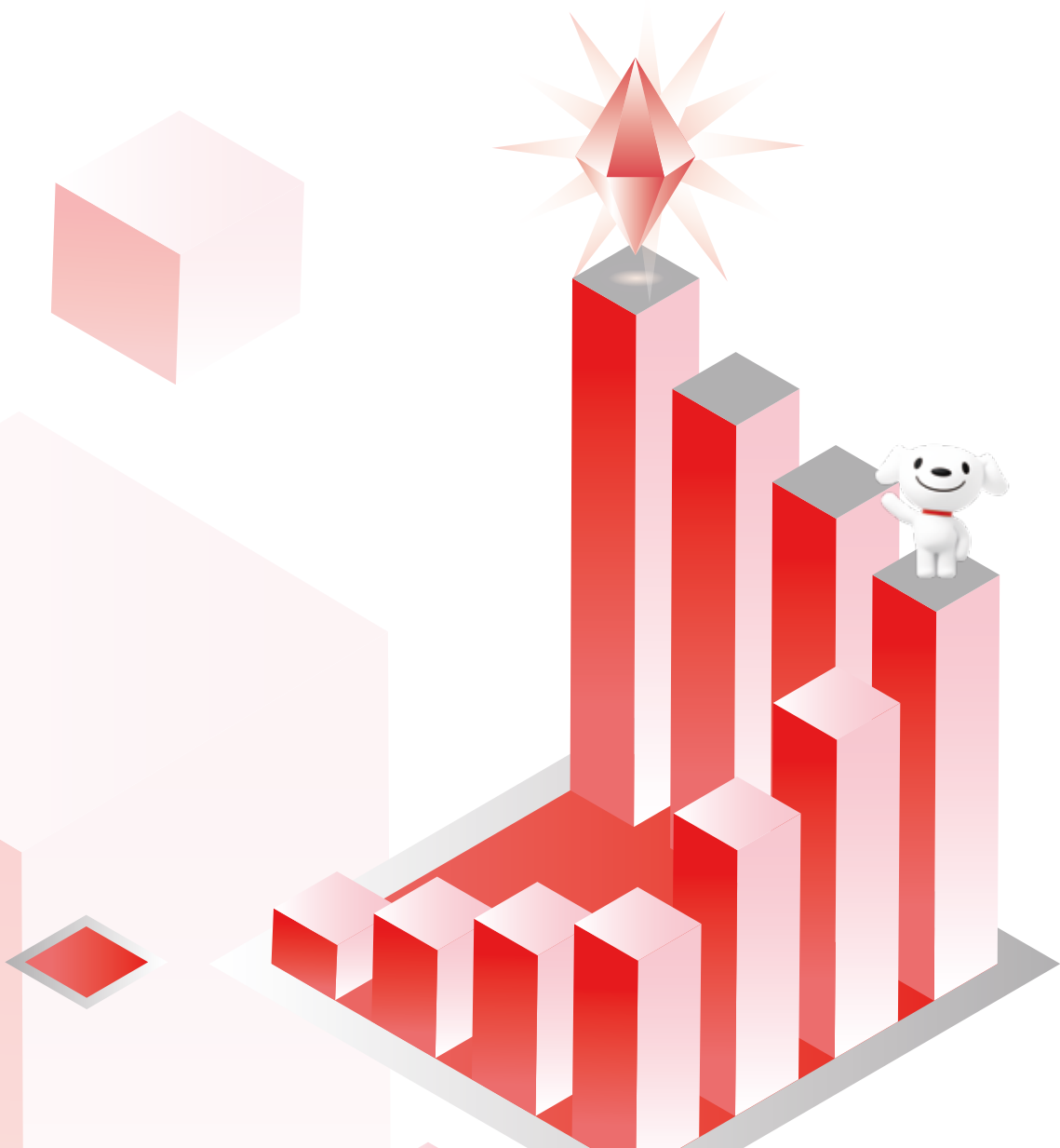


# 跬步千里 稳健增长

## 2023京东营销策略洞察报告



CCM



# 寄语



**邵京平**

京东集团副总裁  
京东零售平台运营与营销中心负责人

在不确定的商业环境中，寻找确定性是当下品牌增长的核心命题。京东持续在用户、产品和营销领域进行探索创新，以用户增长为核心，在帮助商家创造更好的成长环境的同时，持续优化消费者购物体验。在ACME的理论基础上，京东对品牌方法论进一步提炼创新，在人、货、场三方面为商家赋能，助力商家开启确定性增长的大门。

京东秉持与商家共同成长的心态，时刻关注商家痛点，持续进行技术、产品、方法论的迭代创新。本次推出的长效经营方法论，不仅是对商家在确定性增长方面痛点的回应，更为商家提供了切实的数智化产品，在提供一体化、一站式解决方案的同时，助力商家智简经营。



**胡景贺**

京东零售平台运营与营销中心  
搜索与推荐部负责人

当前，国民经济持续恢复向好，为电商行业的发展提供了良好环境。京东基于在零售领域的深度洞察与大量经验积累，在建立体系化长效运营方法论的同时，聚焦人货场的长效价值、新品成长和全域联动三个维度，充分结合京东在用户质量、货品洞察和数据算法等方面的优势，助力商家更高效的借助京东势能，实现确定性增长。



**于雯**

京东零售平台运营与营销中心  
广告销售与运营部负责人

京东一直坚持以商家心声为原动力：针对商家在生意增长和营销提效等方面的痛点，推出了全域长效经营方法论，在体系化的方法论背后，京东提供了业内领先的数字化平台及覆盖全链路的智能化产品及工具，通过不断的产品创新与迭代，帮助商家在新品成长、全域联动等核心场景获得行业领先的数智化解决方案。



**薄立兴**

京东零售平台运营与营销中心  
广告产品部负责人



## 林战刚

京东零售平台运营与营销中心  
广告研发部负责人

京东希望以方法论为指引，以产品技术为抓手，持续帮助商家解决确定性增长难题。在零售数字化发展进一步成熟的当下，京东充分发挥自身在数据与算法等领域的优势，持续迭代平台数智化工具，用科学的方法+科学的工具，助力商家在用户管理、新品成长和全域联动等场景进行智慧决策，精细化经营。

京东不断升级流量生态，通过更高效的场域运营，帮助商家降低运营成本。我们发现，越来越多的商家将新品作为生意增长的重要抓手，平台将对新品运营策略全面升级，推出Burst新品经营方法论，为品牌提供新品研发期到上市爆发期的全链路解决方案。此外，平台还将持续优化新品规则、提供多维权益扶持，为品牌新品孵化与成长提供确定性支持。



## 戴翼虎

京东零售平台运营与营销中心  
平台运营部负责人

如何在经济温和回暖、电商流量见顶的背景下，获得稳健、确定性的增长，是商家面临的重要课题。我们从人群、货品、场域三方面入手，帮助商家建立体系化的全域长效经营方法，梳理不同模块下商家的抓手以及平台赋能工具，助力商家建立信心，积跬步而行千里，在不确定性中寻找制胜之道。



## 叶俊楠

奥纬咨询董事合伙人

在消费者运营时代，面对不确定的环境，帮助品牌进行长效价值挖掘及精细化运营至关重要。阳狮集团一直致力于和京东一起与不同品牌深度合作，挖掘其核心诉求并提炼科学营销解决方案。此次推出的营销策略洞察报告，围绕用户的长效价值、新品的运营和全域营销，输出创新方法论及可落地的解决方案，助力品牌实现确定性和科学性的稳定增长。



## 陈晨

阳狮集团EDGE数据分析董事总经理

# ▼ 序言

2023年来，经济持续稳定增长，市场活力不断释放，社会消费加速复苏，营销大环境呈现出积极的回暖态势。与此同时，行业发展也面临许多新的困境。虽然互联网用户规模越过“十亿级”大关，但增长日渐乏力，流量逐步见顶；存量竞争日趋激烈，生意越来越不容易；此外，基于智能手机的用户在场时长波动变化，隐约有触顶之势。多重因素交织下，品牌营销传播正在又一次面临新的选择。

在这种错综复杂的新环境中，京东零售平台运营与营销中心基于自己的长期积累与研究洞察，明确地提出“智简经营 稳健增长”的理念，这种务实、理性，又富有活力积极扩展的京东主张，正在重塑新时代中国电商发展的新格局、新路径。

新的变化已经开始重塑人、货、场的内涵，品牌需要重新建构适应数智时代的一体化营销解决方案。作为数智营销的引领者，京东始终重视通过智能化程度更高、操作方式更简洁的营销工具，以全域数智服务支持品牌实现一体化发展。特别是在“智简经营 稳健增长”的全新理念下，京东围绕用户、经营、营销构建了新的路径，覆盖人、货、场全域经营，不仅能有力地推动品牌提升数智营销竞争力与品牌向上成长力，也有助于品牌与整个营销生态实现共生共赢、共同成长。

在此背景下，全域营销逐步成为品牌与消费者沟通的重要桥梁，既有线上线下的密切配合，也有虚拟与现实的交织融合，既能助推新品加速破圈，也能强化爆品高效转化，既可以精准触达目标用户，也可以通过精细化运营提供智能服务，最终帮助品牌通过数智营销实现质效倍增。

数字化、智能化是品牌实现高质量发展的必然选择，人工智能等技术创新正在进一步推动营销环境加速变革，这都需要持续深入、系统科学的营销洞察。近年来，北京大学新闻与传播学院一直在与京东共同推进数字人才培养菁英计划，为数字营销传播的高水平发展提供人才储备。基于新的时代需求，北京大学新闻与传播学院与京东加强合作，共同进行研究，希望能够不断拓展深度数字化的商业新理念新模式。

非常期待更多企业积极融入正在快速变化的数智营销浪潮，通过智简经营，打造稳健增长的新引擎，发挥数字商业的力量，更好地满足人民对美好生活的要求，推动数字经济的发展，为中国式现代化发展贡献力量。

陈刚

北京大学新闻与传播学院院长

# ▼ 目录

寄语 .....	01
序言 .....	03
01 / 宏观与平台趋势洞察 .....	05
▶ 01.1 宏观趋势: 宏观经济温和回暖, 电商市场进入新阶段 .....	06
▶ 01.2 京东趋势: 持续推进“智简经营”, 用户活力与商家投入驱动生意“稳健增长” .....	08
02 / 营销驱动稳健增长的实现路径 .....	12
▶ 02.1 经营痛点: 如何在不确定环境下“确定性增长” .....	13
▶ 02.2 经营目标: 提升商家营销能力与ACME四大指标 .....	15
▶ 02.3 经营方法: 以人为核心, 货场联动实现确定性增长 .....	16
03 / 全域长效经营洞察与策略 .....	21
▶ 03.1 人群经营: 体系化追踪, 深耕用户长效价值 .....	22
▶ 03.2 货品经营: 推陈出新, 满足用户多元货品需求 .....	34
▶ 03.3 场域经营: 借助全域营销, 实现全域用户触达 .....	45
04 / 展望未来 .....	62

# ▼ 第一章

## 宏观与平台趋势洞察



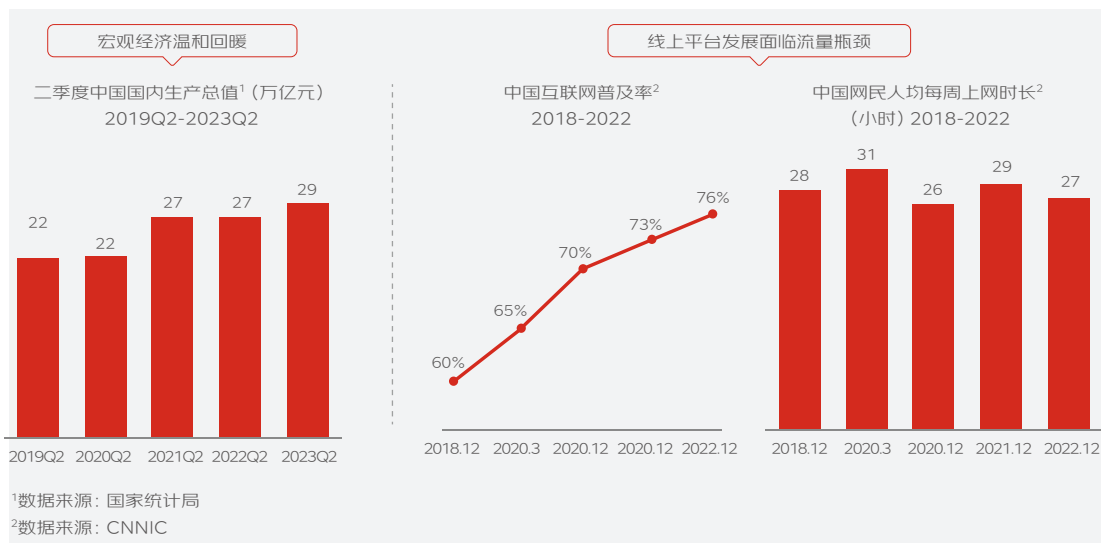
新的宏观与消费背景下，电商行业面临营销策略的深刻转型。一方面，国民经济温和回暖，为电商市场的发展提供了信心；另一方面，随着电商行业发展逐渐成熟，流量红利逐渐消失。在这样的背景下，消费者在平台的偏好进一步更迭，商家亦开始采用多种手段促进生意增长。为此，京东选择进一步投入资源、迭代平台能力，以此来营造更加健康且有增长潜力的营商环境。

## 1.1 宏观趋势：宏观经济温和回暖，电商市场进入新阶段

宏观经济上，整体经济的温和回暖为电商的发展提供了良好环境。2023年第二季度，中国国内生产总值同比增长6.3%<sup>1</sup>，中国经济运行整体回升向好。居民消费方面，2023年上半年社会消费品零售总额同比增长8.2%<sup>1</sup>，市场需求逐步恢复。收入方面，上半年全国居民人均可支配收入实际增长5.8%<sup>1</sup>，居民收入平稳提升。总而言之，随着经济社会全面恢复常态化运行，我国的国民经济展现了突出的韧性与活力。

然而，随着互联网发展趋于成熟，流量逐渐进入了瓶颈期。从整体网民数量看，截至2022年底，我国互联网普及率首次超过75%，但增速也降至3.4%的历史最低水平<sup>2</sup>，互联网人群规模见顶。从上网时长看，截至2022年底，中国网民人均每周上网时长降至27个小时<sup>2</sup>，低于2021年水平，同样渐趋稳定。

图1 宏观经济与电商市场发展现状



聚焦到电商市场，在消费人群方面，2022年中国网络购物用户规模为8.5亿，较前一年仅增长0.1亿<sup>2</sup>，增速明显放缓，用户增量空间缩窄。在消费意愿方面，2022年人均消费支出占可支配收入的比例降至67%<sup>1</sup>，近年处于震荡态势，体现出居民消费意愿逐渐趋于稳定，电商创造需求的能力愈发有限。综合来看，整体电商市场已经从初期的快速扩张，逐渐向稳定发展转型。

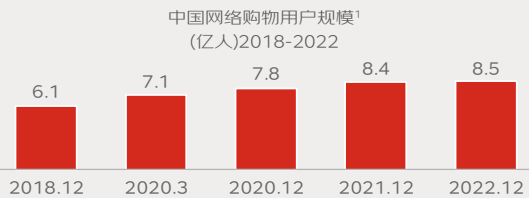
<sup>1</sup>数据来源：国家统计局

<sup>2</sup>数据来源：CNNIC

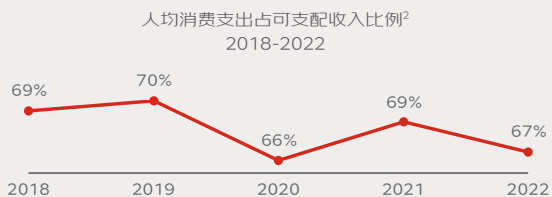


<sup>1</sup>数据来源: CNNIC  
<sup>2</sup>数据来源: 国家统计局

在互联网用户规模渐进触顶的大背景下,网购用户规模占比也进入80%左右的增长平台期。



近年,居民消费支出占人均可支配收入比重在5%的区间内波动。



电商平台和商家需要更加精细化的营销策略,在“互联网流量红利时代”中快速扩张,粗放增长的营销战略已经不再适用。新环境下,商家需要基于科学、完整的方法论,深耕用户群体、洞察商品趋势、精准运用营销资源,寻求确定性增长。



## 1.2 京东趋势：持续推进“智简经营”，用户活力与商家投入驱动生意“稳健增长”

在电商行业的新发展阶段，京东建立起了健康的在线零售生态，洞察平台用户及商家发展趋势。如今用户偏好与行为快速变化、商家运营敏捷迭代、平台资源投入持续加码，在快速发展的大环境中，敏捷捕捉平台、用户与商家三方面的趋势，顺势而为，才能在生意的稳健增长上事半功倍。

图3 京东趋势概览



在平台趋势中，京东持续投入资源建设全面健康、稳步增长的营商环境。具体趋势包括以下4个方面。

- **营销能力持续迭代。**京东零售平台运营与营销中心在2023年以“智简经营，稳健增长”为主题，全面升级了平台营销服务。“智”以数据为基础，京东通过在数据层、流量联动层等一系列能力建设，帮助商家在流量获取能力和营销投放效率上实现有效提升。“简”以商家需求为基础，京东通过减少产品的操作步骤、智能辅助决策，降低商家的学习门槛，让商家不必精通复杂的营销知识，也可以擅长精准的品牌营销。

以“智简经营”为抓手，京东推动广告营销产品的全面升级。在底层的营销能力上，京东以站内外、线上下、公私域、免付费为基础的全域营销联动机制；在广告产品上，京东升级产品功能，力求操作简便的同时，不断提升智能算法技术、拓展产品生态；在顶层的整合方案上，京东不断丰富招商产品类型，整合多样玩法，以满足个性化、多样化的营销诉求。



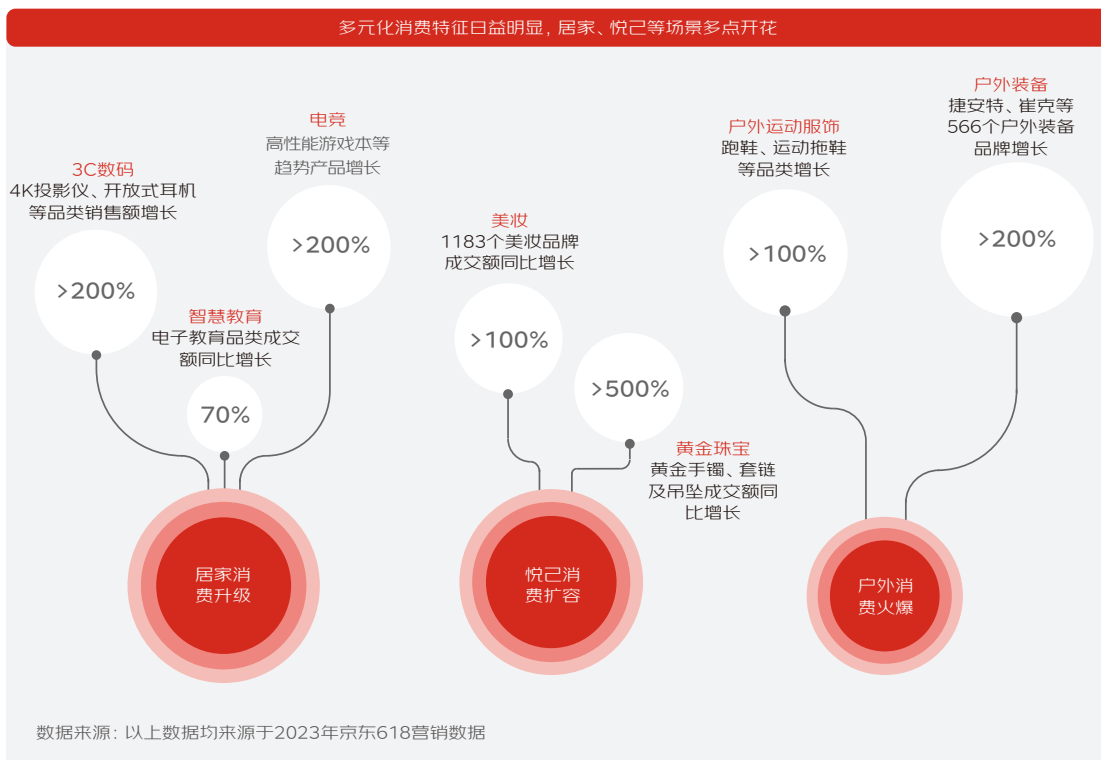
- 百亿补贴持续加码。致力于给消费者提供最简单、最实惠、最省心的购物体验，京东持续加码补贴力度，今年618为京东投入力度最大的一次。具体地，无论是在让利消费者的力度上，还是在让利合作伙伴的力度上，都达到了历史最高。此外，消费者端对补贴的感知同样明显，《南方都市报》发布的2023年《618消费趋势调查》指出，超过47%的受访者认为京东的商品价格更有竞争力了。
- 特色服务持续发力。京东持续提升特色服务项目所覆盖的品类和力度，助力商家销售额进一步增长。除3C数码的“以旧换新”服务外，京东还陆续推出了汽车配件线下安装、健康服务、体检服务、钟表维修服务等一系列特色服务满足细分品类需求。今年京东618当晚，3C数码产品以旧换新成交量同比增长超3倍，家电家居以旧换新洗烘套装、灶具、洗地机等品类成交额超过200%<sup>3</sup>。
- 线上下消费进一步融合。围绕门店商家的实际需求，京东持续加码对线下商家发展的支持力度，持续提升消费体验。以3C数码为例，持续深化全渠道模式、稳步推进拓店计划仍是今年发展的主题。而依靠这种线上下融合的全渠道业态，不仅提供了科技感十足的门店体验场、丰富的线下活动，更激发了消费者的消费热情。今年618“开门红”期间，京东3C数码门店到店用户数同比增长100%<sup>3</sup>。

在用户趋势中，消费者偏好进一步彰显，呈现多元化、理性化趋势。具体包括以下3个方面：

- 多元化消费特征日益彰显。京东多个品类成交额实现跨越式增长，凸显了强劲、多元的用户需求。  
举例来说，技术升级与科技创新驱动了居家消费智能升级。其中3C数码品类表现亮眼，4K投影仪、开放式耳机成交额同比增长超200%；凭借优质的服务与丰富的产品，消费者更愿意在京东购买悦己类商品。2023年618大促，海蓝之谜、赫莲娜、圣罗兰等1183个美妆品牌成交额同比增长超100%，黄金手镯、黄金套链、黄金吊坠成交额同比超5倍；亲近自然成为新潮流，运动户外场景持续火热。跑鞋、运动休闲鞋、运动拖鞋等品类成交额同比增长超100%<sup>3</sup>。

<sup>3</sup>数据来源：京东消费及产业发展研究院

图5 多元化消费趋势在多品类彰显



- 理性消费逐渐成为主流。据京东消费及产业发展研究院调查，今年上半年理性消费逐渐成为主流，这将对商家的产品与营销提出新的要求。调查发现，无用消费品逐渐成为规避重点，很多商品的评价页面中开始出现“是不是智商税”的疑问。此外，越来越多的消费者在购物前会收集产品的成分、功效等信息，充分对比后再选择加购。不难看出，消费者对产品更高的要求背后，意味着商家需要具备过硬的产品力以及明确有效的沟通策略。
- O2O模式备受青睐。当下，线上化数字化已成为各生活场景的重要支持，O2O行业快速发展，逐渐成为消费者生活中的重要组成部分。其“足不出户”、“即买即得”的便捷属性深受消费者青睐，且更易激发消费者的潜在需求。京东消费及产业发展研究院观察到，京东到家的“客单价”、“件单价”和“人均单次购买量”在近段时间处于持续上升态势。

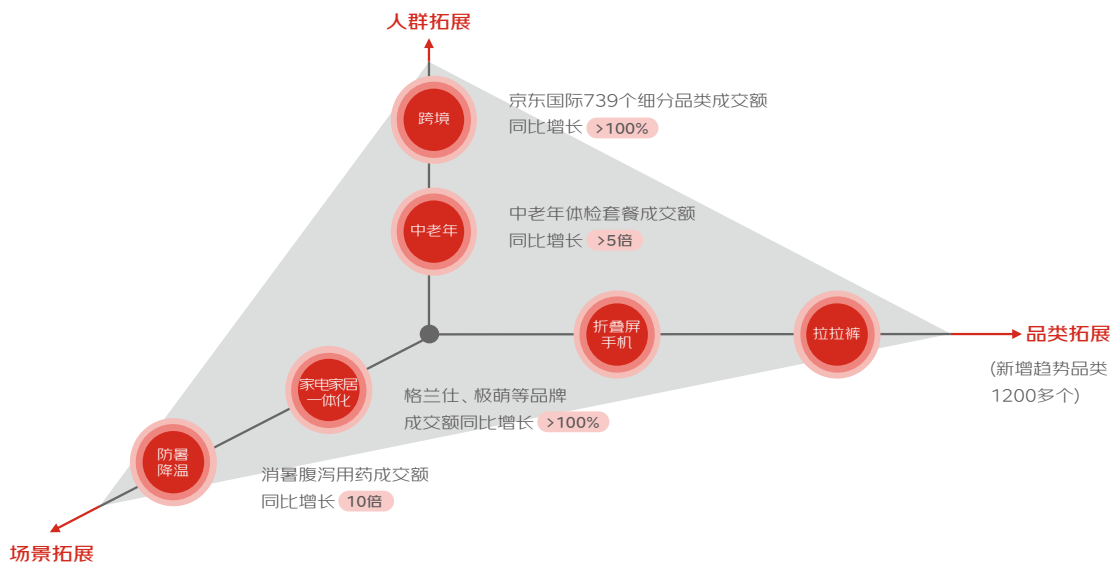
在商家趋势中，产品多样性与新品布局成为增长的主题，C2M等数智化工具持续为增长提供抓手。具体趋势包括以下3个方面：

- 产品多样性持续提升。京东的产品多样性在人群、品类和场景三个维度进一步扩展，力求提供更丰富、更多元的购物体验。京东国际与京东健康拓展跨境用户与中老年群体，消费人群更多样；防暑降温、家电家居一体化主题商品表现亮眼，消费场景持续拓展；折叠屏手机、拉拉裤等1200多个<sup>4</sup>新增趋势品类涌现，为网上货架增添新意。

<sup>4</sup>数据来源: 京东消费及产业发展研究院

图6 商家产品多样性多维拓展

产品多样性持续提升，品牌持续向人群、品类和场景三个维度进一步扩展



数据来源：以上数据均来源于2023年京东618营销数据

- 新品布局加速。作为生意增长的重要引擎之一，新品的推出与布局成为当下商家关注的重点。越来越多的爆款新品出现在京东，为商家提供了扎实的“第二条增长曲线”。如何发新打爆成为了商家运营的重要议题与痛点。2023年618销售数据显示，多个行业的新规模扩大，上新频率提升。
- C2M持续驱动生意增长。商家持续借力京东积累的大量深入的消费者洞察进行产品的反向定制，实现对市场趋势、人群偏好的精准把握。C2M作为增长的重要抓手，每年都有数以万计的商品通过该模式，依托京东C2M智造平台生产并上市。据京东消费及产业发展研究院统计，自2022年以来，C2M商品表现优异爆品率是其他商品的14倍、其单品销售额是品类替品的13倍<sup>5</sup>。

当下，更迭的宏观环境在不断重塑消费者的行为与偏好，激烈的竞争要求商家把握增长机遇，多变的供需特点促使平台投入打造出更高质高效的消费与营商环境。因此，在动态更迭的大环境下，商家更需要关注营销策略的优化，在“不确定性”中寻找“确定性增长”。这一命题也将贯穿本报告的始终，助力商家寻找梳理在新趋势下的新方向。

<sup>5</sup>京东消费及产业发展研究院

## ▼ 第二章

# 营销驱动稳健增长的 实现路径



如何在复杂、不确定的营销环境中实现商家的“确定性增长”，即实现确定性的用户增长、生意增长以及营销效率提升，是商家面临的核心痛点。京东提出以提升ACME营销能力及指标为目标，以“人”即用户为核心，推动用户增长，以“货”和“场”为抓手，完善满足用户消费需求、提升用户消费体验的能力，进而精准狙击根本痛点，实现全域长效经营。

## 2.1 经营痛点：如何在不确定环境下“确定性增长”

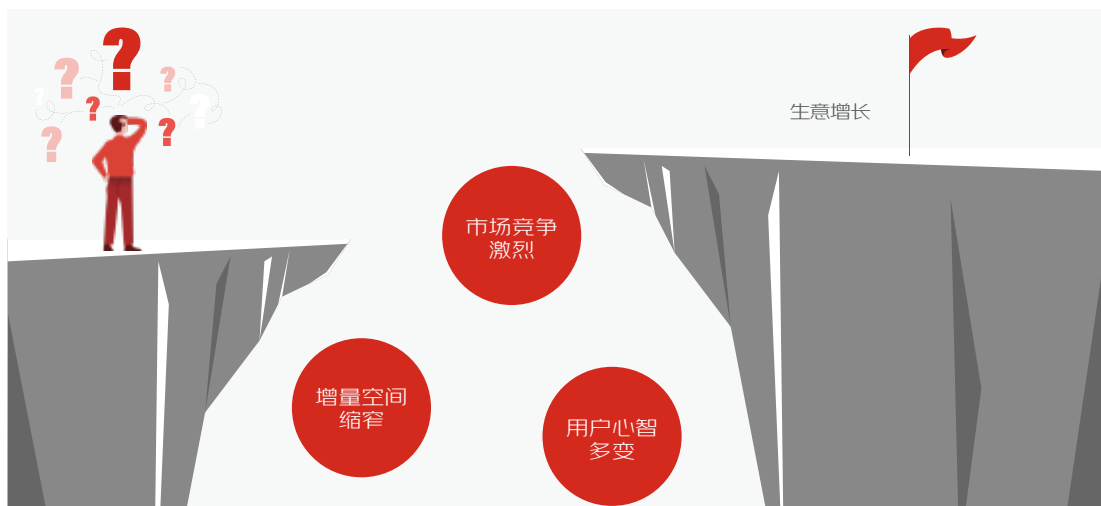
### 2.1.1 商家经营的核心痛点：确定性增长

随着营销环境日益复杂，“确定性增长”成为新主题。

在电商市场快速增长期，商家追求生意盘快速扩张，跑得更快；而在流量见顶之后，市场竞争激烈，增量空间缩窄，商家转而希望能够稳健增长，活得更久。这里的成长既可以是用户的成长，也可能是生意收入的成长，或者营销活动效率的提升。

然而，市场强烈的不确定性给这一目标的实现带来了挑战：互联网流量热点迅速更迭，消费者需求趋势难以捕捉；行业新潮品牌持续涌入，竞争格局变化多端；信息爆炸的时代用户心智复杂多变，人群运营难度持续上升。

图7 商家难以实现确定性的生意增长



如何在市场的“变”中，找到“不变”的制胜之道，在“不确定”的营销环境中实现“确定性”的增长，成为了商家的核心痛点。

### 2.1.2 商家经营痛点的具体体现：心智、粘性、共鸣、效率

商家在寻求确定性增长的过程中，会遇到下面一系列具体问题：

用户失焦，心智建立难：商家普遍存在目标用户难以洞察、难以捕捉的问题。在用户洞察上，商家面对消费数据，无法把数据提炼成“人”，不清楚目标用户究竟是谁，不知道目标用户是否在意

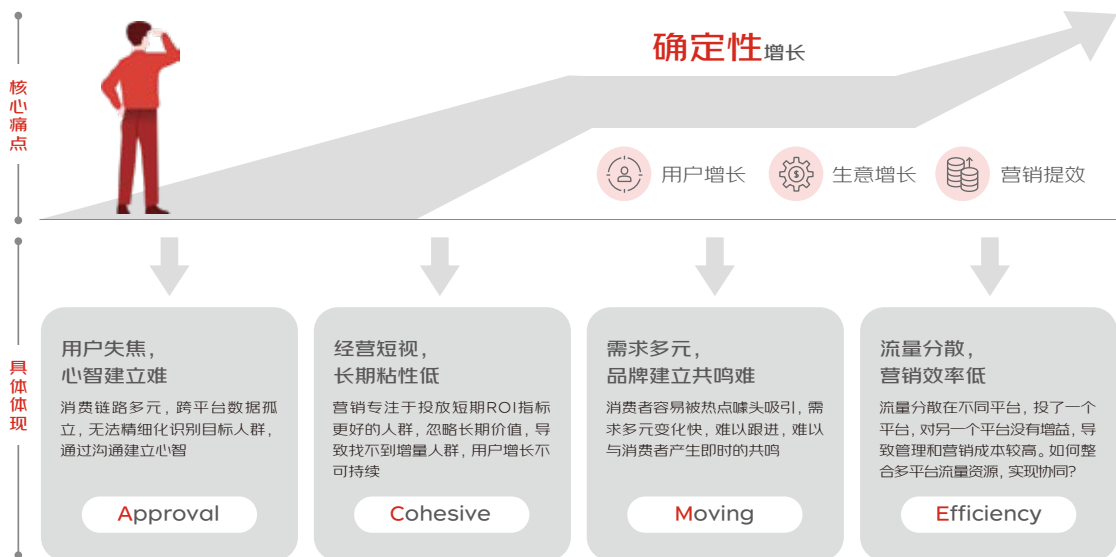
价格变动，对目标人群的喜好捉摸不透，导致了营销层面不知从何下手。在用户触达上，很多商家无法从动态的角度理解用户行为，只关注传统的效果营销渠道，而忽视了走过地铁站广告时的种草、浏览测评时的心动、来自会员朋友的安利等等，营销手段不灵活不精确，无法建立用户心智。以上两种因素导致商家对目标客群看不清摸不着，陷入用户“失焦”。

经营短视，长期粘性低：商家在流量增长时代的粗放式策略已不适用于电商发展的新环境。过去商家习惯于关注短期指标，聚焦于投放ROI最高的媒介渠道和营销资源。但是这种局限于短期盈利的策略，忽视了长期客户粘性的建立，导致在市场流量红利期过去之后，商家难以实现持续的生意增长。

需求多元，品牌建立共鸣难：消费者的需求变化加快，与消费者建立共鸣越来越难。一方面，消费者在碎片化的决策过程中极易流失：即使对于经常复购的老客，用户也可能因为某个吸引眼球的广告信息，转而尝试新潮品牌。另一方面，新的消费趋势不断涌现，老品牌如果无法捕捉消费者对健康、时尚等新生的需求，及时跟进，也会使老客丧失品牌滤镜。

流量分散，营销效率低：消费者触点的碎片化导致流量资源分散，给精准营销带来了前所未有的挑战。用户随时随地都会获取购物信息：与朋友聊天时，看到地铁站的广告时，在视频平台刷直播时等等。消费者在短视频、社交媒体、电商、线下等各个渠道完成消费决策的不同环节，消费场景日趋复杂。面对海量渠道，商家只有有限的营销资源。广告主很难找到最合适的投放策略，且不同渠道的资源也无法协同联动，导致营销资源错配，效率低下。

图8 “确定性增长”是商家经营的底层痛点



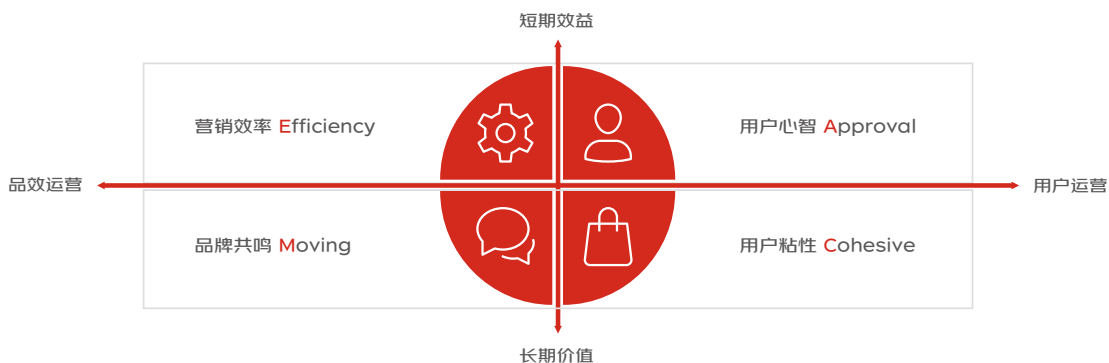
商家以上四个痛点的具体表现，分别对应京东提出的ACME品牌营销能力及指标：用户心智 (Approval)、用户粘性 (Cohesive)、品牌共鸣 (Moving) 和营销效率 (Efficiency)。商家需要在ACME四个方面精准发力，补齐短板，发挥优势，解决痛点，方能构建生意确定性增长的“智简”道路。

## 2.2 经营目标：提升商家营销能力与ACME四大指标

在复杂多变的营销环境中，商家科学的营销策略和强大的生意资产是不变的核心竞争力。在制定营销策略时，商家需要注重短期、长期发展目标的平衡，强调短期效益的同时还要兼顾长期价值，避免粗放式增长。同时，商家要把握“人群”和“货品”两大不变的核心抓手，既要在用户层面精细化运营，又要不断提升货品效率，不断建设生意资产。

那么，商家可以通过哪些指标来衡量其营销能力呢？京东将这种能力提炼为ACME四个方面，并通过完备的指标体系，帮助商家评估其在这四个方面的进展与差距，分别是：用户心智（Approval）、用户粘性（Cohesive）、品牌共鸣（Moving）、营销效率（Efficiency）。

图9 ACME品牌营销能力及指标



**用户心智 (Approval)：**用户心智要素指商家通过深耕公域人群资产，实现消费者从认知到购买的心智转化的能力。商家需要建立人群洞察和人群精准投放的能力，梳理消费者的决策链路，及时触达。商家可以通过心智培育能力指标、拉新能力指标来衡量其用户心智培育能力。

**用户粘性 (Cohesive)：**用户粘性要素是指商家持续经营消费者忠诚度，让消费者“只买我”的能力。忠实用户与品牌会员是商家确定性增长的重要抓手，商家需要建立“长效运营”的经营理念，脚踏实地对已购用户进行精细化、定制化运营。商家可以通过CLV用户价值、会员贡献、老客忠诚度等指标衡量其打造用户粘性的能力。

**品牌共鸣 (Moving)：**品牌共鸣要素指商家不断传递价值观，与消费者进行情感互动，获得价值认同的能力。随着消费者决策更加复杂化，商家应抓住关键时机，通过适时的营销触达、新品开发等手段耕耘品牌长期形象，提升品牌共鸣能力。商家可以通过其品牌维度互动、认可及搜索指标，衡量其品牌共鸣力。

**营销效率 (Efficiency)：**营销效率要素指商家进行精准、高效、创新营销并实现高转化率的能力。为了发挥营销资源的最大化价值，广告主应运用智能多维的数据手段，对各种营销渠道和方式进行深度洞察和匹配，并及时根据效果动态调优，减少营销资源错配带来的无谓损失。商家可以通过一系列投放成本及效率指标，衡量其营销效率。

总的来说，ACME品牌营销能力与指标体系，与商家在不确定性环境下的痛点精准匹配，为商家经营提供了思路。ACME框架背后丰富的指标体系与营销方法论可以为商家经营赋能，帮助商家对营销痛点逐个击破，为新环境下寻找确定性生意增长指明了方向。



## 2.3 经营方法：以人为核心，货场联动实现确定性增长

品牌营销ACME能力及指标的提升，需要人群经营、货品经营以及场域经营的协同配合，而京东以其独特优势为商家提供了用户增长、生意增长、营销提效的优质环境。

### 2.3.1 获得确定性增长的三大要素

商家实现确定性增长，提升ACME四个维度的指标，可以具体落实到人、货、场三大要素上。

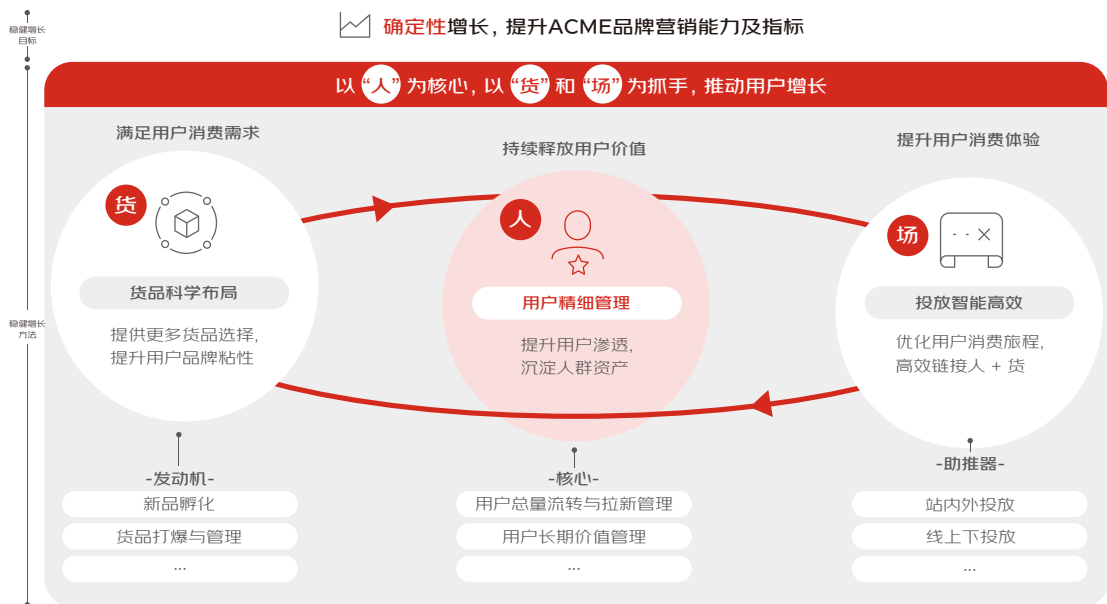
人群经营，实现持续的用户增长与价值释放，是商家实现确定性增长的核心。在流量见顶的时代背景下，通过深入分析用户总量与流转、提升拉新能力、提升用户渗透、深耕用户价值，自然而然可以拉动商家生意增长。以此为核心，“货”与“场”则是两个重要的抓手。

科学的货品布局，助力商家满足消费者需求。作为用户增长的发动机，货品对于商家的作用，在于满足用户消费需求，为用户提供更多选择，提升用户粘性，进而推动用户价值增长与人群资产沉淀。具体地，商家可以通过聚焦优化新品孵化、货品的打爆与管理等环节逐步实现科学的货品管理。

高效的场域投放，进一步提升用户的消费体验。作为用户增长的助推器，商家可以通过数智化工具优化消费旅程，高效精准地链接人与货，事半功倍地助推用户增长。具体地，通过优化协同站内外、线上下投放等全域投放策略，商家能够逐步构建高效的投放体系。

以用户增长为核心深耕人群经营，同时借助货品经营、场域经营双轮驱动，共同构成了商家生意确定性增长的基本方法论。

图10 以“人”为核心，“货”和“场”为抓手，是商家实现确定性增长的三大要素



### 2.3.2 京东助力商家实现确定性增长的优势

京东凭借高质量增长的平台用户、丰富的零售洞察沉淀和领先的营销技术实力，可以让商家的人群策略、货品策略和场域策略制定更精准、实施更有效，是商家可以实现高质量、确定、稳健增长的平台。

人群经营方面，京东用户保持高质量增长，为商家生意增长提供良好土壤。在电商发展的新时代，京东依旧保持活力，用户基本盘不断扩大：根据京东集团业绩报告，2023年一季度京东集团实现DAU（日均活跃用户数）和ARPU（用户平均贡献收入）有质量增长。其次，京东PLUS会员具有高消费、高活跃、高忠诚度的特质，彰显平台消费者的巨大粘性，为商家精细化运营提供了广阔空间：截至2023年第一季度京东PLUS会员规模达3500万<sup>6</sup>，且会员年均消费水平保持在非PLUS用户的8.4倍。同时，京东通过自建供应链基础设施等手段，始终坚持为用户打造更多、更快、更好、更省的消费体验，在消费者中积累了“正品”、“高质量”、“可信赖”的心智，给无数优质商家提供了高质量的人群基础。

货品经营方面，京东深耕零售行业，沉淀深刻洞察与强大经营力。发达的自营业务为京东赋予了电商平台+零售商的双重属性，自营业务沉淀货品营销洞察，赋能平台营销策略；其次，京东深耕多产业，依托大数据、智能供应链和反向定制，积累了广泛的行业经验；此外，京东还具有强大的上下游服务资源与能力，618期间，京东工业携手约3万<sup>7</sup>家制造商、分销商及代理商，服务累计超百万用户，丰富的产业实践让京东更“懂”商家。

场域经营方面，京东持续推进技术升级，力求为商家提供行业领先的营销服务。在基础设施方面，京东云算力为智慧经营提供坚实基础，2023年京东云完成超千万核资源秒级调度和高效复用，将京东集团数十万台服务器的CPU峰值利用率再次提升，3年中将处理器运算效力提升超100%，领跑行业，提供了坚实的底层算力保障；在技术应用方面，人工智能大模型赋予营销新动能，2023年京东言犀大模型推出，深入产业，在零售场景探索供应链优化、顾客体验提升、营销降本增效等方面，致力于解决真实产业问题；在产品化能力方面，京东完善的营销产品布局为商家经营保驾护航，2023年京东对广告产品进行全面“智简”升级，为商家提供更智能、便捷、高效的营销服务。

<sup>6</sup>数据来源：京东集团2023年一季度业绩报告

图11 京东在人-货-场三方面具有突出优势

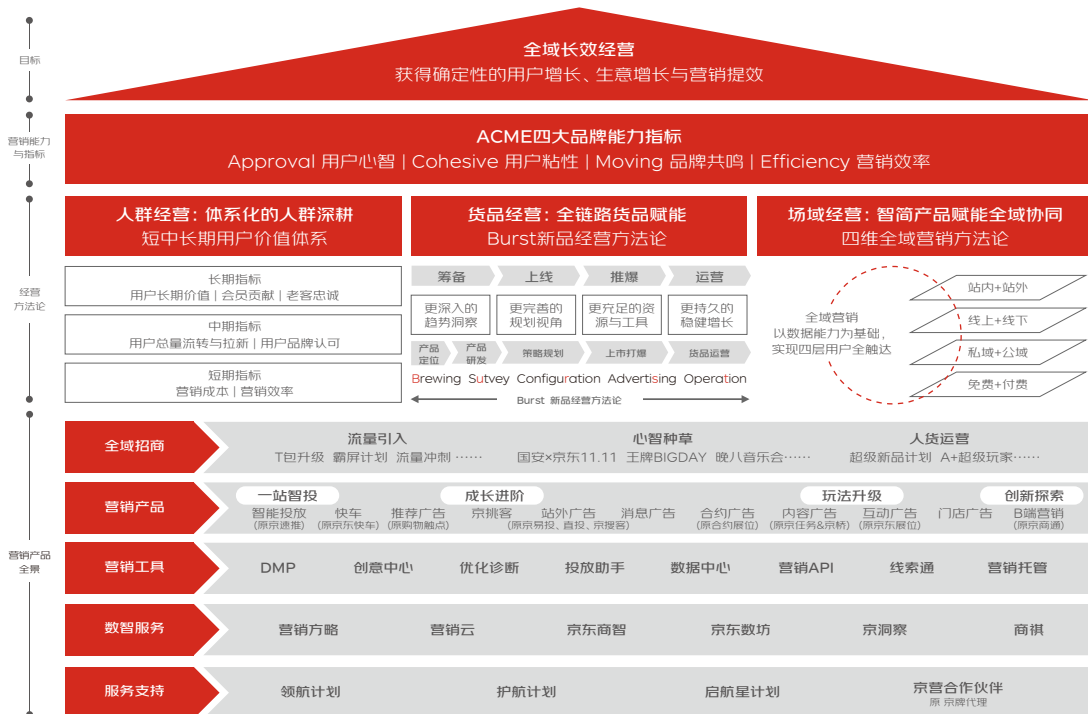


京东具有更大用户潜力、更懂商家经营、更强服务能力三大突出特征，三者相互联动，共同将京东塑造为商家可以实现高质量、确定性、稳健生意增长的优质平台。

## 2.3.3 全域长效经营方法论框架

确定性的增长是基于消费者全触点覆盖——即“全域”；同时也是用户、生意长期可持续的增长——即“长效”。面对全域长效经营的经营目标，提升营销能力进而提升ACME对应指标，是商家重点建设的方向，它不仅对应商家痛点的具体表现，同时也为生意的确定性增长指明了方向。

图12 京东全域长效经营方法论框架



为了帮助商家提升ACME指标，进而实现确定性的用户增长、生意增长以及营销提效，本报告提出人群、货品、场域三个方面的经营具体方法论，其中：

- 人群经营方面，商家需要建立完善的用户价值体系，覆盖短、中、长期各类评价指标，体系化深耕用户人群。只关注短期指标容易造成人群策略的“畸形”，而长期的稳健增长需要商家对用户群体进行精细化的运营，提升用户的长期价值。商家应在不同的发展阶段和营销周期中着重关注短-中-长期不同类型的指标，从更加科学的维度出发设计人群策略。
- 货品经营方面，京东提出Burst新品经营方法论，为定位、研发、策略规划、上市打爆、货品运营全链路赋能。新品逐渐成为了当下商家生意增长的重要驱动力，是货品策略的重要切入点。借助Burst方法论，商家可以在新品运营中获得更深入的消费趋势洞察、更完善的规划视角、更充足的资源与工具、更持久的稳健增长，打通新品全生命周期链路。
- 场域经营方面，京东提出四维全域营销方法论，在强调用户全域触达的基础上，关注如何借助京东提

供的资源及策略，实现全域营销协同。当下消费者触点越发多元，只有搭建消费者全域触达的能力才能更好地承接人群和货品策略。依靠京东的数智化营销产品，商家应从站内站外、线上线下、私域公域和免费付费四个维度，建设全域营销体系。

在商家的长效经营实践中，京东全域数智化营销产品布局持续为商家赋能。丰富的广告产品给予商家多渠道触达能力，满足商家不同营销场景下的诉求；智能的营销工具为商家提供科学的营销分析手段，助力商家提效；完善的数智服务让商家精细化运营更智能、更简单。

以京东广告产品赋能，人群、货品、场域经营方法论为抓手，商家得以不断提升在ACME四个维度的能力及指标表现，从而在不确定的环境中实现全域长效经营的最终目标。

## ▼ 第三章

# 全域长效经营洞察与策略



人、货、场三大经营要素是商家实现确定性增长的具体落点。在人群经营方面，商家需要建立完善的用户指标体系，指导精细化运营；在货品经营方面，京东的Burst新品经营方法论指导商家进行货品的全链路运营；在场域经营方面，京东的营销产品能力助力商家落实四层全域经营。三方面的策略相辅相成，共同将商家引向生意确定性增长的道路。

## 3.1 人群经营：体系化追踪，深耕用户长效价值

京东高质量的人群增长为商家人群的精细化运营提供了广阔空间。商家需要建立完善的用户指标体系，并根据所处的发展环境和营销周期有侧重地进行观测，制定个性化、精细的人群运营策略。

### 3.1.1 人群洞察：从粗放式获客向精细化深耕转型

在互联网流量见顶叠加消费者决策复杂化的环境下，商家原有的简单营销方式效率持续降低。网购用户规模和消费意愿趋于见顶，使得电商告别快速增长的红利期，大规模的投放不再能够拉动足量新客单。粗放式的营销策略收效有限，不再是生意的最优解。

告别粗放式的营销，商家迎来精细化人群运营的新时代。京东用户的巨大潜力正在逐步体现：

京东用户规模与价值持续增长，为商家的用户精细化运营提供了良好环境。截至2023年一季度，京东PLUS会员数量已增长至3500万。同时，京东的用户购物频次、ARPU（用户平均贡献金额）、DAU（日均活跃用户数）均实现有提升。京东用户规模与价值实现双增长，为商家实现用户增长目标提供了信心。

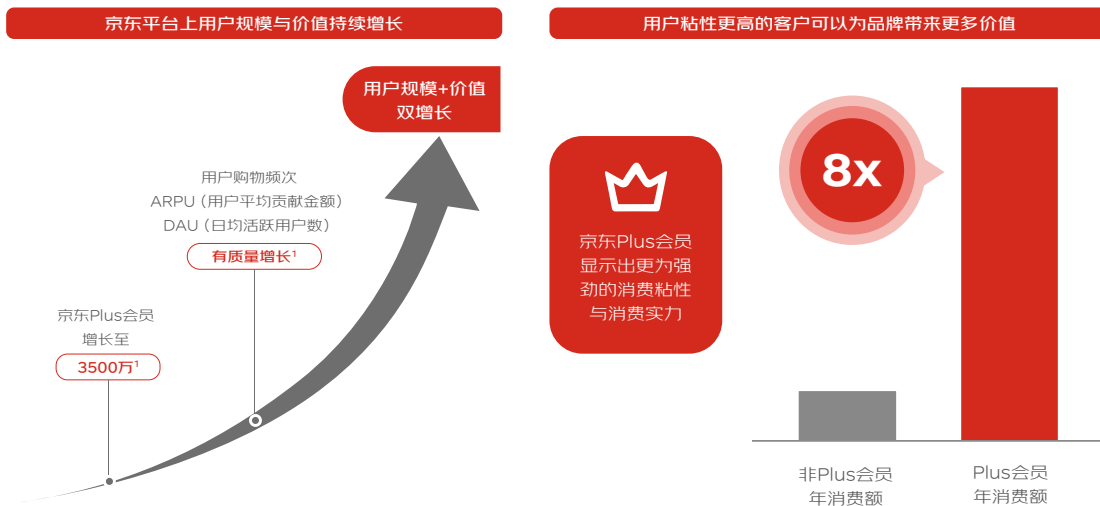
全域用户资产沉淀与应用，助力商家用户高效增长。日益多样的流量玩法，与日俱增的用户触点，让商家与用户交互的过程中，累积了大量的但却也是割裂的、碎片化的数据。如何将这些零散的数据转化为资产，并通过运营为品牌持续带来价值，成为当下时代每个商家的共同课题。2021年，全域营销运营平台——京东营销云正式上线，其在数据安全的基础上，解决品牌数据割裂的难题，通过技术服务实现全域用户沉淀及各渠道、各场景的营销运营提效，驱动企业实现消费者资产持续增长。

用户深耕可以为商家带来更多价值，对生意的确定性增长意义重大。2022年，25家A股上市零售企业中，会员用户贡献的销售在总体业绩中的占比平均为67%<sup>7</sup>，会员成为零售品类销量的主力贡献。而根据京东消费数据，京东用户在加入PLUS会员后消费频次及金额均有显著提升，2022年年报显示，Plus会员年消费额是非Plus会员的8倍，展现出更强的消费粘性 with 消费实力。这些证据都说明，精细化的人群运营能为商家带来切实可感的生意提升。

京东用户的高质量增长给商家带来了新的启示。商家营销应该更加关注长效运营效果，通过精细化运营推动客户群体“量”“质”齐升。

<sup>7</sup>数据来源：中国百货商业协会

图13 用户的精细化深耕具有广阔空间



数据来源：1. 2023年京东集团一季度业绩报告；2. 2022年京东集团年报

### 3.1.2 人群策略：建立完善用户指标体系，为长效运营打好人群基础

为了实现用户的精细化运营，商家首先需要建设完善的指标体系作为参考，科学评估商家客群健康度。以人群的未来发展为维度，商家主要有短期、中期、长期三种洞察视角。

#### 短中长期用户指标体系

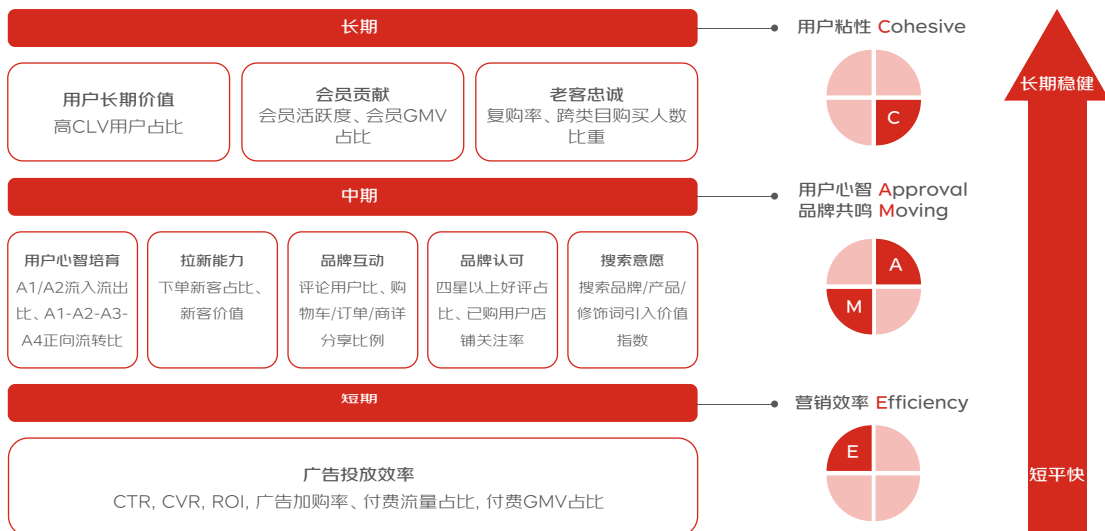
**短期效果指标：**即广告投放效率类指标，如点击率（CTR）、投资回报率（ROI）、广告加购率、付费流量及GMV占比等。从短期的视角，商家关注每一次营销动作是否“划算”，投放后立马能够带来多少的生意增长，侧重于强调ACME四大能力要素中的营销效率（Efficiency）。

**中期影响指标：**包括用户心智培育能力、拉新能力、品牌互动、品牌认可以及搜索意愿五个核心维度，涵盖4A人群流转、下单新客占比、品牌评论用户比、四星以上好评占比等指标。中期，商家不仅关注投放带来的即时转化，也开始关注营销对建立用户心智、提升品牌调性的影响，因此ACME四大能力要素中的用户心智（Approval）和品牌共鸣（Moving）被纳入考虑。

**长期价值指标：**包括用户长期价值指标，如高CLV用户的占比，会员贡献，如品牌会员的活跃程度及GMV贡献，以及忠诚度类指标，如老客复购率、跨类目购买用户占比等。在长期，商家需要在人群层面实现长效经营，打磨ACME中的用户粘性（Cohesive），发掘用户价值潜力。



图14 完善的短中长期用户指标体系



如果只关注短期的投入产出比，只选择最“划算”的营销策略，可能会导致商家在有限的营销策略中“原地打转”，既无法扩展潜在用户，又忽视了长期潜在用户价值的发展，形成营销“内卷”，不利于生意增长。因此，商家应同时注重短、中、长期指标，为确定性增长打好人群基础。

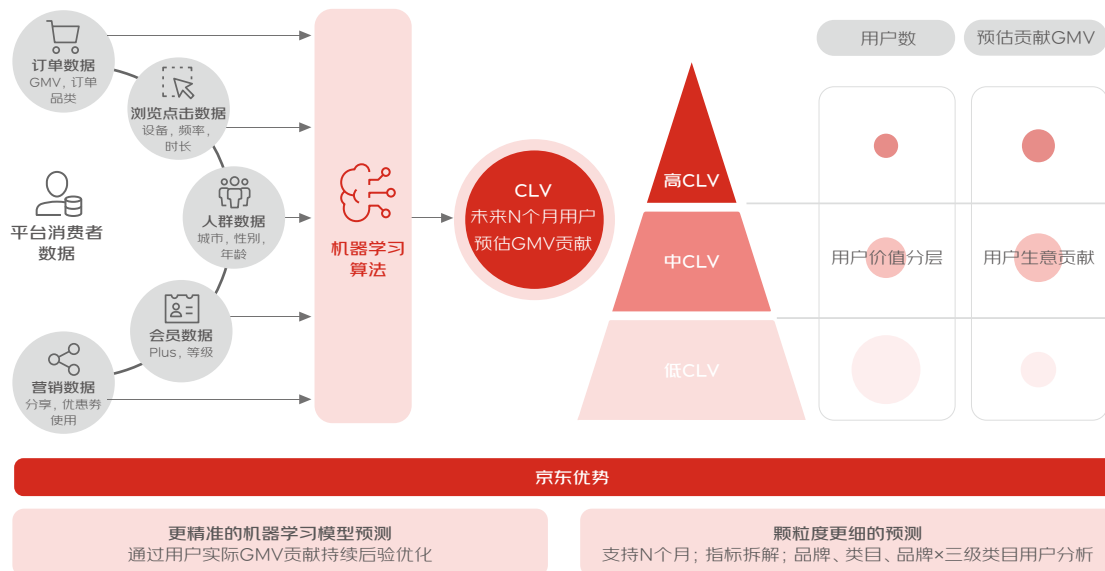
### 用户长期价值指标——CLV

在用户指标体系中，商家往往容易忽略的，就是对于用户长期价值（CLV，Consumer Lifetime Value）的关注。用户长期价值，指的是用户在未来一段时间内，在京东可以实现的GMV贡献。京东可以基于丰富的全链路用户特征与行为数据，通过领先的机器学习算法，实现对用户未来细颗粒度GMV贡献的预测。

商家可以利用京东提供的CLV数据，精准进行营销策略的制定。一方面，平台算法可以输出高、中、低CLV的人群特征，帮助商家解析不同分层的人群特征，设计营销策略推动人群的用户价值升级；另一方面，平台还可以输出不同人群的预估贡献GMV，帮助商家直观拆解生意构成，与生意直接挂钩，找到用户价值提升的方向。

京东利用更加先进的算法模型和颗粒度更细的预测能力，可以为商家提供更加精准的CLV预测及分析。首先，京东CLV模型产品推出较早，可以利用更多数据对模型进行后验优化，历经多轮迭代后模型更加科学合理，看得更“准”。其次，凭借领先的产品能力，京东可以实现颗粒度更细的CLV预测，不仅精细到每一个用户品牌、三级类目、以及品牌内部三级类目维度在未来N个月的预测，还可以将CLV具体拆解为各类过程指标，帮助商家找到用户价值的提升方向。

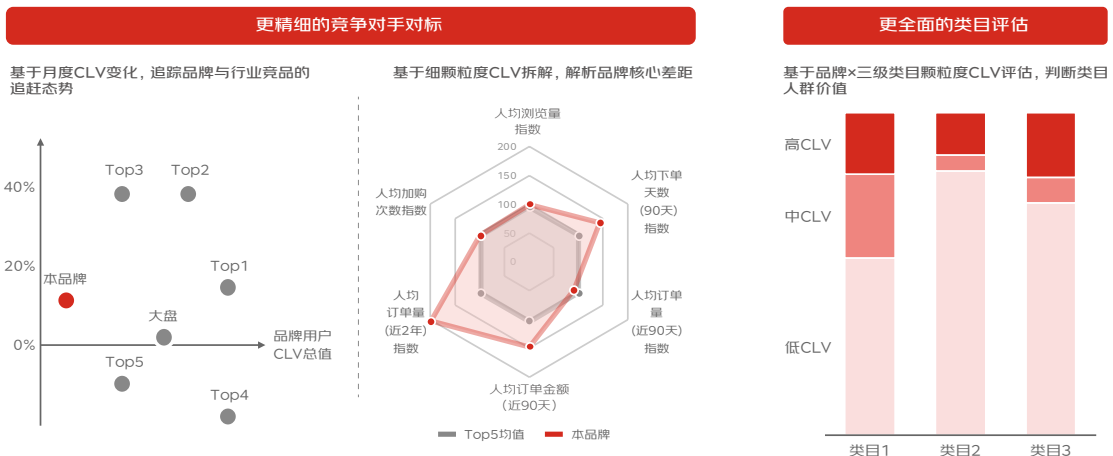
图15 京东的CLV算法模型与商家生意直接挂钩



在实际落地应用上，精细的竞争分析和全面的类目评估是京东CLV特色的产品能力。

- 一方面，商家可以“向外看”，对标同品类竞争对手，补齐用户价值短板。通过京东CLV产品，商家首先能看到行业内各竞对用户价值的总值及其增速，与行业内的头部商家及大盘进行对标。以此为基础，平台可以进一步将CLV指标拆解为浏览、加购、订单量、订单金额等过程指标，帮助商家定位用户价值提升的具体抓手，针对性制定下一步营销策略。
- 其次，商家也可以“向内看”，分析各级类目的用户价值特征，更好进行生意规划。京东支持拆解到品牌×三级类目颗粒度的用户价值预测，商家可以查看店内每一个三级品类的人群分布情况，一方面依据人群分布，提升单个品类的用户价值，推动某类产品的用户价值升级；另一方面制定品类连带营销、品类迭代升级等策略，发挥优势品类特长、规避劣势品类短板，助力整体生意增长。

图16 京东CLV模型在竞对对标和类目评估中的具体应用



京东的CLV模型可以帮助商家实现更精确的人群触达和更清晰的生意规划，辅助商家进行用户长期人群策略的制定及实施，最终实现用户的有质量增长。

### 3.1.3 用户指标体系应用：依据营销环境多维度入手，实现高质量用户增长

面对丰富的短中长期用户指标体系，商家需要在不同的发展阶段和不同的营销周期中，对不同类型的指标有所侧重，以制定合适的人群策略。京东提出用户指标体系化运用方法论，帮助商家进行人群策略定位，以用户为中心，从各个维度入手最终实现用户的增长。

#### （一）发展阶段定位：根据成长地图，定位品牌用户人群状态

首先，商家所处的发展状态，决定了其需要提升哪一部分人群价值、如何提升。在成长的不同阶段，商家面临着不同的业务增长状态和行业竞争态势，导致了不同的用户组成及用户特征。在不同的发展阶段，用户增长战略定位不同、营销投放的具体策略也不同。因此，商家的发展阶段是用户指标体系化运用的第一个思考维度。

京东的品牌成长地图是帮助品牌进行发展阶段定位的高效工具。在ACME方法论中，就提出了以人群渗透率、GMV增速为考量维度，划分品牌类型的方法。在这一方法中，成长阶段是地图的纵轴，根据品牌入驻时长和业务增长两个条件评估品牌在京东的增长状态；人群渗透率是地图的横轴，依据人群渗透率的指标，衡量品牌在京东域内的行业竞争态势。京东根据同类目各商家的发展状态，精细化地制定了各个维度的评价指标及其分界点。商家可以在品牌×三级类目的颗粒度进行精准的定位，直观看到品牌的现状以及未来发展方向。

在ACME方法论品牌成长地图下，不同的成长阶段和不同人群渗透率交叉组合，可以划分出六大成长定位，即萌新探索、瓶颈突破、潜力激活、新生长、头部重塑、龙头腾飞。

图17 ACME方法论品牌成长地图



不同的成长定位下，商家面临不同的营销环境与人群特征：

- 萌新探索：新入驻平台，人群基础和数据累积不足，需要快速累积人群资产
- 瓶颈突破：市占率不高，而且生意增速放缓，客户群体有待进一步拓展
- 潜力激活：快速成长的年轻品牌，市占率较低，着力人群扩张的同时需稳守生意基本盘
- 新生长：入驻时间短，但品牌已初具规模，应利用站外良好生态撬动站内用户快速增长
- 头部重塑：疲于同质化竞争，且营销方式陷入定式，亟需进一步挖掘用户价值
- 龙头腾飞：市场中的“尖子生”，在新品牌的冲击下，寻求保持自身的生意资产优势

处于不同成长阶段，商家关注的用户价值指标也有不同，具体如下：

图18 商家在不同的发展阶段下，用户策略各有侧重



萌新探索：全力推动人群破圈，培养用户心智。

- 处于萌新探索阶段的商家刚刚进入市场，用户基础规模小、用户特征不清晰。在这一阶段，商家首先需要积累人群资产，了解自身的目标客群，从头开始建设高质量的用户基本盘，为后续发展打好基础。
- 萌新探索阶段，由于生意刚刚起步，商家在短期主要关注营销投放在积累用户认知方面的效率，重点关注A1认知 (Aware) A2吸引 (Appeal) 人群的流入流出比，评估自身沉淀用户，初步建立心智的能力，为生意增长做铺垫。而由于人群渗透率较低、用户基础较为单薄，长期用户价值指标仅作为商家经营的参考。

瓶颈突破：广泛触达用户，充分拓展客群。

- 瓶颈突破期的商家已经入驻平台一段时间，但是GMV增速和人群渗透较低。商家需要在“质”和“量”两个方面挖掘用户群体价值，突破原本乏力的经营状态，找到新的用户价值增长点。

- 瓶颈突破阶段，由于商家生意增长遭遇瓶颈，商家需要关注短期指标进行渠道及资源组合优化，提升营销效率。在中期指标方面，商家除了关注A1认知 (Aware) A2吸引 (Appeal) 人群的流入流出比外，也需要关注用户从A1认知 (Aware) 到A2吸引 (Appeal)、A3行动 (Act)、A4用户 (Advocate) 的正向流转比例，从而评估自身建立深度用户心智，承接流量的能力，进而运用站内外、线上下等全域营销手段，对目标用户进行深度触达，扩大品牌的影响，发掘用户增长潜力。

潜力激活：深耕用户资产，“攻”“守”兼备，保持生意增长势头。

- 潜力激活期常常为快速成长的年轻品牌刚刚出现在市场上的阶段，意味着商家虽然已有人群规模不大，但其良好的生意资产使得商家得以实现高速GMV增长。这类商家需要“攻守兼备”，在稳守已有生意基本盘的同时定向拉新，扩展用户群体，拓宽品牌影响力。
- 潜力激活期商家需要进行精细化用户圈层划分，定制化人群策略，进行精准定向拉新，扩大并巩固品牌的人群基础。因此商家需要关注短期的营销效率和中期的A1-A2-A3-A4流转比例、下单新客比等指标，为未来的生意增长保驾护航。

新生长：基于站外良好基础，借势发力，实现生意增长目标。

- 新生长期的商家往往刚刚入驻京东，但是凭借其在京东生态外的优势，商家快速在京东人群中建立心智，具有较高的人群渗透率。该阶段的商家需要充分利用其在站外生态的优势，深耕用户价值，在京东实现生意的快速扩张。
- 新生长期的商家除了需要关注短期营销表现，沉淀平台策略，也需要关注中期在京东平台京东的用户心智积累和品牌互动情况，如A1-A2-A3-A4流转比例、好评率及店铺关注率等。同时商业也需要关注沉淀用户的长期指标，如用户长期价值，从而即时理解高CLV用户占比及画像，扩大高质量会员盘面，建立更加健康的用户结构。

头部重塑：以用户为中心，提升粘性，实现价值跃迁。

- 处于头部重塑期的商家虽然具有较高的人群渗透率，但陷入了较低的GMV增速。这类商家往往是市场中的成熟品牌，虽然市占率较高，但是增长乏力，面临着较大的市场竞争压力。这类商家应该充分挖掘已有用户的消费升级潜力，找到用户价值的新增长点。
- 头部重塑类的商家在基于短期指标进行策略动态调优之余，应重点关注中长期指标。在中期，商家需要关注品牌互动以及拉新能力指标，进而用跨界IP、产品升级等创新营销手段激发用户兴趣。长期，鉴于此类品牌已有大量用户积累，可以重点关注其CLV用户占比及画像、会员活跃度、复购率等，深挖如何提升用户粘性。

龙头腾飞：持续拓宽用户触达场域，实现生意长期稳健增长。

- 龙头腾飞商家不仅具有较高的人群渗透率，而且生意处于高速增长中，是行业经营的标杆。这类商家可以通过拓展营销场域，利用全域营销手段实现高质量拉新并同时提升会员价值，寻找生意增长的新空间。

- 在指标方面，龙头腾飞类商家需要兼顾短中长期指标。一方面关注短期投放效率，降本增效；另一方面关注品牌持续拉新能力，从而在公私域、线上下、站内外营销上发力，扩大投放人群量级，为自身获得增长增量。更重要地是，龙头商家需要关注其长期指标，进而通过创新会员玩法、会员私域触达等手段对会员进行分层精细化运营，提升长期用户价值。

## （二）营销周期定位：把握营销节奏，有序观测用户指标体系

除了宏观的发展阶段，商家在不同的营销周期，其人群运营重点也有不同。在不同的营销周期中，客户群体的分布与商家适合的营销方式都有不同，这导致了不同节点的人群策略也有不同。具体而言，商家需要经历蓄水期、预热期、转化期、返场期四类不同的营销节点。

图19 不同营销周期中人群策略的不同侧重



蓄水期：提升全域曝光度，打好人群基础。

- 蓄水期是大促的前置阶段，是产品营销中持续时间较长的阶段。在这一时期，商家应通过全域持续曝光，深化品牌形象并扩大影响力，建设生意的基本资产，为后续的长效经营提供良好的人群基础。
- 在指标方面，蓄水期有利于商家提升中长期指标。蓄水期长时间的持续曝光和精细化运营为用户群体深耕创造了机会。中期，商家可以为用户稳健增长创造环境，建立用户心智；长期，商家可以塑造品牌形象，提升用户粘性的同时促进用户价值的增长。

预热期：建设品牌传播力，为爆发充分蓄力。

- 预热期与大促爆发紧密相连，优惠、广告等营销资源此时开始投放。此时，商家应持续建设品牌传播力，制定个性化的营销沟通与传播策略，通过合理高效的营销资源布局，获取更多、更有效的市场声量。
- 指标上，预热期重点转移到短期指标与中期指标上。一方面，在短期指标中，预热期商家会将营销资源前置，吸引买家注意，商家需要对目标用户精准投放；另一方面，在中期指标中，还需要对品牌形象进行强调，强化用户心智，为大促的快速转化做好铺垫。

转化期：集中释放，关注生意快速大规模转化。

- 在转化期，商家的营销动作以“快”、“准”、“狠”为主要特征。商家利用各渠道触点，将各类营销资源集中释放，在重点用户与重点场域加大加码，推动生意短时间内达到高潮。

- 由于转化期时间较短、营销资源较集中，商家在转化期主要关注营销的短期指标，如营销投放的投入产出比等，以充分利用营销资源，推动生意达到最高峰。

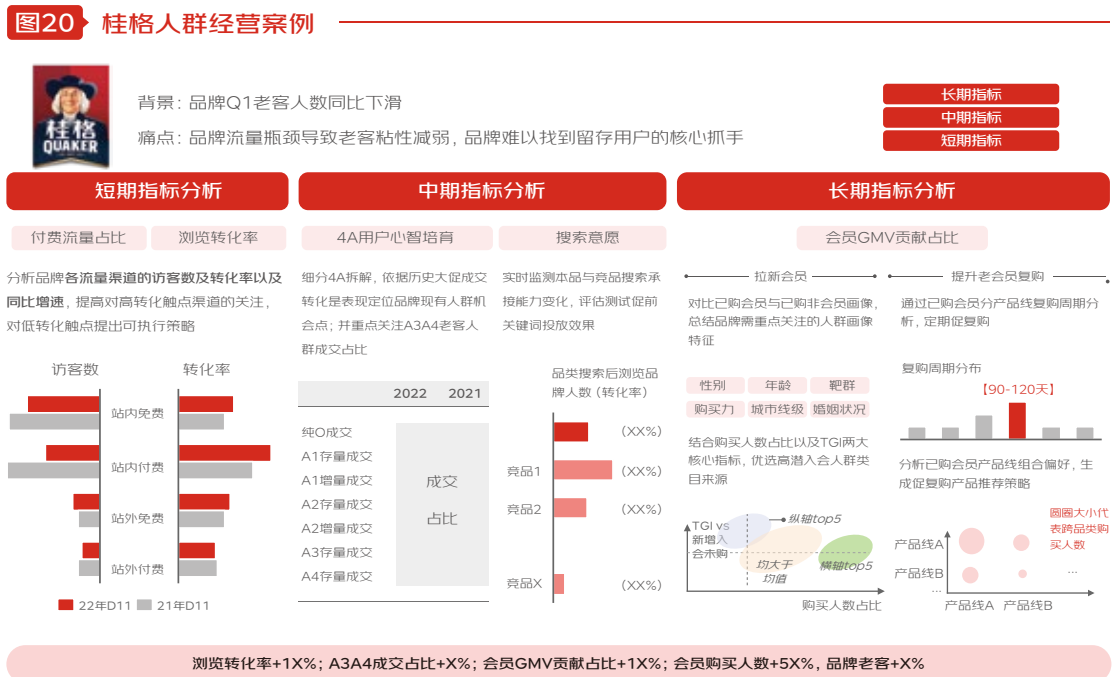
返场期：针对重点用户再营销，带动消费升级。

- 在返场期，商家重点聚焦意向犹豫用户，进行针对性的广告再触达，减少决策周期，完成转化。此时，商家的营销节奏相对放慢，可以通过用户心智沟通，对人群进行精细化深耕，实现用户消费升级。
- 在指标方面，由于返场期的营销动作更注重用户价值的再提升，所以在指标体系上更侧重于用户中长期指标，例如在中期的拉新效果、在长期的用户价值增长等；另一方面，大促结束之后，商家也需要根据大促结果，基于中长期的用户价值分布等指标进行用户策略的复盘和调整。

在整个营销周期中，短期指标辅助商家评估转化效率；中期指标评估营销蓄水预热进度；长期指标用于复盘用户价值增长效果。在不同时期，商家需有侧重地观测各类指标，抓准营销节奏，实现生意最大化提升。

综上，在不同的发展阶段和营销周期，商家要关注不同的用户指标，有侧重地对用户群体进行精细化运营，最终实现高质量的用户增长。

### 人群经营案例（一）：桂格通过关注短中长期指标分析，提高品牌消费者粘性



### 背景

桂格是全球知名的健康食品品牌。然而在2023年Q1，品牌老客人数同比下滑，遭遇流量瓶颈。在此背景下，桂格需要全面分析人群指标，找到留存用户的核心抓手。



## 方法

基于品牌投放效率（短期指标）评估流量渠道，分触点制定优化策略：桂格将流量渠道分为站内免费、站内付费、站外付费、站外免费四大类，对比其2022年与2021年双十一大促期间的访客数占比以及转化率，找到高转化率或高人群增量的渠道，在23年618大促中重点投放；同时也找到低转化率、低人群增量渠道，深挖其分产品线的表现情况，优化本次大促投放策略。

基于品牌4A结构及搜索意愿（中期指标）开展分析，寻找人群增量机会：桂格分析过往大促活动中4A人群的成交表现，例如将成交人群拆分为纯O成交、A1存量成交、A1增量成交、A2存量成交、A2增量成交、A3存量成交、A4存量成交等，通过拆分成交人数占比以及变化，锁定本次大促中需要重点关注的4A人群。

此外，桂格也通过实时监测本品与竞品搜索承接能力的变化，评估测试促前关键词投放效果。通过对比“品牌与竞品的总搜索人数”，可以分析桂格与其竞品在用户搜索意愿上的差距；通过对比“品类搜索后浏览品牌人数的总量及转化率”，进一步分析品牌搜索承接能力上的差距，进而优化商品关键词，观察承接能力变化。

基于会员数据开展分析，提供会员拉新及复购策略，通过会员运营手段提高消费者留存能力与会员GMV贡献占比（长期指标）：桂格在对会员价值开展验证分析的基础上，会对比已购会员与已购非会员画像，总结品牌需重点关注的人群特征特征，例如性别、年龄、靶群、购买力等，为定向拉新提供策略。同时，桂格也对跨品类人群开展分析，通过不同品类的购买人数占比以及TGI两大核心指标，优选购买人数占比Top 5、TGI vs大盘指标Top5，以及两指标均高于均值的品类，作为高潜入会人群类目来源。

为了进一步提高老会员复购，一方面，桂格对已购会员分产品线的复购周期开展分析，找到不同产品线的平均复购时间，配合推送资源，定期提醒复购。另一方面，桂格也针对不同产品线的连带消费进行分析，例如当发现较多会员同时购买产品线A及B时，则会对已经购买其中一类的会员推荐另一类产品，从而推动复购。

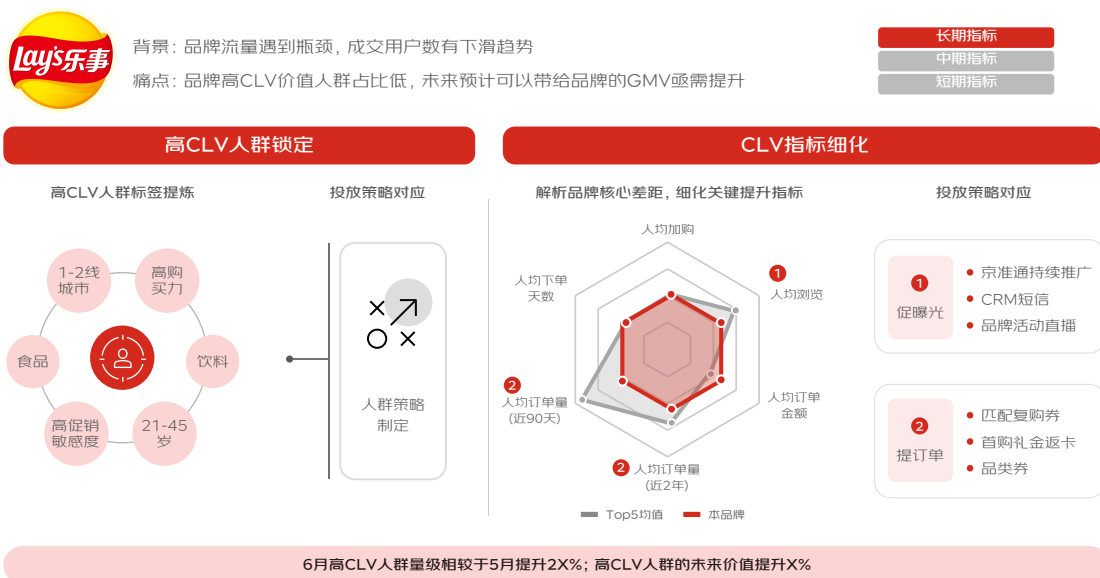
通过吸引高潜消费者入会购买与推动老会员复购两大核心抓手提升品牌会员购买人群量级，利用品牌会员运营手段提升消费者粘性。

## 成效

通过对效率、用户及搜索、会员指标的体系化分析及策略优化，桂格实现了指标的全面提升，浏览转化率提升超过10%，A3A4成交占比提升超5%，会员贡献GMV占比增长超10%，会员购买人数增长超50%；解决了品牌留存用户难的痛点，老客成交人数增长超5%。

## 人群经营案例（二）：乐事通过洞察CLV分层人群，指导品牌长期价值提升

图21 乐事人群经营案例



### 背景

乐事关注到品牌成交人数有下滑趋势，面临流量瓶颈、高CLV人群占比低等挑战。因此乐事希望从长期CLV指标角度出发制定6月投放策略，提升自身客群未来预计可以给品牌带来的GMV。

### 方法

提炼高CLV人群标签，指导营销投放：借助京东提供的CLV数据，乐事提炼高CLV人群标签，发现主要特征包括“高促销敏感度”、“1-2线城市居多”、“高购买力”、“行业兴趣更偏向食品饮料”、“21-45岁”等。基于这些标签，乐事在广告投放中制定了针对性的人群策略。

基于CLV细化指标分析本品与竞品差距，制定优化策略：乐事借助CLV指标拆解对比，发现了本品在“人均订单量”与“人均浏览指数”上与竞品有所差距。因此，乐事制定了清晰的投放计划补全上述差距。一方面，乐事采用了多种运营投放手段提升品牌曝光与客户浏览，通过京准通广告及CRM短信对人群进行触达，同时，在权益匹配上聚焦人均订单量的提升，在复购环节匹配了例如复购券等的大量利益点，激励老客持续购买。

### 成效

通过对长期CLV指标的深挖与行业对标，乐事在此次投放后成功地积累了大量高价值人群资产，使6月高CLV人群量级相较于5月提升2X%、高CLV人群的未来价值提升X%。

## 3.2 货品经营：推陈出新，满足用户多元货品需求

货品运营涉及从产品筹备、产品上线、产品推爆以及长效运营的全链路支持。为了持续提升用户粘性，商家需要为用户提供多元丰富的货品选择，不断推陈出新。

在货品经营中，新品是其中最具代表性的场景之一，其具备运营链路覆盖全、周期长的特点，对商家各环节经营能力要求较高。本报告将以新品打造的全链路为切入点，介绍京东Burst新品经营方法论，帮助商家理解如何借助京东数智化工具和策略，实现全链路的货品赋能。

### 3.2.1 货品洞察：新品从供需两端拉动商家生意增长

商家推陈出新可以提升品牌用户粘性，吸引更多用户、创造更高用户价值。在京东上，新品正在逐渐成为商家生意增长的发动机，从供给与需求两端驱动整体生意的增长。

从需求端看，在当今消费者越来越注重个性化需求的时代，消费者正在重新定义对生活方式的理解。尝试新事物、新产品、新体验已然成为当下消费者的关注焦点。一方面，新品满足了消费者的对于新颖、时尚、高品质商品的不断需求。另一方面，在线上购物体验日趋饱和的时代，新品已然成为购物体验的关键部分，为消费者提供了更多的选择和乐趣。消费者通过选择符合自己风格的新品，从而创造出属于自己的独特消费体验。调查数据显示，超过75%的消费者关注新品；与去年相比，以尝新为购买动机消费者增长16%<sup>5</sup>。

从供给端看，在当下各品类激烈的竞争中，新品往往意味着更多的销售机会，与更高的竞争力。一方面，越来越多的商家将新品作为重要营销抓手，借此在市场竞争扩大声量，创造品牌曝光机会，吸引更多消费者进行关注和购买。另一方面，对于大量陷入增长瓶颈的商家，亟需通过新品的孵化，从“新业务、新技术、新效益、新需求”出发，找到自身第二条增长曲线。

不难观察到，行业造新时代已然到来。在上新数量上，23%TOP行业上新规模超同期，40%TOP品牌新品份额超同期，各行各业涌现了大量的新品牌。这些品牌更具内容性，话题性，其新品一经推出往往就能够引起广泛地共鸣和关注。在上新速度上，各品牌打造新品的路径也在持续缩短。在这样的背景下，如何高效地推新推爆，从而抢占新品市场份额，成为了头部品牌方面临的一大问题。

### 3.2.2 货品策略：借助Burst新品经营方法论，赋能新品首发各个环节

在货品策略上，若想要借助新品，推动用户渗透与价值增长，就需要深耕新品推出的各个环节，确保新品以用户为中心孵化研发，并在产品上市后能精准定位人群，长效运营。

整体而言，新品首发依次涉及5个场景：“产品定位 Brewing”、“产品研发 Survey”、“策略规划 Configuration”、“上市打爆 Advertising”和“货品运营Operation”。每个环节都为商家提出了不同的能力要求，在此基础上，京东提出了“Burst新品经营方法论”，全链路一站式地助力商家做好新品首发。

<sup>5</sup>数据来源：京东消费及产业发展研究院

除了在各个新品场景均有平台数智化工具支持以外，京东Burst新品经营方法论最大的特点，就是可以将新品上市运营的各个环节打通，真正实现全链路的新品经营。在传统模式下，新品的孵化研发、策略规划通常由产品企划团队或市场研究团队负责，而后续预热打爆与运营更多涉及广告资源，通常由商业化团队负责，两个团队之间相对独立，商家方需要在孵化、打爆运营阶段分别对接不同团队。而京东Burst新品经营方法论背后，由统一的新品团队进行支持，可以实现新品从孵化到长效运营的一体化管理，一方面可以节约商家在各环节寻求对应资源的时间成本，另一方面可以使链路前端的洞察和数据有效积累，不断沉淀新品策略，持续为商家造新赋能。

图22 Burst新品经营方法论



具体而言，“Burst新品经营方法论”在上述5个新品场景均提出了详细的方法论与底层工具支持，助力商家稳步实现用户增长，其中：

- 在产品定位环节，商家需要通过大数据洞察及深入分析，逐步聚焦确定新品的研发方向。在消费者偏好快速变化的当下，商家需要开展即时敏捷调研，识别消费者需求以及潜在的机会品类。具体地，京东将该环节聚焦到观察需求趋势、理解热门品类、识别产品定位以及明确竞争聚焦四个方面，并通过自身在零售领域深入的行业洞察与专业的数智化工具为商家赋能。
- 在产品研发环节，高效且真实的消费者共创是产品力的有效保证。京东基于丰富且具有代表性的人群基础、专业的调研平台、智能的用户投放策略，以及可实时查看的交叉分析结果，为商家提供真实、快速、高质量的产品系列测试及仿真试投，帮助商家准确高效的理解决核心客群需求。
- 在策略规划环节，完善的上市前策略规划可以为后续预热打爆保驾护航，让商家在后续的投放与打爆更加高效、有针对性。具体来说，商家需要围绕新品的目标人群、渠道策略、全渠道沟通素材与产品价格四个方面进行策略规划，在新品上市前做到步步为营。

- 在上市打爆环节，商家需要借助平台充足的打爆资源和工具，为新品上市扩大声量。流量竞争日益激烈，如何度过新品冷启期，成为了当下商家面临的重要问题。为此京东基于其全域标签体系以及领先AI算法，为新品提供了多项领先投放策略，以及多元的曝光资源，帮助新品度过冷启，实现“新品即爆品”。
- 货品运营环节，敏捷的新品货架调优可以为商家持续识别货品与用户增长机会提供能力保证。商家既需要关注短期新品货架的建设，也需要注重新品的长期发展。在短期，京东为商家提供了运营数据平台，为商家快速复盘新品表现、持续优化货盘提供有力抓手。在长期新品运营中，商家也可以借助ACME长效指标体系，评估新品带来的长效价值。

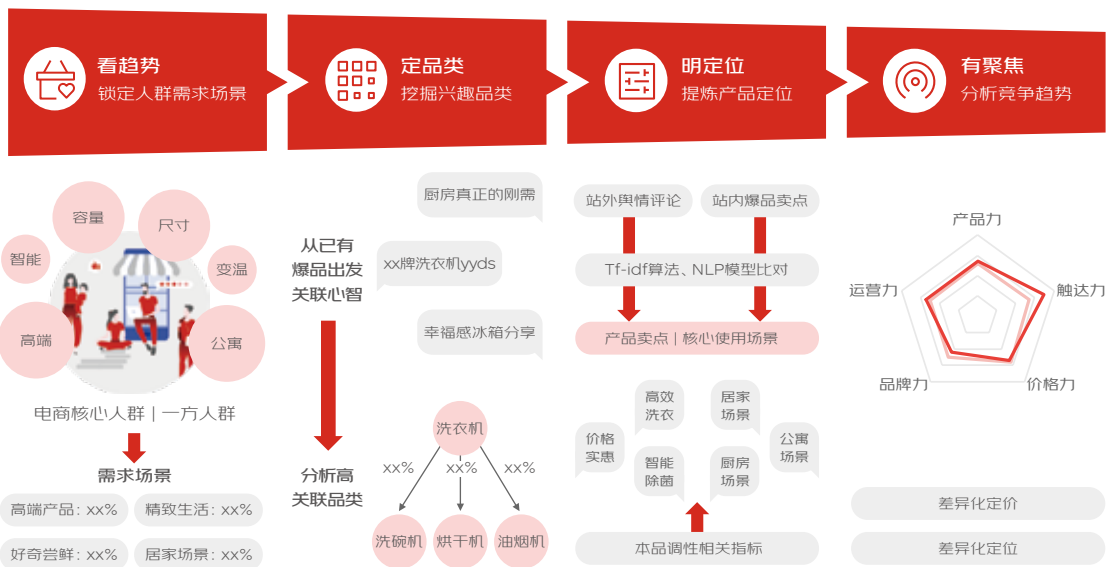
### 3.2.3 Burst新品经营方法论应用：全链路各环节的数智化赋能

后文将对Burst新品经营方法论的五个阶段依次进行展开，聚焦商家在各阶段需要关注的经营重点，以及商家可以在京东可获得的资源、工具和能力支持。

#### (一) 产品定位：更深入的趋势洞察

产品定位作为新品策略的起点，涉及大量的市场分析和消费者洞察工作。整体上，商家需要通过四个维度的研究，将新品孵化的方向逐步确认，实现由市场供需关系到差异化产品定位的逐步聚焦。

图23 产品孵化方法论



第一步，从核心人群出发，识别当下流行或新兴的消费需求及产品趋势。首先，商家可以基于一方人群与电商核心人群数据锁定本品核心客群。其次，通过核心客群的消费偏好与行为特征的综合分析，如搜索词分析，挖掘该人群对产品的潜在需求及使用场景，例如“好奇尝鲜”，“居

家场景”，“精致生活”等。借此，商家可以对各需求场景实现量化排序，识别当下消费者对各场景不同的关注程度，理解热门的产品需求场景类型。

第二步，从爆品出发，挖掘和已有爆品心智强绑定或高关联的新品类目方向。商家首先可以从已有爆品出发，使用NLP等模型将消费者在爆品方面的心智与具体产品品类进行关联，并输出不同品类与该爆品的关联度。其次，关联度的高低，将助力商家识别消费者潜在的高兴趣品类，进一步帮助商家锁定新品需聚焦的品类赛道。

第三步，从全域社媒和电商平台挖掘品类热点及趋势卖点，挖掘新品细分市场方向。大量的站外的舆情评论与站内的爆品卖点数据包含了丰富的消费者对产品卖点的关注。通过自然语言模型与聚类算法将其中的产品卖点信息进行提炼与归纳，并结合产品特点将新品产品的定位进行锁定。如，“智能除菌”、“高效洗衣”等。

第四步，对新品类目方向进行市场趋势及市场格局评估，进一步聚焦品类方向。在当下激烈的竞争中，如何让新品脱颖而出同样需要商家重点关注。多维度量化对比商家自身与核心竞对之间的竞争力差距有助于商家识别自身优势，产品力、触达力、价格力，品牌力、运营力均是对比中重要的指标。各维度的优劣势的判断，将有效指导新品的差异化定位与定价。

在定位阶段，京东的优势源于平台的多元业态，拥有更丰富的数据沉淀，可以为商家提供更深入的行业洞察。不难发现，商家对新品定位的准确度较大程度上取决于其对行业理解的准确性与深度。京东作为头部电商平台，在多年的发展中拓展了大量品类的人群进一步深耕与多样业态的覆盖。借此，在这些品类上京东沉淀了大量零售及非零售业态数据与洞察。这些洞察无疑为商家在新品孵化环节提供了重要的认知补充。

历经多年发展，京东的业务模式早已不止于传统的“线上卖货”的平台模式。在诸如汽车、医药、3C数码等领域，京东进行了广泛业态拓展。例如，在医药领域的“平台在线问诊”、“线下京东药房”、“医美服务”和“自动售药机”等模式，在各个看病就医场景下解决用户需求，实现对用户在医药大健康的领域内需求更完整的刻画与洞察。

再如，京东在汽车领域搭建了覆盖车辆全生命周期、全渠道布局的一站式销售服务平台，使平台在“车主人群”方面积累了大量、深入的洞察。

## （二）产品研发：更高效的消费者共创

消费者作为商家重要的资源，其需求和反馈是商家进行产品研发的重要依据。因此在研发环节中，“消费者共创”成为了商家重要且有效的研发抓手。通过精准的消费调研，商家可以更好地了解消费者的需求和喜好，做到在产品设计的方方面面投其所好、有的放矢。

图24 产品研发方法论



具体地，根据测试需求的不同，京东为商家方还提供了产品系列测试与仿真试投等互动方式，全面理解消费者需求偏好。产品系列测试指主要以问卷、PK、开放答题形式开展的消费者调研，包括但不限于包装测试、卖点测试、价格测试、宣称测试等，而仿真试投则会将测试内容嵌入真实的电商环境对消费者进行测试，追踪消费者点击、浏览被试样品商详情页等行为，模拟真实电商环境下的消费者反应。基于这两种方式收集的消费者反馈，可以帮助商家在产品款式、外观设计、卖点宣传、产品定价等方面做出更好的决策。

京东在产品研发阶段具备四大优势：

- 在调研准备环节，提供了更具场景化的问卷设置。具体地，京东支持超过20种问卷题型与复杂的问卷逻辑设计，帮助商家在新品研发场景下完成科学的问卷投放。
- 在人群圈选环节，包含了更丰富的人群标签。如前文所述，京东基于零售领域独特、深入的洞察与数据沉淀，在3C数码、家电、母婴、快消、汽车等行业拥有更丰富的人群零售及非零售信息。
- 在问卷投放环节，可实现更高效的问卷回收。基于京东智能的投放策略与大量的活跃用户，商家投放的问卷能被快速响应，最快可实现投放当天即可回收完毕。
- 在结果分析环节，提供更一体化的结果展示看板。京东在呈现问卷结果看板的基础上，还会叠加用户特征数据，助力商家准确识别样本人群的特征，辅助问卷分析。

### (三) 策略规划：更完善的规划视角

新品研发完成后，商家往往需要在营销投放前进行广泛的调研，从新品的种种产品特征出发进行完善的策略规划。通常来说包括如下几个方面：

- TA规划，从产品特征出发寻找目标客群。商家可以从平台数据源出发，进行特征工程和分层模型的构建，输出与新品相关的主要客群特征。例如“中产家庭”、“年轻白领”等。最后通过交叉盈利性指标将画像聚焦得到最有潜力的目标客群特征。

- 渠道规划，从客群触点行为出发寻找优质场域。这一阶段商家需要对新品的全渠道策略进行规划，不局限于对京东直投、京东展位等媒体渠道的规划，也包括了自然场域渠道、线下触点、站内外、多业态的渠道布局。商家可以借助京东提供的行业及竞品洞察，结合自身经营与资源优势，聚焦高潜力渠道。
- 素材沟通，从客群内容偏好出发确定沟通素材。基于京东提供的NLP等技术的支持，商家可以有效地借助消费者评论、舆情等，生成并细化新品沟通素材。例如，商家可以结合热门词和舆情分析挖掘卖点关键词，给出推荐的沟通策略，并进行后续的测试优化。
- 商品定价，从全盘价格信息出发确定产品全周期价格规划。商家可以基于京东提供的行业及竞品价格追踪，综合考虑新品所处不同阶段与场景，制定新品全周期的动态价格策略，例如新品上市时、活动促销时所对应的定价等。

#### (四) 上市打爆：更充足的打爆资源

酒香也怕巷子深，作为新品亮相上市的关键环节，商家一方面需要给予其充足的外部与内部资源投入，以保证投放的声量与效果。另一方面，如何高效的利用与承接这部分资源，在流量价格水涨船高的当下同样是商家需要关注的重点。

在新品预热打爆阶段，京东基于其海量数据积累，可以为商家提供强大的投放策略支持，并为其提供充足的曝光流量，进而推动流量的高效转化与承接。

- 策略层面，京东在投前、中、后为商家分别提供了针对性策略工具。在投前，京东提供单品维度的新品货找人策略，针对性解决新品冷启期问题。在投中，京东开发了算法科学、可实现全局计划规划的TMM预算策略。在投中和投后，京东Felix计划可以为商家提供一体化流量站内承接方案，借助丰富的权益工具对流失人群进行召回转化。
- 资源层面，京东借助对全域的触点资源的整合，给商家提供了充足的曝光流量。京东依托京东数智能力，打通了站内外触点及数据，整合了全域超百亿流量。同时实现流量场与交易场高效互联，满足商家对转化及长效引流投放需求。

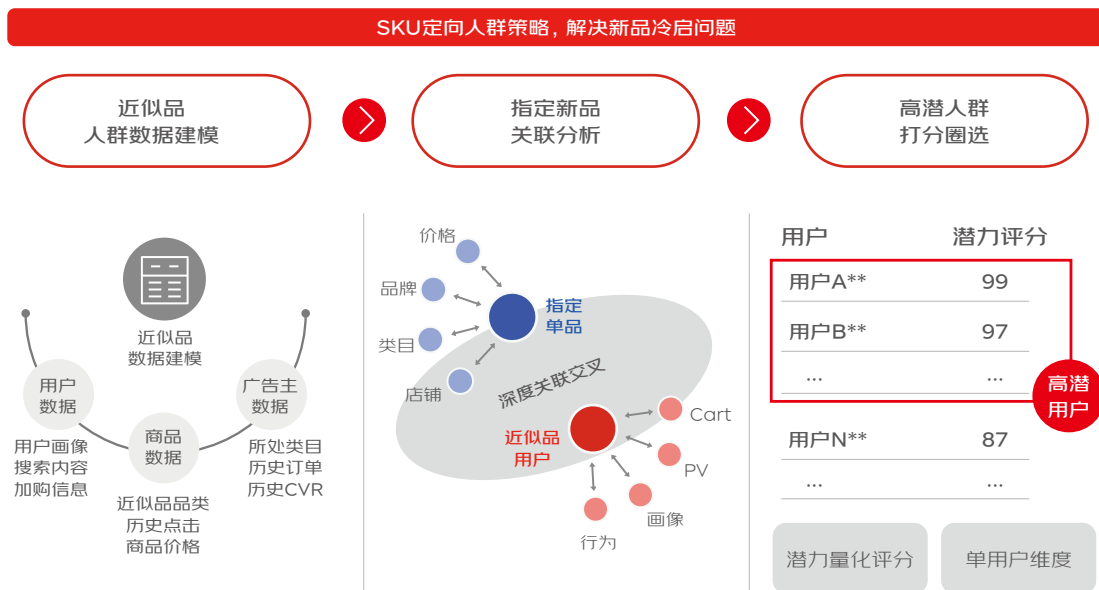
在流量抢夺日益激烈，流量转化成本水涨船高的当下，对投放策略的精细化设计与优化成为了控制投放预算与提升转化效率的关键。越来越多的商家开始探索更科学，更量化的投放决策方法，通过大量的数据分析与深度建模全方位赋能商家在投前、投中与投后的各项决策。

#### 投前策略——SKU新品定向人群策略解决新品冷启问题

如何顺利度过新品的冷启期，往往是商家在投前关注的重点。不同于老品，新品往往缺乏足够的历史数据为商家参考。进而，商家无法准确识别关键投放策略输入“TA人群”，导致新品在冷启期无法快速实现目标用户积累与打爆，潜在加大了最终实现打爆所需要的投入。



图25 SKU定向人群策略基于近品数据建模助力新品顺利冷启



针对新品，京东开发了SKU维度的高潜人群匹配算法助力商家顺利度过冷启期。京东针对新品开发了独立的“SKU定向人群策略”，该策略整合用户行为数据、用户偏好信息与历史广告主投放效果等数据，形成对近似品人群的深入认知。其次，模型会将指定新品与近似品人群进行深度交叉关联分析，并输出单用户维度的潜力评分。借助用户潜力量化的评分高低，模型将自动为商家圈选高潜人群进行投放，实现转化率的有效提升。

### 投中策略——营销智选TMM模型提供科学全局的预算策略

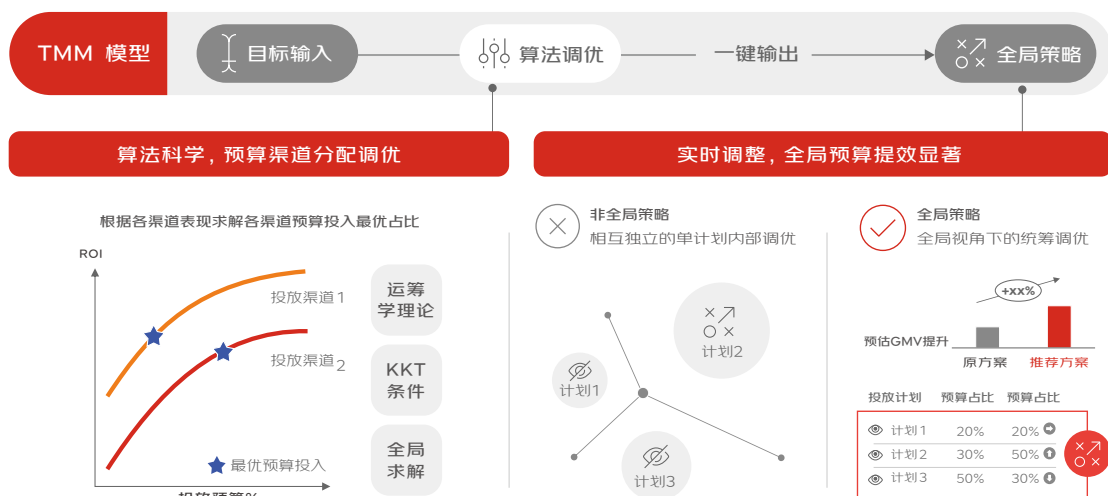
在投中环节，京东开发了TMM模型助力商家制定兼具科学性与全局性的投放策略。具体地，TMM模型是用来帮助广告主在有限的时间与预算内最大化投放效果的模型。广告主首先，需要输入投放的目标，如最大化GMV、最大化加购量等指标，以及约束条件，如投放预算、渠道选择等。进而，模型会求解约束条件下使投放目标最大的预算组合点作为输出，指导广告主在渠道间，时点间有效的分配预算投入。

京东的TMM模型具备如下两大优势：

- 在算法层面，京东提供了科学的投放预算调优算法。模型的优化算法较大程度上决定了该策略的有效性。京东的营销智选（TMM）不仅给商家提供了一键输出全局策略的简化操作界面，更在背后的调优模型上进行了深度的研究与迭代。以投放策略的核心环节“预算分配为例”，京东基于运筹学理论（KKT条件）与历史投放数据设计各渠道调优的边际条件，整合计算得出各渠道最优预算分配，真正做到“简单操作”、“科学决策”、“全面输出”。
- 在策略层面，全局且实时的预算调整方案能更显著地推动投放效果的提升。过去，由于数据或工具之间的壁垒，商家在各投放渠道之间仅能实现计划内部的预算调优，对跨计划预算调整的操作空间十分

有限。但基于京东数据打通的投放平台，商家可设置整体优化目标和约束条件，例如，设定GMV目标与整体投放预算约束，模型则可自动生成跨投放渠道的预算分配优化方案，在全局的视角下调整预算的分配，提升投放效果。此外，全域优化模型还可根据投放过程中各渠道的实际表现，在原有策略下输出调整建议，并展示调整后的预估改善，为商家清晰的展现调整预期效果。

图26 投放工具在策略层面具备全局视野



### 投后策略——Felix计划提供丰富权益工具箱助力流量承接

投后环节，智简权益工具包推动流量转化。商家在投后环节往往面临着如何在站内提升后链路转化并有效承接曝光未转化回流人群，使其有效沉淀为品牌人群资产以竞价追投或进行二次营销加强整体私域留存及转化。

京东针对该问题推出了Felix计划，为商家提供一站式全域用户承接的解决方案。具体地，Felix计划会对站外投放触达且回流站内的人群进行身份识别，并在站内黄金流程的触点资源位智能匹配优惠券权益，进行多频次触达、用户挽留及离站召回。Felix计划在站内流量高效承接方面上具备以下两方面的优势：

- 第一，权益工具丰富，针对主站、购物车、商详等黄金流程设置了丰富的触点，如首页弹窗、商详页弹窗、离站挽留、离站push等，为商家进行站内转化和差异化流失人群召回提供多样抓手。
- 第二，算法技术领先，可以更快识别回流人群、更高效匹配优惠动作。Felix计划能实时识别站外回流TA人群，较传统广告产品能更及时地与站外投放形成联动，保证回流人群的触达；其算法也会基于回流人群自动匹配权益，相较于商家手动匹配“触点-优惠券”，Felix模型匹配将更省心更高效。

图27 京东Felix计划为站内促转化提供丰富智简的权益工具包



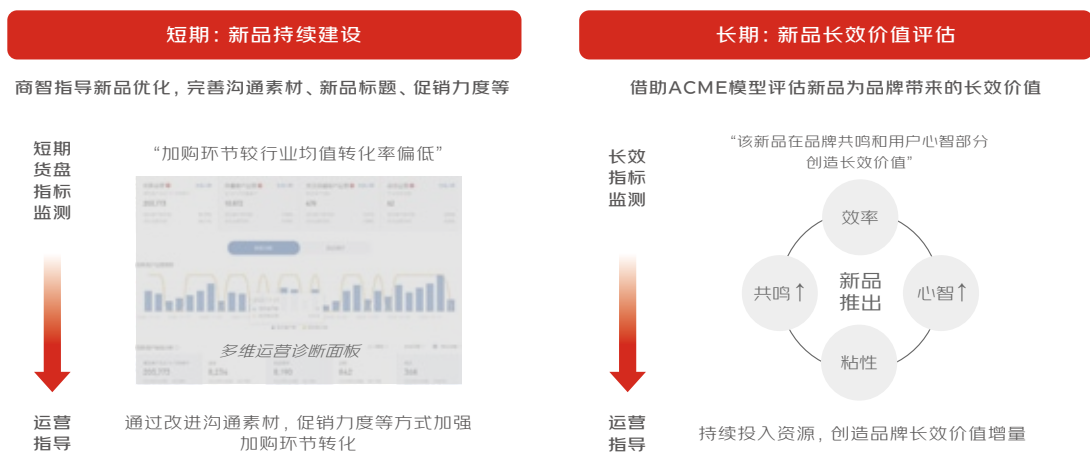
### (五) 货品运营：监测运营货盘

在顺利进行新品的预热与打爆后，商家仍需持续经营新品货架，从长效价值与持续推动用户增长出发理解新品价值。因此在短期，新品货架的持续优化是关键。而从长期经营的角度讲，商家也需要从长效价值ACME的视角审视、识别新品所带来的品牌价值。

优化新品货架，提升转化效率。基于消费者在站内丰富的信息，商家可以洞察其在站内的各种行为数据。通过这些数据，商家可量化地评估新品在各运营环节的表现与问题，并进行针对性改善。

ACME模型评估新品长效价值，助力品牌长效运营。在新品评估方面，商家往往更关注销量、ROI等短期指标，而可能忽略了新品为品牌带来的长效价值。京东为商家提供的ACME模型帮助评估新品上市给品牌带来的长效影响，可以更多维度与更长期的评价新品价值。

图28 货品经营方法论



## 新品经营案例（一）：须尽欢借助京东数智化能力，打造全新产品

图29 须尽欢新品案例



### 背景

随着冰淇淋逐渐打破季节性约束，消费频次不断提高，市场竞争也越发激烈。如今的冷饮市场，想要获得更多消费者青睐，打造差异化产品已成为品牌营销的必杀技。但传统新品研发主要依赖于研发人员，耗时长、成本高且风险大，消费者只能被动接受产品，品牌需要长时间种草教育。如何在研发投产之前，切实了解消费者所思所想，与消费者形成沟通共创关系，缩短新品打爆周期，是整个行业都在思考的问题。

低GI概念虽然已经逐步进入食品行业，但低GI冷饮尚是一个新事物，截至目前布局的品牌并不多，尤其在冰淇淋领域更为稀缺。那么低GI应用在冰淇淋领域是否可行？品牌又要如何打造全新产品-低GI的冰淇淋，让用户buy in？

### 方法

**行业趋势洞察。**伊利冷饮联合京东，多维度了解用户需求，发现22年在京东平台主动搜索低糖、0糖、无糖、控糖等关键词人群呈现大幅上升趋势，同比去年上涨24%；Z世代对控糖类食品关注度不断提升，78%的消费者认为“控糖”对健康非常重要，从而确认了新品方向。

**新品概念定义。**通过分析确认核心卖点为专业机构认证的全国首款低GI冰淇淋，并且以鲜牛奶添加量≥41%的醇厚口味和国风团扇造型的东方韵味风格作为产品差异化特征，全方位打造产品。

**新品外观设计。**使用PK测试让用户在不同包装中选择更喜欢的包装，最后回收PK结果，优中选优确定包装设计。

**新品测款。**通过精准圈选目标人群，进行派样、试吃及访谈，了解到客户反馈良好，从低GI

的定位、芝士乳酪咸香浓郁的口味、以及憨态可掬的包装，让消费者同时拥有味觉和视觉的双重满足。

## 成效

伊利借助京东数智化能力，打造全新产品，成功抢占用户心智和市场份额。产品上市之后，获得健康人群的广泛好评。北上广市场份额提升33%，销售额同比增长45%；24城大卖场市场份额提升66%，销售额同比增长127%；爆发日当天行业排名NO1。

## 新品经营案例（二）：创维综合运用平台投前投中策略优化投放方案实现高效拉新

图30 创维新品案例



## 背景

创维作为智能电视赛道的知名品牌，在电视赛道相对成熟，品牌竞争激烈的当下，创维计划推出新品A5D GLED高音画电视。创维希望京东在解决新品冷启期历史数据不足的基础上，搭建科学高效的投放策略模型。

## 方法

借助SKU定向人群策略圈选高潜人群。基于创维新品的属性以及品牌相关信息识别近似的单品，基于转化率等电商行为指标，平台对匹配的所有近似品用户进行潜力的量化预估。最终品牌圈选了其中潜力较高的人群与创维自选人群结合进行投放。

借助TMM模型制定动态预算优化策略，降本增效。创维通过输入总预算与投放期限等指标，构建自定义的新品场景目标方案，使用营销智选TMM模型对其投放期间进行了预算与出价的动态优化，实现了投放预算对渠道表现的快速响应，提升了整体投放效率。

## 成效

大量可比的近似品数据解决了创维新品冷启期数据不足的问题。在此基础上制定的智能人群定向策略与动态的预算优化策略助力创维在冷启期降本增效，综合实现28%的ROI提升与20%的拉新成本节约。

### 3.3 场域经营：借助全域营销，实现全域用户触达

场域经营的核心在于，实现全域的用户触达，同时全面提升用户体验，进而推动用户增长。随着消费者购物活动的丰富，用户触点逐渐碎片化，商家需要整合站内外、线上下、公私域、免付费多场域能力，实现全域用户的高效识别与沟通。

#### 3.3.1 场域洞察：以用户触点为抓手，实现各场域营销“全覆盖”

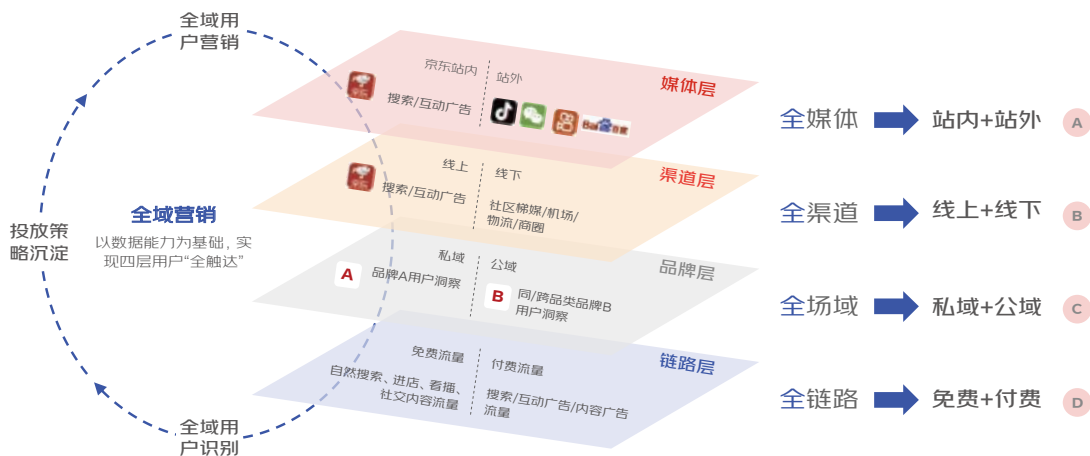
随着互联网的普及和电商行业的迅速发展，商家需要更加全面地考虑市场营销的策略和渠道，以提高品牌的曝光率和销售额。而全域营销正是应运而生的前沿的营销模式，它综合考虑了站内站外、线上线下的多种渠道，帮助商家实现更全面、更精准的市场覆盖。

当下消费者的购物偏好极为多样，活动场域十分丰富。商家需要适应这种变化，通过建设全域营销能力，来实现不同投放渠道之间的无缝衔接。

#### 3.3.2 场域策略：以用户为中心，实现四层“全触达”

用户多元的消费触点为商家“全域营销”能力的建设提出了要求。“全域营销”，指的是通过建立全场域触点覆盖的营销能力，全面高效触达用户。具体而言，商家在建设全域营销能力时，有四个层面的具体抓手。

图31 全域营销方法论



在媒体层面，站内站外联动投放可以促进高效转化。消费者丰富的互联网生活中，在单一购物平台上度过的时间只占很小的一部分。很多情况下，电商平台上用户展示的行为基础来自于多元的站外触点。因此，商家不仅要考虑如何在京东站内规划营销资源，也应该在站外用合适的方式触达用户，打通决策链路。

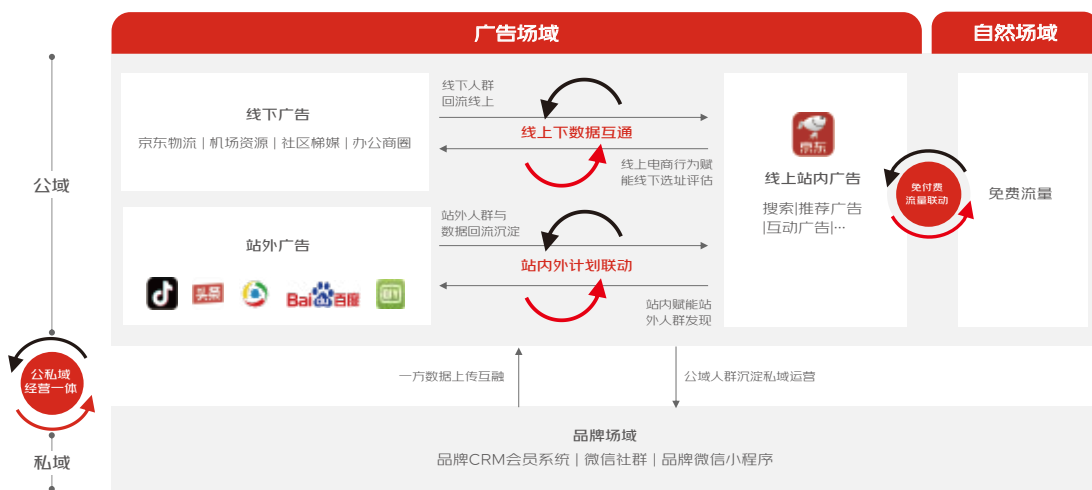
在渠道层面，线上营销与线下营销应该形成有机联动。由于消费者触媒习惯多元化、行为碎片化，商家的线下曝光与用户线上行为联系密切，都是商家实现用户增长的重点渠道。同时，商家只有打破线上线下的营销壁垒，实现人群洞察互通、营销统筹联动，才能在全场景实现高效精准投放。

在场域层面，公域与私域互融是品牌用户群体深耕的重要切入点。对商家而言，私域用户正在开始成为新的增量引爆点，其高粘性、高价值的特性使私域建设成为了商家生意增长的重要抓手。公域数据指导私域运营，私域用户反哺公域营销，通过公私域建设，商家可以持续沉淀用户资产，推动后续营销高效变现。

在链路层面，付费流量的营销投放与免费流量的自然增长相辅相成。商家在广告投放后，付费与自然流量形成有效联动。借助平台合理的流量分配机制，商家可以实现付费流量场和自然流量场的场域联动。

需要注意的是，这四层联动并非相互独立的关系，而是交融互联，共同构成了品牌一体化的全域营销。

图32 全域营销四维联动的一体化关系



通过线下广告、站外广告的投放，线下人群及其行为数据可以回流沉淀到线上站内，由站内二次触达。而通过人群站内行为的追踪，商家也可以基于电商行为，提升对线下广告的选址及评估能力，并更好地在投放站外广告时发现高增益人群。这样一来，就实现了线上下、站内外的多层联动。

无论是站内外还是线上线下的广告投放，都是广告场域流量，通过平台算法机制的赋能，以及全域流量的资源整合，商家还可以在京东上实现付费流量与免费流量的联动。此外，除了在京东实现的多层联动外，商家还可以通过一方数据上传，将一方数据与其他场域数据打通，进而实现公私域的用户一体化经营。

### 3.3.3 四维全域营销方法论的应用：依托领先智简产品实现全域用户高效触达

具体而言，如何实现站内外、线上下、公私域、免付费四个维度的联动，进而实现一体化全域营销呢？后文将分层拆解，同时介绍京东具备哪些具体优势，可以助力商家实现更高效地用户触达。

#### （一） 站内站外全媒体营销：领先营销算法及资源打破站内外营销边界

商家的站内外营销策略，需要经历站外用户投放、站内回流承接两大过程。

- 在站外，京东完善的站外投放产品可以助力商家实现更加精准的投放。借助平台强大的数据分析能力，商家可以基于站内用户特征洞察，形成个性化的站内外投放策略。通过京易投、京东直投产品以及合约资源，投放多元站外触点。
- 在站内，人群回流、数据回流可以帮助商家制定更加高效的再营销策略。站外投放后，平台可以实现低折损、可应用的数据回流，帮助商家进行精细的策略制定、沉淀用户资产。

京东完善的数智化营销工具，可以贯通站内外营销的每一个环节。具体来说，商家可以借助京东更加领先的算法策略和产品能力，以及深度的合作资源，实现跨媒体投放效率最大化。

- 在算法策略与产品能力上，京东具备领先的算法技术以及更为完善的产品化能力。例如，京东可以借助高增益人群策略、RTA策略实现高效的站外投放，也可以借助序列化投放、多触点归因（MTA）策略帮助商家提升站外回流效率，评估站内外触点营销效果。
- 在营销资源上，京东与腾讯合作的产品京腾魔方可以帮助商家更为精准地识别京腾域用户，提供更好的媒体触达与营销体验。

接下来，本报告将重点就京东在站内外营销领域的领先算法与资源合作展开介绍，帮助商家更好地理解其应用场景及核心优势。

#### 站内赋能站外：高增益人群识别算法，帮助商家更好识别站外目标投放用户

京东开发了领先的高增益人群识别算法，可以基于因果推断算法模型，帮助商家识别站外广告曝光的高增益人群。



图33 站外高增益人群识别



具体来说，该算法基于不同用户的站内外触点及购买行为，分析站外触达是否对于该用户最终的站内搜索、加购及购买等有增益作用。这样一来，商家就可以在站外投放时，找到相应渠道易被曝光、且更高概率回流购买的人群。

站内赋能站外：RTA智能营销依托京站内回流数据实现站外投放流量的实时优选

京东在站外投放的另一领先策略，就是RTA智能营销策略。具体来说，当商家在站外提出媒体RTA请求时，营销云可以借助RTA双塔模型，实时优化站外投放流量。

商家可以依据其营销目标，选择对应的模型策略。例如，在商家发布新品时，增大曝光与点击为核心诉求，则可以选择以更高CTR为目标筛选站外流量。而当商家以销售转化为目标时，则可以选择以更高CVR为目标，基于对已购用户特征分析、回流人群的行为分析，优选站外流量。这一策略实时性高，且无论是前链路的回流人群曝光点击，还是后链路的转化购买，都会实时回传至商家的RTA模型中，不断优化算法，提升投放效率。

图34 RTA智能营销策略

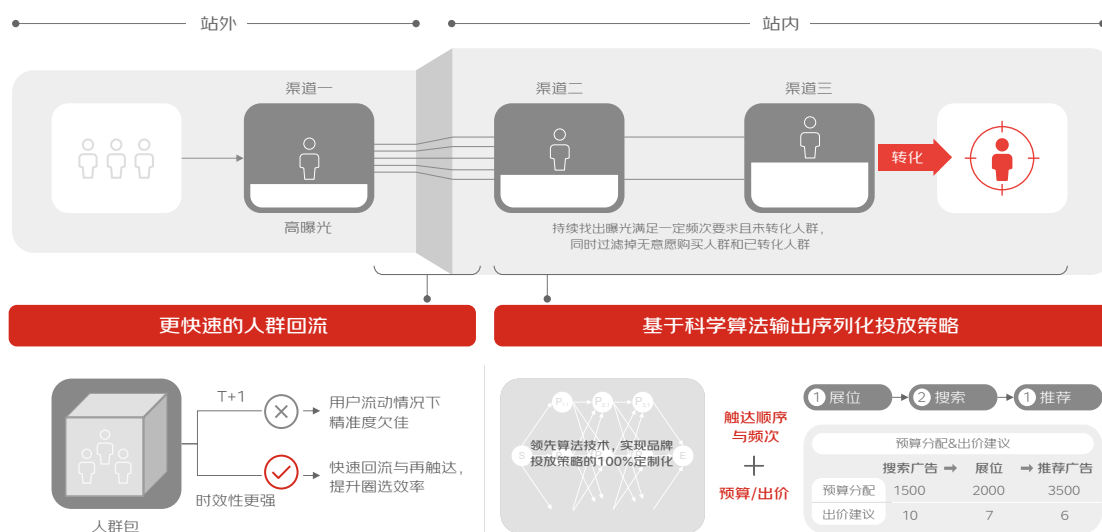


注：应用京东营销云RTA智能营销，也可不落地京东，如品牌官网、小程序等，但投放前需提供一万数据作为模型训练数据；投放中，需实时回传后链路数据，支持模型调优

## 站外回流站内：序列化投放让站内承接更快、更准

在找到目标人群并对其进行站外曝光后，商家下一步就需要考虑这些曝光人群如何在站内进行及时、精准的营销承接。京东的人群回流和序列化投放的产品能力，就可以高效赋能商家站内承接的环节，促进曝光人群站内转化。

图35 高效人群回流与序列化投放，赋能精细化站内承接方案



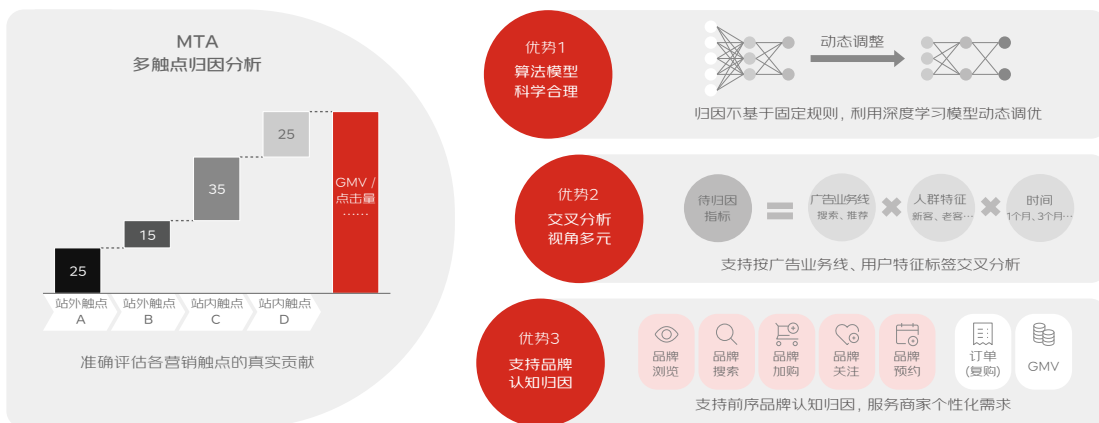
京东可以更快识别回流人群，降低人群流失率。在传统模式下，站外的曝光动作与站内的营销同步较慢，导致很多消费者在站外种草之后没有及时被广告信息触达。京东的站外投放产品具备更低的数据延迟，可以帮助平台商家更加及时地识别出站外用户，为后续的再营销环节打好基础。

京东可以基于科学算法，输出更科学、精细化的序列化投放策略。在站内用户承接之后，商家可以选择通过京东的序列化投放策略，将目标人群按照策略推荐的渠道顺序有次序地触达，在标准序列化外，还可以针对诉求提供定制序列和频次的触达。

## 站内外投放评估：多触点归因（MTA）推动商家站内外营销升级迭代

在完整的站内外营销过程结束后，营销的复盘总结同样重要。为了解决商家的这一痛点，京东的多触点归因（MTA）算法产品应运而生。

图36 多触点归因直观呈现站内外营销效果



依据多触点归因分析结果，动态调整站内外投放策略

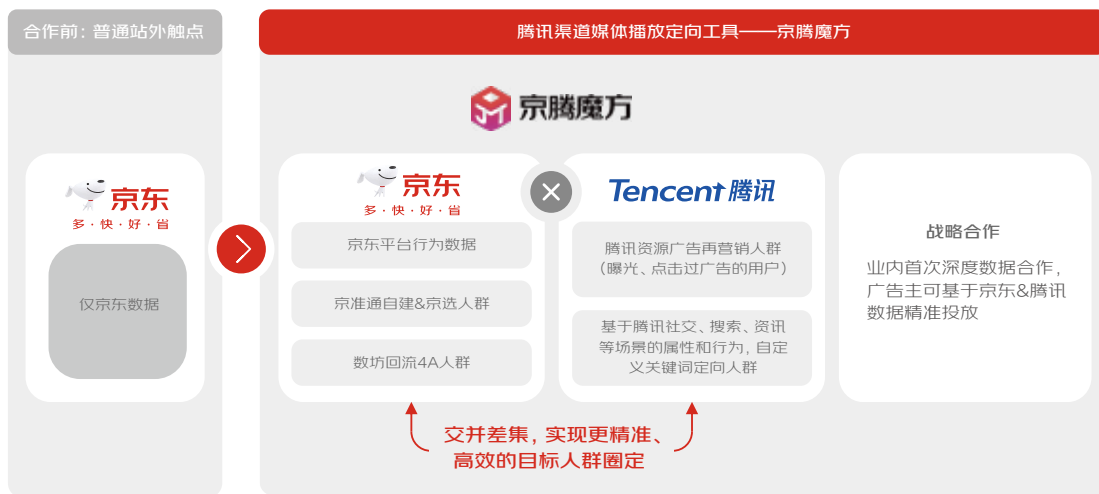
MTA可以对营销效果进行归因拆解，辅助商家优化投放策略。京东MTA算法可以将整体营销效果的各类指标变化（如GMV、点击量等）归因到每一个广告触点上，在科学算法、交叉分析、前序归因方面具有突出优势。

- MTA算法模型更加科学合理：传统的归因往往基于固定规则（如均匀分配、Last click模型等）。而京东MTA以数据为驱动，结合深度学习动态调整归因规则，评估更科学。
- MTA产品支持多元视角交叉分析：产品支持更细颗粒度归因，可以看到一定时间段内，每条广告业务线、每类用户人群的贡献的生意目标分布，为营销提供更精细的策略建议。
- MTA在转化指标外，也支持前序行为归因。由于消费者跳跃的决策链路，仅仅关注最终的GMV不一定能找到营销的最优解。京东MTA支持对品牌浏览、搜索、加购、关注、预约等“品牌前序认知归因”，帮助商家根据品牌定位灵活调整策略，精细化管理用户资产。

### 深度京腾合作：打通数据、场景和价值，推动零售行业发展进化

在传统的站外投放过程中，商家往往面临站内外数据沟通难度高、整合难的痛点。而京东和腾讯深度战略合作，通过数据共建打造腾讯渠道媒体播放的定向工具——京腾魔方。相对于普通站外合作，其核心优势在于可以实现京东与腾讯两个平台的数据定向。借助京东主站、腾讯域的精确定向，实现精细化营销。

图37 京腾深度合作，打破站内外营销边界



站内外联动案例（一）：Swisse站内外联动策略提升营销效率

图38 Swisse站内外联动案例



### 背景

Swisse作为营养保健的头部品牌，一直在探索全域营销联动更高效的解决方案。希望针对站外广告投放的回流人群，在站内进行有效触达，提升站内外联动效率。

### 方法

站外聚类场域提高品牌拉新效能。Swisse在大促前期针对重点品类钙、养肝/清肺和维生素通过站外广告叠加蓄水人群量级，预热期通过京东侧多种策略算法，挖掘重点品类蓄水人群生成种子包进行投放。

站内模型识别高潜人群再营销。模型算法分析用户站外行为，精准识别钙、养肝/清肺和维生素类目下的用户，通过站内搜索和推荐渠道触点进行再营销。

续售期持续转化。续售期间，关注行业高转化品类词，T+1h实时触达大促捡漏人群进行转化，助力品牌获取更多品类高意向用户。

### 成效

预热阶段加购率显著提升（养肝清肺+139%）（维生素+191%）；爆发期ROI提升+27%。投后纯品牌词搜索量提升43%，投放效率提升43%，广告净增点击量提升2%。

### 站内外联动案例（二）：帮宝适借助营销云RTA能力，实现站内外投放有效联动

图39 帮宝适站内外联动案例



### 背景

诸多品牌在程序化投放过程中，都会遇到流量越来越贵（红利消失，流量获取成本越来越高）、转化越来越低（用户不够精准，策略无法实时调优）、内外媒联动性差（引流到京东的站外投放与京东站内投放割裂，无法高效联动）等问题。

帮宝适为了应对这些挑战，希望借助京东营销云的能力，打通营销全链路，实现内外媒的有效联动，提升营销效率。

### 方法

外媒投放提效：应用营销云RTA优选站外流量。通过京东营销云RTA工具，应用兼顾流量和销量的双塔模型（高CTR模型、高CVR模型）实现人群校准。

内媒投放提效：自动分层触达、再营销。在应用RTA引流到站内后，通过京东营销云自动分层工

具，提升站内营销的精准度通过京站内媒体，多波次联动营销，促进拉新转化。

## 成效

借助京东营销云RTA及自动化分层的能力，帮宝适打通营销全链路，实现内外媒的有效联动，提升营销效率。站外投放提效：CTR提升>30%，CVR提升>25%，ROI提升>20%。

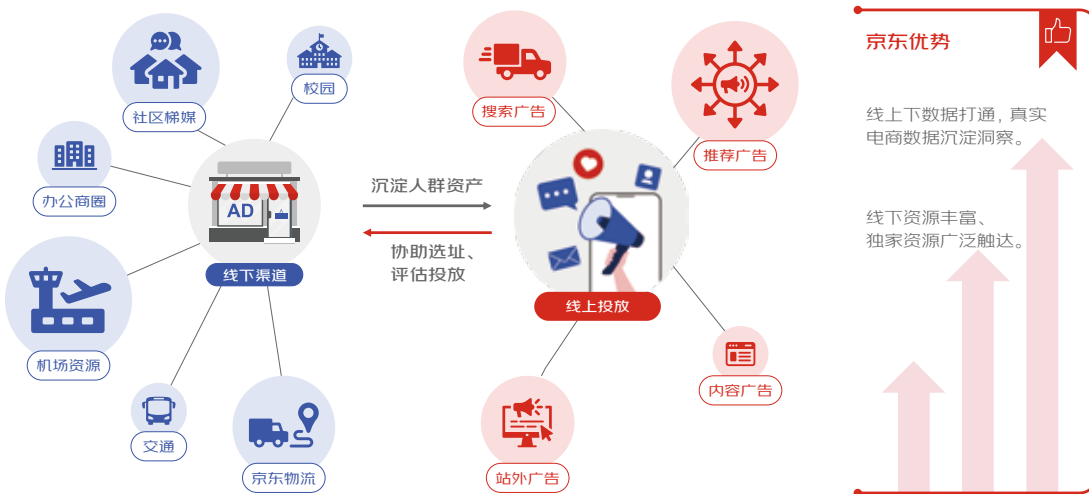
## (二) 线上下全渠道营销：线上下数据打通平台及独家资源助力商家全渠道投放

全域营销的第二个层面为线上下全渠道的联动。即商家可以实现线下投放（如社区媒体、商圈等）及线上投放的联动整合。

在这一层面，京东的优势在于数据的全面融合性，以及资源的全面整合。

- 一方面，京东提供了打通线上下数据的营销投放平台，将真实电商数据应用于线下投放中，综合用户线下行为轨迹、线上电商行为，真实描绘用户全景画像，为商家有效解决线下投放选址与评估无据可依的问题。
- 另一方面，京东也为商家提供多元丰富的线下资源，覆盖各类线下场景，可以帮助商家通过多元的形式，获得广泛的消费者触达。

图40 线上数据协助线下投放选址与评估，线下渠道助力线上沉淀人群资产



## 线上下数据打通：京东可以实现线下数据与线上电商数据有机结合

通过打通线上下数据壁垒，京东构建了线下广告数智化投放平台，可以实现借助京东线上电商数据，对线下场景人群进行精准圈选与触达。

在线下数据方面，京东可以借助京东系APP、独有的物流数据池，以及与通讯运营商的位置服务合作，捕捉用户在线下位置和行为习惯数据。

在线上数据方面，京东运用真实电商数据而非兴趣标签，整合用户的线上电商行为，例如，搜索、商详页浏览、加购、下单、复购等，并与线下位置数据进行匹配，实现对TA用户的线上下全景化描绘，较传统线下广告投放以及仅基于兴趣标签的投放更为精准可靠。

### 线上线下联动：电商行为数据助力商家线下广告营销科学性选点

如前文所述，传统模式下，线下场景营销往往没有可量化的数据依据以及精准的选址能力，广告主更多是基于物理位置的定性分析，依托以往的合作经验进行决策。

而京东的线上线下一体化投放平台，可以帮助广告主实现对目标用户更加精准的覆盖，为线下渠道的选择提供可量化、科学性的选址方案。

具体来说，京东可以基于平台数据洞察商家核心目标人群，通过更为精准的电商行为标签进行定向抓取，例如近N天购买、浏览、搜索过某品类及产品用户，也可以基于多维度定向能力与商家共建更为精细的投放标签。

明确标签后，投放平台可以通过线上用户标签到线下用户位置的串联能力生成目标人群线下场景热力图，满足广告主可视化、智能化线下投放点位选择，实现有限预算下的最优方案。例如，商家定义目标人群为近30天购买过某品类产品的用户，要求筛选该类消费者浓度高于30%的线下点位，系统将自动在目标城市内，基于平台积累的用户线下数据，呈现符合要求的投放点位供广告主选择。

图41 线上线下联动助力商家线下投放科学选点



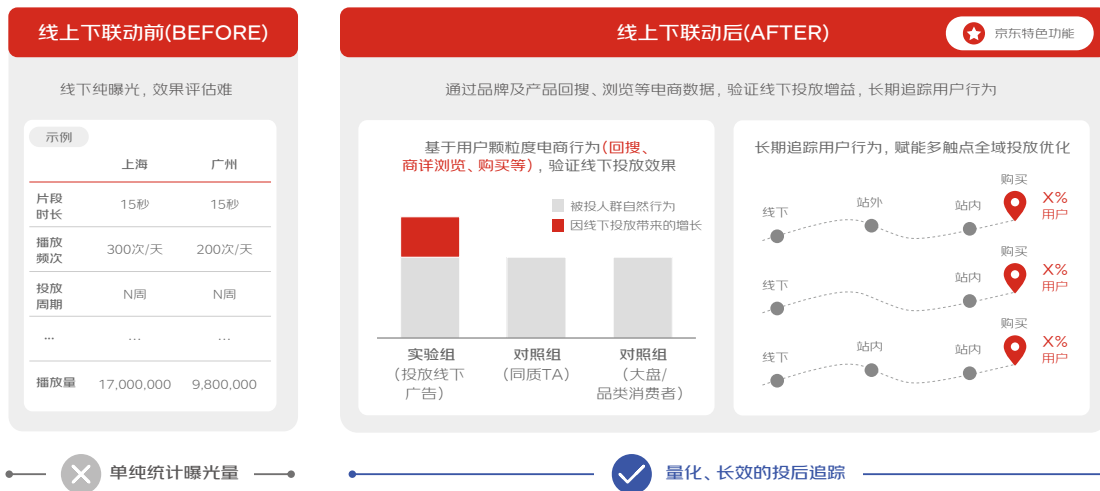
### 线上线下联动：电商行为数据助力广告主更全面、量化评估线下投放结果

传统模式下，广告主只能基于媒体历史数据统计来了解用户线下的触达情况，很难科学验证及评估线下广告投放对于品牌的贡献作用。而京东数据借助线上线下一体化投放平台，实现两大优势：

- 一方面可以通过各维度电商行为数据及AB Test结果展示，验证及评估线下广告投放的增益；

- 另一方面可以通过对用户行为的长期追踪，观测用户在消费周期内的媒体触达情况及对决策周期的影响，给予商家投放组合建议。

**图42** 线上下联动提供全面线下投放评估结果与长期用户追踪



线下独家多元资源：为商家提供多元线下营销资源，协助线上下联动营销

除了数据打通，京东也具备独特、多元的线下投放资源，例如京东物流的快递包裹、快递柜、DM单广告、派样、京东线下超级体验店、大兴机场资源等等。除此之外，京东也会为商家提供覆盖社区、商圈、交通、办公、校园五大主流场景的线下广告解决方案，结合互动广告形式，整合线上下资源形成全域营销的同时降本提效。

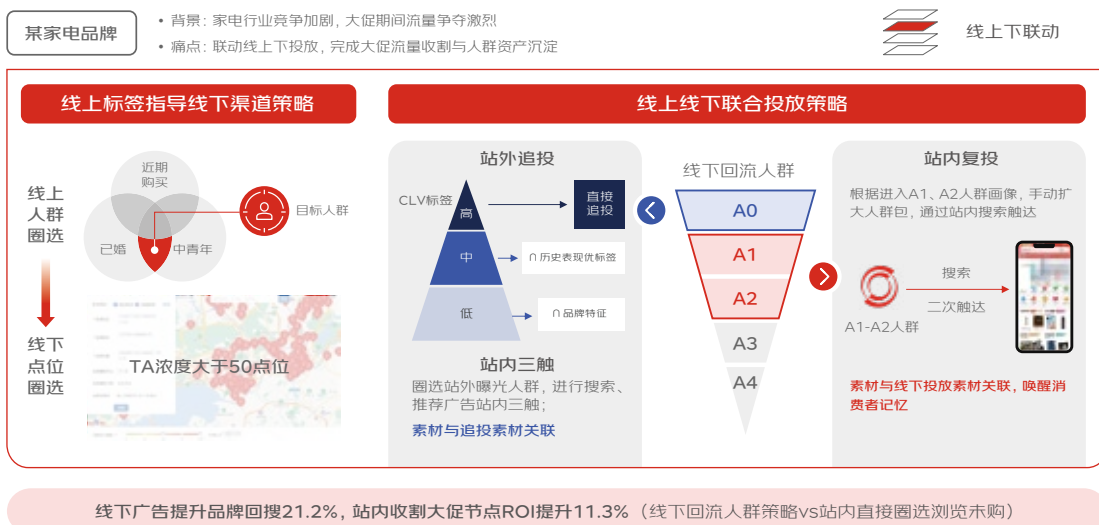
**图43** 京东全面多元的线下资源





## 线上线下联动案例：某家电品牌 618全域营销经典案例

图44 某家电品牌线上线下联动案例



### 背景

家电作为线上化程度较高的标品，线上打法相对成熟，流量争夺激烈。某家电品牌，计划通过联动线上线下投放，实现大促期间目标用户多场景触达及高效转化。

### 方法

依据线上交并差集锁定线下投放点位：通过京东商城数据以及用户行为标签分析，品牌首先确定了自身的人群策略，明确了本次投放的重点人群标签，针对性发力。然后借助线下点位投放工具，对线下不同区域的目标人群浓度进行量化评估，最终选择了目标人群大于50的点位进行投放，同时覆盖北上广深等12个重点销售潜力城市的社区电梯电视屏。

针对线下回流人群制定全域投放策略：通过对回流人群洞察分层，实现多场景、多渠道触达，使回流效果最大化。品牌将线下投放回流到线上的A0与A1A2两类人群分别制定策略。

针对A0新增，制定了精细的站外追投、站外站内三触策略。对回流到线上的新用户，进行站外媒体二次曝光。在圈人策略上，品牌基于京东的CLV标签，针对高价值用户进行追投，并将中低CLV用户叠加历史表现较优的标签或品牌特征，进行站外投放。针对追投未转化人群，进一步实施三触策略，在此过程中，品牌将站内三触素材与站外追投素材进行关联，提升消费者对品牌和产品的认知。

针对回流A1A2人群，制定了站内复投的策略。根据A1A2人群特征扩大人群包，并通过搜索广告，定位热点词、类目流量大词进行复投。在素材策略上，实现线上线下投放素材关联，唤起消费者记忆，突出产品利益点，提高转化。

## 成效

品牌通过线下投放广泛触达京东及全网用户，深化了品牌心智，其中品牌回搜提升21.2%。而品牌精准意向人群回流的再营销策略也显著提升了大促节点收割效率，相较于站内直接圈选浏览未购人群，线下再营销人群策略提升ROI11.3%，转化率提升48.1%。

### (三) 公私域全流量营销：营销云打通公私域流量壁垒，安全赋能商家与平台数据融合

公私域场域的联动，将商家在平台，即公域的用户数据与商家在私域的数据进行打通，从而生成一体化的人群特征，赋能商家在全域的用户营销。具体来讲，一方面，商家可以借助公域曝光资源，赋能私域用户的沉淀与触达，从而建立品牌粘性；另一方面，私域的用户特征，也能反向赋能公域投放，比如基于一方已购用户行为特征，做lookalike进行公域投放提效。

#### 公私域联动：营销云打通公私域数据，安全赋能商家与平台数据融合

传统模式下，商家不同业务分别有自己的用户数据体系，导致数据孤立。比如，CRM会员系统中的积分等级数据、媒体投放中形成的触点数据、微信小程序中的用户行为数据、平台订单系统的消费数据等难以打通，无法形成对于消费者行为全面、整体的洞察，公私域营销联动缺乏数据基础。

京东营销云基于安全的数据建模，帮助商家打通全域用户，将商家自有的多维数据与京东数据进行融合匹配，生成立体生动的用户画像。基于对用户的立体认知，商家可以利用平台的数智营销能力，生成公私域营销整体策略，如高意向策略、复购转化策略、拉新策略（包括全站拉新、同品牌跨类目拉新以及类目拉新策略）等，协同管理公私域用户，提升用户价值。

图45 京东营销云打通公私域数据壁垒



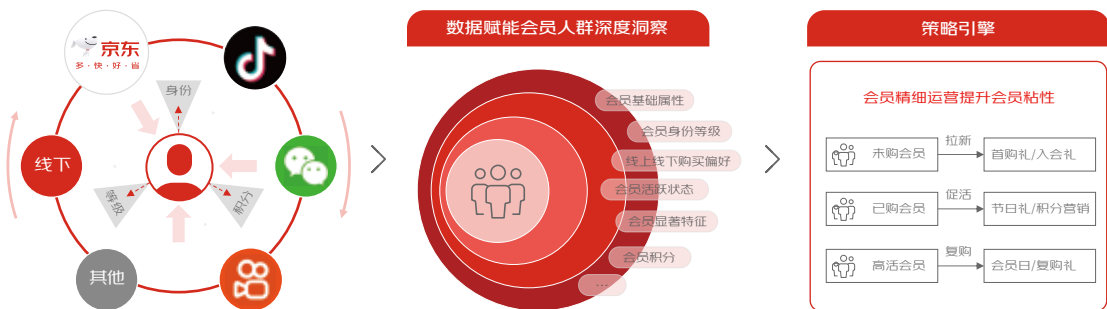
以会员运营为例，基于京东营销云的数据打通能力，商家可以实现全链路、全生命周期的会员运营：

- 对商家来说，消费者在不同触点留下自己的用户信息及会员数据，如，站内京东消费、站外社交平台和内容平台行为、线下会员注册信息等等。
- 商家可以利用京东平台京东营销云的产品能力，实现不同渠道的会员数据汇总与打通，进而形成统一的会员画像，对会员基本信息、身份等级、特征积分、购买偏好等进行统一汇总管理。

- 在画像更立体的洞察基础上，商家针对不同层级的会员，制定差异化的全域营销方案。例如，针对未购会员，借助站内广告推送首购礼、会员礼进行促转；针对已购会员，通过私域公众号推送节日礼品、积分活动进行促活；而针对高活跃度会员，则通过私域企业微信等推送会员日活动、复购礼品等促进留存与活跃。

京东营销云的会员运营能力赋能下，商家可以实现更高效地会员拉新、促活与复购，促进包括品牌用户规模、品牌会员数量和会员GMV贡献在内的品牌全域会员生意增长。

图46 京东营销云全链路、全生命周期会员运营



京东营销云的数据整合能力以保障数据安全为基础。面对商家的数据挖掘需求，京东深耕行业领先隐私计算技术，提出青藤计划，在保障数据安全的绝对前提下实现全域数据融合，让商家放心体验数智营销服务。

青藤计划构建一个安全域，支持商家和京东通过安全计算的方式，进行数据识别与求交，进而生成双方可识别、应用的人群包。这一人群包可以支持京东侧、品牌侧的标签下钻、多维度分层及分析，赋能商家人群策略制定。同时基于京东营销云策略引擎，联动商家数据和京东数据，能够自动生成精准人群包，联动数坊，现营销投放提效。

图47 京东青藤计划护航安全计算



## 公私域联动：京东串联微信域公域触点，赋能商家私域引流转化

在微信域，京东依托京东购物官方视频号、官方企微社群、京东购物小程序等公私域资源，联动商家共建私域资源，实现造势、种草、拔草全链路的一体化营销。

- 在造势阶段，京东可以借助官方视频号，与商家合作发起话题挑战赛，链接生态达人，邀约达人进行商品体验、剧情演绎等优质内容的创作，将公域流量引流到商家商品详情或大促会场。借助视频号流量红利，京东可以帮助商家方以较低CPM获得高效曝光。
- 在种草阶段，京东可以借助官方视频号直播，联动头腰部达人，与商家合作【京东x商家主题】带货专场，通过场景化的演绎，结合心智爆品的商品利益点，对目标用户强势种草。一方面，依托京东官方账号权重，吸引微信域公域流量；另一方面，京东也可以基于商家合作目标，帮助商家深度种草。
- 在拔草阶段，京东可以为商家提供多元购物资源点位露出，如京东购物大账号、京购小程序等，同时借助京东购物官方社群，联动商家私域社群、公众号等，共同构建专属活动日，引流到小程序或商家私域购买。

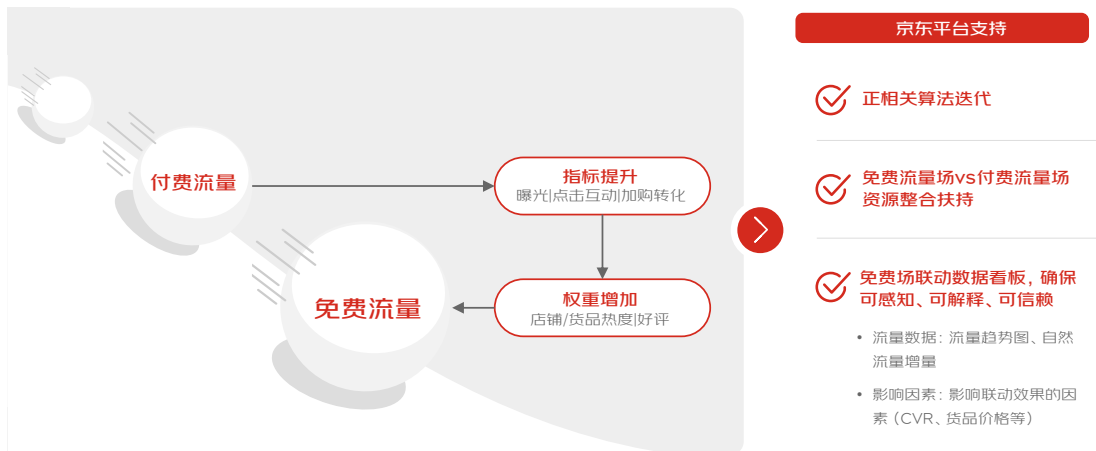
图48 京东微信域全链路营销



## (四) 免付费全链路营销：在京东广告营销后，付费与自然流量形成有效联动，助力商家店铺流量增长

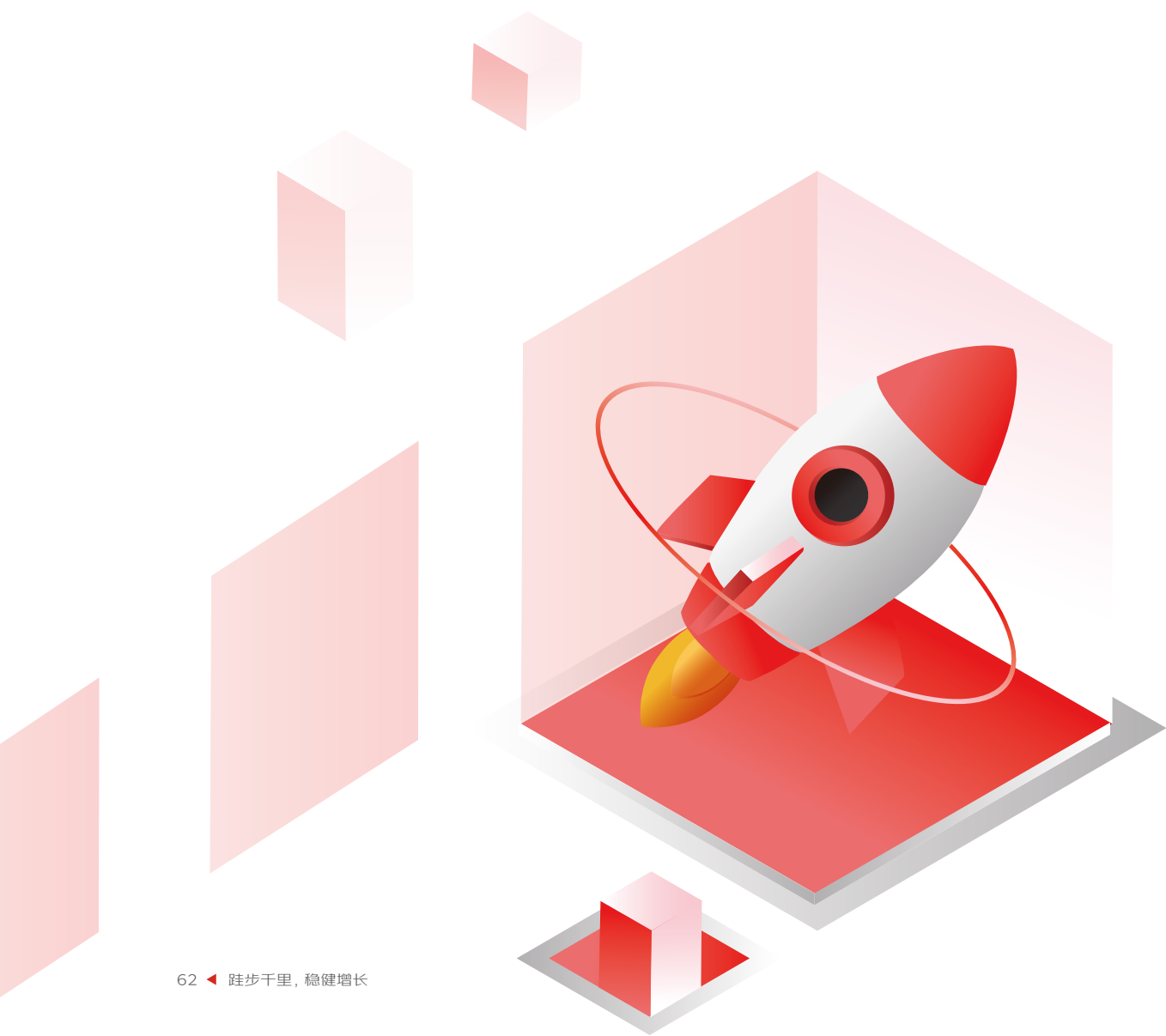
免付费营销联动是商家店铺流量增长的重要推进器，京东平台京东借助理科学的分配机制和产品能力，助力商家实现付费营销对自然流量带动，为商家提供确定性的流量增长路径。此外，京东商智平台还将提供流量联动看板，协助商家持续监测自然曝光增量，确保流量联动效果可感知、可解释、可信赖。

图49 京东支持免付费流量联动



# ▼ 第四章

## 展望未来



纵观宏观环境，经济温和回暖而电商市场的发展依旧面临流量瓶颈，增量存量深耕均更加不易，精细化运营迫在眉睫。在不确定的环境下，如何获得“确定性增长”，是存量时代商家的核心痛点。

本报告提出商家稳健增长方法论，即全域长效经营框架，以提升ACME四个维度的品牌营销能力及指标为目标，通过人群、货品、场域三个方面的经营能力，以京东赋能产品工具及服务为基础，实现稳健增长。

京东一直以来致力于技术创新、方法论迭代及产品更新，以实现营销提效的极致追求。为商家提供丰富的广告产品及专业的营销工具，同时也提供全面的服务支持，帮助商家在各场景一站式高效运营，实现全域长效营销。

展望未来，京东将持续关注商家营销痛点，秉持与商家共同成长的心态，不断迭代更加贴合商家需要、能够切实帮助商家经营的方法论，落地相关产品工具，辅助商家全域长效经营，在充满不确定性的时代，获得确定性、高质量的增长。



## 报告指导委员会、作者

### 指导委员会（排名不分先后）

- 辛利军 京东零售CEO
- 邵京平 京东集团副总裁 京东零售平台运营与营销中心负责人
- 胡景贺 京东零售平台运营与营销中心搜索与推荐部负责人
- 于雯 京东零售平台运营与营销中心广告销售与运营部负责人
- 薄立兴 京东零售平台运营与营销中心广告产品部负责人
- 林战刚 京东零售平台运营与营销中心广告研发部负责人
- 戴翼虎 京东零售平台运营与营销中心平台运营部负责人
- 翟婷婷 京东零售平台运营与营销中心广告销售与运营部广告运营效能提升组负责人
- 刘芳 京东零售平台运营与营销中心广告销售与运营部营销云与数据组负责人
- 温雅 京东零售平台运营与营销中心广告产品部广告科学组负责人
- 奥纬咨询

### 作者：

- 吴丹妮 商业产品策略
- 吕苏佳 商业产品策略
- 奥纬咨询

## 致谢品牌

特别感谢如下品牌对本报告的大力支持（排名不分先后）



## 致谢团队

感谢京东内部各团队对此报告做出的贡献（排名不分先后）

赵紫辰	亓 芳	张班敏璐	齐珊珊	孙泽宇	刘 芳	余 淼	孙芝霖
齐芮枫	黄寒瑞	赵卓强	孟刘青	武依婷	董 雪	赵常存	王 凤
宋珊珊	杨 蕾	曹文婷	张海燕	邹雨杉	温 雅	贺 丹	陈 磊
吉志宏	滕 菲	蒋 璠	柳 娟	杨立超	郑 洁	刘婷婷	季梦吟
杨江锦	张晓尧	张 星	宋建民	陈 静	周佳丽	李 爽	潘雨竹
王鹏飞	杨筱涵	刘 震	张书志	殷鹏鹏	杨 乔	赖俊浩	张一民
赵 冉	韩晓雪	雷一鸣	尚 涛	王翰宁	崔艳桥	何英辉	郭 聪
何芳萍	李 耀	段新宇	杨 晨	黄原娇			

感谢阳狮团队对此报告做出的贡献（排名不分先后）

陈 晨	赵 璐	陈 利	涂依璠	徐逸飞	马旭萍	刘一鸣	殷晨宇
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

## 关于京东

京东于2004年正式涉足电商领域，定位于“以供应链为基础的技术与服务企业”，奉行客户为先、诚信、协作、感恩、拼搏、担当的价值观，以“技术为本，致力于更高效和可持续的世界”为使命，致力于成为全球最值得信赖的企业。

2014年5月京东集团在美国纳斯达克证券交易所正式挂牌上市，2020年6月，京东集团在香港联交所二次上市。京东集团目前业务已涉及零售、科技、物流、健康、保险、产发、工业、自有品牌和国际等领域。作为同时具备实体企业基因和属性、拥有数字技术和能力的新型实体企业，京东在各项实体业务上全面推进，并以扎实、创新的新型实体企业发展经验助力实体经济高质量发展，筑就持续增长力。

## 关于奥纬咨询

奥纬咨询 (Oliver Wyman) 是一家全球领先的国际性管理咨询公司，在全球30个国家的70个城市设有办公室，拥有深厚的行业经验和在战略、运营、风险管理、组织转型等领域的精深专业能力。奥纬咨询在全球范围内有5700多名专业人士，帮助客户优化业务、改善运营、改进风险管理、提升组织绩效，从而抓住最具吸引力的机遇。奥纬咨询是威达信集团 (Marsh McLennan, 纽交所代码: MMC) 旗下业务之一。如需了解更多信息，请访问公司网站 [www.oliverwyman.cn](http://www.oliverwyman.cn)。

## 关于阳狮集团

阳狮集团是传播行业的全球领导者之一，在全球100多个国家和地区拥有约98000名专业人士。阳狮集团的业务贯穿整个传播价值链的各个环节，从顾问咨询到实操执行、融合营销转型与数字业务转型。阳狮集团是客户大规模提升个性化传播触达的首选合作伙伴，集团在品牌传播、媒介、数据和营销科技 4 大主要领域中集成了 10 大业务专长。通过一个统一而灵活的组织机构的有效推进，客户们可以便捷地运用阳狮集团在各个市场中的所有专业能力。阳狮集团是巴黎欧洲证券交易所上市企业 (股票代码 FR0000130577, CAC 40 指数成分股)。如需了解更多信息，请访问公司网站 [www.publicisgroupe.com](http://www.publicisgroupe.com)。

## 免责声明

本文件仅作为内容介绍之用。未得到京东的书面认可，文件的内容不得采取任何形式进行复制。尽管我们对所有依据的信息和资料保持了高度谨慎，但无法对其中的准确性和完整性作出绝对保证，请不要绝对化地加以利用。文件中所述观点有可能在未经通知的情况下进行调整。

@2023京东版权所有。

京东及其标识为京东的商标。

