

# 生态赋能 健康共赢

京东健康LIFE品牌经营增长方法论



# 引言

健康行业面临的，是一场时代的巨变。宏观经济放缓，消费更加谨慎，健康企业如何降本增效？政策推动变革，监管重构体系，健康企业如何顺势而变？人民群众需求多样，趋势千变万化，健康企业如何“俘获人心”？这都是当前时代留给健康企业的核心课题。

京东健康通过对行业深入洞察，发现万变不离其宗，满足人民群众对健康产品、服务的“专业性”要求是破局关键。因此，对于健康商家，向全渠道、长周期、专业化的经营转型是实现持续增长的必要手段。

在转型过程中，我们发现大家共同面临的挑战主要可以总结为以下三点，即“触点需求易失焦”、“品牌专业心智难传递”、“长期使用动力弱”。京东健康基于其专业的健康平台生态和多年积累的用户资产，打磨出了领先工具及资源，赋能品牌方破局，通过对商家与用户的“双向做功”，完成用户的精准触达、高效转化与长期留存。

以此为背景，京东健康基于与商家合作的实践经验，提炼出了一套系统性的商家经营增长方法论——“LIFE商家经营增长方法论”。该方法论围绕产品(L)、服务(I)及用户(F)三大抓手，深入探讨了健康商家如何基于京东健康平台生态，升级全阶段产品管理，设计全链路健康服务，并优化全健康周期用户运营，旨在帮助商家实现长效经营增长。

同时，基于丰富的数据储备与长期迭代，京东健康结合该方法论打造了多功能的产品工具，助力商家一站式完成产品的专业化运营、服务的全链路嵌入以及用户的全周期管理。

展望未来，京东健康也将携手商家，共同为用户提供专业的健康服务，持续推动大健康行业的转型，驶入通往“全民健康”的快车道。



### 金恩林

京东健康 CEO

一直以来,面对不断变化的外部环境,京东健康坚定地以用户健康为中心,致力于从“线上健康消费的第一入口”,迈向“全民全域健康消费第一入口”。在此过程中,我们希望与全球品牌伙伴一道,以创新驱动增长和经营转型,不断通过实践打磨方法论,把可持续增长传递到大健康行业的每一个角落。



### 庞誉

京东健康 市场营销部负责人

“LIFE商家经营增长方法论”是京东健康首次提出的,完全根植于京东健康平台生态的方法论。其核心是,我们强调长期用户服务,强调品牌“专业力”的建设,而非局限于单纯的流量营销。在此我们汇总了扎实的方法论,丰富的合作案例、创意玩法,可以帮助品牌迅速破圈,并持续深度服务好用户。



### 杨叶

京东健康 营养保健事业部负责人

营养、保健与滋补产品有较强的消费属性,也具备一定的专业属性,因而如何能服务好最广泛的用户需要好的切入点。围绕“LIFE商家经营增长方法论”,我们与多家品牌密切沟通交流,展开了基于用户洞察—产品拓新—服务加持等多维度合作,为用户提供选购产品保持健康的解决方案,为品牌提供精准运营用户的有效办法,助力用户健康和生意增长!



### 宋志瑞

京东健康 医药事业部负责人

集中采购、门诊统筹等政策相继出台,对于医药板块的影响无疑是巨大的。我们依靠京东健康的丰富用户资源,可以帮助商家沟通新患,承接老患,并依托“LIFE商家经营增长方法论”中提及的产品工具,对医患两端进行科学的教育宣导,提升品牌影响力。



### 刘利振

京东健康 医疗器械事业部负责人

随着居民对健康的重视程度不断提升,对医疗器械产品的需求也日益增长。然而,医疗器械品类繁多,各品类之间差异显著,这使得消费者在选购、使用及售后服务方面面临较高门槛,进而成为品牌与消费者之间沟通的难题。我们希望通过运用这一方法论,结合京东健康的医生资源、专业的患者教育渠道以及售前、售中、售后的一站式服务,共同打造一条顺畅的消费者沟通与体验链路。我们期望与品牌合作伙伴携手,共同实现高质量、可持续的增长。



### 范卉

京东健康 互联网医疗事业部负责人

京东健康致力于打造“互联网医疗第一入口”，而在线问诊业务正是其中关键一环。通过链接医患两端，京东健康真正实现了从看病到购药、线上到线下、医疗到健康的闭环。基于自身平台优势，京东健康积累了丰富的用户健康行为数据。本次创造性地提出“商家经营增长方法论”，系统性地总结了商家如何开展用户运营、产品管理、服务塑造，进而赋能商家洞察市场、实现增长，助力品牌共赢“健康”。



### 吴大领

京东健康 消费医疗事业部负责人

消费医疗行业机会巨大，线下机构往往面临C端客情精准定位难、获客成本之战。京东健康借此方法论，希望帮助商家更好地理解品类消费者需求，实现精准获客，同时优化客群经营模式，有效提升留存率。



### 王一婷

京东健康 即时零售事业部负责人

近年来即时零售快速发展，药品的即时履约配送更是帮助消费者解决了病症的燃眉之急。作为京东健康生态的重要一环，我们直面消费者，也更了解消费者。希望借此方法论，与各品牌深度合作，一同厘清消费者需求，为其提供更加及时、便捷的服务。



### 谭天弘

京东健康 家医负责人

京东家医致力于为用户提供主动式医疗健康服务，产品覆盖老年人、婴幼儿、孕产妇等多样人群，通过社群、1V1等方式为个人用户与企业客户提供包括家庭医生、健康管理等服务在内的多样化、一站式解决方案。借由京东健康优势资源，通过对线上+线下优质医疗服务资源的整合，打通健康服务+实物商品+智能硬件闭环。



### 李欣

京东健康 技术产品事业部负责人

京东健康在自身技术创新不断提升用户体验的过程中，也期望借助新技术潮流下的医疗科技，能够对商家经营进行赋能，突破流量瓶颈，在业务实践中打磨数据模型和工具，实现降本增效，借助数字化的方式突破“费用-质量-可及性”的“不可能三角”，为健康产业的发展注入了新的动力。



### 丁雯

键合集团ANC中国区执行总裁

随着人们对健康的关注度提升，营养保健处于高速增长，品牌想要脱颖而出就必须建立自己的品牌壁垒。Swisse借助京东健康商家经营增长方法论，通过精细化用户运营，新品爆款链路打造，营销洞察与人群精准获取等，赋能品牌生意快速增长，实现用户和销量双增长的健康生态。



### 张文跃

乐福思健康产业股份公司总裁

中国消费者将健康视为日常生活中的头等大事，消费者对健康的追求，已经从基础的身体健康，上升至全方位的身心健康。而在健康消费的语境里，大家购买的不仅仅是健康产品本身，还是更好的健康体验、更丰富的生活方式。

乐福思健康作为两性健康领导企业，以“为爱赋能”为出发点，通过京东健康发现消费者购物需求，持续推出不同功效的安全套、两性健康药品、更多体验的情趣玩具和润滑剂，赋予产品更精准的功效，让消费者体验更愉悦，增加两性之间的情绪需求。



### 丁焕坤

赫力昂中国营养健康事业部电子商务和新兴渠道负责人

在新互联网流量环境下，善存、钙尔奇作为互联网医疗及营养品的领跑品牌，以分人群、年龄段的精细化的产品结构为核心，有效在细分赛道中脱颖而出，抓准上游流量转化成为品牌流量增量，以专业配方优势及服务为抓手，追踪用户全生命周期健康需求变化，用好的产品不断提升用户粘性，做好品牌流量运营是核心。我们有信心，与平台协作迎合消费者不断变化的需求，快速抢占市场及用户心智，一起共赢未来，引领增长，做更加可持续的生意。



### 徐丹

微泰医疗高级副总裁

健康是人类追求的终极目标之一。微泰医疗作为一家专注于糖尿病医疗器械的公司，始终致力于用更创新智能的方式和产品帮助糖尿病患者拥有更美好的生活。我们的可穿戴设备，例如动态血糖仪、胰岛素泵等，可以提供更方便、准确的糖尿病监测和治疗方式。我们希望持续和京东健康一起，为糖尿病患者带去更便捷的体验，更多元化的内容教育，和更好的服务体验。



### 叶俊楠

奥纬咨询 大中华区总裁、零售与消费品业务大中华区主管合伙人

大健康行业步入新周期，传统商业模式正在被颠覆。奥纬咨询携手京东健康，对健康行业商家、平台、消费者的痛点进行拆解，打造了“LIFE商家经营增长方法论”，该方法论通过建立专业化产品管理、全链路健康服务、及全周期用户运营三大抓手，为品牌与平台的合作提供指引。在大健康行业的巨变时期，应充分把握转型机遇，寻求持续增长的路线，并为国民健康提供有力保障。



**谢楠**

奥纬咨询 零售与消费品业务董事合伙人

近年来宏观经济增长放缓，健康行业在经历了市场的快速发展后，流量逐渐见顶，仅依靠过往粗放式的增长逻辑开始失效，商家亟需第二增长曲线。奥纬咨询与京东健康共同推出“LIFE商家经营增长方法论”，其核心目标是赋能商家在消费者端“建立品牌专业心智”。品牌应与平台携手共进，以产品和服务为基础，深度洞察消费者诉求，结合营销动作，构建并放大品牌专业性，沉淀人群，实现互利共赢的业务增长。



**张君毅**

奥纬咨询 私募基金业务董事合伙人

监管政策的落地深化，过往以医院为核心渠道的增长模式失效，诸多企业增长故事亟待重构。在此环境下，顺势而为，走向“围绕消费者全周期健康管理需求”的专业健康管理体系至关重要。健康企业可以借助LIFE方法论及京东健康生态能力，优化经营模式，响应政策号召，力促健康行业发展。



**郑莉娟**

奥纬咨询 金融服务业务董事合伙人

科学技术的进步带来了人类预期寿命的延长，中国已步入“长寿时代”，但诸多现实挑战也接踵而至，健康问题、老年人口生活质量问题都随之显现。此次奥纬咨询与京东健康共创的“LIFE商家经营增长方法论”，围绕产品、服务、用户三大维度，深度剖析了当下的新兴医疗健康业态，结合京东健康的平台优势，总结提炼出供平台、商家使用的方法论及工具，旨在助力大健康行业的转型，理解消费者，共创“全民健康”的美好未来。

# 目录

---

|  |          |
|--|----------|
| <b>1 大健康时代的巨变</b>                              | <b>1</b> |
| 1.1 宏观环境的巨变: 健康行业进入新周期, 降本增效时代来临               | 2        |
| 1.2 政策环境的巨变: 监管推动健康管理体系重构, 顺势而变成为必然之选          | 3        |
| 1.3 消费者的巨变: 需求更加复杂, “专业性”成为俘获人心的核心课题           | 4        |
| 1.4 健康商家启示: 传统商业模式被颠覆, 全渠道、长周期、专业化经营是穿越周期的核心解法 | 8        |
| 1.5 京东健康赋能商家优势: 基于专业健康业态沉淀领先资源工具赋能商家经营         | 10       |

---

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| <b>2 阵痛中如何破局</b>      | <b>11</b> |
| 2.1 当前时代的大健康商家经营的核心痛点 | 12        |
| 2.2 京东健康解决商家痛点的方法     | 13        |

---

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| <b>3 京东健康LIFE商家经营增长方法论</b> | <b>19</b> |
| 3.1 健康行业商家经营目标             | 20        |
| 3.2 京东健康LIFE经营增长方法论        | 22        |

---

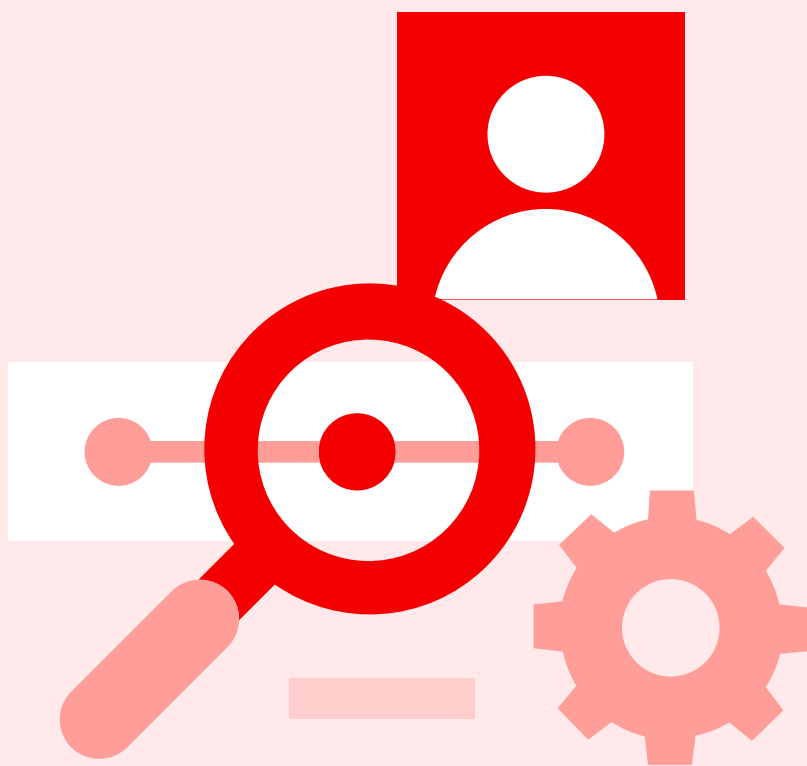
|                     |           |
|---------------------|-----------|
| <b>4 京东健康产品工具支持</b> | <b>59</b> |
| 4.1 LIFE方法论指标体系     | 60        |
| 4.2 京东健康产品能力版图      | 60        |

---

|                         |           |
|-------------------------|-----------|
| <b>5 健康商家经营增长能力建设版图</b> | <b>63</b> |
|-------------------------|-----------|

第一章

# 大健康时代的 巨变





经济增长步入新常态后,健康行业商家的经营环境在多个维度发生着巨变。首先,宏观增长开始放缓,健康行业迎来新的发展周期。其次,政策落地持续深化,持续围绕消费者的健康管理需求建立结构化的健康管理供需体系。第三,消费者需求更加复杂,并对“专业性”提出更高诉求。由此导致了传统的商业模式逐渐失效,传统的供给、成交手段与渠道被重塑。

因此,在巨变的时代中商家需要顺势而为,走向全渠道、长周期、专业化的经营模式,实现可持续的生意增长。京东健康作为线上消费第一入口以及国民首席健康管家,可以赋能商家借力平台的独特能力优势,实现长效增长,穿越周期。

## 1.1 宏观环境的巨变: 健康行业进入新周期, 降本增效时代来临

宏观经济方面,整体增长开始放缓,健康行业的发展进入新的周期。在过去几年,随着健康市场教育的逐步开展与消费者健康意识的逐步觉醒,健康行业经历了初期的快速扩张阶段。而近年,随着市场的充分教育与宏观经济增长的放缓,健康行业也进入了新的发展阶段。

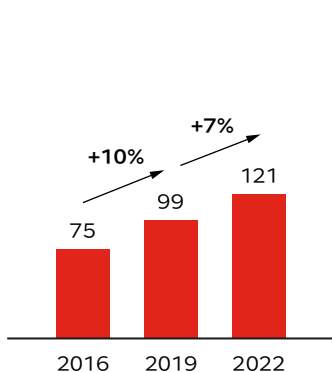
从国家GDP来看,2019到2022年的复合年均增长率相较于前四年,由10%下降到7%。而聚焦到健康行业,从中国居民人均医疗保健支出看,2019到2022年的复合年均增长率相较于前四年,由13%下降到4%。

这也就意味着,随着增量被充分开发与流量的见顶,仅靠过往粗放式的简单增长逻辑开始失效,商家获取增量生意的速度下滑,有限的品牌资产对资源配置的效率提出了新的要求。进而,精细化的、降本增效的经营成为商家的必然选择。

图1: 宏观增长放缓

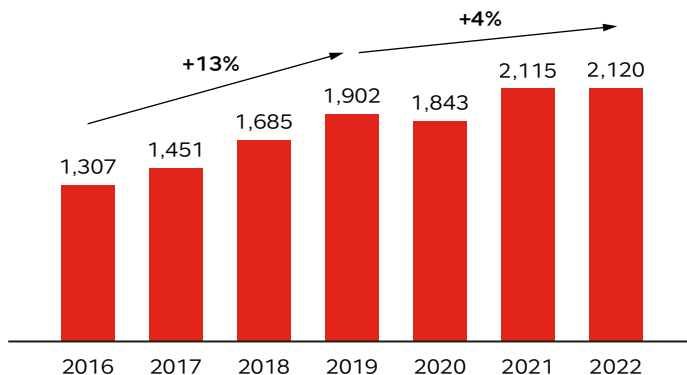
宏观经济增长放缓

中国国内生产总值  
万亿元



健康发展进入新阶段; 精细化经营、降本增效是商家经营的必然选择

中国居民人均医疗保健支出  
元



数据来源: 国家统计局

## 1.2 政策环境的巨变: 监管推动健康管理体系重构, 乘势而变成为必然之选

在政策方面, 随着监管政策的持续落地深化, 健康管理体系由过往的以医院为核心渠道混杂诸多健康需求的“混沌”状态, 走向围绕消费者的全周期健康管理需求的结构化专业健康管理体系。

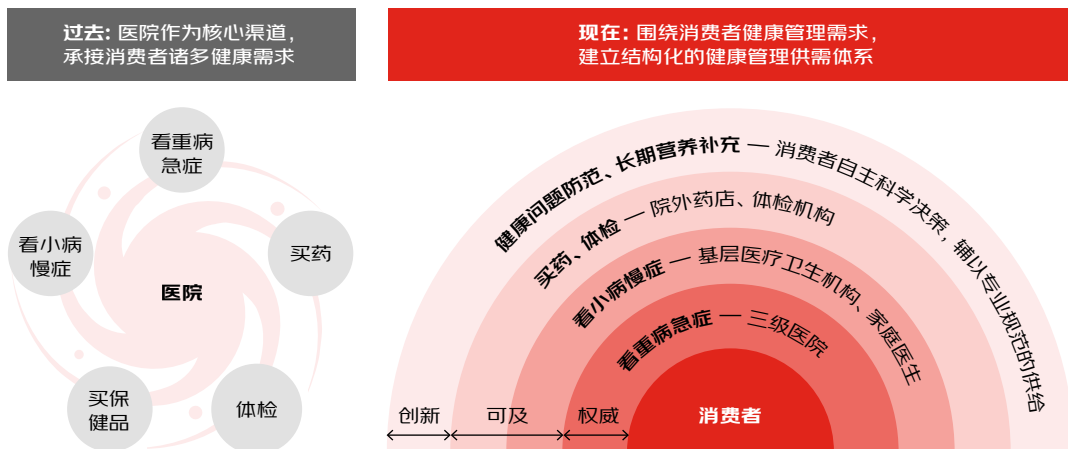
过去, 医院作为核心渠道, 承接消费者诸多健康需求。无论是小病慢病还是重病急诊, 无论是买药治病还是体检预防都发生在医院。

现在, 在门诊统筹、医药分离等一系列政策的推动下, 整体健康体系走向了一种更为结构化、不同层级各司其职的新格局。例如:

- **针对重病急诊:** 医药分离, 药品重点监管等政策, 都旨在确保医生开对药、患者用对量, 推动医院回归“严肃医疗”本质, 让三级医院专注看重病、急病, 承担“权威”的角色。
- **针对小病慢病、买药体检:** 门诊统筹、药品集采, 鼓励社区医疗机构发展等相关政策, 持续令院外渠道更加规范, 增加了健康服务的“可及性”。比如看小病慢病去基层卫生机构, 买药则去院外药店。
- **针对健康问题防范:** 政策同时也充分强调了居民健康教育的重要性, 强调每个人都是健康管理第一责任人。同时辅以各类创新鼓励政策, 规范优化行业供给, 推动大健康行业的规范创新。

不难看出, 上述政策的目标是在长期建设一个更加规范与结构化的健康市场。然而, 政策推动健康体系快速演化的同时, 也会给商家带来更大的转型紧迫性。在变化的市场环境中, 谁能快人一步, 提前布局, 谁就能率先占领竞争的先机, 乘势而起。

图2: 监管政策落地持续深化



资料来源: 京东健康, 奥纬咨询

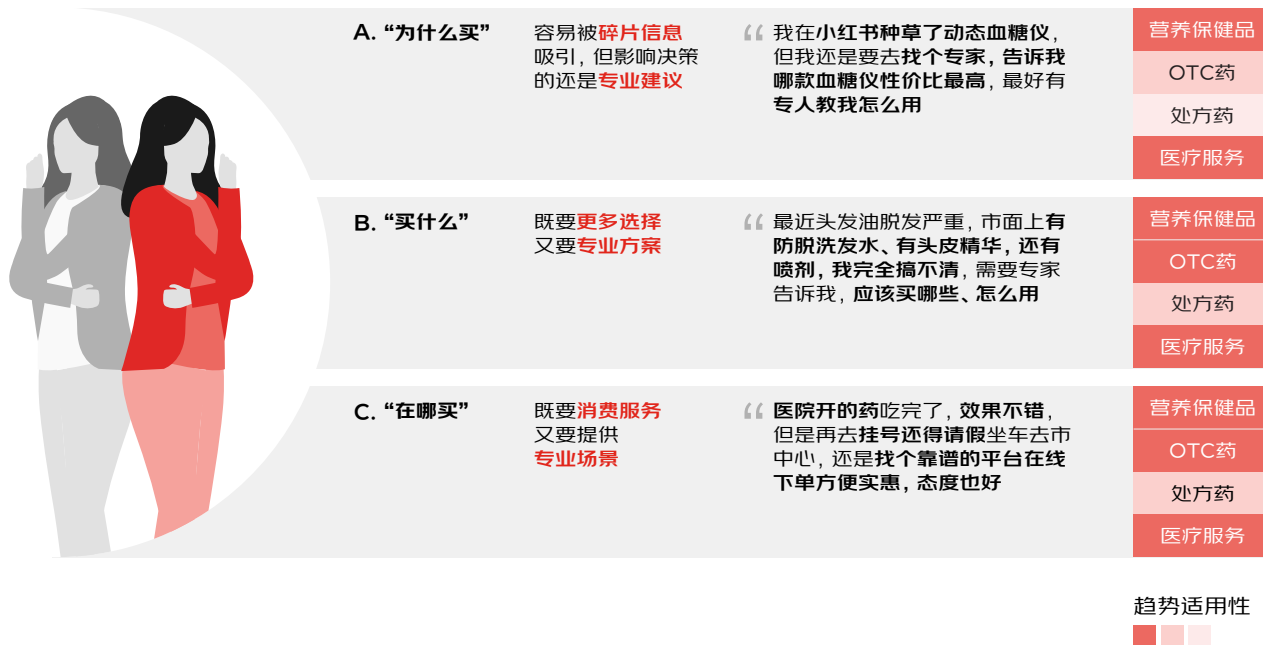
## 1.3 消费者的巨变: 需求更加复杂, “专业性省心” 更能俘获人心

在消费者方面, 在面对健康消费的三个根本性问题时, 消费者尽管呈现出复杂的“双面性”, 但一致的是对“专业性”的更高要求

- 为什么买: 消费者极易被碎片化的信息吸引, 但专业建议逐渐成为购买动机更重要的因素。以血糖仪为例, 消费者在购前通常会在小红书、公众号等内容场域了解短平快的碎片化品类或产品信息, 但最终来自专家系统性的分析建议往往才是下单前的“临门一脚”。
- 买什么: 消费者既要更多的产品服务选择, 但专业方案逐渐成为产品挑选的关键依据。以脱发人群为例, 市面上各式各样的生发喷雾、固发洗发水、防脱精华等产品固然能满足不同消费者对产品形态、类别、使用方法的偏好, 但消费者也会变得目不暇接, 依旧需要专业人士提供健康方案, 明确多元产品的最佳组合与使用方法。
- 在哪买: 消费者既要消费属性的服务, 但对购买渠道的最终诉求仍会回归到专业场景。消费者既希望购买渠道足够便捷、隐私, 同时也认为渠道的专业靠谱是核心考量要素。

这种“双面性”在不同品类间的体现程度也是有所不同的。例如, 对于消费属性较强的保健品和器械, 消费者会更容易被碎片化信息种草, 而在处方药的购买中, 医生的处方则可以让消费者的购买更加精准。但无论是何种品类, 我们都能看到对专业性在“专业建议”、“专业方案”、“专业场景”这三个方面的更高诉求。

图3: 消费者更加理性复杂, 愈发看重“专业”



资料来源: 京东健康, 奥纬咨询

我们将在下文展开阐释消费者在上述三方面的“双面性”的具体表现。

### 1.3.1 “为什么买”：专业建议成为驱动购买的关键因素

在“为什么买”方面，消费者的购买动机很容易被碎片化的信息所唤起。保健品的用户调研数据显示，13%的消费者会被“品牌广告、代言等信息吸引并购买”。例如，偶尔刷到的一篇小红书的产品测评或植发体验分享的内容可以快速勾起消费者对产品的购买兴趣。

然而销售的转化，依旧很大程度依赖于购买前的专家咨询建议。同样以保健品为例，27%的消费者是被“专家推荐后购买”。<sup>1</sup> 由于健康类产品存在较高的认知壁垒，专家的背书与信任感构成了消费者对疗效、成分、用法的最终判断。

图4：消费者在购买动机层面呈现双面性



资料来源：京东健康，奥纬咨询

### 1.3.2 “买什么”：专业方案成为商品选择关键依据

在“买什么”方面，消费者对产品的丰富度有了更多的期待。具体地，对丰富度的期待体现为精细化、置型、多元态3个方面。

- **健康需求更精细化**：消费者开始偏好更精细，更量身定制的产品。例如在功效上更细分的“睡眠益生菌”的增速达到了750%；<sup>2</sup>
- **健康管理更前置**：消费者的治病需求向治“未病”的预防需求延展。预防三高的“银杏精华”品类增速高达240%；<sup>2</sup>
- **产品形态更多元**：消费者对创新形态产品的诉求同样存在。例如“虫草口服液”和“枸杞原浆”类目，二者在传统“粉末”与“果干”的产品形态上创新，在近年分别收获了高达100%、180%的增速<sup>2</sup>

1 保健品用户调研报告，2022年3月

2 京东健康平台数据，2023Q2同比

图5: 消费者在产品期待上呈现双面性

更多选择

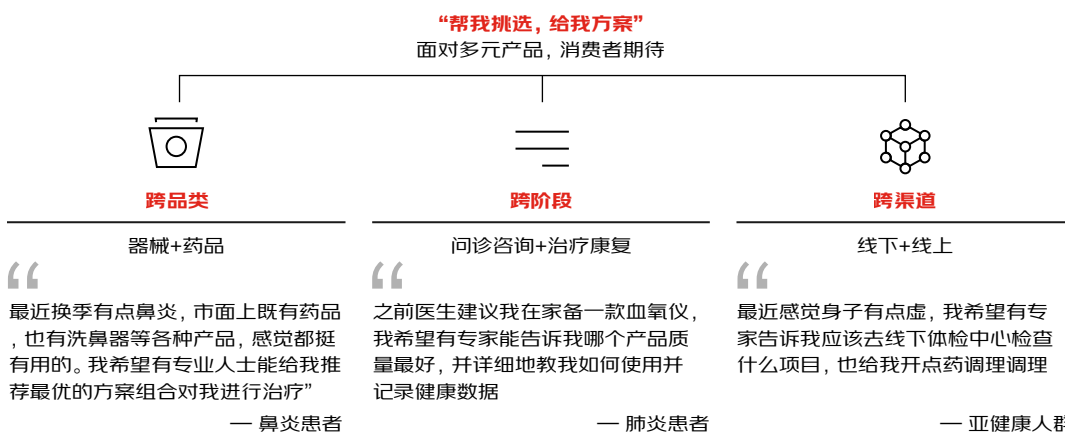


资料来源: 京东健康, 奥纬咨询

然而“多”不是消费者的核心诉求，消费者更加期待的是有专家“帮我挑选，给我方案”。这背后体现的其实是健康管理解决方案天然存在的跨品类、跨阶段、跨渠道的复杂性，因此请专业人士提供这三类解决方案的需求尤为强烈。

- **跨品类解决方案:** 以鼻炎患者为例，市面上既有对应药品，也有洗鼻器这样器械，如何制定跨品类的综合方案组合，以获得最优治疗效果对患者是十分重要的。
- **跨阶段解决方案:** 以选购血氧仪的肺炎患者为例，患者的需求并不止于问诊咨询阶段的产品比较建议，还期待品牌方能提供售后治疗阶段详细的调参校准等使用指引。
- **跨渠道解决方案:** 以选购体检服务的亚健康人群为例，消费者希望获得线上线下一体的体检及诊疗方案，具体包括线下选择何种体检项目，线上购入哪些调理用药等建议。

图6: 消费者在产品期待上呈现双面性



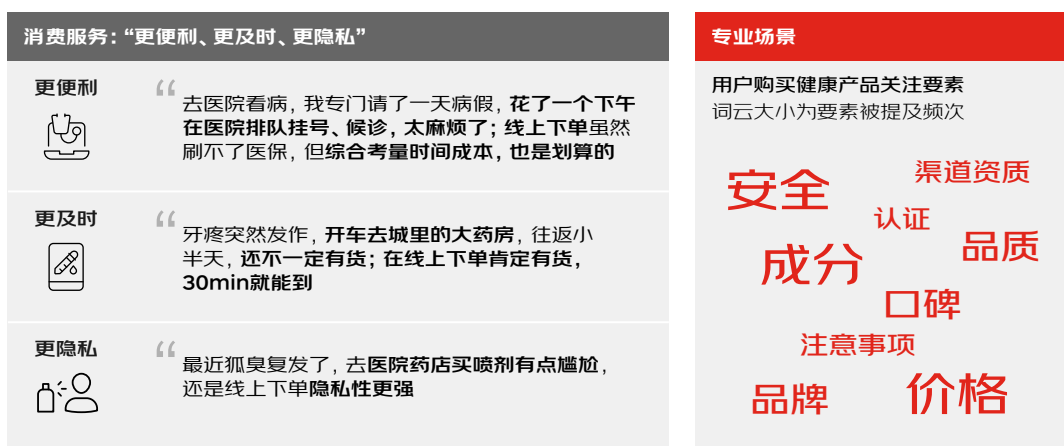
资料来源: 京东健康, 奥纬咨询

### 1.3.3 “在哪买”：“渠道专业性”成为购买场所选择的回归点

最后,在“在哪买”方面,消费者偏好“更便利、更及时、更隐私”的以消费者为中心的服务。例如,相较于请假去医院排队看病,不少消费者会选择更便利的线上问诊买药;相较于距离远、品类相对有限的线下药房买药,部分消费者会选择配送速度更快更及时,品类更丰富的线上下单;相较于线下面对面和医生描述病情,在线问诊提供了更强的隐私性。

尽管消费属性的服务更为“贴心”,但专业的场景依然是消费者在购买渠道选择上的重要考虑因素。在全民营养消费与态度洞察中,除了“价格、注意事项”等这些偏消费属性的关键词外,诸如“安全、认证、资质、口碑、成分”等强调品牌产品专业属性的关键词依然是消费者关注的核心要素。<sup>3</sup>

图7: 消费者在渠道选择上呈现双面性



资料来源: 京东健康, 奥纬咨询

因此,提供专业省心的产品及服务方案,是缓解消费者“内耗”的灵丹妙药。究其源头,民众对于专业医疗健康知识的理解往往相对局限,因此,专业性带来的信任感成为了跨越购买旅程击穿消费者认知壁垒的核心诉求。

<sup>3</sup> 词云大小为要素被提及频次, N=2361; 全民营养消费与态度洞察, 2022Q3

## 1.4 健康商家启示: 传统商业模式被颠覆, 全渠道、长周期、专业化经营是穿越周期的核心解法

### 传统商业模式的失效

在宏观环境、政策环境、消费需求的巨变下, 传统的商业模式被颠覆。传统渠道、传统成交手段与传统供给逐渐失效。

- **传统渠道失效: 院内、线下传统阵地, 已经无法满足健康管理的全渠道需求。**以药品销售为例, 过去的产品销售与服务主要依赖院内和线下药店。但是在“带量采购”与“门诊统筹”的压力下, 院内与线下销售的利润空间被进一步压缩, 药企不得不思考传统阵地以外的新渠道。同样, 保健品的线下销售增速也趋于饱和, 面临增长瓶颈。
- **传统成交手段失效: 仅靠产品与价格, 很难说服消费者, 构建品牌专业形象。**伴随上述政策的调整与渠道的变革, 传统药企仅靠打通医院与药房销售通路的模式不再持续, 通过专业内容影响用户促成交易日渐重要。以药品销售为例, 过去药企主要通过医院医生开方销售处方药或药师推荐销售OTC药品, 品牌方不需要直接面对消费者, 只需要控制定价, 向医院/药店供货即可; 随着销售渠道向院外与线上迁移, 品牌与产品直面消费者的机会增多, 需要从传统的供销向营销转变, 用专业的内容和生动的形式吸引和影响消费者, 促成交易。
- **传统供给失效: 以产品为中心的卖货模式, 已远不能满足消费者对于健康管理的专业需求。**过去品牌方的供给是以产品为中心的“卖货”模式, 随着消费者的健康管理意识增强, 对产品的需求颗粒度更细, 对服务的需求提升, 消费者更加注重寻求全方位的专业健康管理解决方案。

图8: 传统商业模式失效

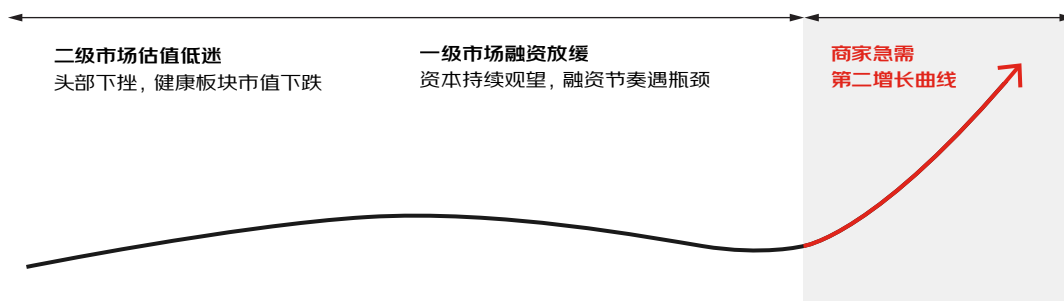


资料来源: 京东健康, 奥纬咨询

而正是在巨变的经营环境下, 健康商家的传统增长故事失效, 资本市场开始对商业模式转变的企业前景持观望态度。因此无论是二级市场还是一级市场, 大健康行业的资本热度开始下降。二级市场中, 健康品牌的估值低迷, 整体板块市值呈下跌趋势; 一级市场同样不容乐观, 资本持观望态度, 新锐品牌融资放缓。健康品牌急需转型, 寻找新的增长曲线。

图9: 大健康商家资本市场困局

健康资本市场冷却



资料来源: 京东健康, 奥纬咨询

全渠道、长周期、专业化的经营是穿越周期的利器

在巨变的时代中商家需要顺势而为，走向全渠道、长周期、专业化的经营模式，实现可持续的生意增长。具体地，

- **全渠道:** 商家需要探索在传统渠道之外，线上等多元渠道的价值。线上渠道在销售之外，亦具备很强的用户价值，例如线上渠道能提供丰富的用户洞察、用户教育、用户承接等抓手。这些价值可以帮助商家实现新渠道与传统渠道的相互赋能，更好地实现全局增长。
- **长周期:** 商家需要重视长期用户复购与用户沉淀，不局限于单纯的流量营销。流量营销的效果在于快速起量、获取用户，单纯依赖这一方式的获客成本很高，不可持续。而货架电商则可以真正起到互补、承接用户的作用，做长期的用户经营。二者结合，才能充分降低营销成本，提升用户经营的效率，带来更高的用户长期价值。
- **专业化:** 商家需要关注差异化壁垒的构建，建立更加牢固的品牌护城河。如果缺少品牌的差异化壁垒，单纯关注打造消费化的品牌概念，则很容易被市场复制；因此商家要做的，是通过建立品牌的专业形象，构建差异化的护城河，构建差异化的品牌专业壁垒。

只有通过建立满足以上三点的经营模式，让自身的经营具备长期视野，才能在巨变的时代下持续长效增长，穿越时代的周期。

图10: 关键启示



资料来源: 京东健康, 奥纬咨询



## 1.5 京东健康赋能商家优势: 基于专业健康业态沉淀 领先资源工具赋能商家经营

京东健康作为线上健康消费第一入口、值得信赖的国民首席健康管家,为商家构建了优质的经营环境,通过自身丰富的业态、优质的资源与高效的工具助力商家实现全渠道、长周期、专业化的经营。

- **平台丰富业态与用户积累,助力商家更懂全渠道经营。**京东健康自身具备丰富的健康业态基础,包括但不限于线上电商、线下便利店、O2O等业务。而丰富的业态意味着平台沉淀了大量全渠道经营的能力、经验与精准的健康标签,助力商家一站式走向全渠道经营。
- **平台优质的资源工具,为商家长周期经营提供基础。**首先,京东具备大量高质量的用户资源,如平台具备3500万PLUS会员,与持续增长的ARPU、DAU。高质量的用户带来的则是更适合商家长周期经营的平台;其次,平台为商家链接了长周期健康服务的专业能力,比如互联网问诊资源、专家服务资源等;此外,京东健康还为商家提供了丰富的用户运营工具,如品牌会员运营工具包,为商家在平台长周期经营提供抓手。
- **平台基于自营的专业可靠形象,助力商家塑造专业品牌心智。**在构建专业心智上,在刚刚提到的专业服务能力、专业资源之外,京东健康还可为商家提供基于自营心智的品牌背书;同时,平台丰富的专业内容沉淀,与专业的履约配送能力等经营抓手,可在经营细节的方方面面助力商家全方位塑造品牌专业形象,实现专业化升级。

图11: 京东健康优势



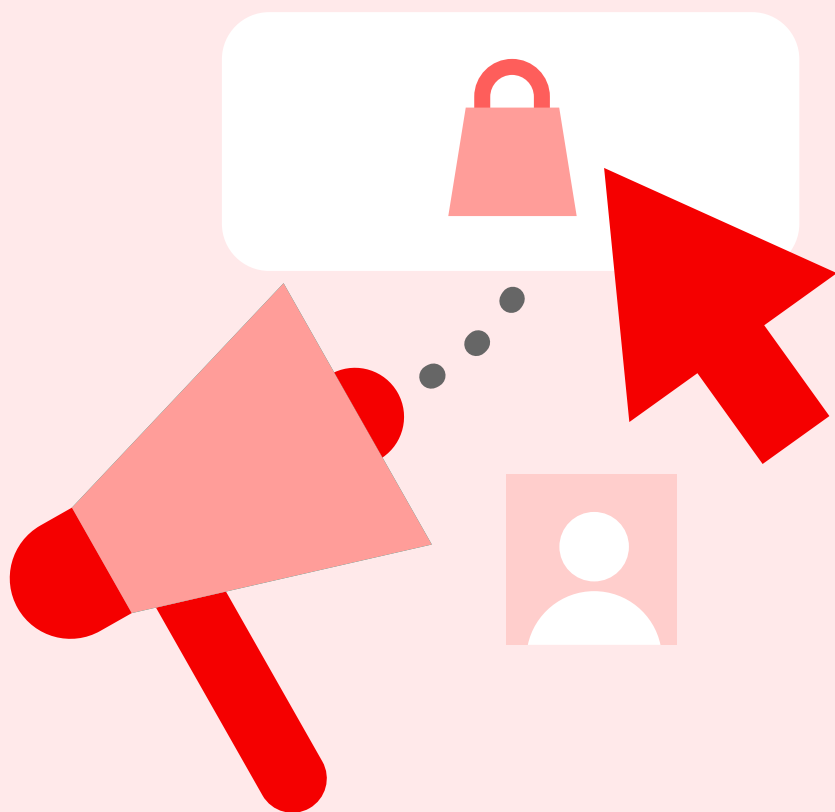
更懂全渠道经营方法与用户

拥有更适合长周期运营的用户基础及能力

具备专业品牌心智塑造能力及资源

资料来源: 京东健康, 奥纬咨询

# 阵痛中如何破局



在商家走向全渠道、长周期、专业化经营的转型过程中,势必会遇到各类具体的业务转型痛点。尽管各类商家痛点的具体表现与侧重有所不同,但总体均可归结为“消费者触点需求易失焦”、“品牌专业心智难传递”、“用户长期使用动力弱”这三点。

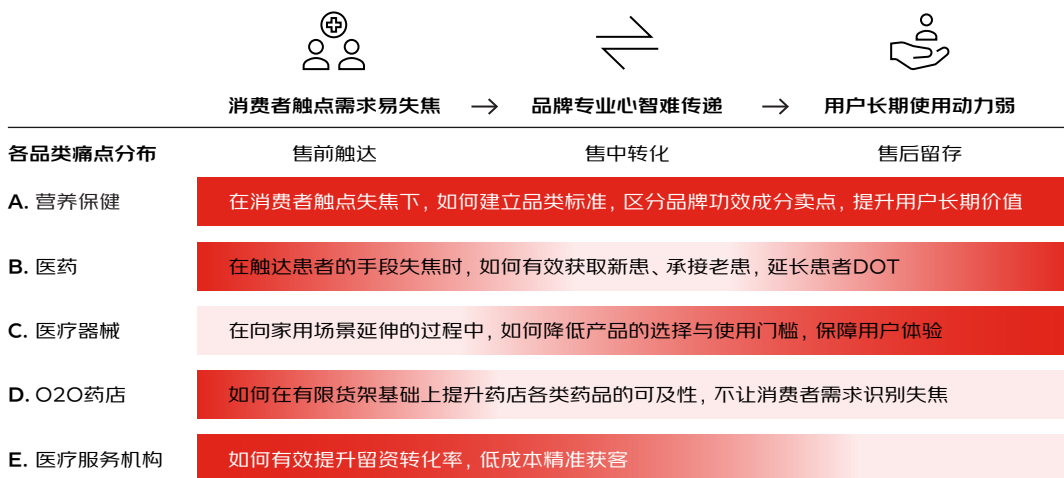
基于此,京东健康打造并积累了独特的平台优势,通过对商家与消费者的双向做功,整合了大量链接商家端与消费者端的资源工具,助力商家解决上述痛点,实现精准触达、高效转化与长期留存。

## 2.1 当前时代的大健康商家经营的核心痛点

整体而言,在健康商家转型的过程中,“消费者触点需求易失焦”、“品牌专业心智难传递”、“用户长期使用动力弱”是各类商家共同的难点,而背后暗含的则是商家经营在售前触达、售中转化、售后留存这三个经营环节遇到的挑战。由于不同品类的商业模式、产品属性存在差异,因此共性的痛点下依然存在不同的个性问题体现与侧重。例如,

- 对于保健品商家而言,“在消费者触点失焦下,如何建立品类标准,区分品牌功效成分卖点,提升用户长期价值”是商家的核心痛点,覆盖了从消费者触达到留存的全部环节。
- 对于医药商家而言,“在触达患者的手段失焦时,如何有效获取新患、承接老患,延长患者DOT”是困扰商家的主要问题,主要聚焦于消费者的触达与留存环节。
- 对于医疗器械商家而言,“在向家用场景延伸的过程中,如何降低产品的选择与使用门槛,保障用户体验”是商家需要解决的核心问题,主要体现在消费者转化与留存环节。
- 对于O2O药店而言,痛点同样位于前端获客环节。“如何在有限货架基础上提升药店各类药品的可及性,不让消费者需求识别失焦”是线下药店成功获客的关键。
- 对于线下医疗服务机构而言,痛点更多聚焦于前端获客环节。“如何有效提升留资转化率,低成本精准获客”是商家的核心的痛点。

图12: 各品类商家痛点与侧重



■ 核心痛点分布

资料来源: 京东健康, 奥纬咨询

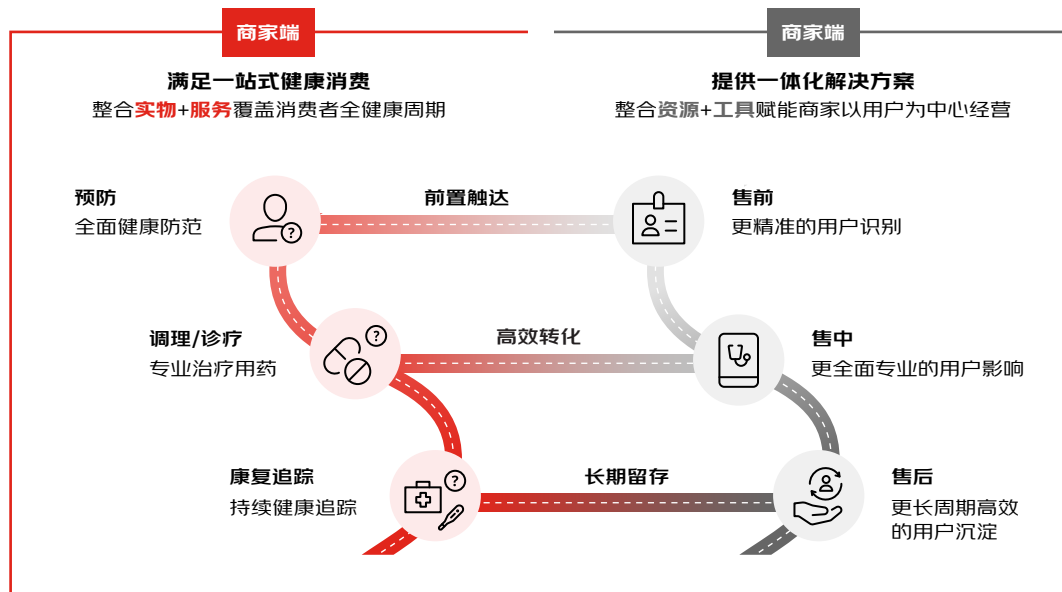
## 2.2 京东健康解决商家痛点的方法

基于上述痛点, 京东健康迭代沉淀了大量资源与工具, 打造了独特的平台优势助力商家解决“售前触达、售中转化、售后留存”中的各个痛点。

京东健康通过对用户端与商家端“双向做功”, 一方面在用户端, 提供覆盖消费者全健康周期的产品+服务, 实现以消费者为出发点的优势沉淀; 进而平台整合迭代了丰富的资源与工具, 赋能商家实现以用户为中心的长效经营。具体而言,

- **在用户触达阶段**, 京东健康通过提供寻医问药以外, 延伸到健康防范的产品+服务, 可以在消费者真的患病以前, 了解其健康表现和诉求, 从而帮助商家更加前置、精准地了解用户, 从而在售前的触达, 做到更精准的用户识别, 助力商家解决“消费者触点需求易失焦”的问题
- **在用户转化阶段**, 京东健康为消费者提供了涵盖实物+服务多元产品, 结合互联网医疗服务, 给予消费者专业的治疗方案, 在消费者心中构建了京东健康的专业可靠心智, 而商家就可以借助这一心智, 通过在京东健康上经营、营销, 借助专业角色和平台的力量, 实现全面、专业的用户影响; 进而, 平台能够助力商家解决“品牌专业心智难传递”的问题
- **在用户留存阶段**, 京东健康作为平台方, 提供了丰富、持续的健康管理追踪与消费者教育手段, 包括通过建立单病种关爱中心、提供健康档案等等。这对于商家来说, 意味着可以借助平台的用户追踪手段, 实现更长周期、高效的用戶管理, 提升用户依从性, 实现更高效的用戶沉淀; 进而, 平台能够助力商家解决“用户长期使用动力弱”的问题

图13: 京东健康基于自身优势在用户端与商家端“双向做功”



资料来源: 京东健康, 奥纬咨询

具体来看, 各类商家的痛点具体的体现是不同的, 对应可以借助的平台势能也因此不尽相同。下文将主要针对营养保健、医药、医疗器械、O2O药店、医疗服务机构这5类商家的痛点, 以及京东健康可以提供的资源工具赋能进行阐述。

## 2.2.1 营养保健商家痛点及解决方案

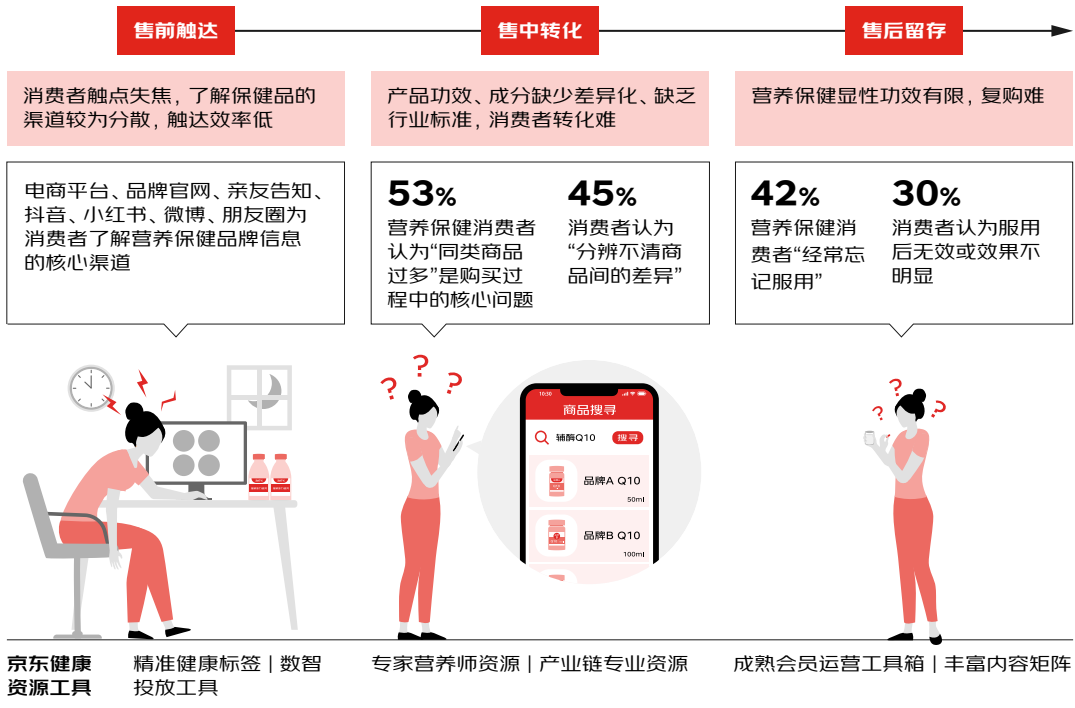
在保健品领域,在消费者触点失焦的趋势下,如何建立品类标准,区分品牌功效成分卖点,提升用户长期价值是困扰商家的核心问题。该问题覆盖了从消费者触达到留存的全部环节。具体体现为:

- **售前触达难:** 消费者触点失焦,导致触达消费者的效率低。相较于其他品类,保健品消费者触点日益分散,电商平台、品牌官网、亲友告知、抖音、小红书、微博、朋友圈均是消费者了解保健品品牌信息的核心渠道。消费者触点的分散化导致原来粗放式单点投放效率下滑,例如单纯依赖冠名某一档综艺进行粗颗粒曝光不再能有效地触达目标消费者,品牌方亟需开展精细化的全域用户触达
- **售中转化难:** 产品功效、成分缺少差异化,缺乏行业标准,导致消费者转化难。一方面,由于产品的成分、功效创新门槛高,致使产品本身差异化难度高。另一方面,多数营养保健品类缺少行业规范标准,导致消费者无法对成分、浓度等差异进行有效区分。据统计,53%的营养保健消费者认为“同类商品过多”是购买过程中的核心问题,45%消费者认为“分辨不清商品间的差异”。
- **售后留存难:** 营养保健显性功效有限,导致消费者持续复购动力弱。由于营养保健品缺少即时的服用效果,且产品本身更偏预防属性,因此消费者难以获得短期的激励持续购买保健产品。经统计,42%的营养保健消费者“经常忘记服用”,30%的消费者认为服用后无效或效果不明显。

基于此,京东健康提供了多种资源与工具助力商家克服痛点。例如,

- 在售前商家可以借助京东健康精准丰富的健康标签和数智化投放工具精准触达消费者
- 在售中商家可以借助平台的营养师资源为消费者提供专业的选择判断或借助平台产业链专业资源构建产品区分标准,进而降低消费者的决策成本,促成交易转化
- 在售后商家则可以通过成熟的会员运营工具与内容矩阵更好地教育消费者,培养消费者的长效复用习惯

图14: 保健品商家痛点



商家痛点

资料来源: 京东健康, 奥纬咨询

## 2.2.2 医药商家痛点及解决方案

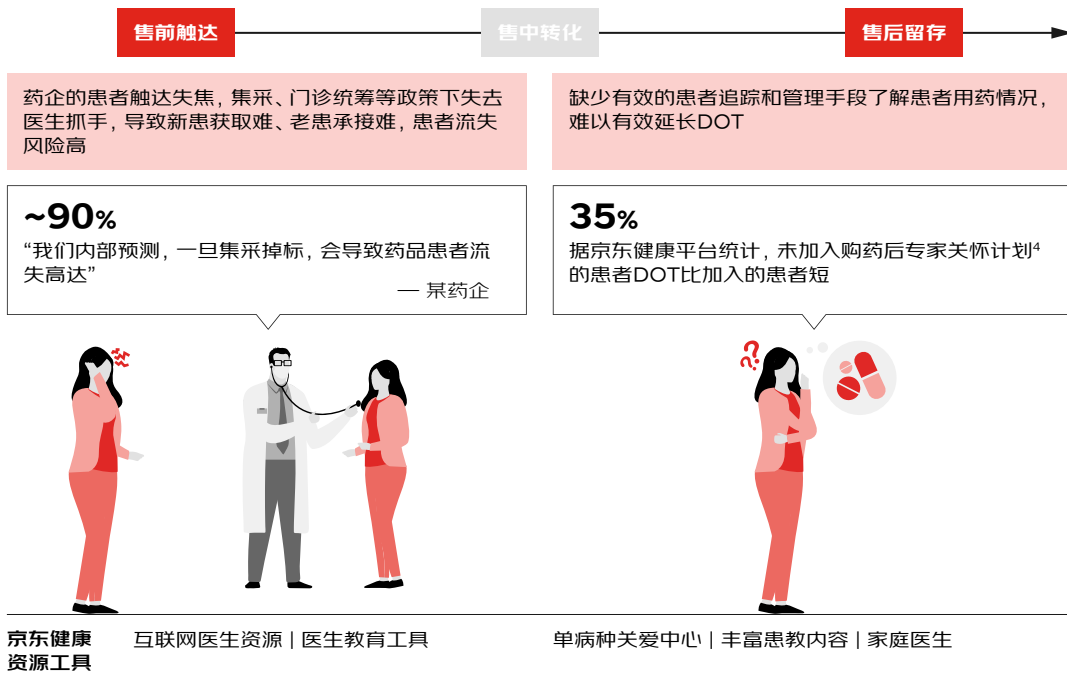
对于医药商家而言，“在触达患者的手段失焦时，如何有效获取新患、承接老患，延长患者DOT”是困扰商家的主要问题，主要聚焦于消费者的触达与留存环节，具体体现为：

- **药企的患者触达失焦，集采、门诊统筹等政策下失去医生抓手，导致新患获取难、老患承接难，患者流失风险高。**在药品销售的过程中，医生和药师通过开具处方和给出用药建议直接面对消费者，药企作为药品的供给方并不直接接触患者，影响患者的购买决策。在药品带量采购的背景下，药企若在集采中掉标，会失去通过医生影响患者的渠道，导致药企难以触达新患者，同时也无法完全在零售渠道承接原有的老患者，造成医院端的大量患者流失
- **缺少有效的患者追踪和管理手段了解患者用药情况，难以有效延长DOT。**患者用药的过程中，可能会出现服药不规律、或因为短期治疗效果不明显、病情有所好转而停止用药的行为，由于药企不直接接触患者，且缺乏有效的追踪与了解患者用药情况的手段，不了解患者停止用药的原因，无法及时地对患者进行用药提醒与健康教育，导致患者DOT较短，不能持续形成购药与用药习惯

基于此，京东健康提供了多种资源与工具助力商家克服痛点。例如，

- 在售前，商家可以通过京东健康的互联网医院生态，一方面借力平台医生资源触达患者，另一方面还能通过平台的医生教育工具广泛地开展产品医生教育
- 在售后，商家能够借力单病种关爱中心、平台丰富的患教内容矩阵以及家医等工具资源，在售后长期跟踪服务消费者，做好持续的用药管理，进而延长患者DOT

图15: 医药商家痛点



商家痛点

资料来源: 京东健康, 奥纬咨询

4 加入单病种关爱中心的患者DOT可以延长38-60天, 数据来源于京东健康单病种关爱中心业务统计

## 2.2.3 医疗器械商家痛点及解决方案

对于医疗器械商家而言，“在向家用场景延伸的过程中，如何降低产品的选择与使用门槛，保障用户体验”是商家需要解决的核心问题，主要体现在消费者转化与留存环节，具体体现为：

- **产品选择门槛高，品牌心智难形成，转化难。**医疗器械以往主要以医院为使用场景，受到疫情影响，消费者的健康管理意识提升，医疗器械开始逐步向家用场景延伸。由于产品专业壁垒较高，消费者对部分品类产品的认知尚处于初级阶段，且市场上的品牌较多，产品鱼龙混杂，功能存在一定的同质化现象，导致消费者难以在短时间内做出挑选和购买决策，品牌也难以在消费者心目中建立较强的品牌认知，形成品牌心智。
- **器械使用有门槛，服务要求高，售后留存难。**部分器械类产品有一定的操作和使用门槛，在前期配置时需要进行安装调试，后期需要有详细的使用说明指导消费者正确使用。但部分商家的售后服务尚不完备，或缺少相应的线下场景为消费者提供服务，导致消费者使用体验不佳，造成产品的退货率高或消费者不能长期使用的情况。

基于此，京东健康提供了多种资源与工具助力商家克服痛点。例如，

- 在售中，京东健康提供了丰富的产品教育内容矩阵与专家医资源，在消费者挑选的过程中无缝嵌入专业的参考意见，助力消费者理解商家产品卖点并借平台心智为商家专业性背书，实现专业心智透传与高效转化。
- 在售后，京东健康提供了全面的售后指引，让消费者一站式跨越产品的使用知识壁垒，打造更好的售后体验与品牌形象。

图16: 医疗器械商家痛点



商家痛点

资料来源: 京东健康, 奥纬咨询

## 2.2.4 O2O药店痛点及解决方案

在O2O药店的经营中,如何在有限货架的基础上精准提升产品可及性是困扰商家的核心问题。

受制于线下的门店业态,单店能陈列或存储的SKU数量相较于线上B2C药店是十分有限的,传统连锁零售药店的单店SKU数量平均为2-3千个。因此,如何精准定位门店辐射区域对药品的需求成为了该药店产品可及性高低的关键。例如,某连锁药房品牌曾指出,旗下部分门店难以精准判断其所在区域的药品需求差异,导致总是存在个别品类频繁缺货的情况。

基于此,京东健康提供了多种资源与工具助力商家克服痛点。例如,基于线上下用户数据打通的LBS网格化铺货工具,该工具可以助力商家精准识别门店周边的消费者用药需求,为商家在库存准备与货架上新上快人一步。

图17: O2O药店痛点





## 2.2.5 线下医疗服务机构商家痛点及解决方案

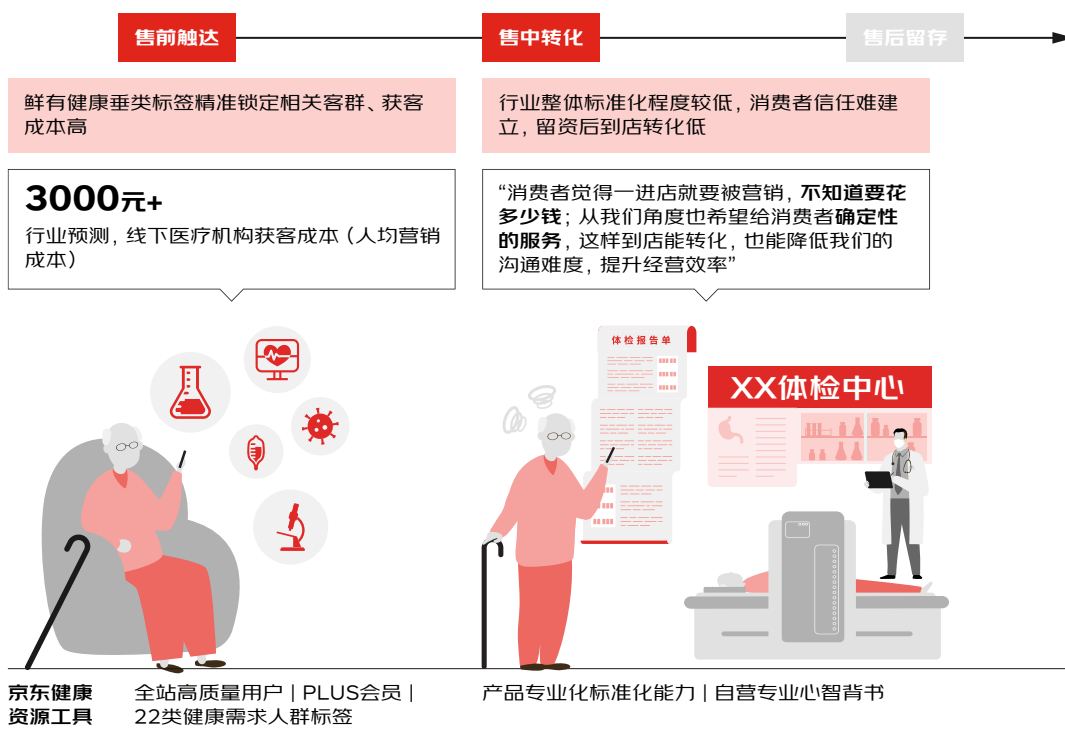
对于线下医疗服务机构而言，痛点更多聚焦于前端获客环节。“如何有效提升留资转化率，低成本精准获客”是商家的核心的痛点，具体体现为：

- C端客群精准定位难、获客成本高。体检服务、疫苗注射、口腔医疗等线下消费医疗服务针对的目标客群细分，对人群特征及消费能力都有一定要求，叠加用户对服务的认知相对较弱，商家对中长尾用户的服务触达效率低，导致获客成本居高不下。
- 消费者信任度低，留资后到店转化低。消费医疗服务机构提供的产品和服务标准化程度较低，部分机构以低价套餐吸引消费者留资，但消费者到店后发现额外附加/加价的项目多，难以与机构建立信任，且部分机构自身运营能力较弱，消费者留资后没有标准完善的后链路转化流程，造成消费者流失。

基于此，京东健康提供了多种资源与工具助力商家克服痛点。例如，

- 在售前，京东健康为商家链接了海量高净值客户。以PLUS会员为例，2022年京东的会员数达到了3500万。
- 在售中，京东健康一方面依赖自身产业链与生态优势，能够助力商家打造透明标准化的产品降低消费者的决策成本；另一方面，商家还能借力平台基于自营的专业心智实现品牌专业性背书，更快地获得消费者信任，实现交易转化。

图18: 医疗机构商家痛点



商家痛点

资料来源: 京东健康, 奥纬咨询

# 京东健康LIFE 商家经营增长 方法论



基于上述痛点的共性，京东健康基于自身长期领域内的实践沉淀，系统地梳理了各项平台能力、资源与解决工具，并提炼为一套系统的方法论。该方法论，旨在帮助商家更好地适应巨变的时代，克服经营过程中的具体痛点，进而实现长期可持续的增长。

## 3.1 健康行业商家经营目标

在提出方法论的具体内容前，进一步明确本方法论希望帮助商家实现的经营目标是十分重要的。在这里，我们认为“打造品牌专业心智”是商家实现长期可持续发展的破局之道，也是本次方法论的核心目标。

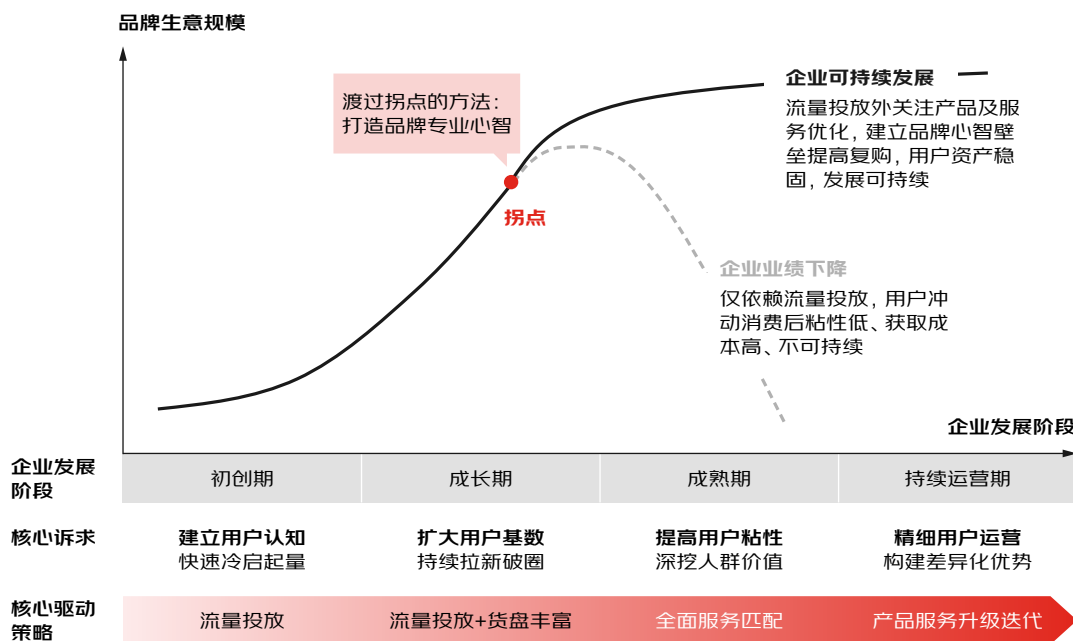
商家经营目标：打造品牌专业心智，可持续发展

商家经营增长，在不同阶段的核心诉求是不同的，因此需要采取的驱动策略也是不同的。比如：

- 在初创期，商家的核心诉求是快速建立用户认知，度过冷启；这时，核心采取的手段就是流量投放，通过广告和营销的方式起量，触达用户；
- 在成长期，商家的诉求在于持续扩大用户基数，不断拉新，实现破圈。这时，商家就需要在流量的基础上，进一步提高货盘丰富度，满足更广泛人群的流量需求；
- 在成熟期，商家的诉求在于提高用户粘性、稳固用户资产，深挖人群的价值。这时，流量起到的作用变少，需要在货盘基础上，为用户匹配适合的服务，提升用户体验，提升长期价值；
- 在持续运营阶段，商家的诉求在于精细化的用户运营，构建可持续的差异化优势，就需要商家不断升级迭代产品服务。

从上述企业发展阶段可以看出，在企业发展的初期流量投放可以带来前期的快速起量。但如果只是依赖流量，就会导致用户冲动消费后粘性低，随着企业的成熟，新客获取成本越来越高，一旦投流减少，生意规模快速下滑，增长不可持续。而只有根据不同阶段的目标，调整策略，从流量策略，转而向货盘、服务、产品服务升级迭代的策略改变，打造品牌专业心智，才能像下图中的绿色线条一样，建立品牌心智壁垒，将用户吸引进来之后也留得住，从而稳固用户资产，帮助商家度过拐点，获得可持续的增长。

图19: 商家经营目标



资料来源: 京东健康, 奥纬咨询

由此可见, 度过拐点, 走向可持续发展是商家在新时代经营的关键, 而打造品牌的专业心智, 是商家度过拐点的秘诀。我们第一章提到, 在消费者决策的过程中, 越来越多地看重品牌的专业性。作为商家, 在流量投放之外, 调整货盘、服务、升级产品服务, 可以帮助其真正塑造驱动消费者购买的能力, 进而构建差异化的品牌心智, 用“专业”作为品牌的核心壁垒, 提升用户的复购粘性。这样一来, 由流量吸引来的用户, 可以高效在品牌承接, 进而帮助品牌实现可持续的增长。

### 构建专业心智的方法: 基于专业产品和服务构建心智, 借力营销影响用户, 放大专业心智

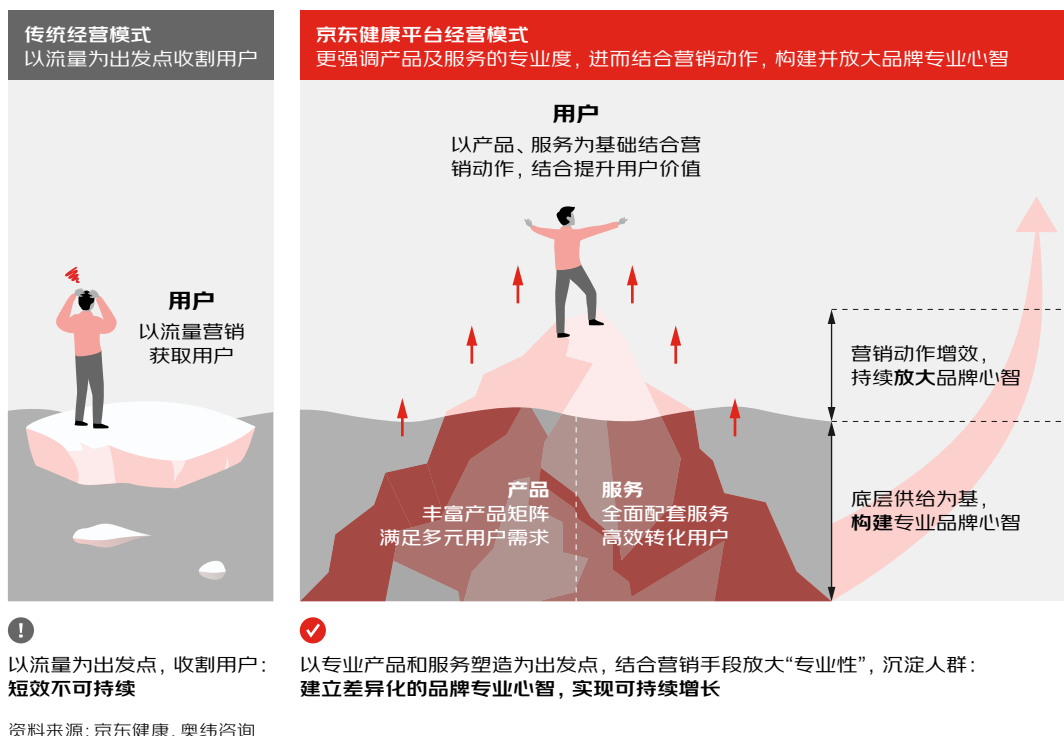
专业心智的构建能够助力商家跨越增长拐点, 因此首先在战略侧重的层面上理解如何构建专业心智是十分重要的。对于这一问题, 京东健康给出的答案是, 基于专业的供给, 即专业的产品及服务, 结合营销, 实现更长期的用户价值提升。

从概念上来说, 传统的模式, 往往是以流量为出发点, 采买并投放广告, 获取充沛的用户流量, 并结合营销活动造势, 宣传产品卖点, 获取用户。这样的模式, 是短效而不可持续的, 就像让用户增长站在冰块上一样, 一旦失去流量, 冰块融化, 就失去了增长;

而京东健康的平台经营模式, 是以专业产品和服务的塑造为出发点的。即优先从用户需求的角度出发, 打磨专业产品, 确保提供专业健康服务; 二者结合, 可以构建品牌的专业心智; 进一步地, 再结合营销动作, 放大产品和服务的专业性, 提升用户品牌认知。通过这样的方式, 提升用户复购, 提高长期价值。此时对于用户增长, 营销只是最显而易见的“冰山一角”, 而真正关键且在水下的, 是扎实的产品和服务。

总结来说, 我们这一次方法论的目标, 就是要以健康品类经营特殊性为出发点, 直观地呈现京东健康是如何帮助品牌做好全阶段产品专业化运营和全链路健康服务优化, 最终有效赋能健康用户全生命周期的运营与增长, 着眼更长效的周期建设品牌与用户资产, 真正建立专业心智壁垒, 全方位提升市场竞争力。

图20: 京东健康平台构建专业心智的方法, 以及与传统经营的模式对比



## 3.2 京东健康LIFE经营增长方法论

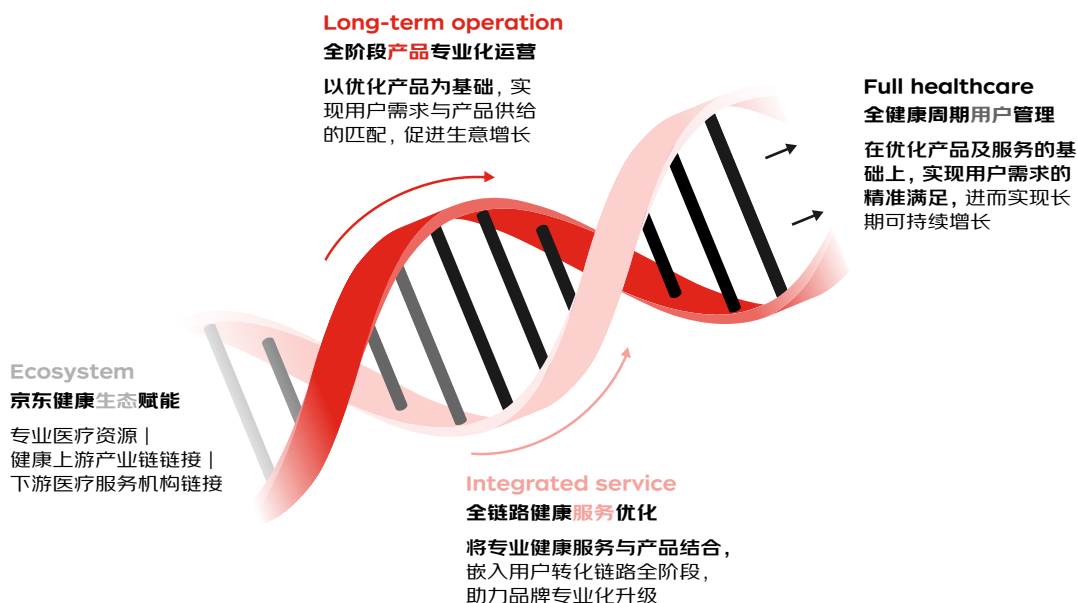
正是由于产品、服务及用户管理对于健康商家可持续增长的重要性, 京东健康提出了围绕这三大抓手的LIFE经营增长方法论。这一方法论深入讲解了健康商家如何**基于京东健康平台生态, 以优化全阶段产品专业化运营、全链路健康服务为基础, 以全健康周期用户运营为核心, 实现供给驱动的可持续经营增长。**

方法论由四个部分构成: 产品(Long-term operation)、服务(Integrated service)、用户(Full healthcare)、生态(Ecosystem)。其中, 产品和服务是用户经营的抓手, 而生态则是三者的推动器, 全方位赋能商家经营。以DNA双螺旋结构为例说明的话, “产品”和“服务”是商家经营的两根基本轴, 在优质的“产品”和“服务”供给推动下, 商家需要进一步做好用户管理, 使生意螺旋上升。

而在经营的背后, 商家能充分借力的则是平台的健康生态能力, 在实物与服务的多个领域获得专业资源的高效链接。具体地:

- 在产品方面, 商家需要以优化产品为基础, 基于孵化期、新品期、成熟期的全产品生命周期的各个经营环节细化产品的专业经营, 实现用户需求与产品供给的匹配, 促进生意增长
- 在服务方面, 商家需要将专业健康服务与产品结合, 嵌入用户购前、购中、购后的转化链路, 助力品牌专业化升级
- 在用户方面, 商家需要在优化产品及服务的基础上, 由引入期到流失期进行更细化的用户周期切分, 实现用户的精细化运营、用户需求的精准满足, 进而实现长期可持续增长

图21: 京东健康LIFE经营增长方法论



资料来源: 京东健康, 奥纬咨询

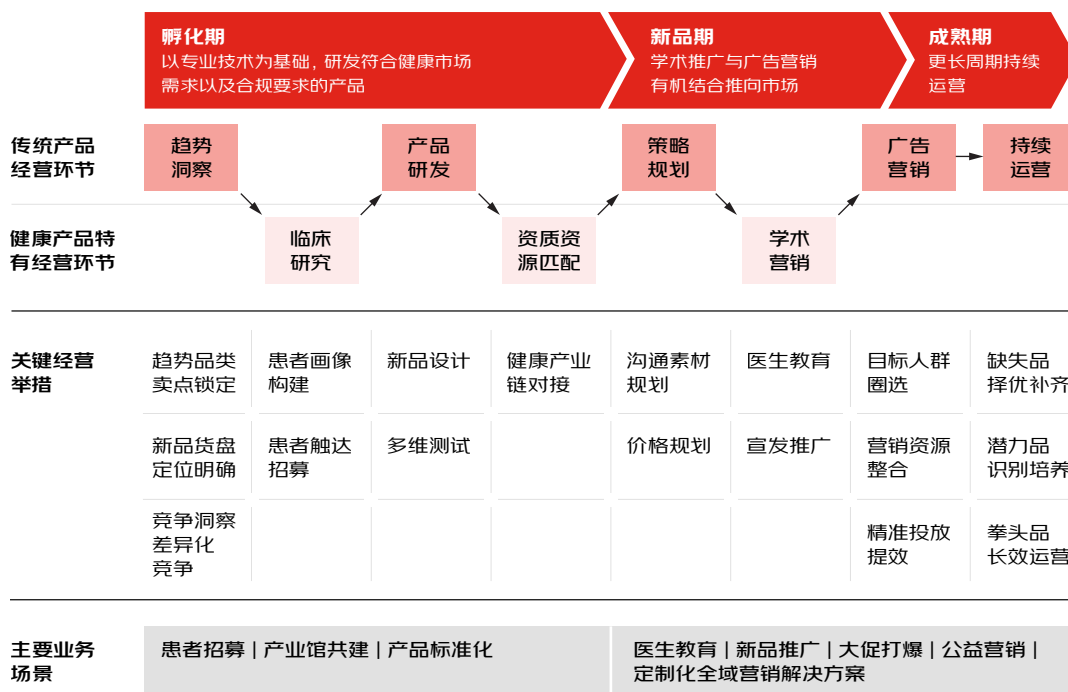
### 3.2.1 产品方法论 (Long-term operation)

在产品策略上, 商家需要关注产品从上新阶段期到成熟期全阶段的专业化运营。整体而言, 健康产品运营依次涉及8个主要的运营环节: 趋势洞察、临床研究、产品研发、资源资质匹配、策略规划、学术营销、广告营销和持续运营。每个环节的经营需要商家具备在健康行业不同方面的专业性, 因此京东健康提出了针对大健康行业商家的全阶段产品专业化运营方法论。

无论是在经营环节整体的设置上, 还是在具体环节内经营举措的拆分上, 该方法论都深度考量了大健康行业商家的经营特点, 并基于此定制了属于大健康行业商家的产品经营方法论。例如, 方法论囊括了具备健康行业特色的经营环节, 例如临床研究、资源资质匹配、学术营销。再例如, 针对不同产品的生命周期, 我们提出了更符合大健康行业要求的经营主张:

- 趋势与专业结合, 孵化产品: 商家需要以专业技术为基础, 研发符合健康市场需求以及合规要求的产品。在严格的创新规范政策下, 大健康行业的新品研发周期更长、难度更大, 无法像日用快消品一样快速迭代出新。因此, 京东健康基于自身对健康用户的深入洞察与数据沉淀, 同时结合自身在患者端与供应链端的生态优势, 能全方位助力商家精准把握市场与消费者趋势, 加速新品研究孵化, 降低创新的试错成本
- 学术与广告配合营销, 打爆新品: 商家需要将学术推广与营销进行有机结合。对于产品属性偏严肃医疗的商家, 做好学术营销是打开产品销售通路的重要环节。京东健康基于自身的互医生态能够广泛地为大量高级别医生持续输出疾病解决方案相关的专业内容, 并在患者端提供了丰富的患教工具箱; 对于产品偏消费属性的健康商家, 京东健康提供了大量健康特色的IP资源, 助力商家高效触达健康垂类人群
- 长周期运营, 走向成熟经营: 商家需要更长期持续的运营优化。整体而言, 更长的研发周期、销售周期、专业门槛等行业特征, 导致货盘的迭代较零售快消品更满, 因此也就更要求商家具备货盘的长期运营能力。基于此, 京东健康提供了更贴合健康属性的分析看板, 助力商家做好自身货盘的长效经营, 久久为功

图22: 健康商家全阶段产品专业化运营方法论



资料来源: 京东健康, 奥纬咨询

下文将对该方法论涉及的8个经营环节依次进行展开, 聚焦商家在各环节的电商经营中需要关注的关键举措, 以及商家能够在京东获得的资源、工具和能力支持。

### (一) 趋势洞察

首先, 作为新品孵化器的第一步, 市场趋势的洞察无疑是抓住供需大势、选对创新方向的重要环节。商家需要广泛的进行市场调研自上而下、由外及内地锁定最有机会打爆的新品。具体地,

- **看市场: 商家需要分析市场趋势, 提前锁定最具吸引力的产品卖点与属性组合。** 首先商家需要从目标人群洞察不同品类与价格带的增长趋势, 如查看“近1年买过保健品”的人群购买心脏养护领域的各细分产品的购买表现, 进而锁定新品赛道。第二, 商家需要进一步通过数智化工具锁定该品类的趋势卖点与主打场景, 如“熬夜场景防猝”的热卖成分“辅酶Q10”可作为新品的核心宣传点。第三, 在核心宣传点确定后, 品牌可通过平台算法进一步匹配补全最优的产品其他维度的细节, 如规格、含量等信息
- **查货盘: 商家需要明确该新品在自身货盘中的定位, 促进新品协同, 预防货盘蚕食。** 在新品的产品卖点与细节基本确定后, 商家需要进一步锁定新品在已有货盘的“品类-价格带”中的位置, 并根据新品所处不同的位置, 匹配不同的调优策略。如商家货盘已存在和新品较为重合的SKU, 则商家可以考虑基于已有产品升级出新或为新品匹配差异化属性
- **比竞对: 商家需要对比竞对已有的类似产品, 构建新品的差异化竞争优势。** 基于竞品的卖点分析, 商家可在新品已有卖点的基础上进一步匹配差异化卖点, 使新品在上市后更具竞争力

## （二） 临床研究

无论是偏消费属性的保健品还是偏严肃属性的药企，在监管的要求下商家在产品成分创新时都需要开展科学规范的临床研究。由于药企的临床研究更为复杂、全面，因此后文将以药企为例展开商家在本环节借力电商的经营方法论。

患者招募作为临床研究的关键环节，较大程度上影响着药品研发与上市的进程。京东健康基于自身互医的生态与长期沉淀的数据优势，能够帮助药企精准快速地构建患者画像并完成患者招募工作。

### 京东健康优势

- **广泛的人群基础。**京东健康具备海量的活跃人群，是快速满足各类疾病对应患者招募入组的基础。较低的发病率在大量的人群基数下依然意味着可观的患者数量。京东健康拥有1.69亿年活跃用户，链接的主站更是覆盖了6亿的年活跃用户。此外，具备精准患者症状属性的问诊渠道更是拥有44万的日均在线问诊咨询量
- **精准的患者画像构建。**患者画像的准确性极大程度地影响着招募入组的转化率。在数据标签上，京东健康拥有长期丰富的健康垂域指标沉淀。京东健康结合了AI大数据技术，更能够帮助药企定制化构建各类患者的精确画像
- **高效丰富的患者触达渠道与手段。**京东健康具备大量的患者触达渠道，基于完整闭环的医药生态，京东健康可以通过互医平台、实物药品供应链、线下DTP药房、单病种关爱中心等渠道实现患者的海量触达；同时平台提供了丰富的患者触达的工具抓手，包括但不限于短信、站内信、外呼、资源位投放等手段

## （三） 产品研发

在产品研发环节，商家首先需要对各个产品维度进行深入洞察，例如人群画像、场景偏好、功效成分偏好等，孵化设计新品的原型。其次，商家需要对产品原型进行多维的消费者测试，并基于消费者反馈对产品进行多番迭代，快速验证产品设计方案的可性，进一步降低新品上市的试错成本。在此基础上，商家能够借力京东健康的产业链资源与平台数据算法优势一站式高效推动新品的设计与测试。

### 京东健康优势

- 以大数据为依托，汇集行业新锐设计服务商，一站式完成新品外观设计。京东健康能将品牌方直接链接到优质的设计服务商资源，承接“趋势洞察”环节的核心发现，一站式完成产品外观设计方案
- 基于亿级用户池实现精准人群圈选，加速商家验证产品方案。一方面，平台拥有6亿的年活跃用户作为样本池，助力数据快速收齐。另一方面，该工具能够借助精准的用户电商、健康等属性标签进行圈人投放测试，精准获得目标消费者的关键反馈



#### (四) 资质资源匹配

在产品成型后，配齐对应的线上供货与物流能力是产品走向消费者的基础。以传统滋补品（如人参、鹿茸、枸杞等）商家为例，产地的中小商家通常缺乏线上运营销售的基础。因此，借力京东健康的“产业带馆”项目是中小商家配齐自身产业链能力的不二之选。

#### 京东健康优势

- **基于物流优势的物流能力补齐。**京东健康基于主站的物流优势，能高效布局建立产业带对应的前置仓，提升商家的履约能力与配送及时性
- **基于产业链深度覆盖的电商资源配齐。**京东健康能为加入产业带馆的商家匹配链接优质的电商代运营团队。一方面保证线上运营零基础商家快速入局发展中的线上电商渠道；另一方面助力商家聚焦生产环节，持续提供优质货源
- **基于产业链落地经验的政府资源引入。**京东健康在对地方产业链的深度整合与升级的同时，降低了地方政府产业扶持的难度。相较于简单的产业电商化而言，“地方产业馆”更容易联动政府项目，共同推进地方产业发展升级

图23: 基于产业带馆的资源资质匹配

#### 电商能力补齐

青海枸杞馆



集安人参馆



格尔木枸杞馆



资料来源: 京东健康, 奥纬咨询

#### 物流能力匹配

抚松、亳州前置仓建设



#### 政府资源引入

抚松人参产业带入选吉林省省级项目签约



#### (五) 策略规划

在新产品研发与产业链能力配齐后，商家往往需要进行广泛的调研，在上市前进一步完善新品的产品定位与规划，例如：

- **沟通素材规划。**商家需要通过基于新品目标客群的偏好出发，确定并迭代沟通素材。京东健康能够基于相关人群搜索热词、评论热词辅助商家设计新品的沟通素材，做到“投其所好”地沟通
- **新品价格规划。**商家可以通过最终的新品生产成本，竞品价格区间与消费者支付意愿等维度进行新品的价格规划
- **促销规划。**商家还需要综合考虑新品所处场景综合制定新品全周期的动态价格策略，如新品首发阶段定价、活动促销定价等场景

## （六） 学术营销

由于偏严肃医疗的药品营销与偏消费属性的保健品营销在模式上存在较大差异,因此在营销环节本方法论拆解区分为“药品营销”和偏消费产品的“营销打爆”。

以药品营销为例,医生教育、品牌宣发推广是该环节关键的两个经营举措。在医生教育方面,只有通过扩大在医生端的认知,获得医生对药品疗效的认可才能切实地推进药品走向患者。在宣发推广方面,品牌得以传播品牌形象并提升知名度,提前储备潜在用户。具体地,京东健康借助自身的互联网医疗生态,能够实现大量资深医生的广泛触达影响和广泛媒体资源对接。

### 京东健康优势

- **依托互医生态,实现更广泛范围与深度的精细化医生教育。**在医生教育覆盖广度上,京东健康依托自身的互医生态覆盖了大量三甲医院的资深医生,其中副主任及以上职称医生近5万人;在医生教育内容建设上,京东健康能借助高影响力医生牵头为产品定制提供标准话术,为产品背书提升转化;在医生教育工具提效上,借助京东健康虚拟代表,能够进一步高效实现全域医生的触达与影响。借助平台的激励工具,如学术任务中心、患者管理任务等,商家可进一步提升医生处方及管理患者的积极性。借助平台数据能力,商家除了传统的产品销量外还能监控药品提及率等指标细化评估营销效果
- **链接丰富的专业宣发资源,助力品牌进一步扩大声量。**京东健康具备丰富的垂类媒体资源,包括行业端的动脉网、健康界、米内网等;医生端的医学界、医脉通、医师报等;党央媒/大众类的新华社、人民日报、中央广播电视总台等资源

图24: 京东健康在赋能药品营销环节的资源与工具



资料来源: 京东健康, 奥纬咨询

## (七) 广告营销

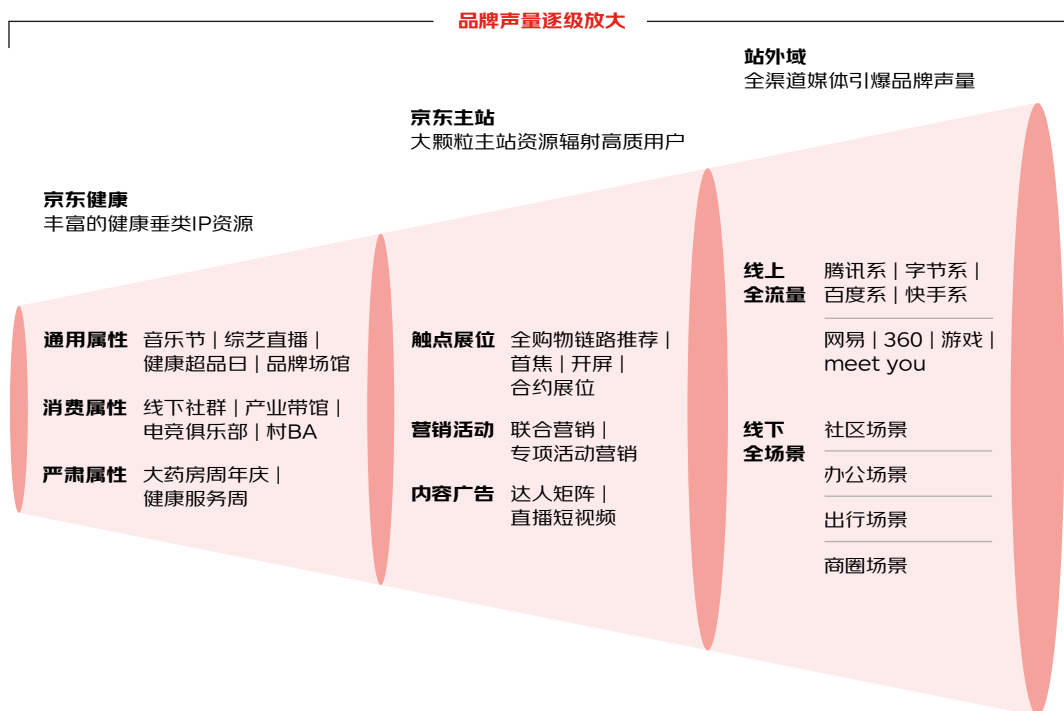
进一步,在“广告营销”环节商家需要高效整合公域、京东域营销资源,实现全域流量触达。该环节既可以针对新品的营销打爆,也可以针对成熟品的大促营销,由于在整体方法论上无较大差异,因此在本环节后文不再进行区分。

具体地,营销投放分为“目标人群圈选”、“营销资源整合”、“精准投放提效”三个关键经营举措。首先在人群圈选中,商家需要根据新品或目标推爆的成熟品背后的人群画像进行多维指标圈人,实现精准投放。其次,商家需要综合考虑健康垂类、主站和站外全渠道的流量场,建立全域流量触达转化策略。最后,在具体的投放方式上,数智化投放工具已经成为投放精准提效的重要抓手,借助大数据和先进算法模型进一步提升投放效果。

### 京东健康优势

京东健康能基于丰富的健康垂类IP资源,借力主站与站外全域的一站式流量触达,逐级放大品牌声量。首先,京东健康链接了丰富的健康垂类IP资源,包括音乐节、健康超品日、产业带馆、大药房周年庆等健康特色IP资源。其次,背靠京东主站,商家同时能借助首焦、开屏等大颗粒主站资源触达大量高净值客群。此外,平台还为商家一站式的链接了丰富的站外资源,助力商家进一步实现线上全流量覆盖,线下全场景曝光。

图25: 营销推广逐级放大品牌声量



资料来源: 京东健康, 奥纬咨询

此外, 京东健康拥有针对新品孵化的专属IP — “康康开新”。

2023年“康康开新”已实现全面升级, 业务覆盖医药、营养保健、医疗器械、消费医疗等健康全品类, 携手百大品牌, 共同助力新品增长。9月“康康开新”曾联合25大KA品牌, 设立“超级新品日”, 在9月5日新品齐发, 并迎合当下大健康趋势, 如“成分升级”、“便携零食化”、“新中式国潮”, 以及“科技养生”等热点话题, 在微博、小红书、乐队的夏天传播造势提高“新品”曝光。

同时, 在“康康开新”的加持下, 新品获得了更多京东主站曝光及流量助推, 实现了“全网种草, 引流站内”, 众多创新玩法助力新品迅速打爆市场。

## (八) 持续运营

最后, 在成熟期的货品运营环节, 商家需要从自身的货盘出发, 在货盘丰富度与货盘质量上共同发力。前者需要商家对缺失品择优补齐, 后者需要商家有能力识别培养潜力品牌、长效运营拳头产品。

- **缺失品择优补齐。**商家首先需要通过对比竞对或大盘头部均值的货品丰富度与分布情况来诊断自身货盘丰富度的现状与差距。其次通过深入下钻缺失货品背后的增长潜力、人群契合度等属性综合制定货品补齐方案, 例如在线上门店上架更多对应产品
- **潜力品识别培养。**对自身货盘实时监控, 发掘已有品的打爆潜力是抓住消费者趋势的重要手段。商家首先需要基于已有单品和品类建立打爆潜力实时监控的指标体系, 如品类增速、渗透等指标的监控。其次, 商家需要对于识别出有潜力的产品匹配对应的营销资源, 释放并转化爆品潜力。最后, 实时监控打爆营销过程指标表现, 顺应市场趋势进一步增减打爆预算
- **拳头品长效运营。**对于货盘中优质货品, 商家除了持续投入营销资源稳固市场地位以外, 还需要进一步精细化调优产品策略。在监控诊断方面, 商家需要基于竞品与大盘价格带的分布与趋势, 监控自身货盘点价格合理性, 保证本品价格竞争力。此外, 对拳头品的市场表现监控同样重要, 例如基于已有品牌爆品血糖仪的评论反馈升级推出二代产品。给予拳头产品适应市场需求变化的能力, 是令商家“基业常青”的重要手段; 在策略调优层面, 以权益策略为例, 商家需要明确自身能为货盘匹配的权益/优惠类型及各类权益/优惠的质量评分, 并在此基础上进行权益货品匹配, 让资源匹配有所侧重

## 产品场景案例

### 案例1: 孵化期 — 患者招募

#### 临床招募典型案例: 某内资生物科技公司

依托京东庞大用户资源、通过搜索优化挖掘目标患者, 配合D端及H端数据提高筛选效率

### 项目背景

某内资药企银屑病III期临床试验需要招募临床受试患者, 由于招募受试者量大, 且需要圈定目标受试者所属疾病种类与所在地域, 叠加疫情影响招募专员进院困难, 导致线下患者招募进度不及预期。企业希望借助京东庞大的用户资源与数据库支持, 对线上患者实现海量、快速而精准的触达, 提高初筛效率, 加速入组进程。

## 执行过程

- **搭建患者招募专区**: 项目在京东健康平台的患者招募中心搭建了招募页面, 列示了患者招募流程与参与临床试验所能得到的各项权益
- **发布患者招募问卷**: 依托京东及京东健康海量的用户资源, 利用大数据分析能力对患者画像进行筛选, 精准地触达目标患者群体, 将招募问卷以短信、站内信、外呼、直播以及资源位投放等形式进行分发, 结合疾病特征与用户行为习惯, 通过搜索优化挖掘目标患者引流至招募专区; 同时借助互联网医院的医生资源, 在医生问诊的过程中对符合要求的患者进行定向推荐
- **收集患者信息预筛**: 患者根据自身情况完成问卷填写后, 由平台对问卷进行收集, 通过圈定目标受试者所属疾病种类和所在地域, 并分析其日常用药及其他消费问诊行为对患者进行预筛选

## 落地效果

该项目最终在45天的时间内完成了线上线下患者招募, 累计触达目标受试者3万余人, 共有超过300人在线上报名申请成为受试者, 其中80余人通过了预筛选, 最终有超过10名患者成功入组。相比于传统线下招募的形式, 该项目在线上快速完成了患者触达与招募, 配合D端及H端数据, 提高了初筛效率, 节约了线下招募早期患者的时间周期和费用成本, 加速药品上市。

|            |             |            |            |
|------------|-------------|------------|------------|
| 触达目标受试者    | 线上报名受试者     | 符合初筛标准     | 成功入组       |
| <b>3万+</b> | <b>300+</b> | <b>80+</b> | <b>10+</b> |

### 案例2: 孵化期 — 产业馆共建

#### 产业馆共建典型案例: 集安人参产业带

京东健康借助自身产业链生态布局与专业资源, 助力集安人参产业带商品上行

## 项目背景

位于吉林省的集安市素有“国参故里”美誉, 拥有大量优质的中小规模的产参商家, 但困于电商经验有限、以及高投入高风险上行压力。因此地方商户期待有平台一站式匹配产业上线能力与资源, 助力商家抓住电商机遇实现长效增长。

## 执行过程

- **产业链资源对接**: 商家借力京东健康, 一站式链接招商、运营、供应链等资源。在招商侧, 京东健康为集安产参商家资质松绑的同时给予了运营费率优惠, 降低商家入局线上的门槛与成本; 在运营侧, 京东健康对高质量商家采取营销流量的倾斜与电商运营1对1的指导, 助力品牌快速度过冷启学习阶段掌握基本电商玩法; 在供应链端, 京东健康在吉林自建了前置仓, 在配齐物流资源的基础上实现检测, 溯源一体化解决方案
- **政府合作引入**: 基于平台的专业属性与对产业的深度升级, 平台进一步为商家引入政府资源与背书。京东健康于9月19日与吉林省通化市集安市人民政府达成人参产业带战略合作, 结合集安当地传统野山参节, 联合发起首届“鲜参下山”活动, 实现平台、政府的双重背书
- **行业标准认证**: 通过推动人参检证和产地溯源的认证, 平台为商家塑造专业形象的同时, 构建公平竞争环境。京东健康与国检中心合作, 发布“京东好人参”标准。该标准由头部Top 15人参品牌现场签署承诺书, 并上行“国家标准管理平台”和“京东规则管理平台”, 做到先于消费者对平台人参产品进行把关, 甄选优质人参, 一方面帮助上行商家透传品牌专业心智, 另一方面规范平台竞争环境
- **黄金流程转化提升**: 京东健康通过搭建购买指引内容, 提升消费者对人参认知, 提升交易链路转化。通过搭建类目平铺与挑选指引的功能与内容帮助商家更高效地转化交易链路前段的消费者, 减少了消费者因为不懂选品而无法转化的情况

### 产业链资源对接

#### 招商资源

- 资质松绑
- 费率优惠

#### 运营资源

- 营销资源倾斜
- 电商运营辅导

#### 供应链资源

京东吉林自营仓落地



### 政府合作引入

#### 集安市政府签约



#### 政府背书 | 鲜参下山



### 专业心智打造

#### 京东好人参标准认证



### 黄金流程转化提升

#### 送礼&自用场景挑选指南



## 落地效果

通过多方资源与能力的配齐, 集安人参产业带成功拉动政府资源, 实现商品上行, 线上渠道的快速增长。具体而言, 产业带馆上线首月销售额突破50万元, 第二个月销售额突破100万元。

上线后首月销售额突破

**+50W**

第二个月销售额达到

**+100W**

### 案例3: 孵化期 — 产品标准化

## 产品标准化典型案例: 欢乐口腔

商家基于京东健康的自营专业心智, 标准化透明化自身产品, 给予消费者一体化解决方案

### 项目背景

欢乐口腔是国内口腔医疗机构的头部品牌。为响应国家陆续落地的集采政策, 实现种植牙服务的透明化, 欢乐口腔希望借助京东健康透明化、线上化、标准化自身产品, 在基于消费者更优质的服务体验上实现高质量可持续的增长。

### 执行过程

- **产品价格透明化, 建立消费者信任。**欢乐口腔通过明码标价的形式, 在售前标明套餐费用以及包含的服务与产品项目。借助透明化的展示打消消费者对“隐性费用”、“附加费用”的疑虑, 在售前获取消费者信任, 建立专业的品牌形象
- **交易链路上化, 提升消费者转化。**欢乐口腔通过将购前流程上翻, 通过在购物链路中嵌入直播、图文、客服等丰富的解答等方式, 充分并准确地回应消费者购前顾虑, 助力消费者进行产品选择, 进而提升消费者转化到店率
- **种植产品精选标准化, 降低消费者决策成本, 提升综合服务体验。**商家借助京东健康在产业链上的深入实践共同打造标准化种植牙解决方案, 推出“京东健康甄选”的概念, 并提供不同价位下优质种植体、基台与牙冠的一体化标准化解决方案。相较于传统的“点菜”模式, 该方案一方面降低了消费者的选择成本, 另一方面令商家能充分地借力平台的专业心智, 快速打造品牌在消费者心中的专业形象

**产品价格透明化**  
获取消费者信任



**交易链路上化**  
提升消费者转化



**种植产品精选标准化**  
降低消费者决策成本



### 落地结果

欢乐口腔通过与京东健康共建标准化种植产品, 实现了口碑与销量的双丰收。在上线后, 种植牙下单用户环比增长605%, 成交环比增长1432%。

下单用户环比增长  
**+605%**

成交环比增长  
**+1432%**

#### 案例4: 新品/成熟期 — 医生教育

### 医生教育典型案例: 某国内头部药企

通过京东健康丰富互医资源, 实现高效、精准、合规的推广, 实现营销闭环

#### 项目背景

某国内头部药企旗下的某款治疗皮炎的处方药, 在医生侧的认知与竞品有较大差距, 由于医生对产品核心信息缺乏了解, 本品与竞品的处方成交量差距较大。品牌希望通过京东的互医生态广泛地提升医生对品牌的认知。

#### 执行过程

- **药企平台内容共建, 实现医生教育内容的高效产出。**首先在医生教育内容搭建的过程中, 该药企充分借力京东健康在互医领域的专业团队与内容生态, 为线上医生一站式打造会议、课程、互动等多形式的专业教育内容
- **多手段教育内容投放, 同时实现目标医生的分层高效招募。**药企借助平台在医生端的数智化能力将教育内容在京东医生APP首页及学术通专区、专区视频、图文等位置进行投放, 多触点提升医生诊疗观念与品牌认知。

#### 多手段教育内容投放



#### 落地效果

品牌通过平台医生教育, 实现了大量医生对皮炎诊疗观念的提升, 覆盖省份27个, 实现平台产品销量提升226%+。

总计覆盖省份数量

**27**

平台产品销量提升

**226%+**



## 案例5: 新品/成熟期 — 新品推广

### 新品推广典型案例: 杜蕾斯

携手京东健康新品孵化IP“康康开新”, 全网种草, 引爆杜蕾斯冬季头号新品

#### 项目背景

作为避孕套头部品牌, 杜蕾斯在冬季推出新品: 热感001温泉套, 与“康康开新”强强联合, 围绕“新潮、好玩、健康”全域营销, 旨在打造“想要有趣、新鲜、多元的两性新体验, 就上京东健康买杜蕾斯”的消费认知, 以此吸引“潮流有趣、健康养生”年轻人, 实现高端尝新人群的客户增量。

#### 执行过程

- **#升温了不确定再康康#微博创意话题共建:** 双十一期间, 结合新品“升温”的卖点, 由杜蕾斯官方微博与康康开新官方微博, 共建此话题, 引发年轻人广泛讨论
- **全域推广:** 在B站、头条、朋友圈广告等目标客群集中的社媒上, 精准投放新品广告及京东促销链接, 实现“全网种草, 引流站内”; 同时京东站内, 也给予京准通投放, 在京东采销直播间进行宣传售卖, 与京东PLUS会员合作, 享受产品折上折
- **京东主站广告位曝光:** 在京东主站多个广告位, 给予该新品曝光支持, 如商品搜索栏下, “康康开新”页面开屏广告等

#升温了 不确定再康康#话题共建



B站、头条、朋友圈广告联合推广



康康开新 重磅主站资源



#### 落地效果

微博话题实现阅读量782万+, 互动量400+。

微博阅读量  
**782万+**

互动量  
**400+**

## 案例6: 新品/成熟期 — 大促打爆

### 大促打爆典型案例: 蔓迪

依托丰富的健康垂域IP、主站与站外资源打造现象级大促传播, 助力流量转化双提升

#### 项目背景

蔓迪作为防治脱发赛道的领先玩家, 在线上竞争日益激烈的大背景下, 希望通过京东链接高质量健康IP资源、主站与站外触点, 触达全域泛生发需求人群, 形成蔓迪618超强营销阵地, 推动品牌认知渗透及销量增长。

#### 执行过程

- **京东健康IP锁定, 触达垂域人群保障转化。**蔓迪通过布局健康主会场、健康KA场馆、看病购药频道等健康垂域资源, 在建立品牌专业心智的同时实现了目标人群的精准触达
- **主站站外全量曝光, 实现品牌全域声量共振。**在布局垂域的基础上, 蔓迪还借助新品小魔方、PLUS频道、线下广告等大颗粒资源实现站内外协同、线上下联动触达, 在618营销节点持续放大“想生发喷蔓迪”的产品理念
- **站外1v1扶持, 优质内容触达, 抢占心智。**品牌同时借力了京东健康在营销领域的专业沉淀, 通过平台1v1广告、营销、投放专业指导的形式在开门红/高潮期两大高峰重点扶持, 帮助商家提升618期间效能

#### 健康IP锁定

健康主会场、健康KA场馆、看病购药频道资源等高质量垂域IP



#### 主站用户渗透

主站小魔方、PLUS频道等大颗粒资源



#### 站外1v1扶持

腾讯视频、朋友圈站外投放



#### 落地效果

通过对全域资源的广泛覆盖与精准投放策略匹配, 蔓迪在618实现了品牌声量的逐级放大, 流量与转化双丰收。其中, 大促期间触达流量超过100万, 同时成交ROI也达到了2.2的高位。

触达流量突破  
**100W**

成交ROI高达  
**2.2**

## 案例 7: 新品/成熟期 — 公益营销

### 公益营销典型案例 — 金秀儿“追梦妈妈”关爱项目

借力京东健康公益渠道, 共建公益营销事件, 联合宣传

#### 项目背景

有这样一群女性, 她们从小城镇或是乡村来到大城市打拼, 生育子女后专注家庭, 而随着孩子长大, 渐有余力的她们主动走出家庭, 为了实现自己的梦想再次出发。这一群体也因此被称为“追梦妈妈”。2023年6月, 以世界人口日为契机, 京东健康联合爱心品牌金秀儿、中华社会救助基金会, 共同发起了“追梦妈妈健康关爱项目”, 向武汉某家由“追梦妈妈”组成的服装厂捐赠物资及服务, 为其实现健康工作、创造人生价值助力。

#### 执行过程

- 捐赠物资, 直接帮扶: 京东健康与爱心品牌“金秀儿”联合, 向该工厂捐赠500件健康物资, 并从该厂采购185件定制产品, 回馈线上支持公益项目的用户。此外, 2023年8月, 在京东“爱心东东”店铺支持下, 京东健康还联合中华社会救助基金会采购了“追梦妈妈”制作的公益环保袋, 支持义诊活动中便携收纳相关用品
- 结合服务, 在线义诊: 京东健康联合天津市医学会科普分会的骨科、妇产科专家, 通过京东健康互联网亿元, 为“追梦妈妈”提供在线义诊服务
- 共创产品, 广集爱心: 金秀儿与京东健康平台联合推出联名款“智孕半定量”套装, 包括半定量排卵试纸、早孕试纸等产品。用户每成功购买1件套装, 京东健康、金秀儿即向“追梦妈妈健康关爱行动”捐赠10元, 该款项将用于向更多“追梦妈妈”送上健康关怀

#### “追梦妈妈”健康关爱行动

##### 活动宣传



##### 活动现场



## 案例8: 新品/成熟期 — 定制化全域营销解决方案

### 定制化全域营销解决方案典型案例: 杰士邦乡村篮球IP营销项目

携手京东健康与快手, 打造“村BA”体育营销IP, 全域投流, 触达下沉市场

#### 项目背景

618大促节点, 杰士邦x京东健康x快手打造顶流乡村篮球IP — “村BA”, 以“为纯粹热爱上投”主题, 联动百位达人内容创作, 宣扬下沉市场的热爱梦想与竞技体育精神; 从流量到留量, 将站外声量转化为实际销量, 以一套完整的体育营销全域解决方案, 实现品销突破。

#### 执行过程

- **“村BA”篮球赛事直播:** 在贵州举办乡村篮球赛事, 快手账号发布视频, 激励村民积极参与比赛, 并借助全方位赛事运营资源, 匹配多元化营销组件, 在快手对赛事进行直播; 同时, 达人深度互动, 口播引流电商转化, 以推广杰士邦“持久”系列产品, 增加品牌曝光量
- **创建话题#杰士邦持久加油团#及“旧球换新”活动:** 主打下沉市场的乡村篮球概念, 邀请用户参与“旧球换新”活动, 加深产品“持久”概念的消费者认知; 并在快手建立新话题, 号召用户带话题晒出篮球相关绝活挑战视频, 渗透体育圈层用户, 覆盖篮球全场景, 提高品牌好感
- **站外流量转化, 站内留量:** 站外搜索词引流, 站内设计“村BA”主题专题页、京东站内大颗粒聚合开屏等, 用以承接流量, 将“村BA”及话题内流量聚合, 精准转化至京东健康平台, 在京东站内多个广告位给予产品曝光, 打造爆款单品

#### “村BA”乡村篮球全域营销

##### “村BA”篮球赛事直播



##### 快手话题及“旧球换新”活动



##### 京东站内曝光助推



#### 落地效果

通过“村BA”全域体育营销方案, 杰士邦站内免费渠道访客同比增长13.5%, 站内页面访问达25,000次, 全店流量同比增长19%, 成交转化率同比增长37%, 品牌避孕套类目销售实现了10%增长。同时, 本次营销活动在下沉市场的大曝光及沉浸式的用户参与感, 加深了消费者对杰士邦的品牌认知。

站内页面访问  
**25,000+**

全店流量同比增长  
**19%**

成交转化率同比增长  
**37%**

## 3.2.2 服务方法论 (Integrated service)

健康行业与其他行业的区别之一是其具有较强的服务属性,除了需要提供与产品相关的服务外,还需要以用户为中心,从用户的健康管理需求出发,提供与人相关的健康管理服务。为了更好地服务于用户,实现整体的供给升级,商家需要在用户购前、购中、购后的全链路提供不同类型的服务,以达成不同的目标。

在向用户提供服务的过程中,京东健康可以与商家通力协作,依托京东健康的资源网络优势帮助商家实现供给的优化。以下将就购前服务、购中服务与购后服务分别进行展开,聚焦商家在各阶段提供服务时所需的关键举措,以及商家能够在京东健康获得的资源、工具和能力支持。

图26: 健康商家全链路服务优化运营方法论



资料来源: 京东健康, 奥纬咨询

## (一) 购前服务: 降低认知门槛, 打消选购疑虑

健康行业的专业知识壁垒较高, 因此在购前需要充分开展消费者教育, 以降低消费者的认知门槛, 解决消费者在购买过程中的困惑与疑虑, 满足消费者的个性化诉求, 具体可以通过以下途径实现:

- **通过百科内容传播专业科普:** 在用户购买产品之前, 商家可以与京东健康平台共建患者教育内容, 如针对特定病症的疾病百科与用药指南, 为消费者进行疾病科普、提供药品的分类介绍, 在搜推场域强化专业性导购服务, 解决消费者需求模糊、无从挑选的问题, 帮助其建立科学认知, 避免盲目选购
- **通过健康问答提供详实建议:** 在初步了解病情及症状之后, 消费者结合自身情况往往会产生更加具体的问题, 此时可以引入药师、医生、营养师等专业角色制作健康问答内容, 提供区别于UGC内容的更专业的诊疗和用药建议, 帮助患者明确下一步的治疗或健康改善方案
- **通过量表测试辅助筛查评估:** 对于部分疾病筛查和健康状况的评估可以通过引入在线量表和测试的形式进行, 以量化的结果更加精细科学地反映当前的身体状况, 同时可以帮助消费者树立疾病早筛的意识, 提高健康管理的效果

购前服务购中服务购后服务

### 百科内容, 专业科普



共建患者教育内容  
疾病百科与用药指南为消费者科普解惑

### 健康问答, 详实建议



共建疾病相关问答内容  
通过健康问答提供基础病情与治疗方案

### 量表测试, 筛查评估



共建在线量表测试工具  
在线量表测试辅助用户进行疾病自测评估

## (二) 购中服务: 提供专业方案, 改善消费体验

在消费者建立基础认知后即进入了关键的购中转化环节, 在用户购买产品的过程中, 商家需要为消费者提供专业的一体化解决方案, 提升整体用户体验, 具体可以通过以下形式开展:

- **通过在线诊疗进行实时应答:** 当患者的病情较为复杂, 无法自诊用药时, 可以通过在线问诊的功能引入专业医生对患者进行诊疗, 节省患者去线下医院的时间, 解答其个性化的疑问, 提供权威的治疗和用药建议, 提高患者的信任度
- **结合线下履约实现交易闭环:** 部分医疗器械产品具有较强的线下属性, 如呼吸机、助听器等产品需要进行设备调试或提供验配服务, 消费者在线上购买下单, 到货后前往线下网点或由售后人员上门提供服务, 可以实现全链路的交易闭环, 满足用户一站式的消费诉求
- **结合增值服务提供全程陪伴:** 部分疾病的诊疗需要借助仪器设备进行检测和化验, 用户需要前往线下医院就诊, 对于年迈行动不便的老人可以为其提供专人陪诊的服务, 避免子女担忧, 此外绿色通道服务可以缩短患者在线下医院排队的时间, 提高就诊体验



## (三) 购后服务: 提供长期关怀, 形成品牌心智

健康产品的销售链路和健康服务的周期较长, 在用户购买后, 商家需要保持与用户的链接, 对其进行长期的跟踪与关怀, 并提供完善的售后服务保障, 提升其对产品的认可度与依存性。

- **插入图文视频详解使用指导:** 在用户购买产品后, 商家可以在订单详情页通过图文、视频、问答等形式的产品说明书向消费者展示使用指导, 解答用户在使用过程中可能存在的问题
- **通过持续随访追踪康复进程:** 慢性疾病的治疗需要长期坚持用药, 由于药品短期见效慢、患者对药物起效的过程了解不充分, 很可能中断用药; 对于营养保健产品亦是如此, 由于短期效果不明显, 消费者没有合理的预期, 只是浅尝辄止。在此情况下, 需要通过专人对用户购买后的使用行为进行定期跟踪, 了解其遇到的问题和中断使用的原因, 并进行科学的教育宣导, 帮助用户培养良好的使用习惯, 延长治疗持续时间, 提高用户依存度

- **匹配家医定制健康管理方案:** 消费者的健康管理诉求会随着其身体状况的变化而不断演化, 因此健康管理方案也应当因人而异、动态调整。引入家庭医生这一角色, 可以对用户的健康状况有更全面和深入的了解, 为其定制个性化的健康管理方案并不断调优, 培养用户粘性, 提高用户忠诚度



| 图文视频, 详解指导   | 持续随访, 康复追踪                                | 家医跟进, 定制方案                                       |
|--|---|--|
|  |   |  |
| <p><b>订详情页引入患者关怀内容</b><br/>通过说明书的图文视频及问答展示指导患者使用</p> | <p><b>引入专业药师售后关怀</b><br/>提供患者关爱, 答疑解惑</p> | <p><b>家医团队进行长期健康管理</b><br/>提供管家式服务, 定制健康管理方案</p> |

## 京东健康优势

在医疗资源方面, 京东健康依托互联网医院这一医疗服务平台, 能够为商家提供:

- **丰富而优质的专家资源:** 京东健康互医平台拥有超过4.5万名副主任以上级别医生, 其中三甲医院医生占比60%, 核心医生来自复旦大学排行榜百强医院及专科前十名医院, 拥有互联网从业经验的医生占比超过50%。除医生外, 平台还吸引了多种其他非医健康师入驻, 包括护士、营养师、西药师、健康管理师、心理咨询师、康复师、中医保健师等, 补齐了从疾病预防、疾病诊疗、到康复管理、日常保健等多个场景。商家可以根据自身的产品特点匹配相应的专家能力嵌入产品销售的环节之中, 为消费者提供全方位的健康服务
- **特色的家庭医生服务:** 京东健康旗下拥有专注于管理式医疗服务的平台“京东家医”, 团队中有医师、运动康复师、营养师、健康管理师等角色, 为用户提供专属健康管家、动态健康监测、定制健康管理、专业医生在线会诊、线下就医绿通, 以及专业就医陪诊等全方位的线上线下相结合的医疗健康服务, 可以结合不同场景与不同类型商家的实物产品搭配销售, 形成完整的健康管理方案。此外, 京东家医还提供数字化、智能化的工具, 如在线量表和测试, 帮助商家更好地与用户进行互动

在内容共建方面, 京东健康能够为商家提供的资源和支持包括:

- **专业而庞大的内容库:** 依托生态内的医生和专家资源, 京东健康对标行业, 建设了通用科普库; 通过自建、与第三方机构合作共建积累了超过470万条科普内容, 内容形式丰富, 覆盖百科类(如疾病百科、症状百科、营养百科、疫苗百科、药品知识库等)、问答/视频/图文类、测评辟谣类等。商家可以通过调用内容库的资源, 结合自身产品信息生产最适合的内容



- **强大的内容分发能力:** 除了在商品页面嵌入内容之外, 京东健康还拥有在多渠道进行内容分发的能力, 覆盖300余个场景, 累计分发超过50万条次。在京东健康域内, 在商详页入口展示科普内容, 可以有效为商品引流; 在频道页内, 可以对各产品类目的科普库进行匹配; 垂搜顶部卡片与首页瀑布流分别展示百科内容与图文视频问答等。同时, 京东健康的内容也在主站进行渗透, 用户在主站浏览和购物时, 与健康相关的内容会以视频化的形式呈现在用户面前。此外, 在京东外, 京东也与其他平台共建健康频道的内容生态以及医典百科等。全渠道的内容分发机制有助于提高消费者对疾病的认知, 帮助商家提升品牌和产品的影响力, 从全渠道引流获客

## 服务场景案例

### 案例1: 购前服务 — 患者教育

#### 患者教育典型案例: 罕见病筛查

以患者为对象形成疾病教育解决方案, 提高疾病认知与筛查就诊率

### 项目背景

遗传性血管性水肿(HAE)是一种罕见遗传疾病, 其中喉头水肿发病时可能会严重威胁患者生命。由于目前疾病认知度不高, 75%的患者曾被一次或多次误诊, 患者从首次发病到明确诊断平均需要13年之久。某药企与京东健康合作HAE患者筛查项目, 以提升患者对疾病的认知, 及时进行筛查治疗。

### 执行动作

- **患者教育专区搭建:** 项目在京东健康平台搭建了HAE患者教育专区, 品牌方与京东健康共同创建了疾病科普内容与自测量表工具, 以图文视频等形式对患者进行疾病教育。成为集疾病教育、自测量表、专家问诊与就诊信息于一体的整合型患教核心阵地

### HAE专区——整合性患者教育阵地

#### 疾病科普



#### 自测量表/专家问诊



#### 线下就诊信息



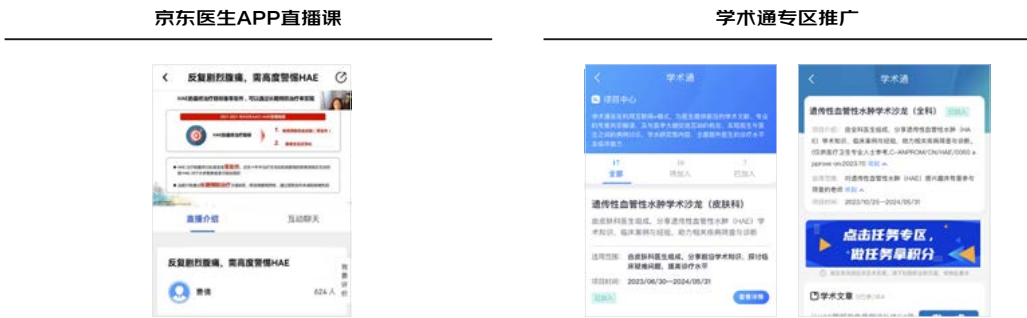
- 患者教育专区推广:** 为了向目标人群精准推送患者教育内容, 京东健康平台通过配置多个疾病及药品相关下拉关键词(如“遗传性血管性水肿”、“消肿止痛”、“遗传性过敏”、“地氯雷他定”等)、在站内资源位(如“医药馆知识专区”、“罕见病关爱中心”)进行曝光、提升专区流量曝光的精准度与自测量表的触达率。在5.16世界HAE疾病日, 专区推出了义诊活动, 在互联网医院主页大流量曝光, 提升专区访问量, 积累用户评价

**多流量入口深化站内流量渗透, 提升潜在患者覆盖率**



- 吸引医生加入项目:** 项目开放了学术通专区, 通过学术文章、医生直播课等形式提升京东健康站内医生认知, 促进医生加入项目, 提升精确触达

**多渠道进行医生触达与促活**



- 引导患者筛查:** 项目主要通过线上问诊、线下以医带患, 以及针对高危人群定向外呼的形式引导患者进行疾病筛查。在问诊链路中, 通过定期向目标科室的入组医生推送通知、虚拟代表定期线上拜访医生, 同步最新活动消息及活动激励, 提升医生活跃度、问诊覆盖率以及推送量表的意愿度, 提示有需求的引导患者到线下进行筛查。针对自测显示高危的人群, 通过药师外呼的形式引导患者到线下医院就诊

**落地效果**

该项目自2022年5月至2023年8月, 共有200余名医生入组, 患者教育专区累计触达用户7万人, 自测用户约9000人, 线上测评筛查出高风险用户3349人, 意愿线下筛查就诊156人, 成功地提升了潜在患者对疾病的认知和筛查意愿。

|                    |                      |                        |                       |
|--------------------|----------------------|------------------------|-----------------------|
| 触达用户<br><b>7万+</b> | 自测用户<br><b>9,000</b> | 高风险用户<br><b>3,300+</b> | 线下筛查就诊<br><b>156人</b> |
|--------------------|----------------------|------------------------|-----------------------|

## 案例2: 购中服务 — 实物服务绑定

### 实物服务绑定案例: 血糖问题定制服务包

与微泰医疗合作, 买实物赠家庭医生IP实体卡, 提升实物吸引力、提升产品使用频率

#### 项目背景

京东健康深耕“实物商品+健康服务”体系建设, 打造家庭医生服务与健康类品牌深度合作, 通过实物买赠、直播抽奖、会员礼品等形式, 为有购买意向的品牌用户提供高附加值的医疗健康服务, 全面提升品牌用户的活跃度和购买转化率。

#### 执行动作

- **与微泰医疗合作, 发放家庭医生热门IP实体卡, 吸引用户下单、提升产品使用频率:** 京东健康联手热门IP“吾皇猫”, 打造家庭医生联名实体卡。微泰用户可以通过买赠、店播抽奖环节、会员回馈等方式领取;  
该服务包含一名专属健康管家和一个由专科医生、营养师、健康管理师等组成的健康管理团队;  
针对微泰糖尿病并发症用户, 健康管理团队会提供定制控糖方案和健康档案跟踪服务, 并根据用户的疾病进展, 给予降糖饮食、运动方案等主动式的健康管理。此次合作还提供体检深度解读、多学科会诊、夜间急速问诊等服务;  
该服务一方面提升了微泰糖尿病人群的使用体验, 另一方面结合产品, 赋能品牌帮助用户提高糖尿病管理意识、切入用户日常控糖生活, 实时解决用户控糖问题, 深度打造品牌服务能力, 提升产品使用频率

家庭医生“吾皇猫”联名实体卡



家庭医生实体卡覆盖服务

|          |           |
|----------|-----------|
| 专属健康管家   | 健康档案跟踪    |
| 专属健康管理团队 | 综合饮食与运动调理 |
| 定制控糖方案   | 体检指标深度解读  |
| 多学科会诊    | 夜间急速问诊    |

#### 落地效果

该合作落地后, 微泰医疗会员MAU显著提升15%, 直播间CVR提升10%, 会员开卡率提升5%, 家庭医生服务激活率提升212%, 活跃度显著提高。

|                       |                        |                        |                        |
|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 会员MAU提升<br><b>15%</b> | 服务激活率提升<br><b>212%</b> | 直播间CVR提升<br><b>10%</b> | 品牌会员开卡率提升<br><b>5%</b> |
|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|

### 案例3: 购后服务 — 患者DOT管理

## 患者管理典型案例: 女性关爱中心

通过用户随访与定期社群科普教育对患者进行指导, 培养用户使用习惯

### 项目背景

某女性补铁产品的用户与京东健康女性关爱中心用户群体高度重合, 品牌方以旗下一款口服溶液作为合作产品, 希望依托女性关爱中心进行品牌曝光及用户健康管理, 重点管理新购用户与低购用户, 以拉动新用户增长与老用户复购。

### 执行动作

- 药师外呼进行患者随访: 通过购买行为及用户特征对用户进行分层, 针对品牌3个月内购买非足剂量疗程用户进行定向触达。在随访过程中药师会收集患者的疾病与用药信息, 根据不同用户画像对患者进行精准用药评估与指导, 保障患者科学安全用药, 并在随访结尾邀请患者入群, 患者能够在企微群获得药师的深度患者管理及答疑
- 关爱中心资源位展示与引流: 除针对特定用户开展定向随访外, 项目还在女性关爱中心页面的多个资源位对药品进行展示和推荐, 增加品牌曝光, 提高用户对品牌和产品的认知度。同时还在页面展示社群入口, 引导用户加入私域社群

关爱中心页面入口多渠道触达用户

中心页面报名入口



京东站内搜索展示圈定潜在用户

站内搜索关键词



- 药师在社群进行疾病科普及用药指导: 在女性关爱中心的私域社群内, 药师会从疾病认知的不同环节, 如症状表现、危害教育、科学选择、正确补充、服用时长等方面定期为患者提供相关疾病知识信息与合理用药的指导, 帮助用户了解并引导其重视贫血的危害, 调整贫血状态的心智, 积极有效地进行治疗, 培养正确的用药习惯

### 专业药师解答用药问题并进行定期关怀



### 落地效果

该项目管理期的3个月内, 女性关爱中心共管理品牌方用户超1,300人, 科普患育累计触达1.3万人, 中心页面曝光7万余人。对比非管理用户, 管理3个月的用户的人均购买盒数增加1.4盒, 用户ARPU值提升23%, 成功地提升了患者的用药意识, 并实现了品牌的曝光与销售业绩的增长。

中心页面曝光  
**7万+**

管理用户数  
**1,300+**

用户ARPU提升  
**+23%**

### 案例4: 购前中后全链路服务

#### 患者全链路服务案例 — 用户健康管理中心 HMC

为专病用户提供一次性购买产品的空间、一站式健康管理服务

### 项目背景

作为京东健康强大医疗服务能力集中体现的服务产品 — “京东家医”打破传统品牌店的货架式思维, 推出“京东健康用户健康管理中心”(HMC), 为用户提供一站式的健康管理服务平台。通过为用户提供购前产品推荐、购后产品使用指导、健康管理方案定制、医疗问题解决、健康知识宣教等服务, 帮助用户更快更好地恢复健康, 从而进一步延长用户对品牌的依从性, 助力品牌精准拉新与持续复购、建立长期品牌价值。

## 执行动作

- **跨品类用户归集:** 将高相关品类用户聚集, 通过多渠道、多品牌共同导流。多渠道, 即通过京东买药中心频道页、搜索直达、商详页、订单页等售前通道引流; 通过短信、电话外呼联系购后用户引导加入中心; 多品牌, 指各参与品牌共同向中心导入用户, 品牌间互补不互斥。以高血压为例, 同一场景下高相关品牌, 如血压计、辅酶Q10、降压药等彼此互补, 可共同加入中心相互引流; 同一细分用户群对于同一细分品类, 只限一个品牌参与, 如血压计仅一个品牌参与, 从而保障品牌利益, 复购更具指向性
- **多形式知识引导宣教:** 通过图文、电话、专家会诊等多种形式帮助用户更全面地了解健康知识、解决医疗问题, 并邀请用户定期参与社群活动、主题训练营、专家在线直播等丰富多彩的在线活动, 进一步增强用户参与度和留存率
- **个性化健康管理服务:** 通过为用户提供个性化患者教育、健康数据监测等小工具, 精准分析用户兴趣和行为并推荐个性化内容, 输出个性化健康档案和定制健康管理方案; 再结合多角色、多手段的个性化解答与回访, 对用户进行标签化运营和精准触达, 从而进一步提升用户活跃度

### 京东健康用户管理中心示意 (以糖尿病管理中心为例)

中心首页 (糖尿病为例)

用户群聊 (糖尿病为例)

单聊界面 (糖尿病为例)



#### 跨品类用户归集

高相关品类购前中后共同导流

#### 多形式知识引导宣教

电话、图文、问诊、直播、专家会诊等多种形式

#### 个性化健康管理服务

高用户标签化运营; 多角色多手段个性化解答与回访; 社群+1V1服务

## 落地效果

2023年至今, 京东健康用户健康管理中心 (HMC) 上线后, 交叉下单用户占比 (用户在3个品类以上交叉下单用户占比) 提高15%, 用户健康品类下单月均频次提高44%

交叉下单用户占比提升

**15%**

用户下单频次提高

**44%**

## 案例5: 购前中后全链路服务

### 全链路健康服务案例: 养老专题健康管理

以推动国民健康为己任, 建立专业便捷、值得信赖的健康养老购物及服务平台

#### 项目背景

老龄化趋势下, 京东健康顺应国家号召, 以推动国民健康为己任, 围绕老龄人口, 致力于打造国内领先的养老一站式服务平台, 成为用户信赖的养老健康管家, 提供养老相关的适老商品及居家医疗服务, 全方位渗透入老年用户的衣食住行服, 以加强用户的忠诚度。

#### 执行动作

- **丰富实物商品, 构建养老全货架:** 引入各细分类目品牌产品, 渗透养老衣食住行服, 如“食”代表保健医药; “住”代表康复护理、居家助浴等; “行”代表助行助听; “服”代表健康服务等。在全货品的前提下, 确保价格优惠, 侧重行业趋势, 如适老的康复护理、助听、助行、助浴等医疗器械、中医理疗等日用保健、健康检测、呼吸治疗等慢病管理产品等。
- **结合多元服务, 照料老年用户:** 考虑到老年人/慢病患者行动不便, 京东健康为实物商品提供上门换新服务, 同时提供24小时家庭医生服务、互联网医生服务, 可定期上门为用户测量血压、血糖等23种日常健康检测项目。同时配备医师、运动康复师、营养师及健康管理师, 为每位用户提供专业的营养膳食计划及用药建议
- **塑造养老频道, 便捷老年用户购物:** 调研结果显示, 监测病情、查看保健功能、辅助日常生活是老人对医疗产品的核心诉求。京东健康以老年用户视角为核心, 打造专属的适老频道, 界面简洁友好, 建立子女和老人共用账户, 老人自购、子女代购、子孙送礼均可操作。京东也开展了定期的专属孝老购物节, 提供适老商品的特别折扣, 营养师/运动康复师联合直播、直播课联系客服领取运动健康方案
- **全面营销, 打造有针对性的敬老活动:** 以2024年1月“健康有福 老有所依”为例, 京东健康联合站内APP首焦、买药频道、搜索下拉等渠道, 以及站外“禾那大叔”小红书及微博开启话题, 京东官博、健康视频号、抖音号、小红书同步跟进, 达人接棒蓄力话题传播, 并配合腾讯、豆瓣等主流app开屏曝光。与此同时, 线下也配合了各类适老专区、年货品鉴会、直播等活动, 全方位营销。

#### “健康有福 老有所依”营销活动

##### 站内营销



##### 站外营销



## 落地效果

养老专题健康管理是京东健康的战略级重点项目。截至目前, 京东健康已与百余品牌合作, 围绕年货节等营销时间点开展合作。

京东健康已联手**百大品牌**合作养老营销项目

## 3.2.3 用户方法论 (Full healthcare)

### HEALTH健康用户生命周期

区别于其他传统消费零售商品, 健康产品的销售周期更长, 对应的用户流转过程也 longer。基于健康用户的消费特征, 京东健康提出了具有健康特色的“HEALTH”健康用户生命周期, 即认知期 (Hesitation), 引入期 (Explore), 成长期 (Engagement), 成熟期 (Loyalty), 衰退期 (DownTurn) 与流失期 (Exhaust) 六个阶段, 分别对应未购高潜用户、首购用户、过渡用户、忠诚用户、低活跃度用户和沉寂用户六类消费人群。



### 人群定义

| 未购高潜用户                  | 首购用户                  | 过渡用户                              | 忠诚用户                        | 低活跃度用户                           | 沉寂用户                        |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| 历史未购买, 且类目平均复购周期内有浏览的用户 | 用户平均复购周期内成交单量=1的首购新用户 | 用户平均复购周期时间内, 成交单量<关键留存单量, 且非引入期用户 | 用户平均复购周期范围内, 关键单量>=关键留存单量用户 | 90%复购周期范围内品类用户有成交, 但平均复购周期内无成交用户 | 有购买历史, 但购买时间距今>90%用户复购周期的用户 |

通过这一方法拆解用户生命周期, 对不同阶段的用户价值进行分析, 更符合健康商品的消费特征, 具有**更精细化**和**更专业化**的优势:

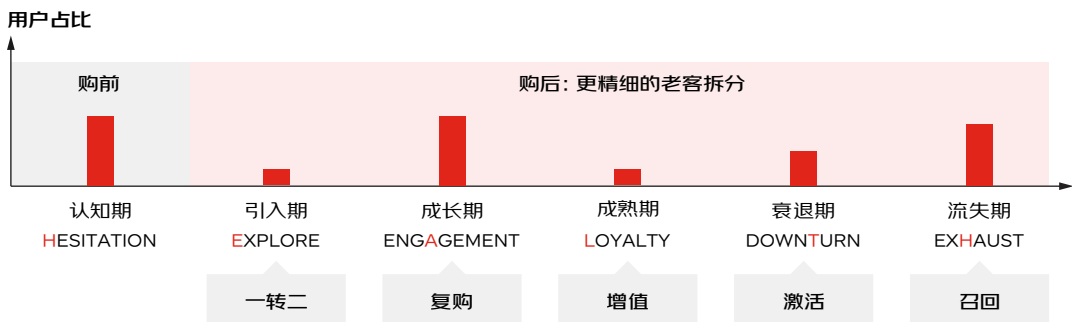
- 更精细化:** 健康行业的产品生命周期较长, 更看重对用户长期价值的挖掘, 对购买后链路的老用户更精细的拆分有助于商家针对不同阶段的用户设定不同的运营目标, 采取更具有针对性的运营措施。具体而言, 针对引入期的用户需要重点促进首单转二单, 针对成长期的用户需要鼓励其养成复购习惯, 针对成熟期的用户重点关注其价值增值, 对于衰退期的用户需要采用营销和促销手段进行激活, 而对于流失期的高价值用户需要进行定向召回
- 更专业化:** 健康行业商品细分子类目较多, 各品类复购周期差异较大, 如婴儿特医食品、即食燕窝等品类的复购周期短 (2-3个月), 用户购买频次高; 而枸杞、安全套等品类复购周期长 (7个月), 用户购买频次低。因此需要根据不同类目的品类特性定义用户周期的划分标准, 从而更适配品类商家的经营特点。



## 更精细化

### 对购买后链路用户拆分更精细

健康行业更加看重用户长期价值挖掘，更细的老客拆分便于商家针对不同客群采取精细化运营措施



## 更专业化

### 依据不同垂域品类特性定义人群划分标准

健康各垂域行业复购周期差异较大，该模型可以依据行业特性定义用户，更加专业且符合商家经营实际



### 用户运营关键经营举措

为了实现长期可持续的用户增长，健康行业商家需要在用户健康生命周期的各个环节设计相应的产品策略和服务策略，并搭配相应的营销策略助推增长。京东健康将生命周期的六个环节进一步归纳为三个阶段，并基于三个阶段的特点分别总结了对应的运营目标：

- **定位靶向钩品拉新，高效价值挖掘：**在消费者尚未成为品牌的购买用户时，商家应当通过生产和投放专业健康内容影响消费者，帮助消费者建立对产品的认知，进而促成购买转化
- **解析人群健康需求，全面价值提升：**在消费者完成对产品的购买后，商家需要针对不同的用户精准地洞察其健康管理需求，并匹配相应的健康管理方案提升用户价值
- **跟进随访迭代供给，减缓价值衰减：**在消费者与品牌的联系逐渐变弱，不再购买或流转向其他品牌时，商家应当积极对消费者进行随访，了解其流转和流失的原因，并据此不断迭代升级自身的产品和服务

图27: 健康商家全健康周期用户管理方法论



资料来源: 京东健康, 奥纬咨询

以下将就用户健康生命周期的认知期、引入期、成长期、成熟期、衰退期和流失期分别进行展开, 聚焦商家在各环节进行用户运营时所需采用的产品策略、服务策略和营销策略, 以及商家能够在京东健康获得的资源、工具和能力支持。

- 认知期 Hesitation:** 在这一阶段, 消费者通常刚刚对品牌或产品形成初步认知, 商家的用户运营目标是品牌拉新获客。商家需要对人群画像进行分析和洞察, 精准地定位产品的靶向人群。在产品方面, 一方面需要结合历史数据分析对拉新贡献较大的单品, 另一方面需要结合靶向人群的需求为其匹配合适的产品。在服务方面, 商家需要做好对消费者的健康知识科普, 以降低消费者的认知和选购门槛, 从而顺利地完首购的转化
- 引入期 Explore:** 在引入阶段, 商家需要重点关注的指标为首单转二单的转化率。商家需要对用户链路进行拆解, 分析促进用户从首购到复购贡献较大的单品的特点, 向首购用户进行定向推送。同时, 在消费者购买的全流程中, 商家需要匹配完善的售前专业导购、售中专业诊疗建议、售后验配维保等服务, 提升消费者的体验
- 成长期 EngAgement:** 成长期的用户已经对品牌产生了一定的粘性, 商家需要将用户转化为品牌的会员, 在私域对用户做进一步的运营和转化, 以提升用户购买的频次。在产品方面, 可以通过对会员购买行为的分析, 识别出会员在不同类目最为偏好的单品, 结合会员价和会员折扣等手段进行促销。在消费者完成购买后, 需要引入药师、营养师、家庭医生等专业角色, 为用户提供详细的使用指导, 并定期对用户进行随访和关怀, 维持用户粘性
- 成熟期 Loyalty:** 相较于成长期的用户而言, 成熟期的用户对品牌的忠诚度更高。商家可以进一步对用户特征和购买行为进行分析, 从用户的整体健康管理诉求出发, 挖掘其对其他关联产品或跨品类产品的需求, 为用户提供全套的解决方案和更多元的产品, 并匹配家庭医生等角色提供更个性化的增值服务, 从而实现用户价值的提升

- **衰退期 DownTurn:** 当用户的活跃度开始明显降低, 进入衰退期时, 商家需要通过分析用户评论、外呼随访等形式了解用户不再持续购买产品的原因, 并基于此调整产品和服务策略。如竟对推出价格更低的同类产品导致用户流转, 商家需要考虑是否需要通过促销活动吸引用户购买; 如果用户因为产品短期见效不明显而停止使用, 则应该通过专人对用户进行教育, 引导其形成长期正确使用的好习惯
- **流失期 ExHaust:** 若通过促销等价格调整手段依然无法促活用户, 商家需要进一步分析导致用户流转的产品特征, 并对自身的产品进行调整和迭代, 补齐用户需求的空白区, 对高价值用户进行定向召回

关于上述用户流转链路, 在京东健康数据研究院推出的品牌增长策略工具AKSO中, 品牌商家可以清晰洞察自身的用户生命周期流转及不同阶段用户的运营抓手。

## 京东健康优势

在用户运营方面, 京东健康能够为商家提供的工具和资源支持包括:

- **庞大而优质的用户资源池:** 作为头部B2C电商交易平台, 京东主站拥有6亿年活跃用户, 京东健康站内年活跃用户近1.7亿, 覆盖全年龄段与具有各类健康需求的用户; 同时, 依托于京东平台在消费者心目中建立的强大的专业与正品心智, 用户对平台的认可度高、付费意愿强、支付能力强、复购频次高, 为商家在平台实现持续的用户增长奠定了坚实的基础
- **精准的用户洞察与人群圈选能力:** 在用户洞察方面, 围绕用户生命周期和转化链路的各个阶段, 京东的用户洞察与诊断工具可以对品牌的人群资产和流转情况进行分析, 并与行业竞品对比, 向商家提供改进建议; 在人群圈选方面, 京东提供的产品工具支持品牌方在不同场域通过不同手段触达目标人群, 同时京东健康还额外配置了针对健康场景的标签, 建立了具有健康特色的垂域人群包, 如母婴人群、慢病人群等, 帮助健康行业商家更精准地圈定用户
- **精细化的会员运营工具与策略:** 品牌会员是商家进行私域用户运营的重要抓手, 将用户转化为品牌会员有利于在消费者心目中建立更强的品牌心智。京东健康平台为商家在会员运营的各个环节提供了丰富的工具支持, 如在用户获取环节以首购礼金、开卡礼包等吸引用户入会, 通过互动玩法与积分体系促进用户活跃, 在用户留存阶段, 品牌可以使用会员价/券、会员买赠、会员专享购等工具提升用户价值, 并以会员裂变券的形式促进会员裂变。此外, 平台在公域以广告和活动会场等形式触达用户, 并以店铺、商详情页、卡包、短信等品牌私域进行落地承接, 实现公私域联动
- **丰富的跨类目商品供给资源:** 除了京东健康域内的商品资源外, 京东主站还拥有全品类不同价格带的商品供给, 商家可以通过品类间和品牌间的联动, 联合进行品牌推广, 实现跨品类产品的用户渗透, 获取更多用户增量

## 用户场景案例

### 案例1: 跨品类互渗

#### 创意跨界营销案例: 善存“新越界”大牌日

保健品品牌与京东健康共同策划跨界营销, 集结各界IP, 宣传“健康新生活”理念, 引爆产品销售

### 项目背景

保健品“年轻化”的趋势有目共睹, 为了乘势而上, 扩大品牌年轻用户基本盘, 国际知名保健品品牌善存与京东健康联手打造京东“健康新越界”IP, 玩转泛健康跨界营销, 旨在突破现有“保健品”客户圈层, 快速增加品牌曝光机会, 有效触达年轻消费群体, 实现高效引流, 并探索营销的多种可能。

### 执行动作

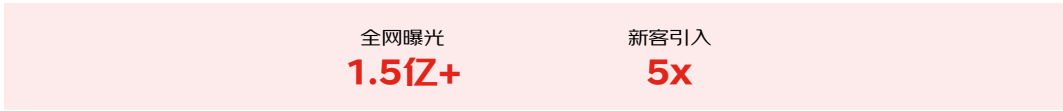
- **跨界爆品:** 联合推出“爱马仕”设计师Mike PerryX善存X京东健康联名周边及限量艺术礼盒, 京东旗舰店单日下单金额前2000名消费者即有机会获得
- **跨界故事征集:** 全民征集「向善故事」并邀请达人主播在直播间进行分享, 突出品牌“习惯向善”的品牌理念, 提高京东新越界IP曝光度
- **跨界快闪艺术展:** 与上海瑞金生活科学馆携手, 策划“向善艺术展”, 以艺术呈现「向善故事」, 打造京东新越界打卡专区, 用户自发产出内容并分享至线上, 由线下引流线上; 现场可扫描进入善存京东页面, 获取好礼
- **跨界直播:** 快手顶流主播徐婕重磅加盟善存京东直播间, 并在京东及快手双平台同步直播, 快手直播间直接引流京东善存旗舰店, 助力京东保健大牌日千万级销售

### “健康新越界”大牌日营销IP策划



## 落地效果

自跨界营销活动推出以来,针对京东新越界IP,发放超多限量好礼,全渠道联合曝光超1.5亿,全周期新客引入2.45万+人次,超过活动前的5倍。用户拉新突破原有圈层,女性用户环比提升46%,30岁以下年轻用户环比提升52%。



## 案例2: 钩子品拉新

### 钩子品拉新典型案例: PLUS会员权益

消费医疗与PLUS会员深度共建品牌特权,为品牌获取优质增量用户

## 项目背景

体检机构面向C端市场一直以来存在用户对服务认知弱、精准投放难、服务触达效率低、获客成本高的问题。头部连锁机构爱康国宾与京东PLUS会员特权生活开展长线合作,希望依托京东全网最高价值的用户群体的优势,通过会员权益实现精准获客与有效转化。

## 执行动作

- **PLUS会员定向投放免费体检特权:**爱康国宾针对京东PLUS会员推出每年一次免费的专属体检套餐,在节庆日或会员日定期对会员进行定向投放,用户在会员权益界面点击领取权益即可到线下体检机构进行体检

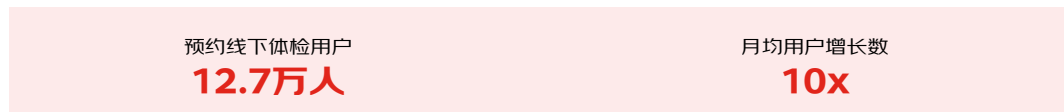
### 节日/会员日定向投放免费体检会员权益



- **线下转化长期变现用户价值:** 用户在线下享受首次免费体检后, 商家会对用户的个人信息及体检资料进行留存, 将用户转化为门店的私域用户, 通过后续对用户的持续触达培养用户的体检习惯, 对用户及周边亲友进行渗透, 实现长期价值变现

### 落地效果

自2023年3月开始合作以来, 爱康国宾PLUS会员, 较品牌合作前月均用户增长10倍, 实现了用户规模的快速增长。通过PLUS会员精准获客的方式, 爱康国宾有效降低了获客成本, 实现获客拉新的提质增效。



### 案例3: 品牌会员人群资产

#### 品牌会员人群资产案例: Inne品牌会员

儿童营养品与京东平台携手构建品牌会员生态, 增加高粘性用户并提高投放精准度

### 项目背景

在市场竞争日益激烈的背景下, 品牌用户的高质量、可持续增长始终是品牌的运营聚焦点。而品牌会员作为品牌用户中粘性高、价值高、可运营的资产, 是品牌运营的重中之重。为了真实地优化客户管理, 2023年8月起, 知名婴童营养品牌inne与京东健康文姬平台开展合作, 依托平台的技术支持, 以及品牌的精细化运营能力, 助力品牌构建会员生态, 实现精准运营, 生意增长。

### 执行动作

- **会员基础数据洞察及问题诊断:** 合作前, 品牌已经积累了百万级别的会员, 面临着新会员增长放缓的挑战, 同时会员的贡献度与会员价值也有进一步提升的空间。在文姬提供的的数据能力支持下, 品牌精准定位问题, 制定运营方案
- **定制人群包定向触达:** 布局私域触点流量, 加强用户对会员权益的感知。包括搜索结果页品牌专区“入会神券”轮播, 开屏“邀请入会”弹窗, 店铺首屏“会员积分兑换”等; 通过文姬定制品牌专属分层人群包, 包含会员获取、会员促首购、会员复购、会员召回4大生命周期, 9个精细人群分层, 采用差异化利益点通过短信、咚咚文案触达用户。后续进一步探索分三级类目的会员生命周期分层, 触达ROI达到翻倍
- **月度会员日及品牌联合开卡:** 日常打造独特的会员积分体系, 固化每月会员日IP, 持续强化“积分当钱花”心智。会员可使用积分直接兑换“儿童成长好物”, 或是加价购买营养品, 可兑换的产品月月焕新; 同时联合高相关的头部母婴品牌, 如美赞臣、碧芭宝贝、爱乐维等, 推出“儿童营养包”联合会员卡, 一张会员卡即可享受多家品牌的优惠及权益。实现会员购频提升、新会员渗透转化

- **“双11”会员冲刺计划:**大促期间以大额利益点回馈老会员,推出“消费满1099送660元”高客单挑战活动,激励会员多买多减,提升会员成交金额

定向渠道触达物料



**落地效果**

2023年8月开始合作以来,月均新增开卡会员6万,环比上月翻倍;8-10月会员成交占比提升至50%;双11活动期间,会员冲刺计划报名人数1.6万,会员人均价值是非会员的3倍,引入成交金额在整个京东集团排名第四。

|                        |                             |                             |
|------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 月均新增开卡会员<br><b>6万人</b> | 双11活动期间会员报名<br><b>1.6万人</b> | 引入成交额在整个京东集团排名<br><b>第四</b> |
|------------------------|-----------------------------|-----------------------------|

**案例4: 产品连带机遇洞察**

**产品连带机遇洞察典型案例: Swisse 高能养护礼盒**

借力京东工具精准锁定品牌养肝人群关联需求,推出爆款产品组合

**项目背景**

Swisse计划通过净化片的带动提高清畅片的销售。在清畅片产品上架后,Swisse通过京东平台的人群洞察与投放工具验证了清畅片与养肝品类产品的高关联度,与PLUS会员店联合推出了高能养护礼盒(内含Swisse净化片\*1、Swisse清畅片\*1)。

## 执行动作

- **关联需求洞察分析:** 清畅片通过小魔方上线首发后, Swisse借助京准通投放平台进行正向的养肝品类人群投放验证, 通过数坊平台进行反向胆固醇相关产品已购人群关联度分析, 均发现胆固醇相关产品, 与养肝品类的产品具有极高关联度, 甚至高于产品所属类目本身
- **与PLUS频道联合推出高能养护礼盒:** 在明确肝胆养护产品的强关联属性后, Swisse正式在PLUS频道上线高能养护礼盒, 并在2023年618借势京东20周年庆推出独家限定款
- **借力京东营销资源进行产品重点推广:** Swisse PLUS作为Swisse斯维诗旗下高端健康营养子品牌, 与京东PLUS会员之间高度匹配, 因而品牌方重点通过京东健康和京东PLUS频道的用户触达和资源联动, 对高能养护礼盒进行主推, 同时通过20周年限定高能养护礼盒渗透京东内部高净值用户, 自上而下获取对Swisse PLUS的战略支持

### Swisse借力京东工具分析养肝人群关联需求, 识别产品连带机遇

#### 连带类目购买

品牌胆固醇已购用户购买类目关联度, %



#### 高能养护礼盒开发

净化片+清畅片



#### 健康及PLUS频道战略资源

高能养护礼盒面向PLUS用户重点宣传, PLUS用户占比~67%



## 落地效果

在京东PLUS会员的渗透与频道战略资源的支持下, 2023年618期间, Swisse高能养护礼盒会员店活动成交近5000套, 实现销售额超过300万元。截止2023年12月31日, 京东PLUS用户在Swisse PLUS中占比达到70.8%, 高出品牌整体, 高于大盘25.8%, 高能养护礼盒已购人群中, 京东PLUS用户占比达到75.1%, 成为京东PLUS频道典范案例

618期间会员店活动成交近

**5,000套**

实现销售额

**300万+**



## 案例5: 全链路增长机遇洞察

### 全链路增长机遇洞察: 典型案例集合

京东健康赋能品牌进行用户全链路诊断

目前, 京东健康数据研究院与30+家品牌保持着长期战略定制化咨询合作, 通过行业增长机遇洞察、用户全生命周期增长洞察、产品增长机遇挖掘、营销效率提升策略等人货场的定制化专项服务助力品牌实现有质增长。

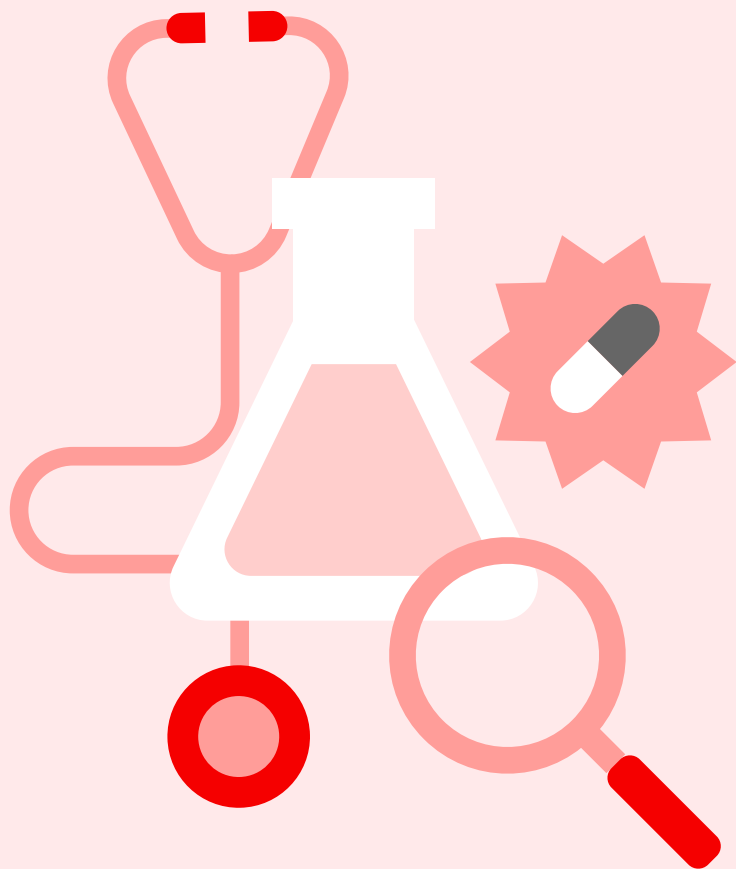
- **行业增长机遇洞察:** 包括但不限于行业竞争格局分析、问题品线竞争机遇挖掘、新兴赛道入局机会及策略分析等。
- **全生命周期用户增长洞察:** 包括但不限于全生命周期用户增长诊断、竞争流转分析、用户靶群分析、拉新策略分析、成长提频策略分析、会员深度运营策略、流失召回策略等。如助力某隐形眼镜头部品牌识别用户增长障碍和机会点并输出核心靶群运营策略, 助力品牌年度用户实现由负增长到20%+的快速翻正、品牌年度销售增长行业排名TOP1; 如助力某国际领先消费健康探索品牌小包装拉新, 带动当季新用户实现200%+的强势增长等等;
- **产品增长机遇挖掘:** 包括但不限于产品布局优化策略、新品线开发策略、产品运营机制优化策略、产品体验优化策略等。如助力某国际保健品领先品牌验证新品线增长空间并给出人货场方向的入局建议, 带动品牌年销1.8亿销售增量; 如助力某血糖仪知名品牌动态血糖仪新品上新研究, 带动年销千万级销售增量; 如助力某隐形眼镜知名国际品牌优化产品组合运营机制, 带动ARPU迅速翻正等;
- **营销效率提升:** 包括但不限于广告效率提升策略、流量效率提升策略等, 如助力某国际知名器械品牌识别搜索渠道增长瓶颈, 推动其进行前排热词优化等等

### 落地效果

长期战略定制化咨询合作品牌

**30+**

# 京东健康产品 工具支持



## 4.1 LIFE方法论指标体系

基于上述LIFE方法论，我们建立了针对产品、服务、用户三大维度的指标体系，希望助力商家通过观察这些指标的变化，评估其产品、服务、用户经营的效果。例如：

- **产品运营的核心在于为用户提供有竞争力、丰富的货盘，满足用户多元健康需求。**因此，可考察的重点指标可以涵盖以下三个方面：1) 货盘竞争力，即交易链路的转化力；2) 货盘丰富度，即货盘对类目、价格带的覆盖广度；3) 货盘长效价值，即货盘自身的复购、连带购买能力
- **健康服务的核心是提供全链路的专业方案，通过提供健康管理、用户教育，建立品牌专业心智，提升用户体验。**因此，商家需要考察的就是健康管理的有效性、用户教育的有效性，以及品牌口碑的变化
- **用户经营的核心在于提升用户长期价值。**而长期价值的构成，无外乎来自于用户的规模、质量（即转化能力），以及长期价值潜力。因此，对于用户指标的考察，也将围绕当前用户规模、用户质量，以及用户长期价值展开

图 28: LIFE方法论指标体系



资料来源: 京东健康, 奥纬咨询

## 4.2 京东健康产品能力版图

基于丰富的数据积累与长期的产品迭代，京东健康为商家提供了丰富的产品工具，助力商家一站式做好产品的专业化运营、服务的全链路嵌入以及用户的全周期管理，为长效经营提供对应的抓手。具体而言，平台的工具由浅及深分为“洞察诊断”与“策略能力”两层。前者助力商家看清生意的发展方向，辅助商家的生意决策。后者助力商家更高效地执行各类战术动作，实现策略的快速落地。

## 健康品牌增长策略工具 — AKSO

AKSO是京东健康基于本次LIFE方法论推出的集行业竞争、销售追因、用户管理、场域运营于一体的竞争策略型数据产品，覆盖品牌增长中的“人货场”全维视角。其中：

- 行业竞争格局板块可帮助品牌定位自身在赛道中的方位，清晰赛道中的明星商品与趋势热销；
- 销售追因诊断板块可助力品牌识别核心增长瓶颈动因，持续追踪竞品表现，跟踪动因优化过程；
- HEALTH用户管理板块可助力品牌看清用户资产现状，清晰靶向客群分布，看清HEALTH用户生命周期结构与用户资产的流转趋势，识别用户拉新、复购的有效运营抓手并追溯用户流失的主要去向，进行更精准高效的资产管理；
- 高值用户运营板块可针对高价值的PLUS用户、健康垂类精准人群做纵深探查，助力品牌拓展高价值客户；
- 流量渠道优化板块可助力品牌识别高增长流量来源渠道与流量转化洼地，帮助品牌精益化利用流量，提升营销投放效率

同时，AKSO以清晰友好的产品展现、方便的使用体感，帮助品牌进行高效的全盘增长问题诊断，助力不具备数据科学团队、数字化基础仍较薄弱、运营能力起步时间较短的品牌商家也能以较少的成本投入获得高质量的经营建议，找到在平台的发展风向。

### · 品类生意经营：

- 商家生意运营 — 京东商智。为用户提供全面、精准、专业的数据开放支持，数据覆盖电商全程，提升运营效率，多维度行业竞争数据，刻画行业趋势，辅助运营决策，帮助用户让营销更精准，让经营更智能，让商业更智慧。
- 广告投放策略工具 — 营销方略。覆盖品牌营销全链路及人、货、场多维场景，从营销洞察、营销战略、营销策略、营销执行、复盘优化五大营销链路，为商家提供一站式通用及场景化营销解决方案。
- 数据策略咨询 — 商祺。从用户生意视角出发，为用户提供策略咨询服务、数智化策略工具以及零售场景一站式解决方案。通过三大核心业务：数据策略产品、数据咨询服务、数据开放平台，洞悉互联网发展趋势，助力品牌数智化转型提升。

### · 全流程服务优化：

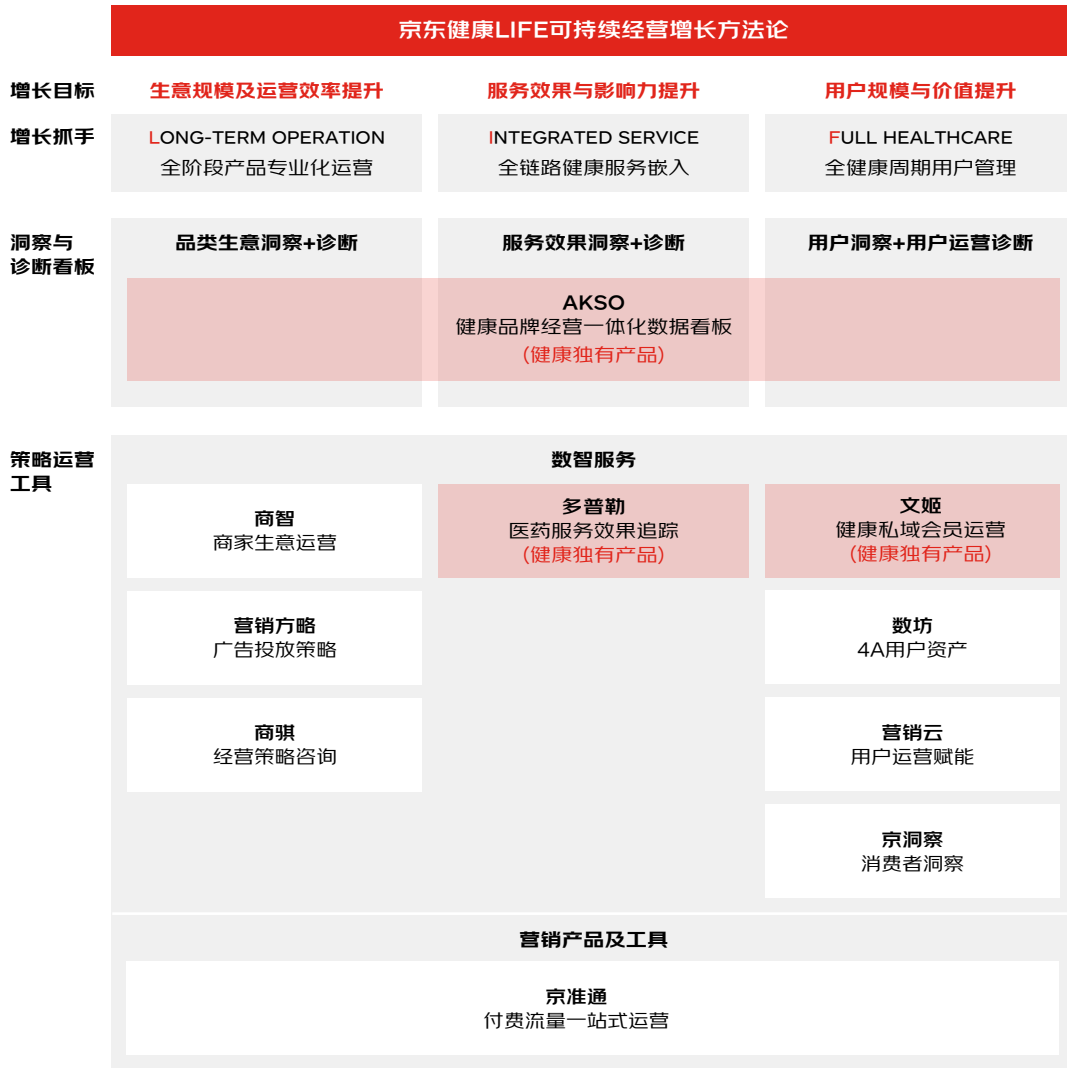
- 服务效果追踪诊断工具 — 多普勒。多普勒是京东健康基于本次LIFE方法论，推出的逐个项目颗粒度的服务效果追踪诊断面板，助力商家在执行LIFE方法轮中的“服务”部分时，更好的追踪“服务”效果，高效地探索出适合自身的服务配置组合。

### · 全周期用户运营：

- 数字化消费者运营平台 — 数坊。以5A消费者资产为基础，构建生意增长的一站式数字化平台，助力商家精细化用户运营、赋能品牌用户增长。
- 全域用户营销运营平台 — 京东营销云。在数据安全的基础上，解决品牌数据割裂的难题，通过技术服务整合线上线下场景及全渠道触点，实现全域用户沉淀，助力企业实现全域消费者长期价值增长及运营提效。
- 市场调研与消费者洞察开放平台 — 京洞察。拥有专业的调研系统、智能化投放系统和完善的生态服务矩阵，为品牌和行业伙伴提供精准、真实、快捷的一体化消费者调研解决方案，助力基于用户声音反馈的业务科学决策。
- 一站式数智营销服务品牌 — 京准通。依托京东集团的技术及数据能力，构建智能、简单、高效的营销产品矩阵，为品牌提供一站式数智营销解决方案，助力品牌实现可持续、高质量的用户增长、营销增长、经营增长。

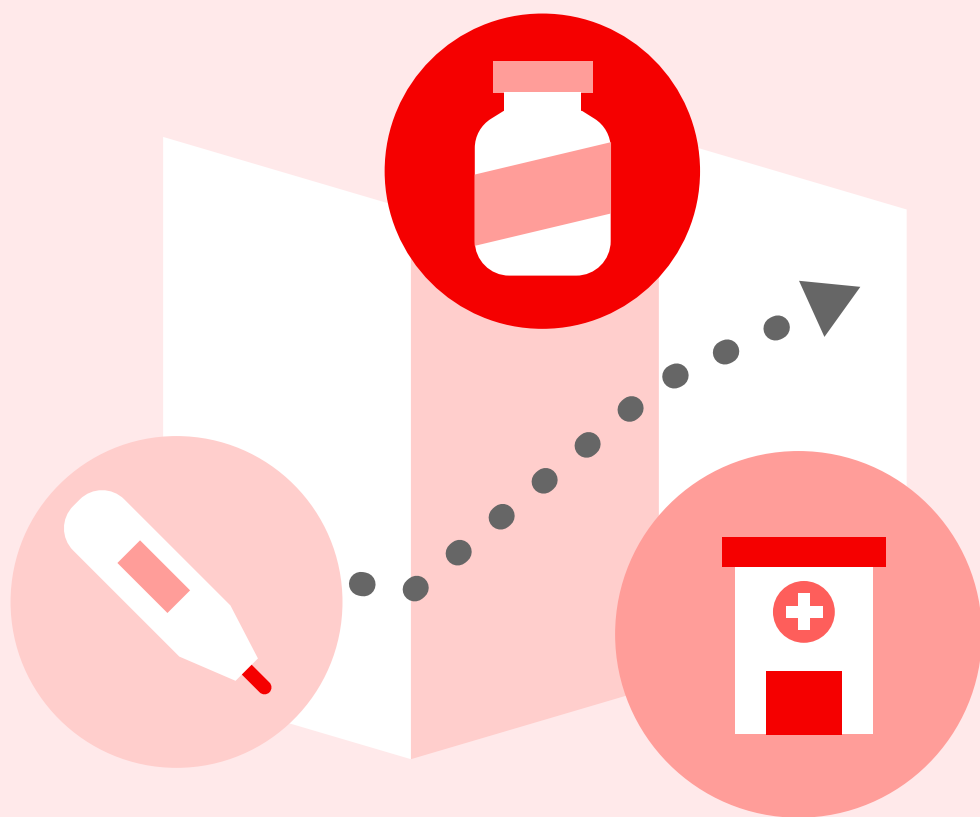
- 健康私域会员运营 — 文姬。文姬主要为品牌商家在会员增长方向从数据洞察、人群分层、运营诊断、权益选择与设定、投放、效果追踪等多环节运营链路提供策略及技术支持, 通过前沿算法, 自动化地帮助商家实现高转化概率的智能人群包围选工作, 降低运营决策成本与投手知识壁垒, 以站内公域私域策略人群为基础“辅助”品牌生意增长。

图 29: 京东健康产品能力版图



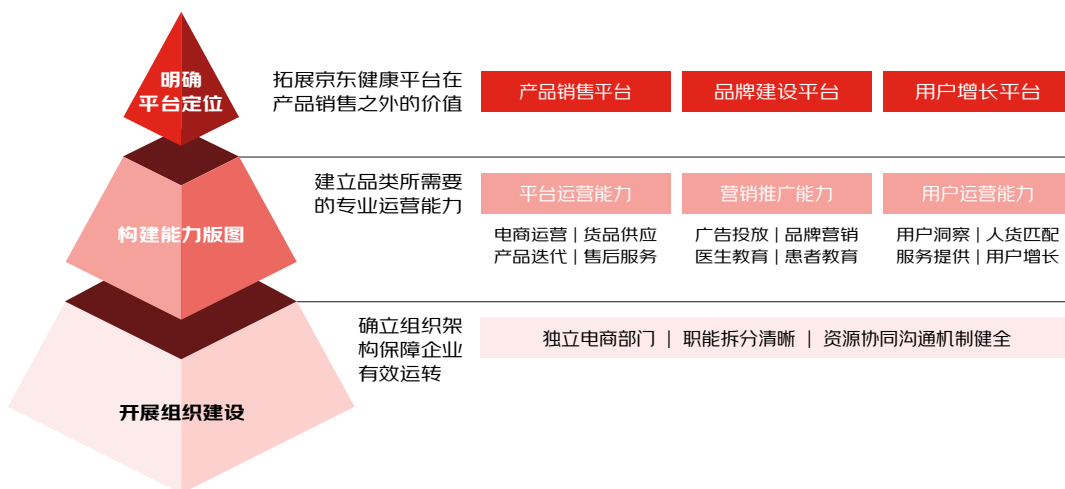
资料来源: 京东健康, 奥纬咨询

# 健康商家经营 增长能力建设 版图



# 健康行业商家可持续增长实现路径

京东健康平台为健康行业商家的经营提供了丰富的资源与工具支持,商家需要在意识上明确对京东健康平台的定位,构建相应的经营能力,并匹配完备的组织架构,以实现长期可持续的经营增长。



## (一) 明确平台定位

以往很多健康行业商家仅将京东健康作为医院和药店之外的额外销售渠道,但在新的时代背景与消费习惯的驱动下,作为线上零售生意场,京东健康能够为商家提供诸多价值。

- **作为产品销售平台,线上成为销售新阵地,助力商家拓展生意增量:**随着当下消费者习惯与政策环境的改变,营养保健品商家在传统线下渠道的增长逐渐放缓,药企在线下渠道的利润空间被持续压缩。在传统线下渠道失效的背景下,京东健康拥有庞大而优质的用户资源,聚合了丰富的商品供给,能够满足消费者在不同场景下的消费需求,为商家在传统线下销售渠道之外贡献新的销售增量
- **作为品牌建设平台,提供工具与资源支持,助力商家树立品牌形象:**传统线下渠道主要依靠医生和药师等专业角色对消费者的购买决策形成影响,品牌方难以直接接触消费者,因而难以在消费者心目中树立较强的品牌认知。京东健康作为线上平台,为品牌方提供了多种推广工具与营销资源,进一步放大品牌声量,同时更近距离地触达消费者,让消费者形成更强的品牌认知
- **作为用户增长平台,通过培养消费者心智,助力商家实现长期增长:**在传统线下销售渠道,品牌方与消费者仅通过线下即时的消费场景链接,难以建立长期联系。但在线上平台,品牌方可以借助京东健康提供的用户增长与会员运营工具,将公域消费者转化为私域流量,并以优质的产品供给,结合对用户的持续触达,促进用户的持续活跃并培养用户粘性,实现用户长期价值的提升

## （二） 构建能力版图

在明确对于京东健康的平台定位后，商家需要转变传统在线下渠道的经营方式，构建在线上渠道运营所需的各项专业能力，以更加适应线上渠道的销售经营特点。

- **平台运营能力：**为了更好地服务于产品销售，商家需要在产品供销两端建立相应的能力。在商品供给方面，商家需要保障电商平台具有稳定的货品供应，同时在选品方面也需要为平台匹配适合线上销售特点的产品，并随市场趋势不断进行产品的更新迭代。在商品销售方面，商家需要建立标准化的店铺运营流程、完善的履约能力与售后服务保障，为消费者提供顺畅与省心的购买体验
- **营销推广能力：**为了更好地推广产品，商家需要熟悉平台提供的各类营销工具，结合新品上市、节日大促等场景针对性地匹配营销资源。对于营养保健等消费属性较强的产品而言，商家需要与平台紧密协作，积极洞察市场与消费趋势，制定相应的营销方案，并借助平台资源，参与到公益营销、品牌间及跨品类的营销活动之中，提升产品与品牌声量；对于药品等严肃医疗产品而言，商家需要充分利用平台的医生教育与患者教育工具，培养学术营销的能力，从而提升医患两端对于品牌和产品的认知
- **用户运营能力：**为了更好地服务用户，商家需要对不同画像、处于不同健康生命周期阶段的用户进行精细化分层，充分洞悉用户需求并制定相应的运营策略。在产品方面，需要捕捉消费者的差异化需求，针对细分人群提供符合其需求特点的产品；在服务方面，需要围绕消费者购前、购中、购后的全链路提供一站式的服务，满足消费者长周期、全面的健康管理诉求。在此基础上，商家可以借助平台的会员运营工具提升私域用户运营能力，对用户进行长期持续的触达与关怀，培养用户粘性，从而实现长期用户价值的提升

## （三） 开展组织建设

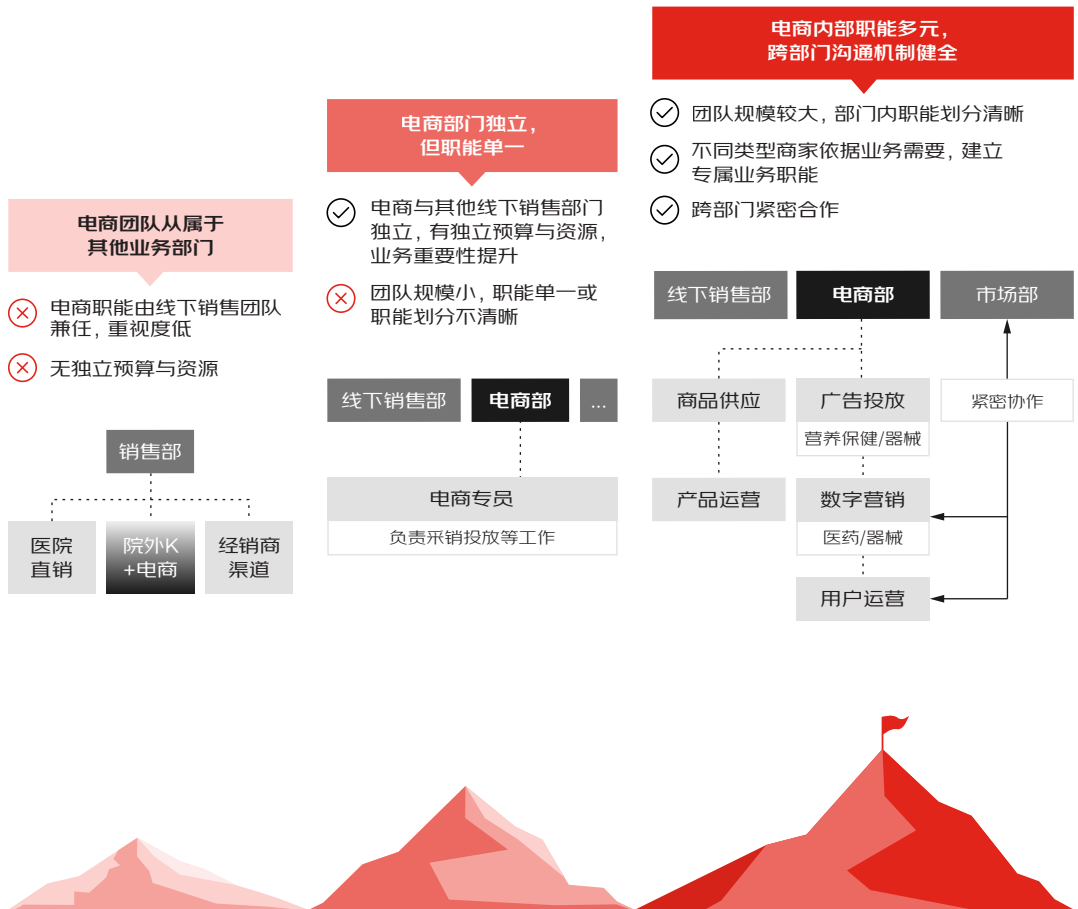
在明确平台定位并构建相应能力的基础上，商家还需要确立适合于线上经营特点的组织架构，保障组织有效运转。组织建设的过程并非一蹴而就，健康行业商家需要随着业务发展对组织架构进行迭代升级，以更好地助力业务发展。

健康行业商家在发展线上渠道的过程中，通常会经历以下三阶段的组织架构建设与调整：

- **（阶段一） 电商团队从属于其他业务部门：**在开拓线上渠道的初期，商家通常对线上渠道的重视度不足，且电商团队的规模较小，通常从属于其他销售部门之下，无独立的预算与资源，不利于电商业务的长期发展
- **（阶段二） 电商部门独立但职能单一：**当电商业务规模逐渐扩大，商家会为电商业务设立独立的部门，与线下销售部门平行，电商业务在组织内的业务重要性提升，并开始拥有独立的预算与资源。但在这一时期，由于电商团队规模仍较为有限，内部职能划分不够清晰，业务人员通常会兼任供货、销售和运营推广等各项职能，广而不精，限制电商业务的规模化发展



- **(阶段三) 电商内部职能多元, 跨部门沟通机制健全:** 当电商业务在组织内部的重要性进一步提升, 商家会扩建电商团队规模, 并在团队内部设立细分岗位, 建立货品供应、产品运营、营销推广等各项职能。不同类型的商家需要根据业务差异, 建立专属业务职能, 如对于营养保健等消费属性较强的品牌, 需要在符合行业营销政策规定的前提下进行广告投放; 对于药品等严肃医疗企业, 需要建立学术营销能力, 提升对于医患两端的教育和影响能力。此外, 电商部门需要积极与市场部等其他部门密切协作, 建立完善的沟通机制, 促进资源协同



## 报告指导委员会、作者

### 指导委员会(排名不分先后)

|     |                              |
|-----|------------------------------|
| 庞誉  | 市场营销部负责人                     |
| 郑雨濛 | 京东健康市场营销部广告销售与运营负责人          |
| 邵心怡 | 京东健康数据研究院负责人                 |
| 叶俊楠 | 奥纬咨询大中华区总裁、零售与消费品业务大中华区主管合伙人 |
| 郑莉娟 | 奥纬咨询董事合伙人                    |
| 张君毅 | 奥纬咨询董事合伙人                    |

### 作者

|     |                     |
|-----|---------------------|
| 谢楠  | 奥纬咨询董事合伙人, 零售与消费品业务 |
| 周凡  | 奥纬咨询项目经理            |
| 王思嘉 | 奥纬咨询咨询顾问            |
| 赵柏瑞 | 奥纬咨询咨询顾问            |
| 马玮楠 | 奥纬咨询研究员             |
| 和静莹 | 京东健康市场营销部           |
| 张莹莹 | 京东健康数据研究院           |
| 郑秋源 | 京东健康医药事业部           |
| 吴江丽 | 京东健康数据研究院           |
| 李少迪 | 京东健康营养保健事业部         |
| 郭洋  | 京东健康技术产品事业部         |

## 致谢

### 感谢京东内部各团队对此报告做出的贡献 (排名不分先后)

市场营销部

王芳、邢进、徐诺娅、朱颖飞、韩骁、余哲、  
汪伟、周莉、闫晗、侯婕、杨海思

营养保健事业部

王蕾、刘洋洲、宋昊航、张博、张书婧

医疗器械事业部

武梦迪、乔琪、张媛媛

医药事业部

董星、范静、滕佳璐、李艳萍、刘免麟

消费医疗事业部

谭智

技术产品事业部

张斐

综合服务事业部

刘宇翔

家庭医生部

刘润芝、何汶祺

京东零售 — 平台运营与营销中心

赵冉

CCO体系 — 法律合规与知识产权部

周晓盼

### 奥纬团队成员(排名不分先后)

Birdie Yang

Cyrus Chong

Selicia Chin

Cheryl Lai

Tezel Lim

### 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)

Swisse、善存、蔓迪、杰士邦、集安人参产业带、欢乐口腔、杜蕾斯、inne、金秀儿、爱康国宾



## 关于京东健康

京东健康是京东集团旗下专注于医疗健康业务的子集团, 基于“以医药及健康产品供应链为核心、医疗服务为抓手、数字驱动的用户全生命周期全场景的健康管理企业”的战略定位, 京东健康已经成为中国领先的医疗健康商品、服务、解决方案提供商、线上健康消费第一入口。产品及服务可覆盖医药健康全产业链、医疗全流程、健康全场景、用户全生命周期。

## 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7000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)。

## 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。

©2024京东健康、奥纬咨询版权所有。

京东健康及其标识为京东健康的商标。