



麦肯锡中国消费者特刊 | 中国数字化营销再探索



经济有效地触达中国数字化消费者并实现可观价值，从未像今天这般具有挑战性。

作者：贝山 (Caleb Balloch)、David Pountney、叶海、卜览、李智博、陈郁融

对于品牌而言，与消费者建立有意义和有价值的数字化互动比以往任何时候都更为重要。在新冠疫情暴发之前，通过数字化方式与中国消费者互动对品牌而言已经极具吸引力。中国 8.55 亿消费者每天花在手机上的时间平均高达 6 个小时，是美国消费者的两倍，每年通过手机购买的商品和服务价值高达 2 万亿美元。自新冠疫情暴发以来，消费者更为数字化，他们通过手机购买更多类别的商品，包括之前去商店购买的食物杂货等。

如何触达中国数字消费者，这一问题给品牌带来了前所未有的挑战。一方面，数字营销成本很高。在新冠疫情暴发前的三年，获客和留客成本便以平均每年 20% 的速度增长。在新冠疫情导致门店停业和公共活动被取消后，数字营销成本进一步上升，原因是几乎所有品牌都加大了通过数字化方式接触中国消费者的努力，有些品牌甚至将所有营销预算都投入到了数字化营销。

另一个挑战来自数字营销的复杂性。各品牌要面对五花八门的消费者触达渠道。在中国，阿里巴巴和腾讯等公司的超大平台在疫情暴发前就已经相当强大。现如今这类公司的影响力更是如日中天：它们在互联网领域的覆盖面得到进一步巩固，业务版图涵盖从电子商务、社交媒体到视频、

游戏、音乐、地图、新闻和电子支付等方方面面。虽然看上去数字营销是在向简单化发展，但实际情况却相反：主流应用已经分裂为数百个小程序和子频道，抖音（TikTok，领先的短视频平台）和哔哩哔哩（Bilibili，领先的动漫、漫画和游戏内容社区）等新平台的受欢迎度呈现爆发式增长，流媒体直播广受欢迎，这些均导致所谓的消费者关注度变得“颗粒化”，换言之，触及消费者的渠道变得高度碎片化。

品牌在生成“私域”流量方面（即品牌无需向第三方平台付费、可完全掌控并直接触达消费者的沟通渠道）也有更多选择。腾讯功能强大的微信平台率先使用小程序，赋能品牌建立类似于微信原生应用的体验，直接触达并激活用户。目前其他平台也在开发这一功能。小程序使得每一个消费者触点都可以被品牌直接追踪并使用，这与品牌在天猫和京东等平台上产生的“公域”流量形成鲜明对比，因为天猫和京东等平台保留了对消费者数据的所有权。

面对上述巨大挑战，中国的领先公司在创造有价值、可变现的流量方面表现出色。行之有效的数字营销可以使品牌的目标受众规模扩大20%~40%，点击率增加2~5倍，营销投资回报率(MROI)上升20%~30%，每用户平均收入增长高达10%。在本文中，我们将重点说明品牌应如何采取系统性方法来驾驭非常复杂的市场并确定重点所在，从而最终实现既定目标，即经济有效地触达消费者并实现可观价值。

营销的基本要素一直没变——找到你的目标消费者，在正确的时间和

地点，为他们提供正确的产品和信息。数字化时代的不同之处在于，营销技术（简称 MarTech）让品牌能够以最少成本加速并最大化实现这一基本操作（见图 1）。

图 1

生成高质量流量需要选择流量池，并开发具有强大赋能要素的流量引擎



资料来源：专家访谈；小组讨论

选择流量池：借助自身优势

想要成功驾驭中国复杂的数字市场并产生高质量流量，品牌首先需要盘点自身优势。公司需要考虑自己的品牌成熟度、客群特征、投资偏好以及希望对客户数据等资产有多大的控制权。随后，领先品牌会利用这一战

略性的自我诊断来选择一个核心流量池，公域还是私域、商务还是非商务领域。尽管各类流量池在功能性上已逐渐趋同，但仍有一些现实性区别。以下四种模型或可帮助品牌更好地思考其流量池的关注重点（见图 2）。

图 2

每种模型都聚焦于各自的流量和渠道，但同时也继续参与其他象限内的活动

	1 绩效优先	2 牵手网红	3 独特优势	4 垂直领域专业化
关键流量池	公开的电商平台	公共社交/垂直平台	- 品牌.com - 品牌APP/小程序	- 咨询服务应用 - 垂直解决方案应用程序
关键成功因素	在各方面与渠道生态圈建立战略伙伴关系	优秀的社交内容管理、个性化和优化	强大的自有渠道资产/能力和一致的端到端客户体验	专业的行业知识和服务
优点	- 快速的技术更新 - 较少的内部分析需求	- 较高的品牌曝光 - 顺应热点趋势的用户原创内容	- 强大的品牌形象 - 拥有消费者数据	- 强大的品牌形象和高曝光 - 高转化率
缺点	- 对活动和客户数据的控制有限 - 议价能力低	难以进行转化和客户旅程改善	- 技术成本高 - 对内部营销能力要求高	- 仅特定行业可行 - 维护成本高

资料来源：专家访谈；小组讨论；媒体检索

1

绩效优先的方法优先使用公共电商平台提供的工具和功能，在这些平台上可能需要花费品牌数字营销预算的 60%。这一方法通常对拥有强大存

量客群和较高消费者认知度的知名品牌最有效。例如，一家领先的国际美妆品牌已经与阿里巴巴和天猫建立了全方位的深度战略关系。他们共同开发了包括 9~10 个关键用例的流量生成引擎来建立 360 度客户画像，并根据画像将受众范围拓展了 50%以上，品牌在阿里巴巴的生态圈中精准找到这些客户，并积极优化触达客户所采用的内容和关键意见领袖（KOL）。通过这些做法，品牌的营销投资回报率提升了 20%~30%。

2

牵手网红的方法利用社交媒体和中国蓬勃发展的“粉丝经济”来提升品牌形象和知名度。这一方法聚焦知名度高、拥有大量粉丝的名人和 KOL 以及拥有适量粉丝的普通消费者——关键意见消费者（KOC）。对于现有品牌认知度较低或不具备现成营销矩阵的较新品牌来说，这是最有效的策略。例如，中国本土新晋美妆品牌“完美日记”将网红营销作为主要驱动手段，实现了快速发展。他们创建了包括 9~10 个关键用例的流量生成引擎，重点关注如何优化使用 KOL 和 KOC 以触达消费者。具体做法包括：他们对客户和 6000 名 KOL/KOC 进行了细致分类以提高匹配度，通过 A/B 测试动态开发内容以及大规模集中管理超过一万个客户微信群等。该品牌之所以能在过去三年实现超过 30 亿元人民币的增长，并有效控制营销成本，上述举措便是关键。

3

独特优势的方法通过将消费者引至品牌自有的应用程序和其他渠道，

建立自己的私域流量池。这一方法让品牌能够获取大量客户数据，最适合具有强大的市场营销、数据分析和 IT 能力的成熟品牌。例如，一家领先的运动鞋及服装品牌建立了市场领先的流量创造引擎，使之能够根据各个私有应用程序/网站及公共社媒平台的活动创建统一的客户画像，该品牌重新瞄准生态圈中的特定客户及相似客群，并对登录页面、内容和客户服务进行了个性化调整以提高客户参与度。这些举措大幅提升了品牌的点击率、每用户平均收入和投资回报率，推动其电商业务增长领先同业。

4

垂直领域专业化的方法也以发展私域流量为目标，但重点是利用社交渠道在消费者心中建立起专业度及可信度。这种方法适用于需要专家和科学知识支持的品类。例如，一家领先的婴儿配方奶粉品牌建立了聚焦于私有和公共社交平台的流量创造引擎：构建线上个性化专业咨询服务，管理“病毒式”口碑营销，并根据消费者的转化倾向，以最优方式对潜在消费者进行再营销。这一方法帮助该品牌将转化率提升了 30%，获客成本降低 20%。

成功的品牌在深入挖掘核心流量池的同时，也需要对其他流量池的优势领域进行投资，以便抓住广泛机会、充分利用相关趋势。与中国消费者建立联系并施加影响是一个复杂的平衡过程，需要在公域与私域、商务与非商务流量之间进行正确组合。

精准的流量生成引擎

强大的流量生成引擎使品牌可以自动优化并识别正确的客户（客户分析）、正确的产品消息（内容管理）以及消息传递的正确时间和频率（客户管理）。它们还可以将这三种元素结合起来（精准营销）并实时对结果进行测量及分析。

但若要进行客户分析、内容管理、客户管理和精确营销并创造较大影响力，则意味着品牌要从数百个可能的举措或用例中进行选择。为了缩小范围，我们分析了在流量产生方面处于领先地位的品牌，发现 15~20 个用例是一个合适的规模。这些用例将足以涵盖营销漏斗的所有主要流量池和阶段，其中有 5~6 个专门针对品牌的核心流量池，目标在于发展竞争优势（见图 3）。

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_33790

