基础。

# 五、品牌私域运营

## 5.1 方法论

随着运动户外市场规模及增速不断攀升，各细分品类下的发展趋势表现强劲，今天的消费者需求已经发生了明显的变化，运动户外商品的价值越来越脱离“穿”的基本需求，更多的向生活方式、兴趣爱好、个人价值体现等方向转变。同时，消费者的购买动机与决策因素从产品功能、价格与促销，扩展为对情感和体验的需求。从这个角度来说，运动户外行业的商业驱动核心已经从商品流通转为了以消费者为中心并通过持续挖掘消费者的痛点与需求，进而延长消费者的生命周期，提升其购买价值。而这与近些年来各大电商平台所倡导的私域不谋而合。

私域，作为中国的原创概念，它的出现，实际上是中国零售行业在信息技术不断发展后的延伸。从品牌角度来说，随着数字化进程的持续推进，媒介与渠道的边界越来越模糊，围绕商品的单向营销逐渐趋弱；从消费者的角度来说，随着内容及社交媒体的兴起，消费者的角色从单一的“购买者”向“购买+体验+传播”的多重角色转变，围绕消费者全生命周期的双向互动转变变得越发重要。因此，“私域”的出现不同于传统意义上的“客户管理”，它的作用与价值主要包含三个方面：

- 可持续触达消费者的渠道
- 挖掘消费者价值的多元化
- 确定性的长期价值增长

运动户外私域方法论是以“FAST+”方法论（2021年10月发布）为基础，结合行业及其消费者行为的特点，对“FAST+”中的关系、场景、转化这三个关键属性进行具象延展，并从中进一步提炼出了新关系、新体验、新效能三个核心要素，旨在帮助更多的运动户外品牌建立符合行业特点的私域方法论。

## i) 新关系：消费者全生命周期下的关系重构

在流量红利时期，商品供给的丰富度是运动户外行业商业驱动的核心要素。无论是平台还是品牌，在构建与消费者的关系时均是以商品品类作为商业基础。这种关系在“人找货”的背景下能较好的满足消费者“寻货 - 比货 - 买货”的需求特点。但是随着消费升级进程的推进和零售技术的不断发展，消费者的需求变得更多、更细、更快，原有的商业逻辑面临巨大的挑战，具体表现为：(1) 消费者的偏好特征难以构建，更无法建立消费者的全生命周期管理；(2) 品牌的价值主张难以体现，消费者的品牌忠诚度有限。

按照货品品类作为运作基础，通常会从产品或品类的视角与消费者进行沟通，但假设一个购买了篮球鞋的消费者，在相当周期内无论是其他篮球鞋或其他品类的运动鞋都不是消费者的需求所在，即便持续性的触达也并不能激发消费者与品牌的关系，更不能有效的挖掘出消费者的潜在需求。其次，消费者的决策容易从商品的比较因素出发，缺乏对于品牌价值主张的感知与理解，而这就会导致消费者出现对于品牌有认知心智，但没有品牌忠诚度，不利于持续运营消费者。

因此，在新的消费背景下，我们认为对于消费者基数庞大、偏好各异且消费习惯不同的运动户外用户，品牌首先需要挖掘不同运动偏好人群的需求特征，构建一套新的消费者关系图谱，通过提供适合差异化的细分产品与权益服务，最终实现消费者对于品牌的忠诚度提升。

### 新关系的内涵

基于运动户外行业的特点，我们认为品牌与消费者的关系可以从“横”与“纵”两个维度去定义与构建：

横：即以消费者运动兴趣或偏好特征建立的圈层运营体系，如跑步人群、潮板人群、露营人群、滑雪人群、篮球人群等。它的价值与作用在于识别出消费者的兴趣偏好后，以其为核心持续挖掘并提供与兴趣偏好相关的商品，同时，以消费者生命周期中的不同阶段为节点提供升级性商品，从而满足消费者随着兴趣技能提升后的不同需求。

纵：即以消费者与品牌的关系程度建立的分层运营体系，如泛粉丝 - 已购非会员 - 已购会员 - KOC 等。它的价值与作用不仅在于建立品牌与消费者的沟通渠道，促进消费者复购的意愿与频次，更重要的是通过关系的确立能持续输出品牌的价值主张，同时通过差异化的权益提升消费者对于品牌的忠诚度。

## ii) 新体验：“看、玩、买”多效一体的品牌体验

随着消费理念的不断革新，今天的消费者对于品牌的认知以及消费行为已经越来越摆脱传统意义上的商品属性，其更加注重的是商品背后所代表的生活方式。对于运动户外行业来说，这种趋势特点更加明显。无论是瑜伽还是跑步，抑或近些年来兴起的冰雪运动、户外露营等，本质上都是消费者在追求不同的身心健康的生活方式。而新兴社交平台的崛起，则更是加速了这种趋势。

对于运动户外品牌来说，面对这样的趋势需要解决的是如何从款式、价格、促销等货品维度为基础的商业逻辑向为消费者打造“愉快/有趣的”体验逻辑转型。以天猫在2022年1月举办的天猫冰雪节活动为例。在此次冰雪节中，天猫首先打造了以“我们雪上见”为核心心智的系列内容，从而实现消费者对于冰雪运动从认知到理解的过程。其次，通过打造“雪场线下体验”的活动，不仅创造了与消费者互动的场景，更为重要的是完成了消费者从理解到体验的转化。最终再在消费者对于冰雪运动体验后的基础上，实现对于冰雪运动品牌用品的购买。

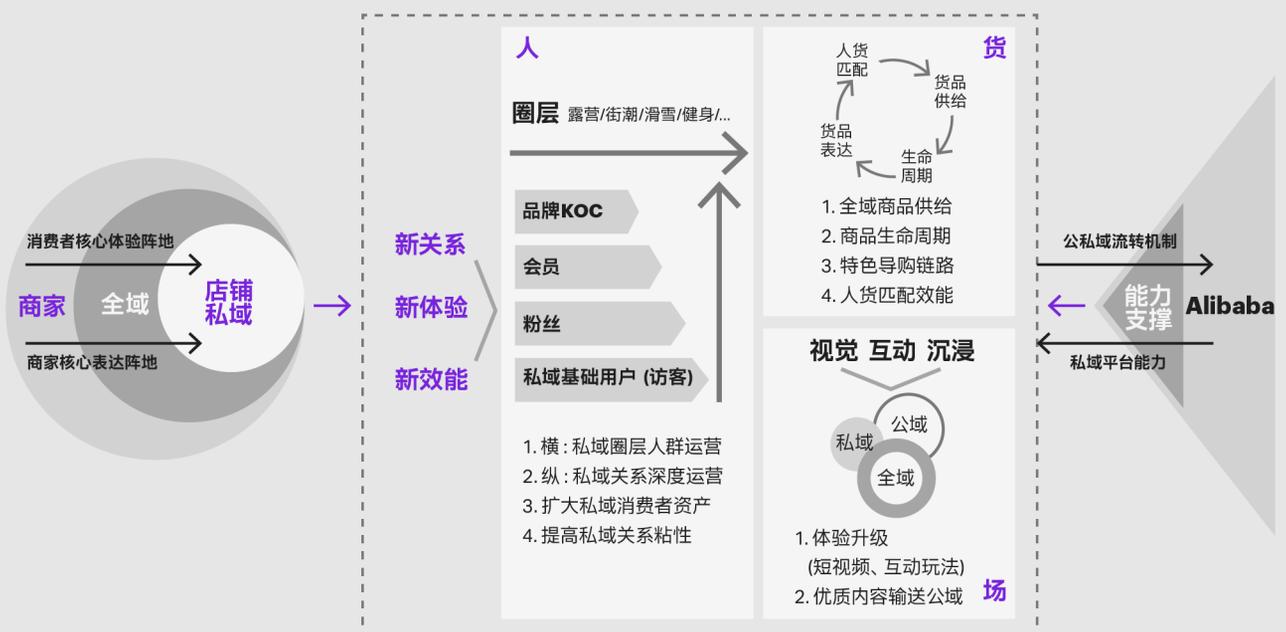
在这个案例中可以看到，相较于过去以“促销”为核心的活动不同，它构建的核心不再是以商品/货架为原点，而是将消费者的参与体验设计为主轴，将冰雪运动的趣味带给消费者，从而实现最终的消费转化。同样的，对于运动户外品牌来说，这种以体验为核心的思维在线上线下的全域消费场景都应构建起来。

## iii) 新效能：消费动线革新下的效率提升

在电商平台的初期，品牌在平台的竞争更多聚焦在搜索页的争夺，各种商业策略或者运营方法都是围绕着如何“抢位”“卡位”展开。这种现象的出现有两个原因：一是消费者的购买动机与需求十分明确；二是购买决策因子相对较少。因此，平台只需要通过最“简单”的搜索方式就能满足当时消费者的需求。

但是，随着电商行业的日趋成熟，品牌与消费者连接的触点越来越多，同时信息爆炸与碎片化的加速，致使消费者的购买动机变得更加复杂，而原来单一的搜索渠道下的价格比拼、折扣比拼等已经不再是今天消费者仅有的决策因子。从2016年起，阿里便开启了“千人千面”工程，力图通过个性化的展示帮助品牌与消费者更好的连接。而今天，我们看到，从种草到购买，从淘外到淘内，从搜索渠道到多触达渠道，消费的动线变得更长更多变，这就导致品牌面临一个新的挑战：如何在越发繁杂的消费动线中提升效率，从而使自己的销售产能最大化（如图9）。

图 9  
运动户外私域解决方案



来源：天猫

## 5.2 案例

### 案例一：Vans 滑板社区：滑板人群圈层渗透

#### 【业务背景】

品牌 21 年完成天猫会员体系搭建，成功引导公私域消费者入会，在会员量级和大促转化表现上都取得了较好成绩。但同时品牌也面临非 S 级大促期间，会员招新及会员销售占比表现低于行业水平，会员活跃度下降，会员忠诚度低的问题与挑战。因此，品牌联动“2022 天猫品牌年度会员日”IP，发掘天猫平台非大促期间的会员招新机会点，以滑板圈层人群为目标，全链路、多渠道、多触点开展会员活动，促进互动与传播，深植品牌基因，建立忠粉社群，提升会员忠诚度。

#### 【策略方法&结果】

全域运营渗透滑板文化圈层：会员日活动以非常鲜明的文化调性，为消费者带来深植品牌基因的互动体验，为扩大活动影响力，品牌联动公域/私域、站内/站外、线上/线下、域内/域外，通过种草、UD媒介触达、直播、线下活动等多元化媒介组合及活动形式，数字化经营，实践以私域为核心的全域融合营销方法论。

品牌触达人群主要分为三类：

- 滑板圈层潜客：对极限运动，艺术及音乐，街头文化及相关品牌感兴趣的人群。
- 滑板货品偏好人群：与品牌货品热词及滑板相关货品有过浏览、收藏加购等互动行为的人群。
- 品牌沉淀人群及放大：品牌历史兴趣人群，购买人群，粉丝，活跃会员及放大人群、内容回流人群等。



## OFF THE WALL

#### VANS 品牌基因

- 滑板
- 艺术
- 音乐
- 街头文化

## VANS FAMILY KEY WORDS OF 2022

有趣、大胆、创意的IDEA从不缺乏  
更要拥有不断打破常规的勇气  
以及将以上纷纷实现的行动力！

### OUR STRATEGY

Enabling VANS FAMILY in China market as  
a FUN & CREATIVE community with  
emotional connectivity to differentiate  
from other brands' loyalty programs

以滑板文化圈层为中心，辐射裂变：品牌通过线下活动邀请、生日主题UGC创意与分享、游戏挑战赛、蛋糕分享MGM打榜等交互式裂变玩法，扩大活动影响到圈层人群范围，助力会员招募。同时，对裂变人群进行全链路追踪，针对不同链路人群匹配权益分层触达，提升人群后续转化。

圈层人群KOC培育：为进一步推进私域人群关系深度，建立高效人群运营，品牌将KOC培育作为重要手段。在会员日活动中，通过私域人群画像洞察，聚焦滑板圈层人群，精准触达KOC潜力人群，以免单券、点赞榜首礼、会员周边、裂变奖池抽奖、线下探店、创意评奖、荣誉头衔等多重激励，引导消费者参与互动、内容发布与分享，进一步扩大活动效应，带来更多增量价值。

会员日活动期间，新增AIPL达到2000W+，新增入会和老客召回人群数量30W+，活动效果超过预期。

### 【专家点评】

品牌自成立之初就以滑板文化为根，基于对滑板圈层消费者的深度洞察研究，充分理解了消费者心智与情感需求。在圈层经营方面，通过策划一系列滑板圈层的主题活动，培养优质KOC，全域投放实现大范围拉新，通过搭建会员体系为消费者提供品牌私域的同好聚集地，从而进一步实现了消费者洞察运营的高效协同，在滑板人群圈层中持续渗透品牌心智。

### 品牌原声

—— Jenny Yang, Vans 中国电商总监

VANS 在天猫看到了做会员的更多可能性。从创意UI界面，全域触达能力以及营销主题活动等维度，天猫的会员体系都相对完善。全域预热助力线上爆发，除了主动触达会员、站内外付费投放，UGC内容回流天猫，我们还在线下找到高人流场地，通过互动环节将消费者引回天猫。对于品牌而言，不仅是完成购买的消费者，只要是对品牌感兴趣的人群，只要是品牌在整个数据生态中触达过的人群，品牌都愿意通过持续的内容沟通，与之做情感的联系。



线下活动引流天猫参与会员周  
无门槛参与  
晒照打卡，参与淘宝“逛逛”有奖话题  
页内容输出  
赢取专属天猫VANS会员周惊喜好礼

## 案例二：Nike品牌会员：私域消费者关系加深

### 【策略方法 & 结果】

#### 【业务背景】

2021年NIKE品牌在天猫推出了首个品牌定制会员专区，会员得以通过创新、个性化的深度互动方式解锁福利，升级会员体验。对比NIKE过往的会员计划，新的会员挑战计划不仅新加入了会员升级挑战的玩法，而且设计了丰富的沉浸式品牌体验元素，如虚拟人物形象、运动主题的互动游戏、品牌文化与产品设计相关的趣味问答等，通过与消费者进行多场景、多触点的互动体验进行更有效的长线消费者运营。

**1. 人格化的虚拟形象：**在新的品牌会员专区，会员可根据自身兴趣与审美选择“弄潮儿”、“运动家”、“机能侠”等画风各异却又代表了品牌精神的虚拟人物形象，通过拟人化的方式使品牌与不同圈层消费者建立更深层的情感连结。

**2. 趣味的互动体验：**NIKE品牌通过倾力打造的互动小程序帮助会员快速了解品牌以及针对不同消费群体设计的产品。小程序包含了每日步数挑战、运动小游戏、品牌知识问答等诸多互动环节，在鼓励会员参与运动的同时，与品牌产生深层互动，在潜移默化中加强对品牌的忠诚度。

**3. 多元化的分层会员权益：**NIKE品牌全面升级了会员权益，不同等级会员可依次解锁虚拟奖励、实物礼品、专属购物金、尖货专属购买权等福利。这些创新设置的、高感知度的会员权益对各等级消费者形成了强大的升级动力，鼓励更多会员逐渐成长为品牌核心私域关系人群。该项目将运动创新地融入线上会员权益分发及互动沟通，在鼓励运动的同时，也重新定义了线上线下的边界，引领消费者更积极的生活方式。



1. 人格化的虚拟形象



2. 趣味的互动体验



3. 多元化的分层会员权益



## 六、组织及生态

### 6.1 消费者运营组织架构整体特点

消费者运营需与品牌营销以及渠道销售高度协同联动，但并非所有企业都采用同一套会员体系的组织打法。我们扫描了全行业案例，发现消费者运营采用的组织模式与消费品本身的性质密切相关。基于消费品品类的**消费者互动体验和互动频次**，可将消费者运营组织总体划分为四类(如图10)。

其中，运动服饰品牌具备**强互动体验、高购买频次**的特点。其消费者运营已发展到较成熟阶段，消费者具有强品牌认知，消费者运营聚焦对全域消费者的深度挖掘。因此，品牌方通常采用**独立牵引型组织**，提升消费者运营部门为独立一级部门，以最全资源配置和多部门协同打通端端的消费者运营体系。部门职能覆盖消费者营销、转化与留存全生命周期，高效整合市场部的消费者营销、销售部的渠道策略、数字化部的消费者数据分析等，并在内部沿消费者生命周期形成细分组织模块。基于完善的职能建设，独立牵引型组织能够为圈层营销、全域营销和私域营销全过程提供坚实的圈层分析、内容策划、渠道触达和精准运营支持，从而不断提高营销效率。

### 6.2.1 圈层营销的核心组织挑战和应对方式

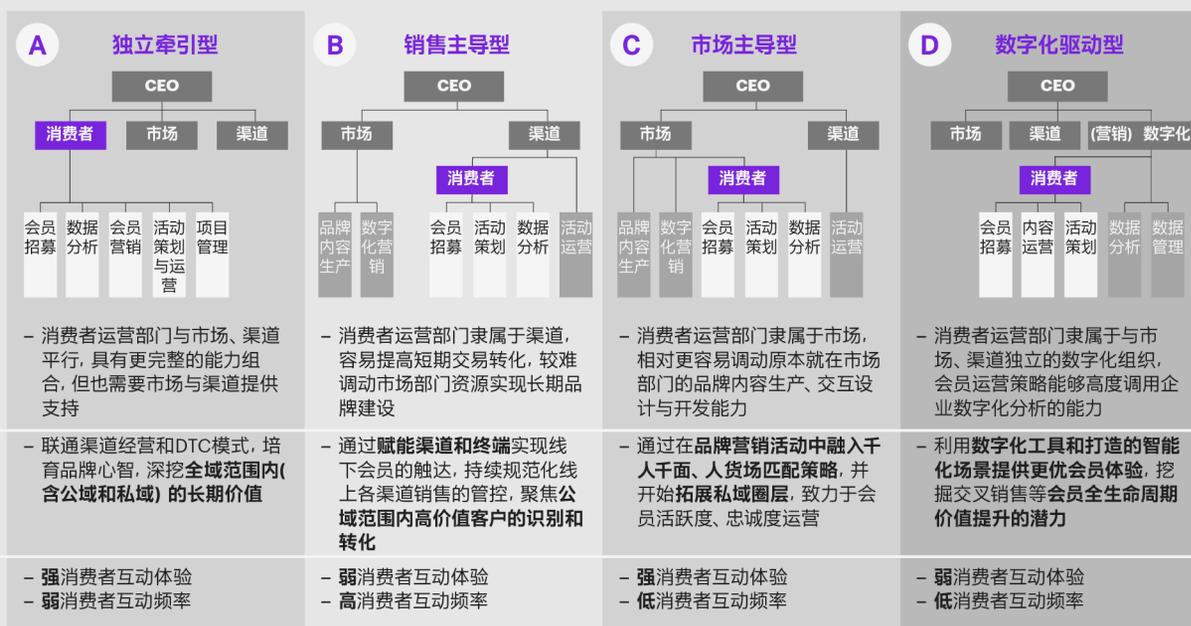
圈层营销，即针对具有特定属性人群的精细化运营，可有效提升目标人群粘性和品牌形象。如何精准定位人群，并有效建立圈层长效影响力，是品牌商面临的主要挑战：

#### 核心挑战：圈层人群触达和运营

有效构建相关人群“触达-运营-转化”闭环，是圈层营销的核心诉求。一方面，圈层人群具备特定的行为标签和交互习惯，需通过精准数字化手段和触点分析，实现对圈层的高效触达和转化。同时，如何有效开展圈层运营，培养关键意见人，不断提升圈层粘性和品牌影响力，则依赖品牌商的有效运营能力：

- **建立专业圈层运营职能**：为契合圈层行为模式、提升获客效率，领先企业往往在消费者运营部门中配备熟知圈层特性的专职运营人员，针对获客渠道和触点设计、活动策划、品牌植入模式等方面开展专业运营，确保精准触达品牌核心人群，并潜移默化地树立品牌认知度。

图 10  
品牌消费者运营组织形态分类



来源：科尔尼

— **圈层引领人培育机制**: 关键意见人对圈层人群具备深远影响, 包括 KOL 代言和 KOC 推荐在内的“领头羊效应”能够大大提高圈层认知, 增强小圈子引爆和破圈效率。领先品牌商往往具备体系化的圈层引领人培育机制, 包括针对大 C 和 KOC 的专项预算和升级机制, 通过社群平台、品牌资源和数字化手段赋能 KOC、提升圈层影响, 区域 KOC 裂变机制等。同时, 以职能或区域划分内部圈层引领人管理团队, 并合理分配引领人培育、社群活动等预算, 形成组合拳。

## 6.2.2 全域营销带来的组织挑战和应对方式

全域营销要求品牌商具备跨渠道的消费者信息整合和服务能力, 对品牌商组织能力提出了更高的要求:

### 挑战一: 如何发挥各渠道优势, 提供跨渠道消费者体验

对运动品牌而言, 各类渠道各司其职。如线上渠道是品牌宣传的主阵地, 线下直营门店是增强消费者体验的必要触点, 而经销商网络则承担重要销售任务。同时, 各渠道往往由不同的团队管理。为使各渠道形成合力, 为消费者提供一体化优质体验, 各品牌商采取多种方法:

- **明确界定活动策划、执行、监督的职责边界**: 对多渠道联合运营, 需明确界定各渠道管理团队、经销商、市场部门等各相关参与方的职责。如活动策划阶段, 应指明活动牵头方、配合方、监督方, 界定活动预算和使用方式, 并制定活动对应的绩效考核模式和对应的组织——从而确保跨部门的顺畅合作。
- **建立专业跨渠道协调职能**: 全域消费者活动是一项额外的职责, 需要各部门投入额外的协调和策划资源。品牌商需合理评估全域消费者活动协调预期工作量, 设置专门职能, 进行跨渠道对接和活动追踪管理。
- **跨渠道 KPI/ 收入共享机制**: 需清晰设计共享机制, 有效提升各部门在跨渠道的消费者获客和留存上的合作积极性。如对帮助其他部门开展的业务, 采用收入双算或分成机制, 或计入 KPI 考核体系, 确保各渠道在消费者运营中取得对等的回报。

### 挑战二: 如何整合全渠道消费者触点, 打造一体化服务

消费者触点往往分散在多渠道, 为整合消费者画像、塑造一体化服务带来挑战。品牌商需有效整合前端触点, 聚合消费者数据、还原消费者画像和完整决策流程, 从而支持全域消费者触达和定制化营销手段:

- **建立统一的数据中台和流程**: 领先企业建立“厚”中台, 支持消费者数据的归集和清洗, 从而构建统一的、全域的、360° 视图的消费者画像中心。中台信息涵盖消费者整个交互过程所关注的信息, 包括商品中心、订单中心、价格中心、内容中心、营销中心、服务中心等。通过厚重的中台支撑多渠道敏捷前台, 反哺全渠道精细化营销。
- **由点及面, 从直营开展全域营销活动**: 需选定核心触点和渠道, 由点及面积累全域营销经验。对于拥有直营线下渠道的品牌商, 可优先通过少数直营线下门店开展线上线下融合消费者运营活动, 并由消费者运营部门直接负责管理, 有效积累线上线下消费者运营协同经验, 建立可拓展的数据联通机制。

### 挑战三: 销售部门和市场部门的配合

全域营销不仅包含销售渠道, 也覆盖生产图文、视频等媒介的品牌内容, 互动小程序、游戏等交互体验, 及在社交媒体、内容社区、会员社群等多种媒介的曝光。对于多数运动户外品牌, 上述能力目前由市场部门掌握。领先品牌商需使市场与销售部门形成合力, 有效提升营销成果:

- **在品牌内容生产上合理分工**: 合理配置市场、销售渠道和消费者管理部门在内容生产和管理上的权限和职责, 如需要渠道部门提供的人员、案例、资源, 在高效合作的基础上减少市场部的额外工作。
- **市场、消费者运营部门共同承担消费者获客 KPI**: 据观察, 领先企业市场部门的 KPI 中, 会员与消费者运营相关 KPI 权重至少设置为总体的 20%, 从而统一市场部门与消费者运营部门的利益与目标。

### 6.2.3 私域运营的核心组织挑战和应对方式

私域是相对新兴的品宣渠道。一方面，其用户具有更精准、可反复激活、品牌更具主动权等特点，是品牌商深度营销的重要阵地。另一方面，如何充分挖掘私域带来的销售潜能，契合消费者需求，成为品牌商面临的全新挑战。

#### 挑战一：私域与其他线上线下渠道的关系

私域包括微信群、小程序、公众号、品牌官网等，在渠道和消费者群体上与其他线上、线下渠道存在交叉关系。合理设置私域管理组织定位，并匹配相应架构，是保证私域与各渠道、市场团队密切合作的基础：

- **合理设置私域运营组织架构**：基于私域管理定位，其组织架构可分为门面型、销售型、品宣型三类。其中销售型组织往往位于线上渠道部门下，而品宣型由市场部门主导。而约 20% 的鞋服类企业已将私域管理提升至门面型定位，由 CEO 直接支持，从而支撑跨部门的资源调配和紧密联动，帮助私域通过其他线上、线下触点，实现会员导流和沉淀。
- **将私域指标融入整体营销体系**：在销售、市场传统指标外，加入私域运营成果相关 KPI，如会员私域活跃率、人均私域停留时长、SOW (share of wallet)、NPS 等，使得各传统渠道和会员部门更好支持私域运营的推进，并分享收益。

#### 挑战二：私域消费者精细化运营模式

不同品类的消费者习惯与价值具有较大差异，而品牌商对私域运营模式和能力需求也相应调整：

- 如对于高客单、高专业指导需求产品，私域运营具备“专业顾问”属性，致力于提供持续专业指导和细致互动，甚至提供一对一等高价值专属服务，打造品牌忠粉。而对于高客单、低专业指导需求产品，私域运营则为“兴趣伙伴”，致力于通过公众号、群、直播导购等多生活触点，承担生活分享、激发灵感和购物冲动的职能。而对于低客单、低专业指导需求的产品，则需承担“促销员”式的购物引导职能。

#### 挑战三：平衡组织内部的能力与资源，将本地化消费者运营效率最大化

对品牌而言，消费者运营是否需要本地化，如何针对不同的渠道及平台进行定制化，是一大关键挑战。即便对于领先成熟的国际品牌来说，如何适应中国市场特色的平台生态及渠道特点，进而建设符合中国消费者期望的运营，也是品牌不断探索的议题：

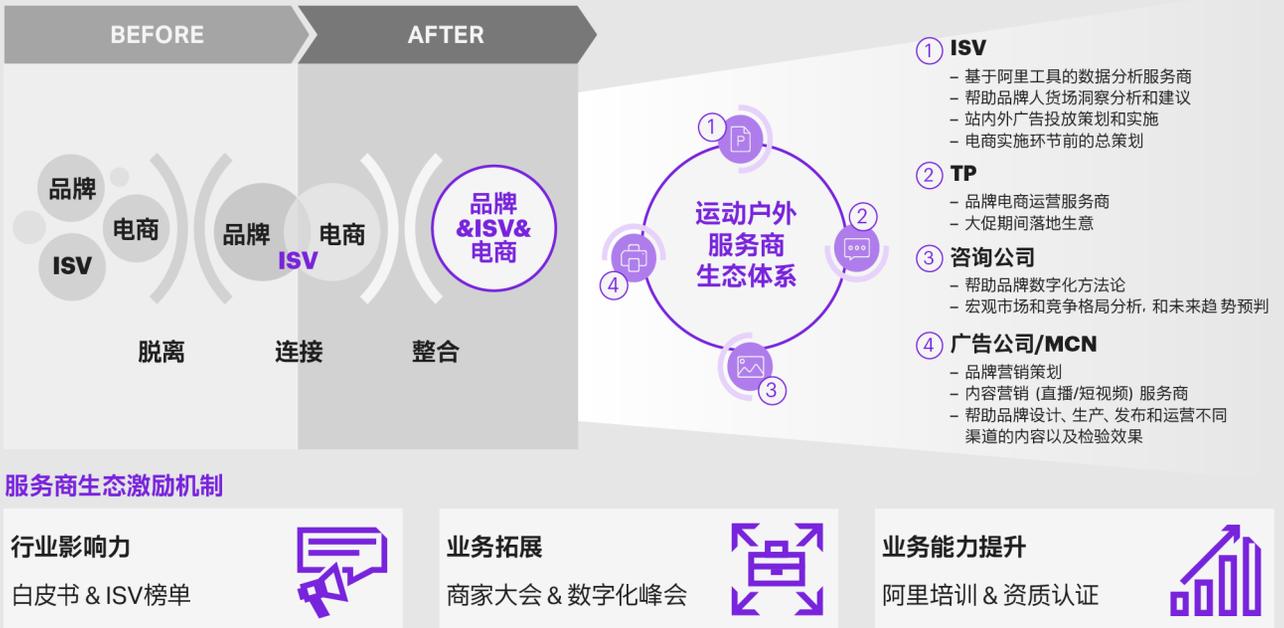
- **把握全新私域运营机遇，构建全面且本地化的全域消费者运营能力**：全新的私域为品牌搭建了一个与消费者建立新关系、新体验及新效能的舞台。因此，越来越多品牌方将消费者运营的重点落到构建符合消费者期待与诉求、符合平台及渠道趋势的方向上，不断加深本地化会员运营能力的培养与建设，协调优势资源并建立合理的目标，从而建立与消费者更加紧密，更加深入的联系，在未来更好的赢得消费者的青睐。

### 6.3 消费者运营生态能力建设

除在内部构建完善的消费者运营组织外，领先品牌也通过寻求与外部生态伙伴的深度合作，进一步完善企业运营能力。这类“外部大脑”包括外部咨询公司、数据服务 ISV、MCN 和广告公司、TP 服务商等多类群体。通过“外部大脑”提供的数字化赋能及营销手段，品牌可有效提升人群精准分层、营销和留存能力，切实支撑消费者运营效果达成 (如图 11)。

图 11

品牌数字化业务图：数字化业务服务商生态圈建设



来源：天猫

迪卡侬的数字化转型，为生态伙伴合作模式提供了优质案例。一方面，其与咨询公司开展合作，明确数字化战略转型方向应以为消费者为核心，推动商品供给侧和市场营销的改革。同时，品牌借助阿里数字化能力及 One Data 方法论，解决人群难以细分和定义、难以获取的挑战，实现精准的人群渗透。

具体而言，生态伙伴的 One Data 数字化方法帮助迪卡侬完善了从品牌策略人群定制、全域营销落地，到效果监测迭代的全链路能力。从人群定制看，借助阿里 Toolkit 和 Panel 数据，通过人群聚类的分析方法，从人群规模、趋势、和品牌 DNA 吻合度等多维度出发，精准定位目标人群。从营销落地看，以获取品牌定制策略人群为目标，跑通通过 Uni Desk 和站内品特、超级推荐进行人群拉新、承接、转化的运营链路；并深入站外触点，在站外获客链路输出了媒介布局和投放的策略，帮助品牌解决站外获客的难题。从效果监测迭代看，为品牌定制策略人群数据看板，驱动各品牌、销售、产品等各部门达成数据共识和互通，指导策略优化。

## 七、结语

在冬奥会的推动下，运动户外产业迎来了新一轮的爆发与增长。运动健身需求多元化、购物旅程与体验多样化、消费者人群圈层化等趋势在未来预期将更加显著。因此，如何更好地满足消费者日益个性化、多元化的需求将会是运动户外品牌亟需解决的课题。

运动户外消费者运营方法论从全域消费者运营、圈层人群运营及私域人群运营三大课题入手，结合领先品牌的实例，提出了体系化的消费者运营的方法论，希望为品牌提供有益的借鉴，助力品牌不断探索与提升消费者运营能力。

---

## 作者：科尔尼

### 贺晓青

科尔尼全球合伙人, 大中华区总裁, 上海

### 马锦涛

科尔尼管理咨询公司董事, 上海

### 张圣

科尔尼管理咨询公司经理, 上海

### 高智清

科尔尼管理咨询公司顾问, 上海

### 马艺芸

科尔尼管理咨询公司顾问, 上海

---

## 作者：阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心

### 阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心, 运动户外

#### 米澜

阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心,  
运动户外, 总经理

#### 闻真

阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心, 运动户外,  
行业策略负责人

#### 麦笛

阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心,  
运动户外, 消费者运营和品牌数字化专家

### 阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心, 淘宝教育

#### 黄磊

阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心, 淘宝教育总经理

#### 漠晨

阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心, 产业学习发展部负责人

#### 春禾

阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心,  
淘宝教育行业方法论研发负责人

#### 锤垂

阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心,  
淘宝教育品牌策划部负责人

### 阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心, 商家策略部

#### 安糖

阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心,  
商家品牌策略部, 总经理

#### 池然

阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心,  
商家品牌策略部, 全域会员负责人

#### 顾硕

阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心,  
商家品牌策略部, 全域会员专家

#### 知好

阿里巴巴淘宝天猫产业和运营中心,  
商家品牌策略部, 全域会员专家

鸣谢品牌商Nike、特步、On昂跑、The North Face、FILA、Vans；

阿里巴巴集团行业团队的师芳芳、戈珺、王雅楠、高于晴、江艳、包琳琳、王莹、张婉玉、彭艺、龚爵、周长鑫、池安、尤晨圭、赵雪琦、汤英男、唐玥云、肖志鹏、陈莹娴、俞艺琳、李何、刘丽君、王东卿、王小源、吴天思、闻静、蔡乐书、钟伟，商家品牌策略部的杨凌霜、罗景月、郑堃，大淘宝数据团队的万家华、游海涛、王云，搜推团队的顾岚岚、刘志乾、黄伊娜、刘慧红、邹佳明、卢建华、沈晚词、杨童、陈斌、张唯佳、何焯烽、黄琪琪、陈心源，会员私域产品运营团队的张修明、陈超、任静、汪睿婷、许峰，瓴羊团队的林鸣晖、周莹、孟志斌、肖捷、殷俊、廖欣、裴东、黄云蛟、姚端维，阿里妈妈团队的房卉林、毛晓亮、梁音子、虞侃、王翔、冯子豪、秦乐洋、闫婷婷，超品团队的韩雯斐、文雯、钟晓、吴若楠；

科尔尼的赵展、王冷昱、谢艺澜、陈于蓝；

服务商古星、多准、新略数智、辰月的吴孟丹、肆象的罗广平、速网。

## 关于天猫

天猫 (www.tmall.com) 为阿里巴巴集团旗下业务，创立于 2008 年，致力服务日益追求更高质量的产品与购物体验的消费者，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，天猫是面向品牌与零售商的大型第三方在线及移动商业平台，并且持续快速增长。对于消费者，天猫提出“理想生活上天猫”，这背后的商业战略和定位就是天猫要成为中国消费升级的主引擎。对于商家，天猫定位为全球所有品牌商家的数字化转型主阵地。一个企业经营的核心部分包括：产品创新、品牌建设、渠道管理、供应链的运营，而天猫新零售要在每个部分都实现重构和升级。天猫的愿景就是全球消费者挚爱的品质购物之城。这里面没有线上和电商两个字，因为传统电商时代已经过去了，天猫正在开启线上线下数字化的新零售时代。

**tmall.com**

## 关于科尔尼

科尔尼作为一家全球领先的管理咨询公司：遍布 40 多个国家的精英人才是我们的立身之本；对工作和客户的无限热情是我们的动力源泉；精于战略更敏于实施使我们与众不同。

**kearney.com**

For more information, permission to reprint or translate this work, and all other correspondence, please email [insight@kearney.com](mailto:insight@kearney.com). A.T. Kearney Korea LLC is a separate and independent legal entity operating under the Kearney name in Korea. A.T. Kearney operates in India as A.T. Kearney Limited (Branch Office), a branch office of A.T. Kearney Limited, a company organized under the laws of England and Wales. © 2022, A.T. Kearney, Inc. All rights reserved.

