

2025年
消费趋势及增长策略洞察报告

流量游戏之外，品牌如何与消费者互利共赢

增长黑盒
GROWTH BOX

目录

前言

PART1：消费者的钱包没有变大，但73%产生了新的消费场景

案例拆解：东方树叶、SIINSIIN

PART2：价格战不利于消费者体验，22.4%对质价比不满意

案例拆解：骆驼服饰

PART3：消费者购物决策时间缩短了一半，但86%存在退货行为

案例拆解：山姆会员商店

PART4：消费者更信任品牌官方和熟人社交，但依然有38.3%靠达人发现新品

案例拆解：奥利奥、一汽红旗

PART5：没消费过的人还有不少，71.8%购买新品频率增加

案例拆解：霸王茶姬、波司登

PART6：消费者很愿意与品牌交朋友，但38%还不了解怎么成为朋友

案例拆解：宜家、泡泡玛特

PART7：中国消费者对于AI的热情远超欧美，68.3%对于AI广告内容感兴趣

案例拆解：九宫游戏

前言

今天，消费者行为的碎片化已经到了非常可怕的程度，也难怪营销人最常挂在嘴边的词就是"三秒完播率"。

一项国内最新的学术研究，追踪了数十位年轻人的手机使用数据：在每天使用手机6小时的前提下，用户每天会玩手机多达269.48次，并在app之间反复切换172.53次，平均间隔2.14分钟就发生一次切换，每次使用app时间不到2分钟[1]。

这是否意味着，当代消费者越来越"无脑"了，品牌必须绞尽脑汁刺激他们的多巴胺，用最短的时间抓住消费者注意力、用最短的链路导向交易转化？

科学家对参与研究的用户进行了深入访谈，才发现事实并非如此[1]：这些看似"碎片"的使用行为其实是互相关联的，不同应用之间形成了信息流动的通道。消费者是为了实现更丰富的体验、实现更完整的目的才去反复切换app的。比如即使用户刷了一上午淘宝，还是会选择去小红书看看评测，同时抽空用微信问问好友，无非为了满足"选购产品"的场景。

在消费者眼中，错综复杂的品牌触点像一个"星系"：有主要的"恒星"（常用核心应用），也有围绕运转的"行星"（次要应用），它们之间有引力关系（互相关联），从而构成了一个完整的生态系统，共同为自己的需求服务。

消费者是出于“多任务”将时间切割成小块，才导致了行为的碎片化，并不是完全由即时满足和新鲜刺激驱动的。

换个角度来说，品牌通过营销注入市场的“兴奋剂”、榨干注意力的行为，很难让品牌和消费者长期互利：

- 消费者开始警惕“注意力陷阱”，短期刺激上难以获得有价值的体验
- 品牌方营销狂热开始降温，卷低价、卷流量看似有规模，却难以积累利润

因此，在流量游戏中疲于奔命的品牌，今年也纷纷开始反思和实践：**尊重消费者的真实需求，以产品和服务为底座，在消费者离散触点中串联起连续路径，形成一套网状的护城河。从而能抓住短期红利的同时，凝聚起长期的生意壁垒。**

品牌要在碎片中实现统一，2025年的道路并不轻松。其中关键的挑战在于：“一招鲜”的打法已经失效，要与去年花相同的预算，分散去办更多的事。

- 既要：顾及生意基础的流量大盘，主阵地不能乱，拥有长期经营的安全感
- 又要：挖掘生意增长的新机会，通过创新和联动拓宽增长的边界，拥有不掉队的确定性
- 还要：沉淀品牌资产，不想再给流量渠道“打工”，拥有自主经营的掌控力

那么，在这样的背景下，消费者到底发生了哪些新的变化？品牌应该采取怎样的创新策略来解决“既要又要还要”的难题？

在本篇报告中，我们不仅研究了2024年消费者的需求趋势，还通过拆解头部品牌的案例，挖掘了行业最佳实践。这分别对应了产品、营销、渠道、技术上可能存在的增长策略创新点，希望能够帮助读者们拓宽思路，为2025年的业务增长提供参考。

核心内容概览

趋势1 消费者的钱包没有变大，但变得更复杂了

数据	● 7成以上消费者产生了新的兴趣/生活习惯，9成以上为之消费 ● 人均拓展3.86个兴趣习惯，人均为3.6个消费
议题	● 怎样用产品创新满足消费者日益细分的场景和需求?
案例	● 东方树叶：老品牌为何在蛰伏9年后冲上百亿营收? ● siinsiin：年入30亿的新品牌是如何打造爆款的?

趋势2 消费者期待低价，但价格战不是最优解

数据	● 在价格战教育下，超过6成消费者认为低价是重要的购物决策因素 ● 追求纯粹低价的消费者只有1成左右净增长，质价比更重要 ● 超过2成消费者认为低价产品品质和体验不符合预期
议题	● 怎样兼顾品牌力和产品力，为消费者提供质价比?
案例	● 骆驼服饰：老国货如何抓住户外潮流，在年轻人中翻红?

趋势3 消费者决策的效率提高了，但效果变差了

数据	● 中国居民日均购物时间从80分钟缩短到43分钟，近3成认为购物决策更简单了 ● 8成以上消费者有退货行为，决策准确性并未提升
议题	● 怎样基于用户真实需求与决策路径，长期稳固生意阵地、积累用户资产?
案例	● 山姆会员商店：为何在中产"消费降级"下还能突破千亿规模?

趋势4 消费者更信任品牌官方了，但只靠官方的声音还不够

数据	● 仅有7%消费者把达人作为最信任的角色，但近4成发现新品靠达人 ● 消费者更信任BGC和UGC，PGC遭遇信任度挑战 ● 熟人社交持续发挥信任度优势
议题	● 怎样通过全域营销策略，串联中心化内容和去中心化内容?
案例	● 奥利奥：百年巨头如何在传统营销基础上增强碎片化传播? ● 一汽红旗：老牌车企如何借助KOX策略拉近与用户的距离?

核心内容概览

趋势5 没消费过且愿意消费的人还有不少

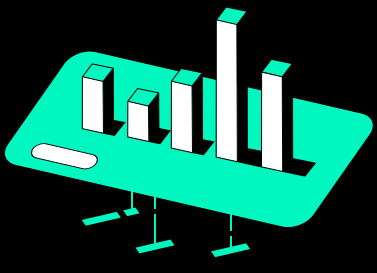
数据	● 超过3成消费者发现新品频率，其中7成购买新品频率增加 ● “被动”与“主动”发现方式共存，“理性”与“感性”吸引力并重 ● 品牌官方、熟人、网红达人成为主流发现新品渠道 ● IP联名重要性凸显，高收入人群和年轻人更看重
议题	● 怎样通过营销创新实现高效的人群破圈?
案例	● 霸王茶姬：如何通过“营销做加法”破圈找增量? ● 波司登：如何借助大事件+快闪增强高端化心智?

趋势6 消费者愿意与品牌做朋友，但缺乏健康的相处模式

数据	● 超6成消费者在购物前就加入会员，接近4成不熟悉、甚至完全不知道会员体系的规则 ● 超6成消费者乐于享用会员权益，超5成购买新品
议题	● 怎样构建私域会员体系，充分发挥用户资产的价值?
案例	● 宜家：如何保持长期定力，通过会员经营穿越周期 ● 泡泡玛特：如何抓住市场红利，在私域取得增量业绩?

趋势7 消费者对于AI生成的内容普遍持有积极态度

数据	● 超过3成企业将市场营销和销售作为AI应用第一落点 ● 中国消费者对于AI的信任程度高于欧美，且对于AI生成的广告内容持有积极态度
议题	● 怎样在营销领域找到AI应用场景?
案例	● 九宫游戏：如何通过“游戏混剪”解决行业共性的内容难题?



PART1

消费者的钱包没有变大，但73%产生了新的消费场景

品牌增长的原点一定是满足消费者需求的好产品，营销和流量只是放大器。

但整体消费市场供给大于需求，显而易见的增量赛道也已经饱和。比如尼尔森对于饮料行业的追踪显示，月销过千万的新品在2021年有41个，但到了2024上半年仅有2个[9]。

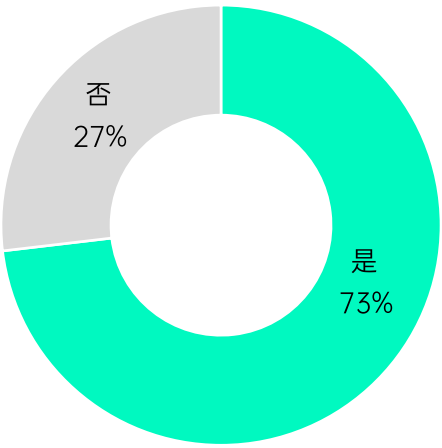
产品创新的驱动力会来自哪里？

我们认为，消费者钱包的重新洗牌将会产生确定性增量：**人们总消费金额未必上升，但一定会在更多不同场景花钱。普遍意义上的消费升级可能不存在了，但消费者细分的生活场景和兴趣增多了，钱包被切成了更多块，花钱的方式变得更加复杂和多样。**

实际上，消费者普遍会有"抠抠搜搜花了很多钱"的感受 - 一份2024年中的调研报告显示，1-3线的中产及以上人群，有63%预期全家会比去年同期花更多钱[2]。

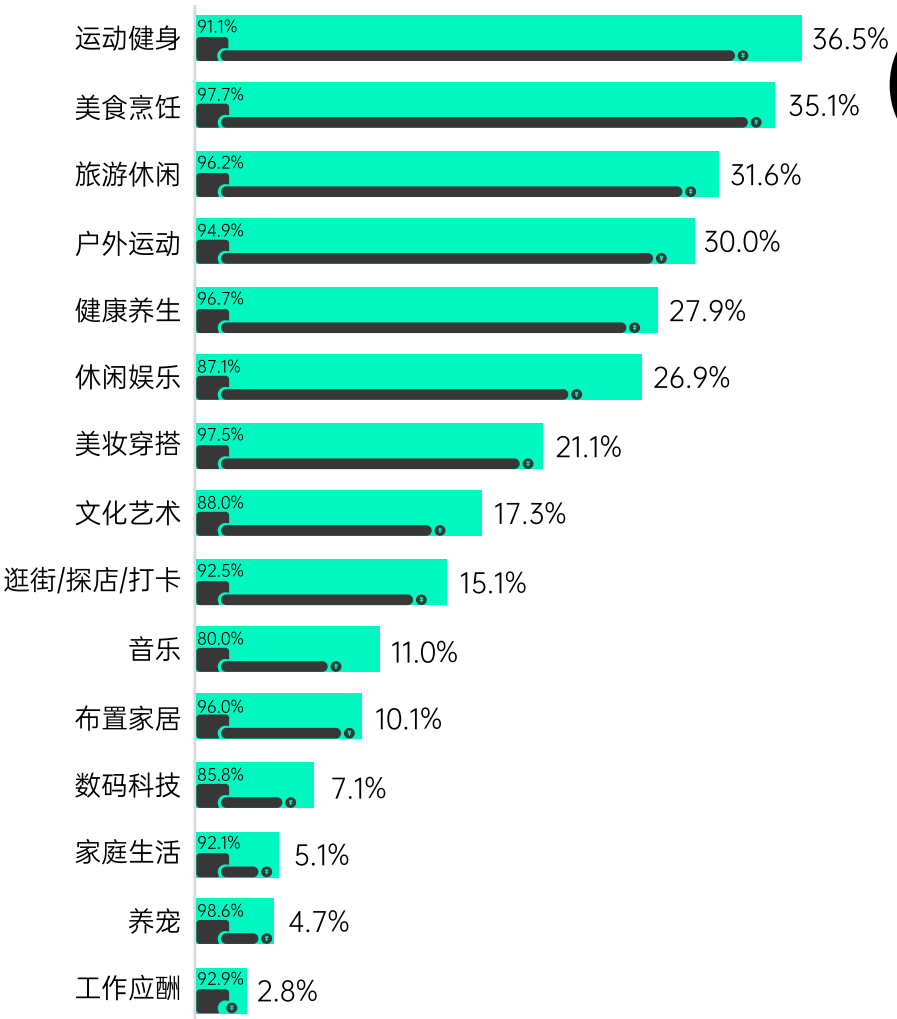
消费者不断产生新的兴趣和习惯，带来了新的场景化消费

2024年是否拓展了新的兴趣爱好或生活习惯?



消费者有哪些新兴趣/习惯?

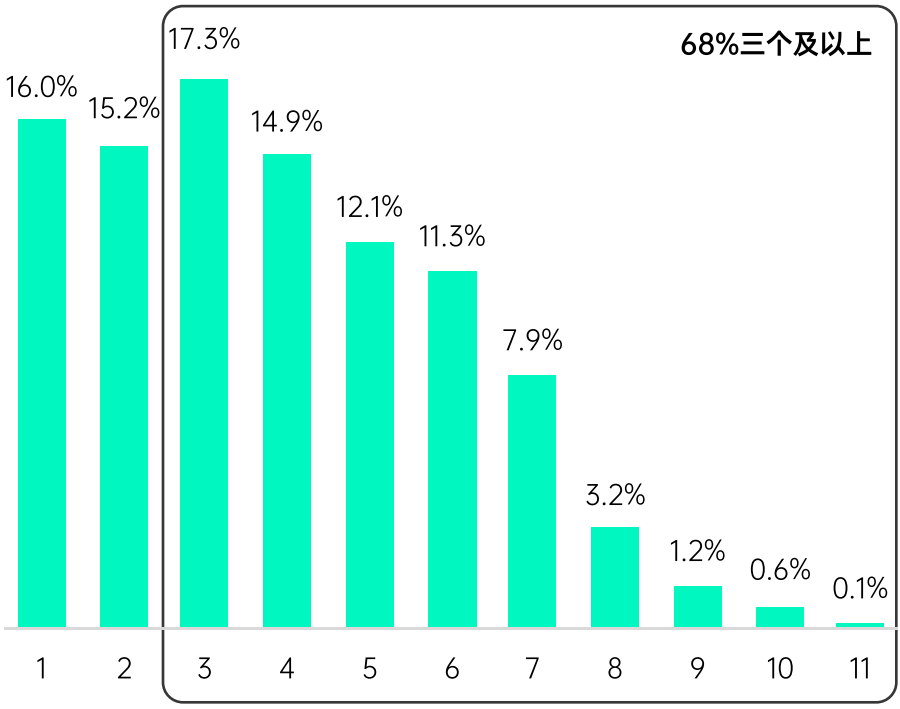
消费者为新兴趣/习惯的消费占比



数据来源：增长黑盒线上用户调研，N=1500

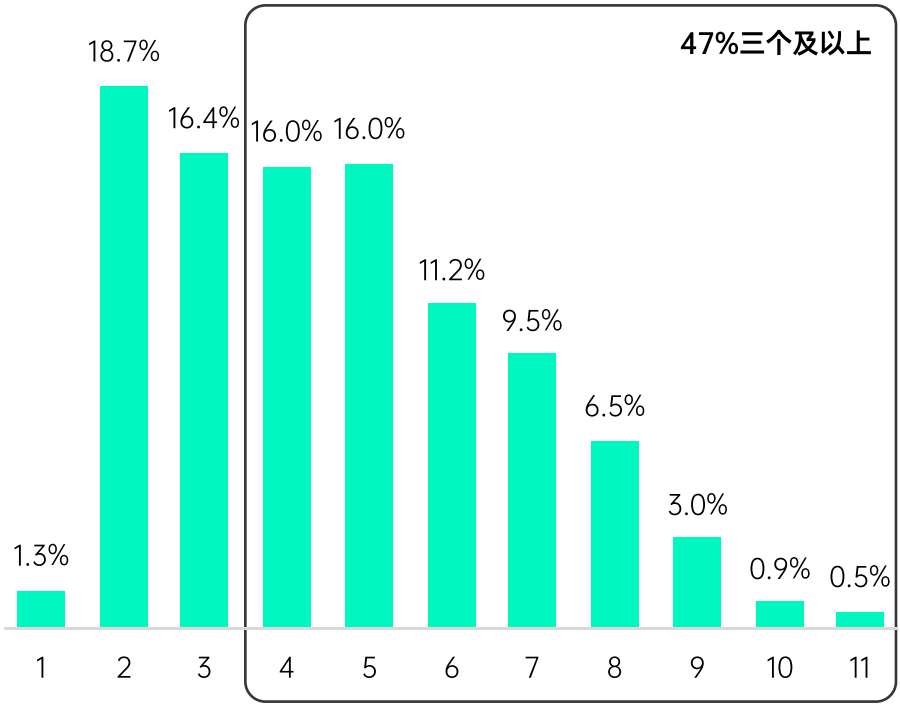
消费者平均拓展了3.86个兴趣爱好/生活习惯，平均3.6个有相关消费行为

消费者2024年新增兴趣爱好/生活习惯个数分布



平均新增3.86个新兴趣/习惯

消费者2024年在新增兴趣/生活习惯中消费的个数占比



平均消费3.60个

数据来源：增长黑盒线上用户调研，N=1097

不同画像的消费者，在新兴趣/习惯上也有较大差异，例如：



30岁以下年轻人	高收入人群
TOP1：美食 烘焙、做菜、调制饮品等	TOP1：户外活动 露营、徒步、骑行等
TOP2：美妆穿搭 妆容造型、服装搭配等	TOP2：健康养生 泡脚、品茶、八段锦等
TOP3：文化艺术 舞蹈、绘画、看展、摄影、写作等	TOP3：运动健身 跑步、瑜伽、游泳等
TOP4：休闲娱乐 电竞、桌游、动漫等	TOP4：数码科技 无人机、VR等
TOP5：布置家居 智能化改造等	TOP5：家庭生活 照顾宝宝、老人、筹备婚礼等

数据来源：增长黑盒线上用户调研，N=1500；高收入人群为月收入>30000

20年前，哈佛商学院教授克莱顿·克里斯坦森在研究创新理论时提出了**Jobs-to-be-done（JTBD）理论**：消费者购买产品或服务不是因为他们属于某个群体或具有某些特征, 而是因为他们在特定场景下需要完成某项"工作（Job）"- 即消费者想要实现的目标或解决的问题。

举个例子，传统营销会说"25-35岁的年轻白领购买星巴克咖啡"，而JTBD理论会说"当人们需要一个临时办公和社交场所时,他们会'雇佣'星巴克来完成这项工作"。

这很好的解释了我们的调研数据：在快节奏的社会生活中，消费者的"工作"变多了，而且在不断更迭。未来的竞争并不局限在品类和人群上，识别消费者关键"工作"、分析"工作"的完整过程，并提出对应的创新产品，成为了品牌的重要任务。

当然，这些"工作"也存在时效性，消费者每年都会放弃某些兴趣和习惯，同时替换出新的场景。其中逐步增长、确定性的趋势，才是最有价值的。对于大品牌来说，可能会优先选择提前布局，为长期的趋势变化积攒能量，直到某一天爆发；而对于新锐品牌来说，更重要的是借助"爆品思维"先上牌桌，由小切口进入大市场，逐步延长产品生命周期。

品牌方关键议题：
怎样用产品创新满足消费者日益细分的场景和需求？

世界永远不会是平的。无论是展望长期主义，还是抓住短期红利，"套利思维"和"降维打击"依然在满足消费者新场景上发挥作用。发达国家/地区的消费趋势大概率会在其它地方重演，通过这些借鉴可以帮助品牌提前踩点布局，顺势而为。而其它品类功能/口味/包装的变化趋势，很有可能验证了消费者在新场景的需求。

东方树叶：老品牌为何在蛰伏9年后冲上百亿营收？

从10亿到百亿规模，东方树叶只用了4年时间。其用户群体从早年聚焦在35岁以上的精英男性，扩展到全年龄段受众，铺市率超过80%，做出了真正意义上的国民大单品。

此前，东方树叶通过对标日本预判了中国无糖茶市场的崛起，已经在市场上蛰伏了9年时间。可业务规模一直没有太大突破，甚至在2017年后才扭亏为盈。

2019年之后，公司判断消费者对于"0糖"的认知趋向成熟，于是抓住机会果断出击。在加大品牌营销的投入、通过"倍增计划"激励经销商的同时，还从2021年起不断推出新品来开拓增量，最终实现了10倍的爆发式增长。

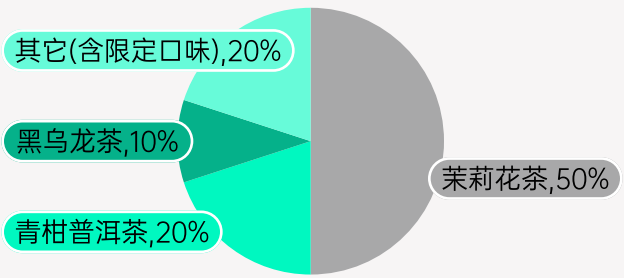
从2021年至今，由新口味带来的销售增量已经占比超过30%，而900mL大包装的占比也超过20%。

以口味和包装作为产品创新的原点,抓住消费者趋势变化

产品创新驱动力

口味创新

单品销售额分布占比



青柑普洱茶：引导新用户尝试无糖茶

洞察市场口味热度 → SKU储备中PK

针对第一次喝的新用户，入口门槛低，适配尽可能多的用户群体，但保持口味独特记忆点

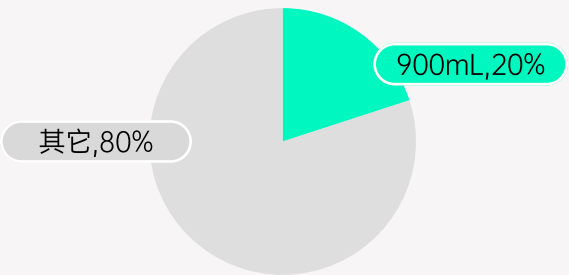
黑乌龙茶：用差异化口感抢占成熟市场

对标竞品的大单品 → 不同茶种的新口感

针对已经有同品类饮用习惯的老用户，用不同的口感设计占据心智，在充分教育的市场中拿到份额

包装规格创新

包装规格销售额分布占比



对标日本成熟市场的大包装趋势，主打家庭聚会和分享场景，以2L为主

结合国内的市场环境判断：无糖茶渗透率不足，家庭场景不适合直接copy to China

将场景聚焦在“一人畅饮”，综合品牌调性、竞争力、市场销售热度，将包装定位900mL

数据来源：增长黑盒线上用户调研，N=1500

东方树叶的新品出发点，还是要做大单品、大生意，所以一定是切中具备广泛共性、大众化的大场景 - 这才是上亿消费者最高频的购物场景，比如冬天可以放进便利店保温柜、便于携带的小包装。东方树叶从来不会追随市场上的短期热点，而是要引领长期市场趋势。

另一方面，东方树叶在营销传播上被嵌入了众多垂直细分的场景，比如自制调配饮品，从而实现品牌心智更多元化的植入。

大单品思维出发，引领市场趋势并在更多场景构建品牌心智

实际消费场景

消费者具备广泛共性的、趋势性的场景，产品本身顺应的是大规模的需求变化



「新口味」
入门无糖茶



「小包装」
便携、暖饮



「大包装」
口粮化，一人畅饮

心智植入场景

•强化品牌记忆点，同时培养产品使用习惯，但产品本身不是为细分场景量身打造
•用户"自来水"，并非前期有意引导包装。发现话题热度后，适当进行加热主推



自制饮品



脸部湿敷

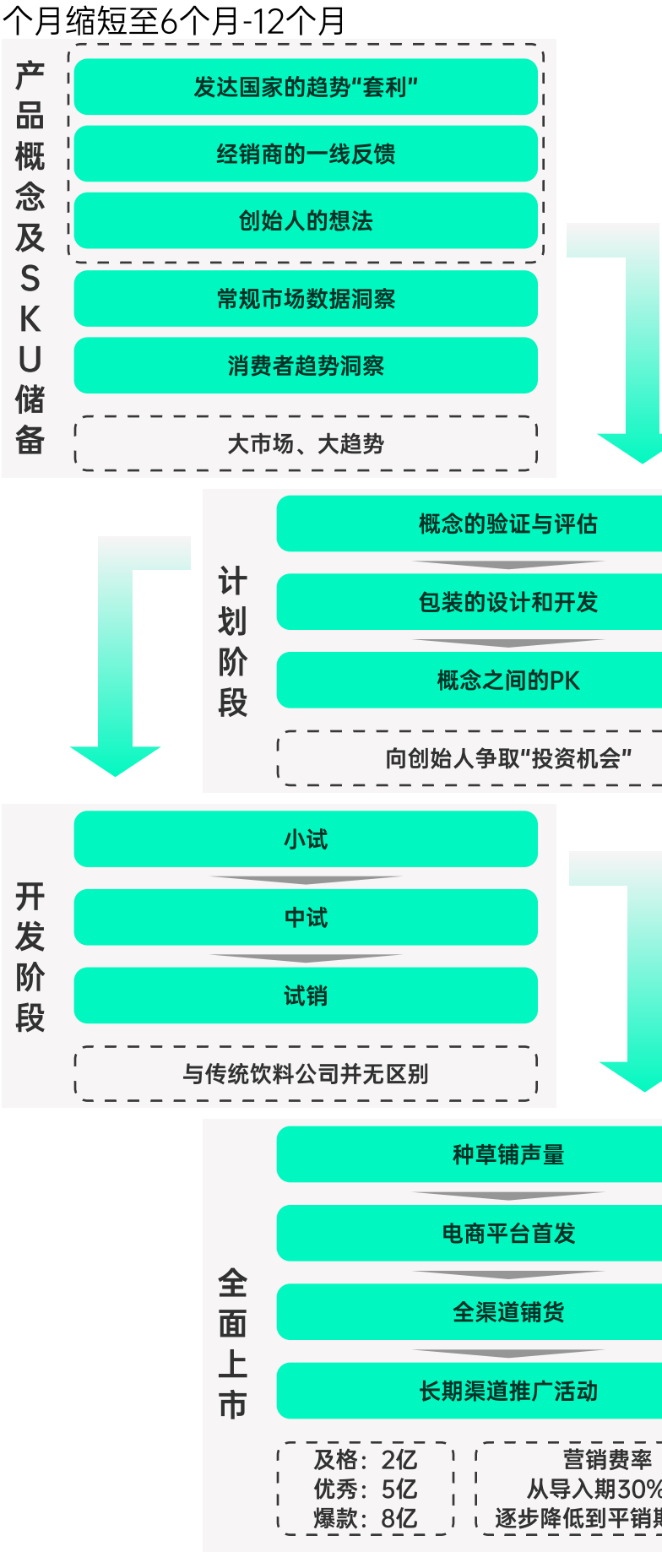
数据来源：公开资料，小红书，专家访谈，增长黑盒研究整理

从产品研发的流程上来说，东方树叶与大多数饮料公司并无差别。但东方树叶并不会完全凭借数据来做决策，到了关键环节创始人都会亲自介入并拍板。一些重要的产品概念，也是创始人自己提出来让项目组深入挖掘。

东方树叶更重视借鉴日本、欧美的市场趋势，从中找到"套利"的创新机会。另一方面，还会要求经销商借每月收集国内竞品的市场反馈，从中找到差异化创新点。最后，对于消费者的需求洞察，还会跨行业借鉴现制茶饮的口味趋势，以掌握更快速的市场变化。

创始人亲力亲为参与产品创新的决策流程，并非纯数据驱动

上市时间：向元气森林等互联网公司学习，从12-18个月缩短至6个月-12个月



数据来源：公开资料，公司财报，专家访谈，增长黑盒研究整理

SIINSIIN：年入30亿的新品牌是如何打造爆款的？

过去两年，市场总在讲lululemon成为中产宠儿的故事，它让瑜伽从小众爱好变成了大众词汇，也让产品的价值不再局限于瑜伽本身。

有一个与瑜伽裤相似的新品类 - 鲨鱼裤，正在成为年轻女性的新消费热点。它最早起源于冲浪、竞技泳池等专业运动场域，因仿鲨鱼皮的高科技结构及功能而得名。

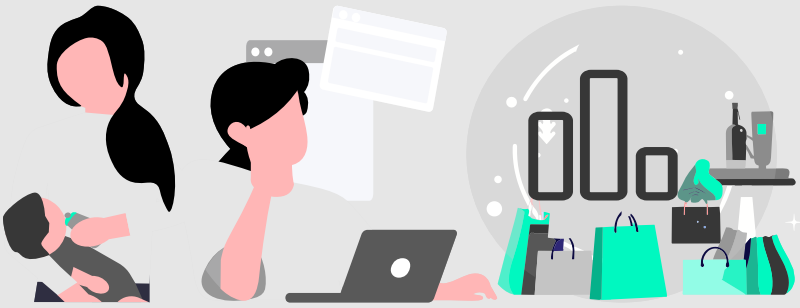
2021年，SIINSIIN创始人敏锐地察觉了鲨鱼裤在电商平台的搜索量快速上升趋势，从而着手入局。

2023年SIINSIIN的全渠道营收就达到了15亿元，且连续三年位居鲨鱼裤品类全网销量TOP1，市场份额高达19%。公司还在皮肤衣等新品类，拓展出了第二曲线，2024年营收再次翻倍至30亿元。

瑜伽裤的心智通常聚焦在运动场景，当SIINSIIN用亲民的价格带叠加了日益增长的塑形、运动、舒适、时尚、保暖等复合型需求之后，目标人群自然就变多了，使用场景也增加了，市场空间立马打开。

兼具时尚与舒适，解决消费者"既要又要"的增量需求

增量人群



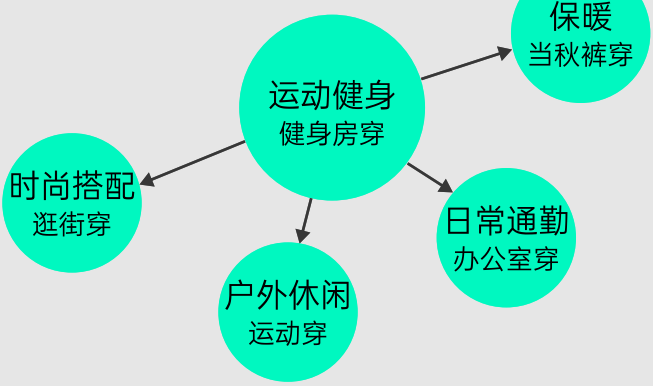
「25-35岁年轻女性」
精致妈妈、新锐白领

「高消费力」
江浙沪、广深、北京等一二线

增量场景

运动健身场景 → **泛生活场景**

并非替代瑜伽裤，而是打底裤的品质升级



差异化需求

已经验证的品类：鲨鱼裤2015年就存在

消费者想要一款满足多样化需求的产品，在身材显瘦、时尚百搭的同时，穿着舒适，还不能太贵

	专业瑜伽裤	光腿神器	SIINSIIN
舒适感	✓	✗	✓
时尚感	✓	✗	✓
安全感	✗	✓	✓
性价比	✗	✓	✓

数据来源：公开资料，专家访谈，增长黑盒研究整理

从表面上看，在新品类尚未具备消费者认知度的情况下，SIINSIIN突围靠是“内容电商打爆品”的逻辑。但其实这套玩法在新消费品牌中并不新鲜。所以，SIINSIIN取胜的关键在于“选择”。

从入局，到OEM，到打爆，再到自研自产，每一步的选择都基于对市场的充分验证。比如鲨鱼裤早在2015年就在网红张大奕的店铺火过一次，虽受限于当时的工艺水平市场无法扩大，但也验证了消费者的需求。**在确定性趋势之上做出“微创新”，便是打造爆款的好机会。**

产品创新路径“选择大于努力”，充分验证需求再打造爆品



数据来源：专家访谈，增长黑盒研究整理

新品牌若要从竞争中脱颖而出，就必须向着品牌化的方向进军。除了请明星代言、讲品牌故事、统一视觉表达等一系列常规操作之外，SIINSIIN在视频号上的战略布局也很有价值。

SIINSIIN最早是从抖音起家，靠爆品打响名声，但由于在抖音触达的人群有限，所以视频号就成了人群扩充渠道。

一方面，视频号和抖音在人群上的重复率很低，提供增量不仅效率高，而且潜力大；另一方面，视频号的人群粘性很强，做品牌的复利效果好。**视频号的功能、玩法以及流量机制，再搭配上整个生态，都为SIINSIIN从爆品走向长效经营创造了巨大的可能性。**

微信作为长效经营生态，为爆品拓展新增量，同时延长产品生命周期

朋友圈+视频号广告拓展流量

3s

内容类型丰富
用户互动率高



日常生活场景展示



明星代言切片素材

视频号直播矩阵承接交易

2024年新入局
单日GMV破百万
全年销量品类
TOP



多账号矩阵



直播间+小店

会员中心+微信社群留存复购

会员福利和
1v1客户服务体验

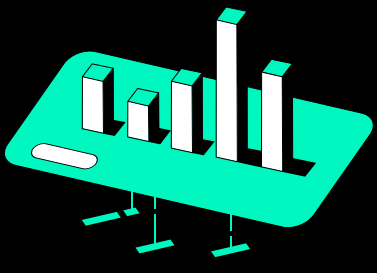


会员小程序



企业微信运营

数据来源：公开资料，专家访谈，增长黑盒研究整理



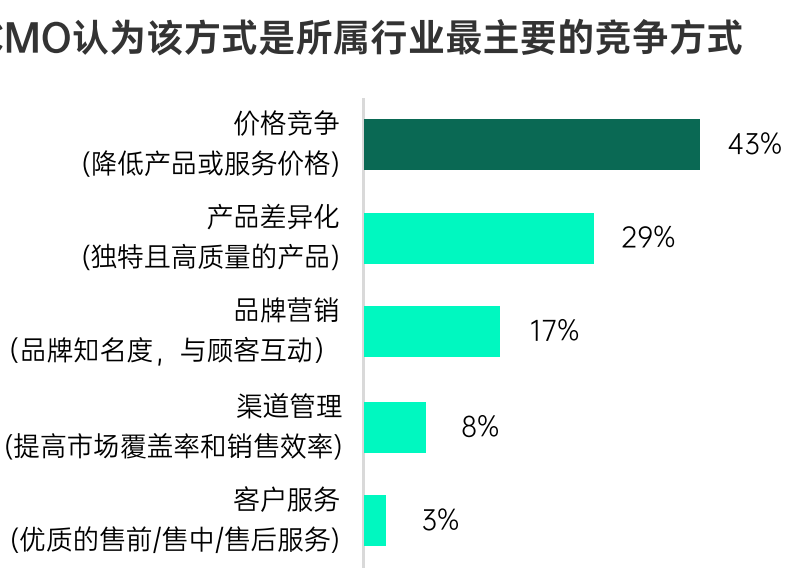
PART2

价格战不利于消费者体验，22.4%对质价比不满意

对应近几年中国CPI的变化，整体快消品的均价也在不断下滑。

除了少数持续高端化的细分品类，大多数消费品都陷入了"价格战"的漩涡。在2021年Q1，中国城镇快消品平均售价有了3.4%的涨幅，而在接下来的数年都经历了不同程度的降低。到2024年Q1，整体降价幅度已经达到了1.5%，而2024年Q3则高达5.1%。[8]

埃森哲的调研发现：**2024年品牌CMO普遍都将竞争焦点放在了价格上，其重要性甚至远超产品和品牌本身。**

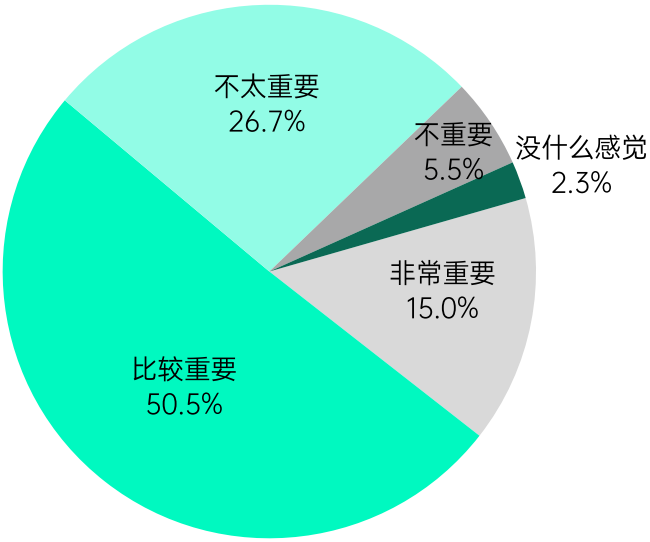


数据来源：《埃森哲2024中国市场CMO调研》，埃森哲

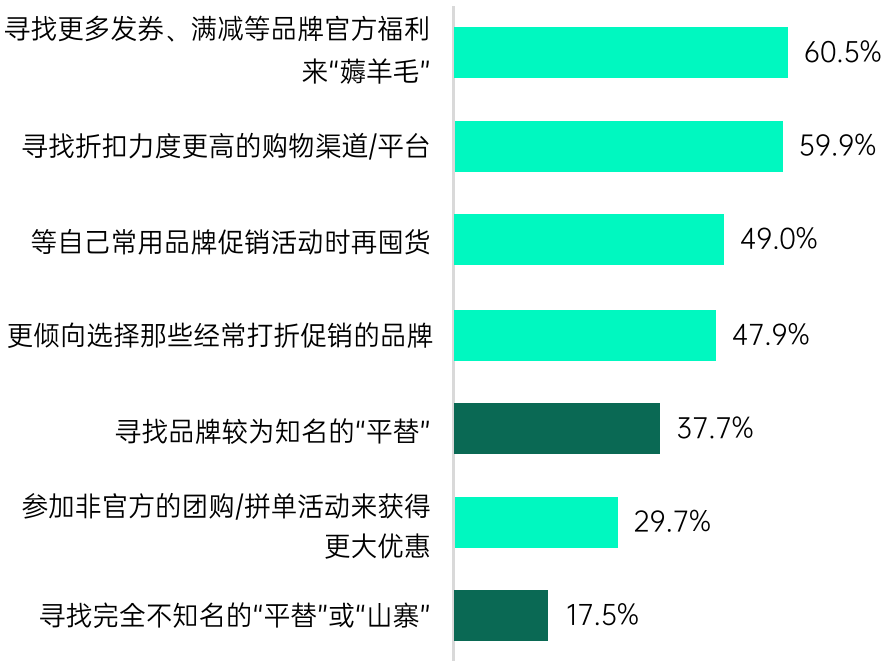
在2024年，65.5%的消费者认为低价对于购物决策相比前一年更重要了。这背后必然有商家价格战带来的心智影响：在寻求低价商品的方式上，有6成消费者倾向于找品牌官方"薅羊毛"，还有6成消费者会主动选择折扣力度更高的渠道。**消费者对于折扣的倾向性，已经超过了一度流行的"平替"。**

65%的消费者在2024年更加看重低价；在寻求低价商品时，打折比平替更重要

"价格低"对购物决策的重要性：对比去年的变化



消费者获取低价商品的方式



数据来源：增长黑盒线上用户调研，N=1500

那么问题就来了：打折促销难道不是给消费者带来实惠吗？品牌方不应该积极参与降价吗？

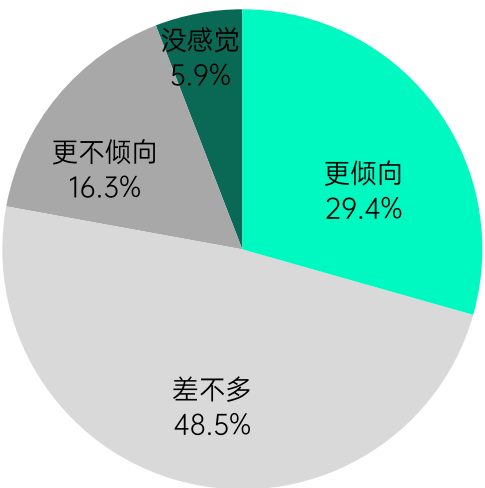
事实并非如此。对比23年，单纯追求低价的消费者并没有大幅净增长。即使消费者抱着"一分钱一分

货"的心态购买了低价商品，依然有超过2成认为产品品质和体验不符合预期- 其中"质量降低"是不符合预期的主要原因。收入越高的人群，不符合预期的占比越高。

这说明消费者真正想要的是质价比，而不是纯粹的低价。

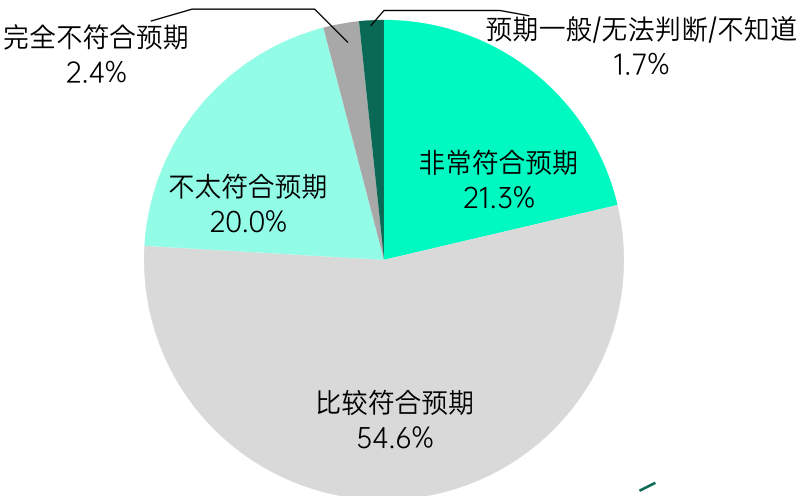
追求纯粹低价的消费者只有13.1%净增长， 22.4%购买低价产品后对品质不满意

消费者低价消费倾向：对比去年变化



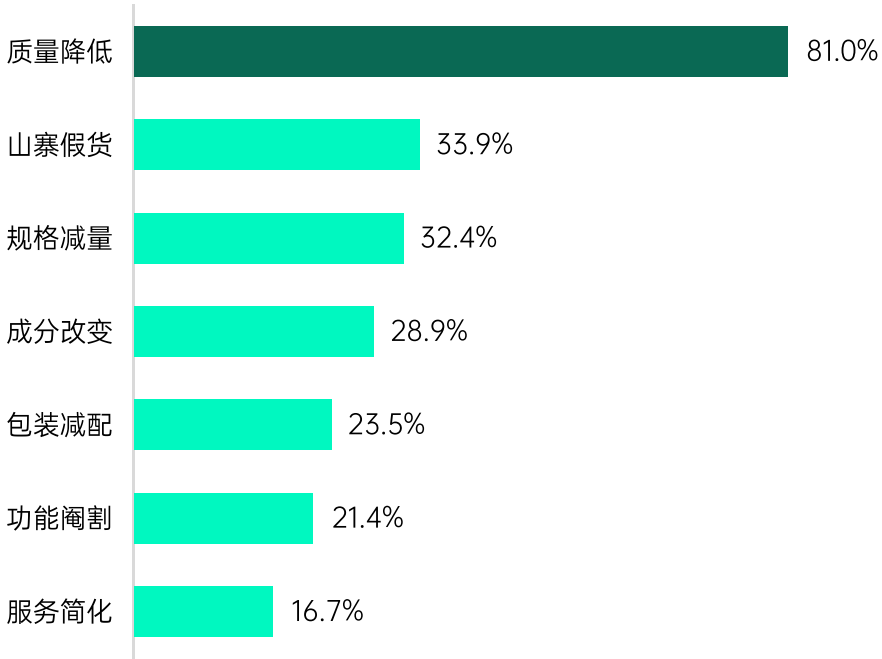
数据来源：增长黑盒线上用户调研，N=1500，净增加=频率增加%-频率减少%

低价产品的"品质/体验"是否符合预期



数据来源：增长黑盒线上用户调研，N=1500

低价商品不符合预期的要素比例



数据来源：增长黑盒线上用户调研，N=1500

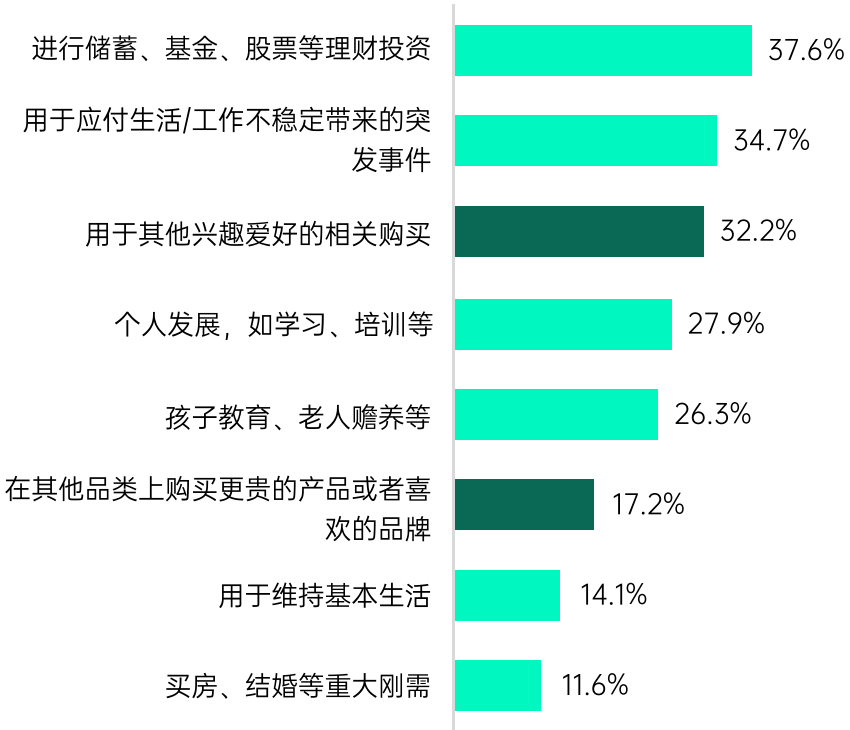
品牌方打折促销，必然降低了毛利。想要继续赚钱，要么就降低营销和销售成本，要么就在产品质量上妥协 - 显然后者更加轻松，质价比也更难实现

从另一个角度来看，**虽然消费者花钱更谨慎了，但"价格"并非消费者衡量产品价值的唯一标准。**

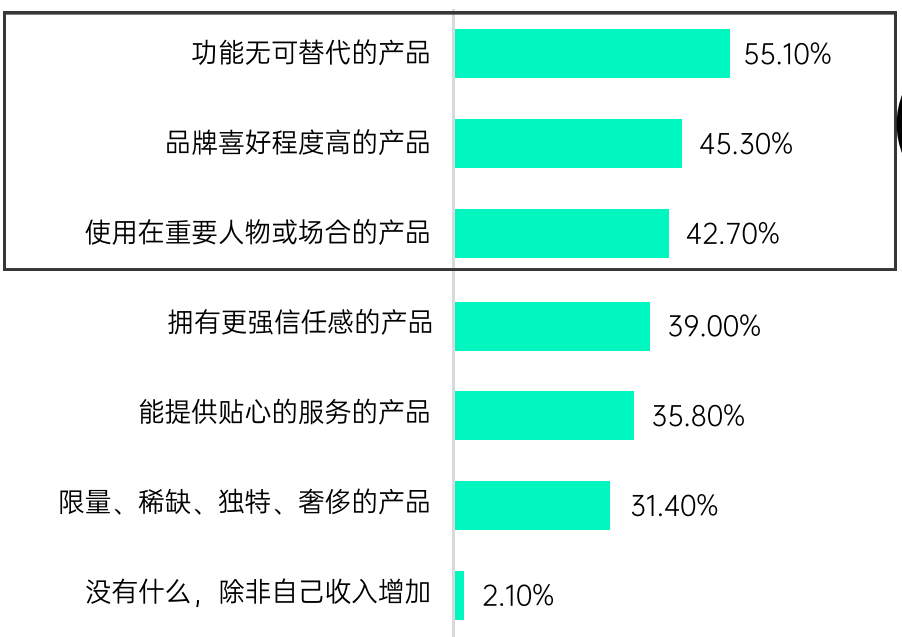
即使消费者购买了低价商品，省下的钱并非全部用于储蓄或刚需，而是有超过3成用于了其它兴趣消费，接近2成去寻找"贵替"。具备强功能性、品牌力、仪式感的产品，更容易让消费者认可溢价、脱离低价的决策范围。

行业内卷之下，打折促销带来的品牌力损耗、研发投入下降，反而让商家更加偏离了消费者的预期，也错失了利润成长的机会。

消费者购买低价产品省下的钱用在哪里



让消费者优先回归正常消费的产品



数据来源：增长黑盒线上用户调研，N=1500

品牌方关键议题：
怎样兼顾品牌力和产品力，为消费者提供质价比？

让利消费者，薄利多销，但不能通过降价打折来透支品牌力、降低质量影响口碑；预算"降本"这一刀也不能全砍在品牌建设上，供应链和渠道的"增效"更关键，钱要花在消费者最在意的地方。

骆驼服饰：老国货如何抓住户外潮流，在年轻人中翻红？

在平价服装市场竞争日趋激烈的情况下，骆驼服饰仍旧增长可观，2024年线上渠道GMV突破100亿元，同比增长超过60%，户外冲锋衣就占比一半。

作为一个有近百年历史的品牌，骆驼成功撕掉了自己"老头乐"的标签，在年轻人中翻红。骆驼早年聚焦鞋类产品时，用户几乎都是30岁以上、下沉市场的男性。而今天有70%是30岁以下年轻人，女性占比60%，以二线和新一线为主。

疫情后户外运动的市场兴起，骆驼积极跟进趋势，将自己深耕已久的防晒品类和冲锋衣推到营销的"最前线"，在坚固功能性的基础上，强调时尚设计感。

当一个小众品类走入大众视野，用户对其功能性和专业性的要求就会适当降低，使用场景会变得更多、也更日常。**骆驼正是抓住了大多数新目标用户的需求特征，在用料方面不追求专业级别，而更偏向休闲风格。**

但这并代表骆驼一味追求低价 - 因为价格更低的白牌市场实际上更加激烈，供给远大于需求。消费者也在市场教育下，逐渐在心里有了一杆秤，开始意识到低价产品根本无法具备其宣称的功能价值。但千元以上高端冲锋衣向来被称为"男人的医美"，整个市场的供需关系集中在成熟男性。

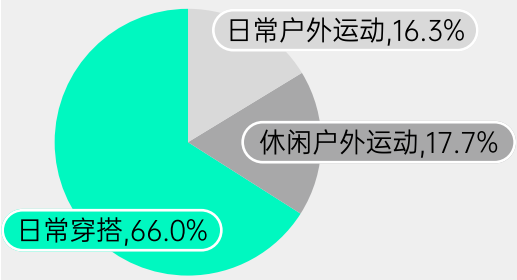
那么，当年轻女性群体想要寻求高性价比解决方案时，中间价格带的骆驼就成了最佳选择。为了提升品牌力，骆驼还围绕日常穿搭场景进行了大量内容种草，充分建立了目标人群的心智。

年轻人的第一件冲锋衣：日常穿搭>专业功能，降低入手门槛

消费者需求变化: 日常化、女性化

高端冲锋衣功能性冗余，大众市场难接受

消费者使用冲锋衣场景



价格带：
超5成95后、近7成00后
选择购买600元以内冲锋衣

购买因素：
76.6%看重三防功能
也有40%看重设计时尚/上身效果

低价白牌市场竞争更激烈,中间价位才是空白

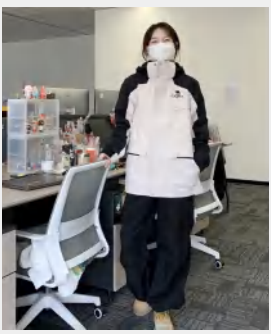
	价格带	商品数占比	GMV占比
白牌/低价品牌	<300	63%	24%
骆驼	300-500	16%	33%
始祖鸟、北面、凯乐石...	>1000	9%	20%

基于日常穿搭场景渗透心智

容易做市场教育 + 年轻女性更偏好 → 穿搭



情侣穿搭



通勤穿搭



山系风格穿搭

数据来源：蝉魔方，公开资料，专家访谈，增长黑盒研究整理

骆驼在2020年之前主要依托货架电商，在经历了不可抗力造成的备货压舱之后，最终是通过达人带货实现清库存的。由此，骆驼看到了直播电商的巨大潜力，并开始向直播电商转型。

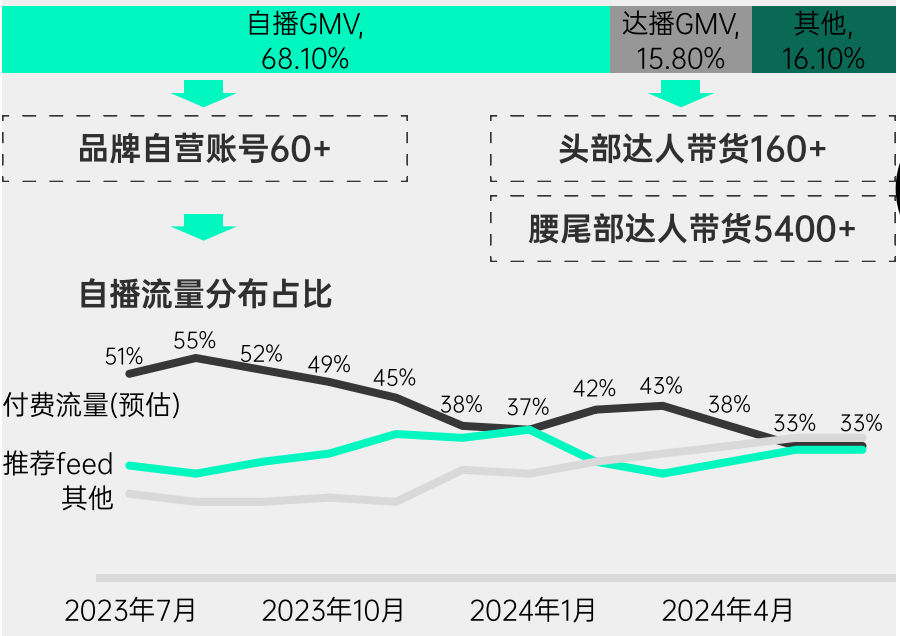
大众市场的生意，必须要有规模优势。骆驼花了三年的时间，在抖音上花费重金开拓新市场，借助抖音年轻人多且消费力强的优势，成为品类TOP1。进入2024年后，**骆驼需要进一步找寻差异化的增量，于是选择在视频号上用高质量内容挖掘品质更优的女性用户，再用私域承接，最终实现了新人群的生意闭环。**

多渠道、多品类挖掘新增量，全面抢占品类TOP1

2021-2023 抖音

自播+达播+种草+搜索综合投入，在旺季用付费流量打爆品

2023H2-2024H1 44000场直播



2023-2024 视频号和微信私域

找到长期稳定增量，在视频号深挖更注重品质消费、消费力强的女性用户，公私域联动构建生态



短视频测爆款



私域人群冷启动

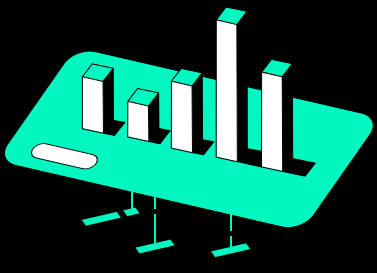


直播间优化货盘

优质短视频投放获取更多公域流量

新用户沉淀到私域

数据来源：祈飞数据，公开资料，专家访谈，增长黑盒研究整理



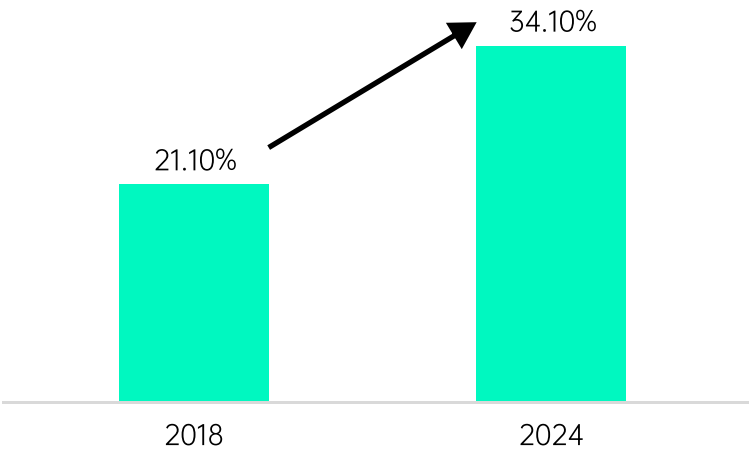
PART3

消费者购物决策时间缩短了一半，但86%存在退货行为

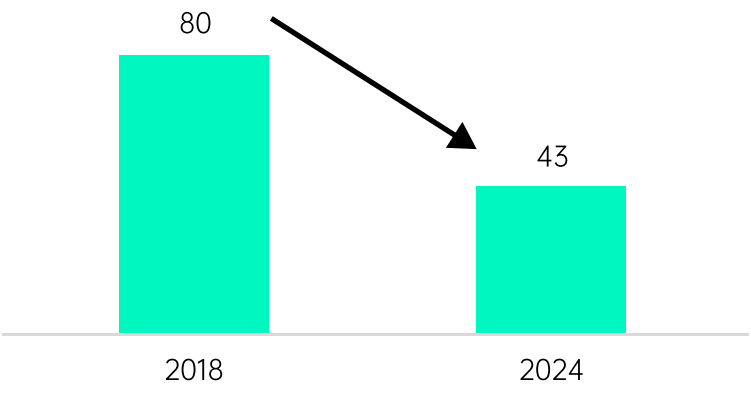
最近，国家统计局公布了2024年中国居民时间利用报告，其中提到了一个跟消费行为相关的数据：越来越多的人开始在购物上花时间，然而每个人花的时间却在减少[5]。

消费者的时间花在哪里了？

中国居民购买商品或服务活动参与率



购买商品或服务活动参与者日均花费时间（分钟）

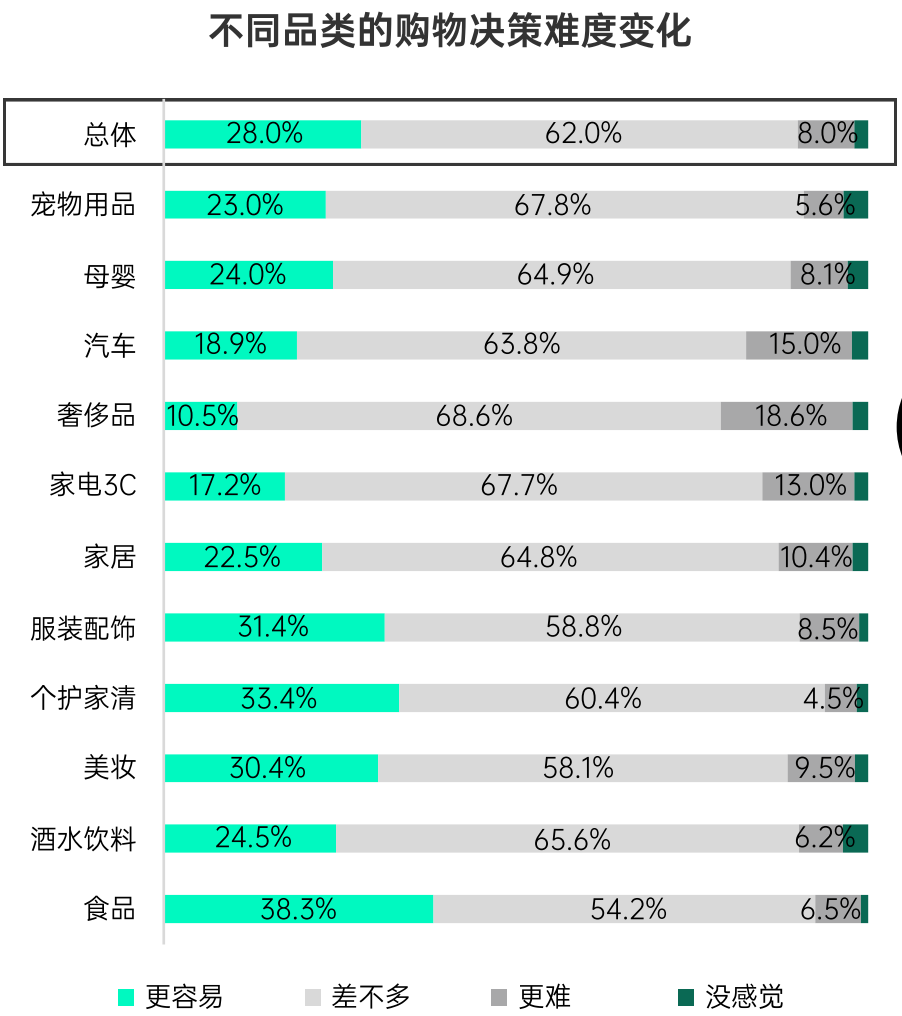


数据来源：《第三次全国时间利用调查公报》，国家统计局

从整体趋势来看，这的确说明了线上零售渗透率提升的同时，充分制造了便利，节省了人们的时间。

我们的数据显示：28%的消费者认为决策难度比之前更低了，只有8%的消费者认为决策难度增加，62%保持不变。从品类上来看，大部分快消品并不重决策，只有少数高客单价的产品存在决策难度净增加的情况。

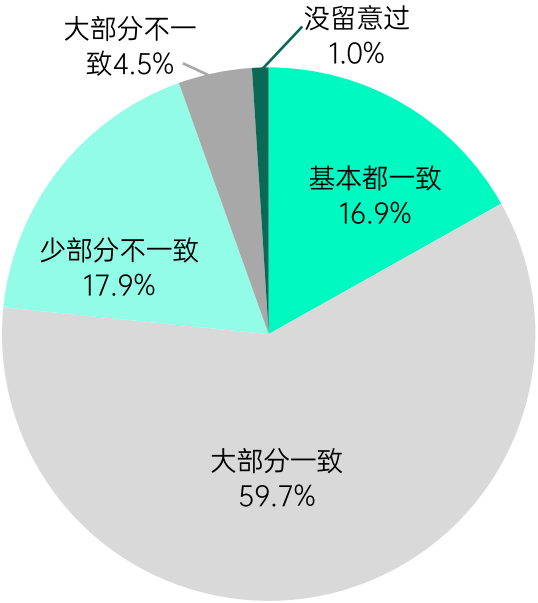
28%的消费者认为决策难度更低了，但是仍有8%的消费者认为决策难度增加



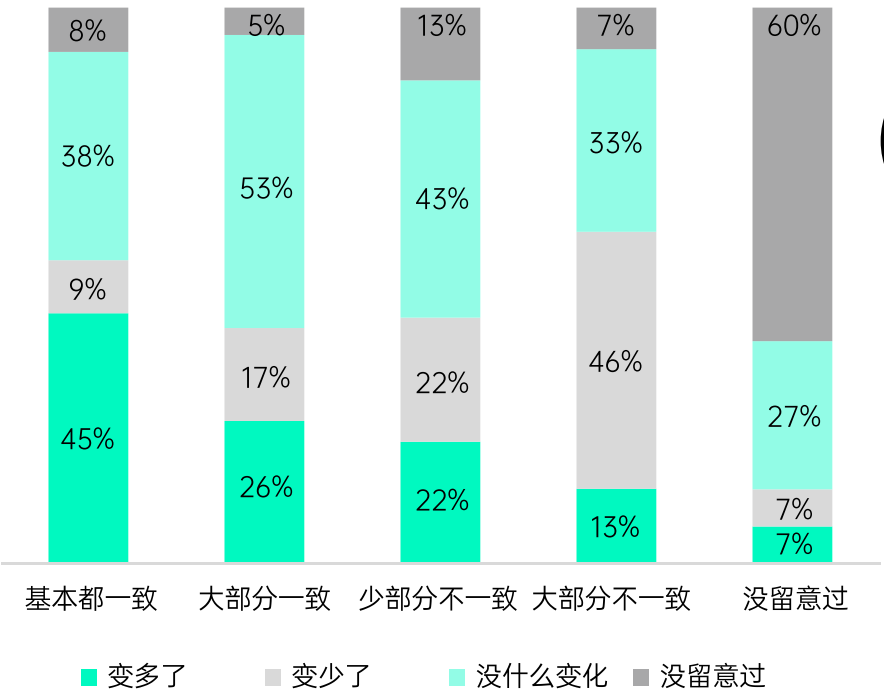
数据来源：增长黑盒线上用户调研，N=1500

虽然消费者与品牌的触点更多、转化链路更复杂了，但今天依然有7成以上消费者发现与购买处于同一渠道。这说明消费者在今天更倾向购物时的"所见即所得"，品牌在全渠道的电商布局也充分促进了决策简化。

消费者看到商品和购买渠道一致的频率



渠道一致性的频率现状与变化情况对比



数据来源：增长黑盒线上用户调研，N=1500

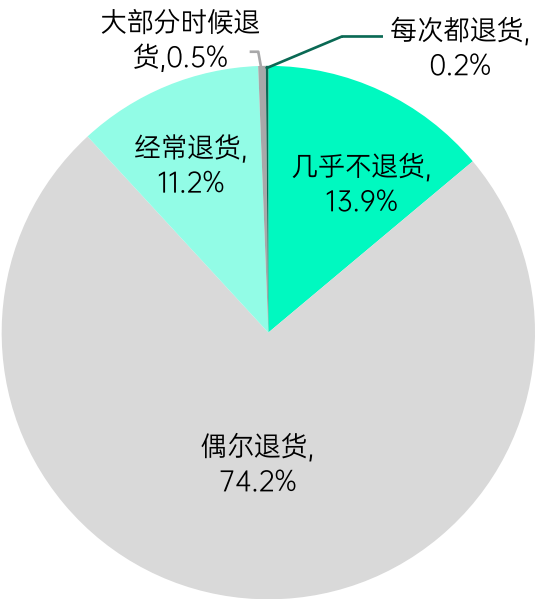
但话又说回来，消费者真的做到"知行合一"了吗？人们自认为能够在网络中抹去信息差、方便快捷的做出决策，但这些决策真的准确吗？

至少从行为表现上来看，决策变快了，并不意味着变准了。**2024年居然有86%的消费者有过退货行**

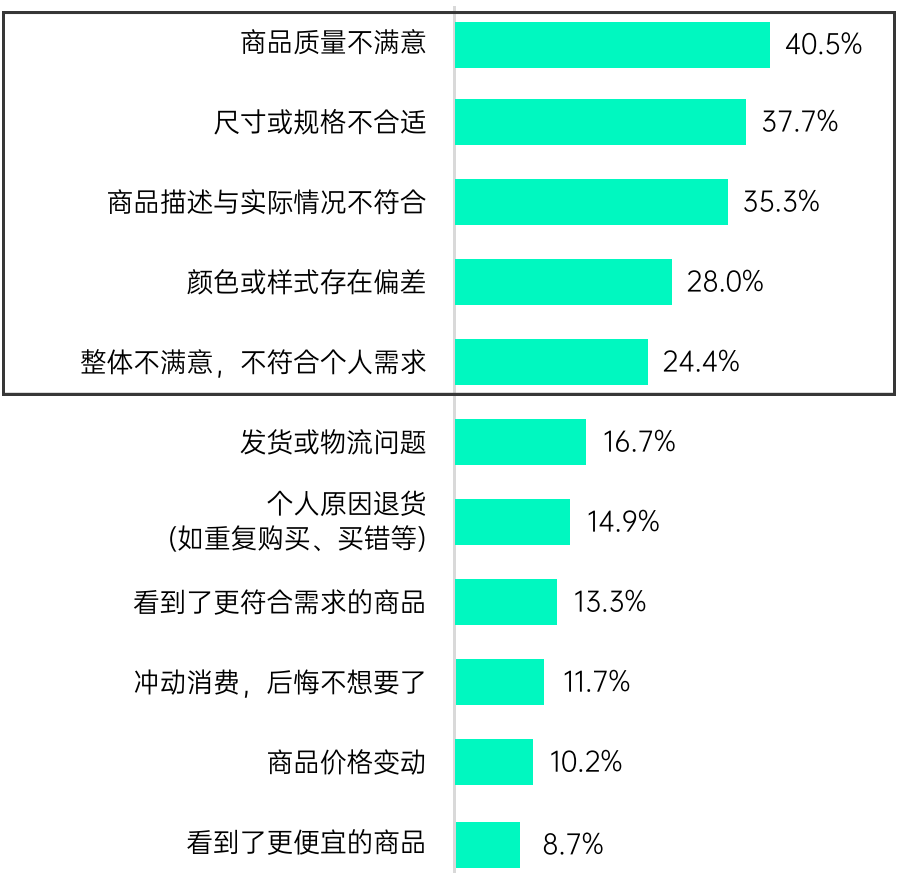
为。除了常见的"冲动消费"和"比价"外，更重要的是"不合适"和"不满意"。

2024年，高达86%的消费者都有不同频率的退货

消费者2024年购物退货频率



消费者2024年购物退货原因



数据来源：增长黑盒线上用户调研，N=1500

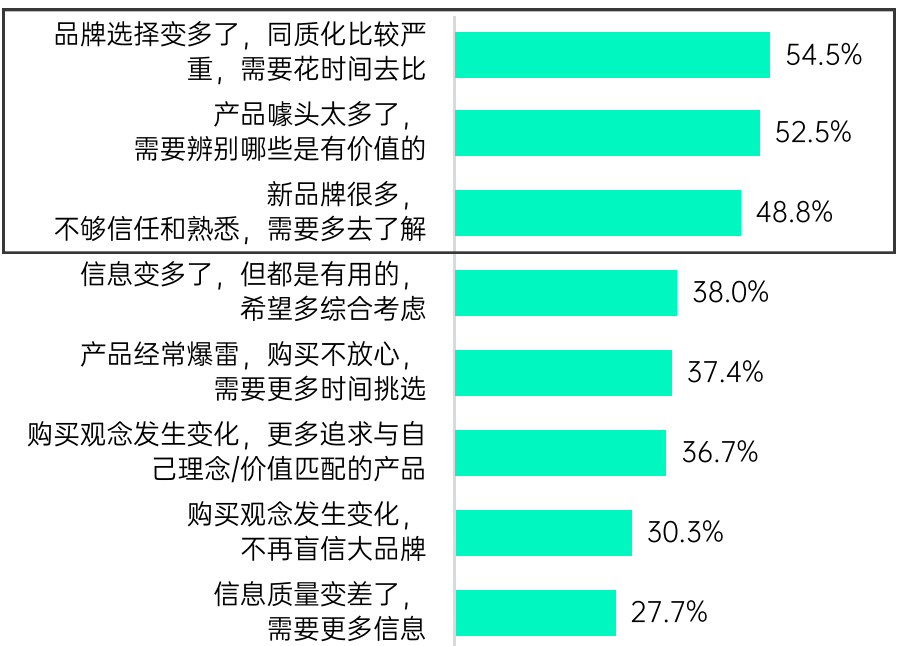
在我们之前对于社媒种草的研究中，也发现了类似的情况：有超过10%的消费者被种草后购物都会非常后悔，直呼上当；另外有接近40%的消费者被种草后购物基本满意，但还是不可避免有一定程度的后悔。

品牌在流量竞争中，试图全面占领消费者注意力，从而不断缩短购物决策的链路，以实现"品效合一"的目标。这看似让消费者当即的决策变得更快、更容易了，但也让消费者更后悔了 - 消费者自己可能都没意识到，决策简单是有代价的。

消费者与品牌的链接是需要时间来培养的，忽视品牌建设、在购物阶段过度加速决策无异于"拔苗助长"。

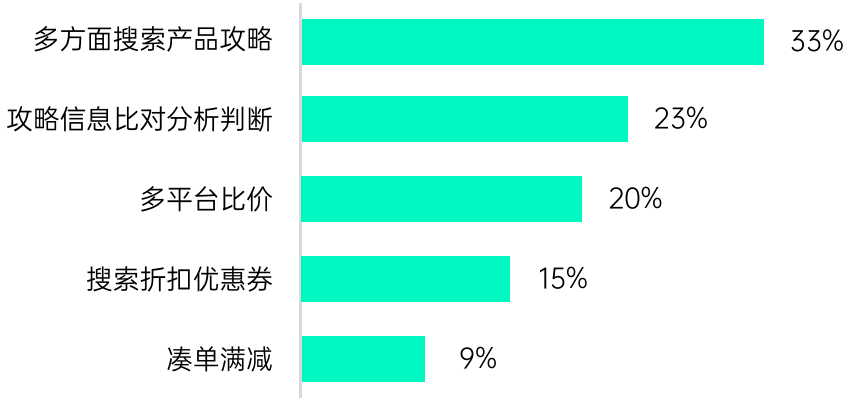
我们来看那些感觉决策变难的少数人，就会非常清楚：品牌信息的熟悉、辨别、对比，都需要花费时间；查找攻略、判断信息有效性、比价则特别消耗人们的精力。对消费者真正有帮助的是在节约他们时间精力的同时，让他们对自己的选择"不后悔"。

消费者购物决策变难的原因



数据来源：增长黑盒线上用户调研，N=455；N=1500

消费者购买过程中精力耗费top 1因素占比



数据来源：增长黑盒线上用户调研，N=455；N=1500

品牌方关键议题：
怎样基于用户真实需求与决策路径，长期稳固生意阵地、积累用户资产？

购物时间缩短的事实，也意味着今天的消费者越来越不倾向把时间花在"购物决策"环节，对于品牌的认知和购物兴趣，会分散到生活中的其它场景。仅在购物环节、用短链路影响消费决策，是远远不够的。

1. 围绕一群人成为"生活方式的入口"，做整体的解决方案，减少单次选择成本
2. 面向核心人群，用高品质内容做长链路的沟通和教育，让消费者培养习惯而非尝鲜，同时顺应消费者的长期自然行为，而非用外力来扭转短期注意力

山姆会员商店：为何在中产"消费降级"下还能突破千亿规模？

市场总在说消费降级，但在山姆看来中国的中产生意至今依旧存在蓝海。

在线下零售低迷的2024年，山姆通过聚焦中产消费者需求，同样取得了不俗业绩：中国市场在仅有51个门店的情况下，营收超过千亿，同比增长近30%，而人均年消费额也在万元以上。

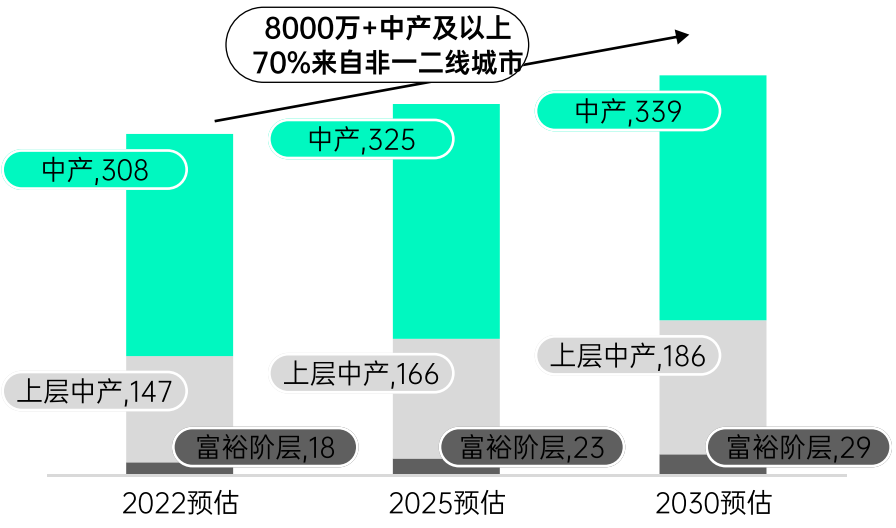
与人们直觉不同的是，中产人群并没有降低"吃"的品质追求，不会轻易"消费降级"，反倒是有了更高频的需求场景。以生鲜、杂货、零食为主力商品的山姆，自然能够抓住其中的机会。

山姆在线下加速开店的同时，也围绕核心城市建立了数百个前置仓，通过线上即时配送来满足消费者增量需求，大大提升了购物频次 - 这已经成为了山姆营收增长的核心驱动力。

山姆专注挖掘中产消费者的增量机会

目标人群基数大、有增量

全国人口的收入阶层变化（百万人）



"消费降级"不发生在核心类目

食品饮料类目：45%消费者支出意向净增长

支出增加原因：

买的频次/数量更多 > 买的东西更贵

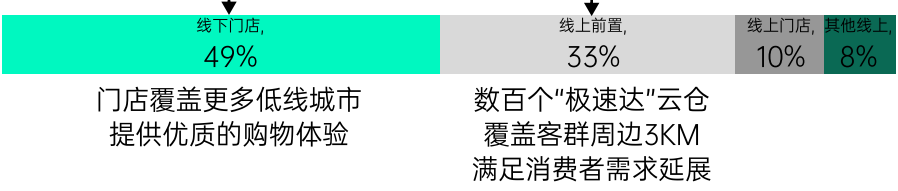
是什么驱动了消费：

31% TOP1观念情感因素：想要吃的健康、丰富，想自己做饭

22% TOP2行业变迁创新：更愿意尝鲜、想要更符合需求的新产品

目标消费者有更多场景、更高频购物的需求

线上+线下全域零售创造增量



门店覆盖更多低线城市
提供优质的购物体验

数百个"极速达"云仓
覆盖客群周边3KM
满足消费者需求延展

数据来源：麦肯锡、BCG、专家访谈、公开资料，增长黑盒研究整理

山姆全球CEO Chris Nicholas曾经说过：**“我们花了很多时间研究如何建立一个生态系统，让你不再做任何决策。因为你知道自己从山姆店获得了价值，然后去告诉朋友，然后他们就会加入。”**[6]

毕竟中产人群最值钱的东西就是时间，山姆能够牢牢抓住他们，本质上是让购物决策省心省力。从这个生态系统来看，一方面是减少产品选择，只做共性需求的精品，另一方面是让会员体验到切实的价值，在“优惠”和“服务”上做到极致。

当然，这种价值感知更重要的是长期的市场教育，山姆的低毛利并不适配短期的流量打法，围绕产品做日常的高质量内容种草才是关键。山姆发现，新会员首次购物篮的金额通常会大于后续多次购物，说明新会员不是因为被一款爆品吸引来的，是在办卡前已经有了理想的购物清单，来之前已经从线上知道了产品且已做好初步购买决策。

由于会员购物有一定比例是通过微信小程序完成的，也因为微信生态的人群质量较高，所以山姆也在微信生态投入了更多的营销资源，如朋友圈广告、公众号和视频号运营，以实现从产品认知到转化的闭环。

降低消费者决策成本，提升复购并引发口碑传播

减少产品的选择

2800款精品

自有品牌占比40%

- 消费者购物篮的品类数是比较固定，在这个基础上减少SKU，减少选择-因为中产用户不愿意挑选很久，也不会细致比价。
- 只卖少量SKU，订货量会增大，成本下降，售价下降，进入正向循环。
- 专注筛选和测试多个供应商新品方案。供应商产品在山姆平台推爆后，就会有更多合作



瑞士卷：年销售>10亿



鲜奶：年销售>5亿

提升会员体验

同样的高品质产品，会员享受更低的价格

产品	山姆	淘宝
戴森风扇	2799	3150
安佳新西兰进口有机纯牛奶	119	215
湖心泉进口北海道干贝柱	358.8	391



为会员提供1V1管家服务，会员省心省力

- 企业微信会籍管家服务
- 提升续卡率、会员升级
- 会员体量超过千万
- 卓越会员占比超30%
- 续卡率超过50%

长期市场教育

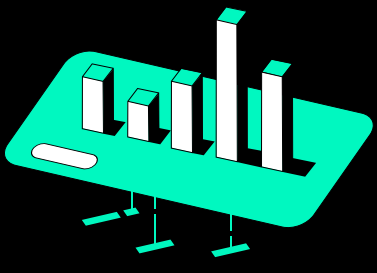
不做直播带货

不投激进的效果广告



- 毛利空间让给消费者，而非"流量税"
- 并非靠爆品短期爆发：品牌心智=高品质购物清单，围绕社交生态，基于产品做高质量种草
- 在微信生态投入最大：可以直接将现有会员导向小程序交易闭环

数据来源：公开资料，专家访谈，有数datavision，增长黑盒研究整理



PART4

消费者更信任品牌官方和熟人社交，但依然有38.3%靠达人发现新品

要在多元化的场景中推动消费者购物决策，最大的难点就是：碎片化的媒介虽然刺激了消费者的即时满足感，但品牌资产也会在碎片中迷失，消费者的信任将无处安放。

"信任是品牌的核心资产" 早就成为了共识。信任不仅促进了品牌心智的强化，还意味着有更大的购买力和支付溢价。

益普索的最新研究提出了一个更新颖的理解：**信任还代表品牌拥有更高的容错率。即使面临市场的周期变化或负面舆情的影响，也不会轻易遭遇口碑崩塌。**

对于没有俘获用户信任的品牌来说，当它的用户看到1-2条企业负面信息后，会有57%的人选择相信负面内容；而对于成功俘获用户信任的品牌，这个比例仅有25%[7]。

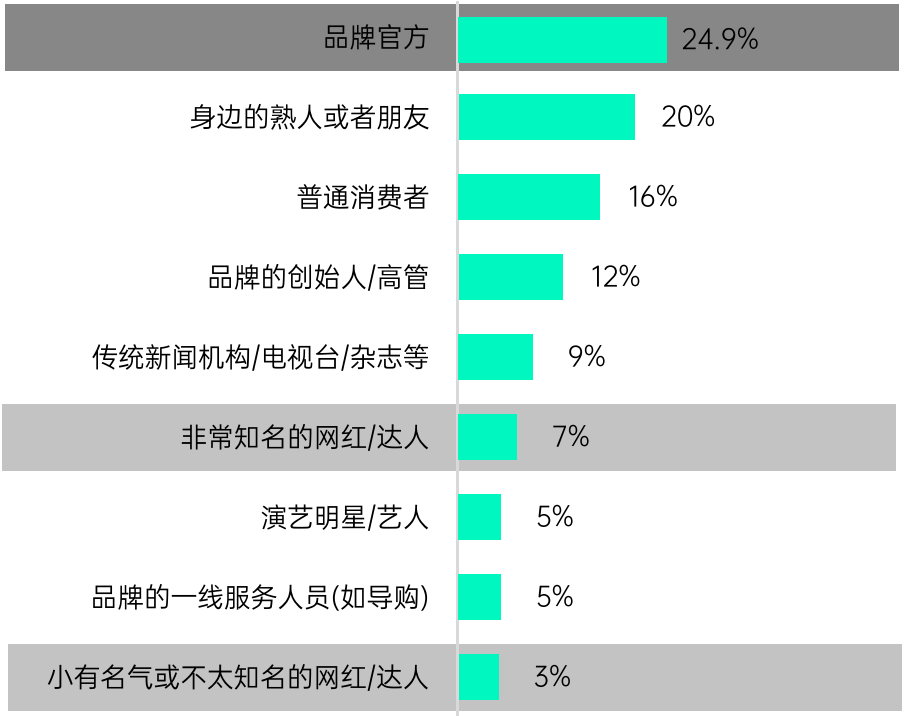
许多知名品牌能够从舆论漩涡成功脱身，并不是"互联网没有记忆"，而是信任它的消费者愿意多给一次犯错的机会。

那么，这种信任是如何构建起来的呢？

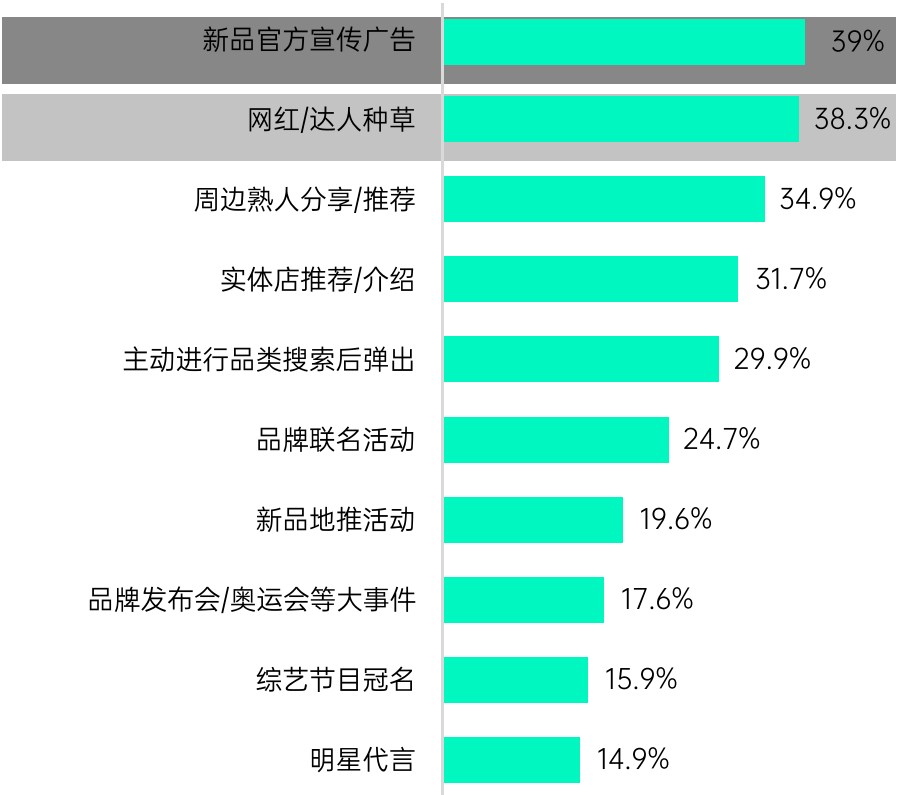
我们发现：消费者面对不同角色为品牌或产品做"信任背书"时，态度有很大差异。**人们最信任的声音还是来自品牌本身。**所以在消费者看来品牌广告的档次是最高的，品牌方看来成本也是最高的；但是，要扩大流量规模实现破圈，还要依靠丰富的达人生态；熟人社交则是更为平衡的方式，但规模化撬动的难度也更高。

信任深度与流量广度难以兼得

消费者最信任的媒介角色占比



消费者发现新品的方式占比

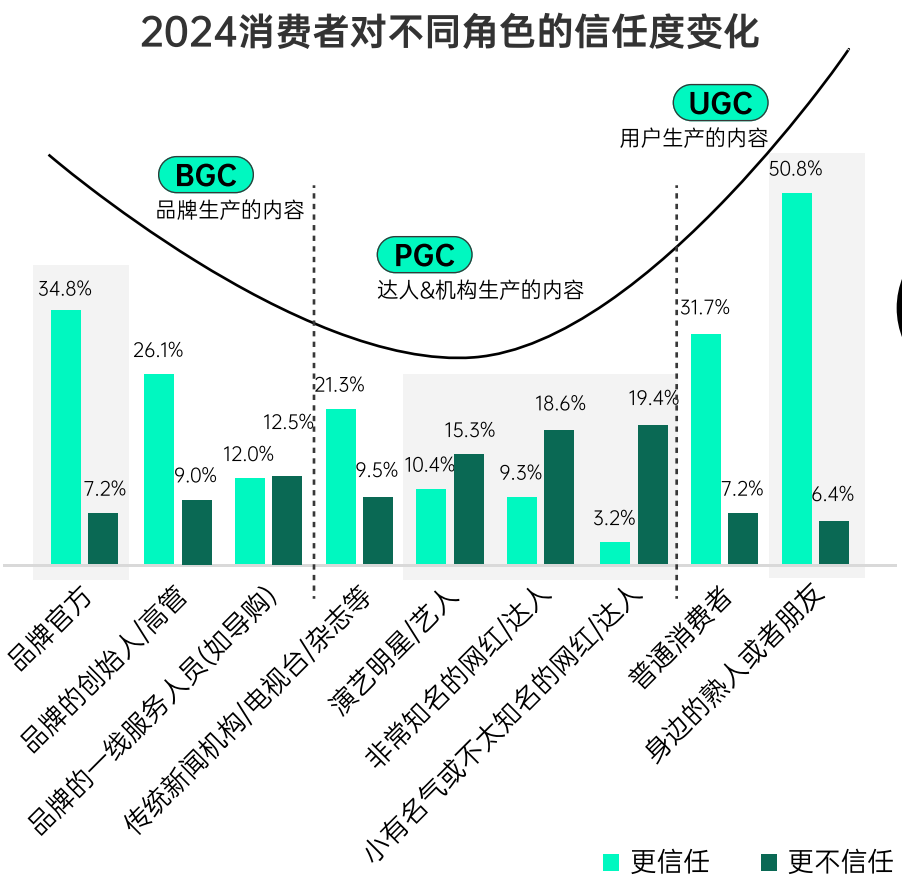


数据来源：增长黑盒线上用户调研，N=1500

我们观察到，**增长遇到挑战的品牌，要么是过于保守，专注传统营销策略，导致抓不住线上增量的机会；要么是过于激进，all-in 流量玩法，把"制造信任"这项工作外包给了别人。**

而对比前一年，整个内容生态的信任也呈现"U型分布"变化，消费者其实对于BGC和UGC是越来越信任的，而对于PGC的信任却有所下滑。

消费者对于媒介信任程度的"U型分布"变化



数据来源：增长黑盒线上用户调研，N=1500

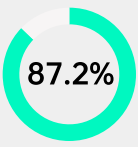
这并不是说达人生态本身失效了，而是竞争环境导致边际效应降低了，品牌应该寻求更多组合变化：首先，优质的KOL资源是极其有限的，而在商业化浓度很高的环境下，过多同质化的商业广告会让消费者的信任被挤压。缺少了差异化空间，即使超头部达人，信任也是在下滑的。

其次，KOC一度成为热门的话题，因为数量多、成本低，甚至可以在ROI上有超额的收益。但在消费者看来，知名度越低，就意味着权威性的缺失，KOC的信任流失甚至大于KOL。过多资源投入KOC，也意味着追求数量而妥协质量，毕竟挖掘到"小众宝藏"存在极大不确定性。

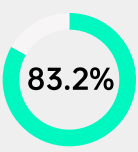
因此，品牌方需要用高质量的BGC作为基础，撬动UGC的同时，配合PGC扩充新流量，真正让"碎片"形成生态。值得注意的是：

- 传统新闻媒体未来依然会在消费者心目中有一定分量，面向TOB经销商同样有作用
- "创始人IP"之所以流行，一定程度上是踩到了消费者信任的红利，未来依然有上升空间
- 熟人朋友作为信任度最高的角色，未来会发挥更多价值

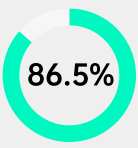
消费者对于熟人社交的认可程度



在熟人、朋友的不同圈子里反复被讨论或看到的品牌，更能增加我的信任程度



当我看到一条品牌的宣传内容，如果点赞、评论等都是我的熟人朋友，我对品牌的信任程度会更高



看到熟人、朋友使用效果特别好的品牌产品时，我更容易被种草

数据来源：增长黑盒线上用户调研，N=1500

品牌方关键议题：
怎样通过全域营销策略，串联中心化内容和去中心化内容？

从营销创新的角度来看，在触达消费者的过程中BGC代表的"向心力"与PGC&UGC代表的"离心力"缺一不可，二者需要达到平衡的状态才能兼顾信任深度和流量广度。

1. 品牌需要将分散的用户注意力和品牌资产向高价值的平台&渠道倾斜，无论是稳固存量还是获取新增量，从而让消费者在被动状态下也能不间断建立认知
2. 将统一的品牌信息和服务分发到用户生活的各个场景中，如同一束光通过棱镜折射到不同方向，从而让消费者在主动状态下满足场景需求

奥利奥：百年巨头如何在传统营销基础上增强碎片化传播？

在数字化时代革新自己的营销策略，是许多知名老品牌必须面对的课题，因为营销手段的滞后必定会拖生意增长的后腿。

奥利奥就是一个紧跟时代的优秀案例，作为百年品牌曾多次穿越了周期。

在经历过一段市场低迷后，2018年奥利奥进行了"以用户为中心"的改革，**改变了一套大单品+大曝光吃遍全球模式，聚焦用户的链接和互动，把"人货场"的匹配拆的更加精细。**

奥利奥的"看家本领"是夹心饼干，该品类由于知名度高、心智渗透深、线下渠道丰富，所以是在传统营销手段满足基本曝光需求的基础上，采用新的营销策略做加法。

而生意增长的核心动力来源于用新的品类撬动了新的人群，例如针对年轻女性白领的薄脆饼干、mini奥利奥等。这类高速增长的品类，承载了整个品牌向年轻化靠拢的重任。因此，整个营销组合是以线上策略为主导，配合传统的营销手段。

这很快为奥利奥取得了成绩：到2020年，中国市场走出低谷期，成为了全球第二大市场。今天，奥利奥在规模高达数十亿的同时，每年依然保持6-9%的稳定增长。

创新品类拓展新人群，用更丰富的营销策略组合触达消费者

2018年起改革“以用户为中心”

全球大单品、大渗透模式

聚焦核心品牌影响力，更加本土化

+

重视与消费者的链接和互动，更加年轻化

+

拓展高增长的细分品类

更加精细化的场景组合

零食，20%　烘焙，10%　饼干，70%

年轻女性白领

奥利奥mini、薄脆等新产品

25-35岁，休闲场景作为核心

有孩子的妈妈

夹心饼干、烘焙蛋糕等，实际消费者是6-12岁儿童

30-45岁，亲子场景作为核心

更加精细化的营销策略

通过产品创新获得更多年轻用户的增量。营销上由大曝光转向去中心化营销，借助社媒和数字化内容占据消费者心智。

IP联名　社媒种草　礼盒产品

已经是饼干品类渗透率第一名，需要稳定基本盘。营销上采用大曝光打法，确保核心覆盖区域的消费者都能看到该品类内容，唤起品牌感知度即可。

节日营销　户外广告　电商营销

数据来源：公开资料，公司财报，专家访谈，增长黑盒研究整理

即使是新人群贡献了增长，但基本盘始终是奥利奥的重中之重。在已经有强认知度的情况下，奥利奥的另一个营销重点就在于唤醒用户的品牌记忆，而非特意去宣传某一个品类。

2024年成功的营销案例之一《寻宝玩心》就遵循了这一逻辑。起因是奥利奥洞察到了一二线城市的消费者都非常"卷"，花了太多时间精力在工作和生活琐事上，甚至全家都变得"鸡娃"起来，忽略了大人小孩都同样渴求的"玩心"。

这样的营销策划，更偏向于激发用户兴趣，完成品牌建设。奥利奥不仅推出了限定款礼盒，还在一线城市地铁站以"百子图"为主题设立了巨幅广告创意，引导用户扫码进入奥利奥线上小程序的互动。

在社媒传播上，因为微信生态内的熟人社交传播力比其他平台更强、人群圈层更广，所以奥利奥在视频号完成了KOL+KOC+UGC的内容种草组合，有效提高了用户互动。在不到一个月的时间里，奥利奥就获得过亿曝光量以及50多万次互动量。

这些由公域流量获得的新人群资产，也进一步在私域进行了沉淀和复用。

“寻宝玩心”洞察年轻人痛点，在腾讯生态布局全类型内容联动



会员沉淀至小程序,人群资产沉淀至如翼

广告定向复投消费者洞察

数据来源：公开资料，专家访谈，微信指数，增长黑盒研究整理

一汽红旗：老牌车企如何借助KOX策略拉近与用户的距离？

跟进时代趋势、拥抱新变化同样发生在一汽红旗汽车身上。

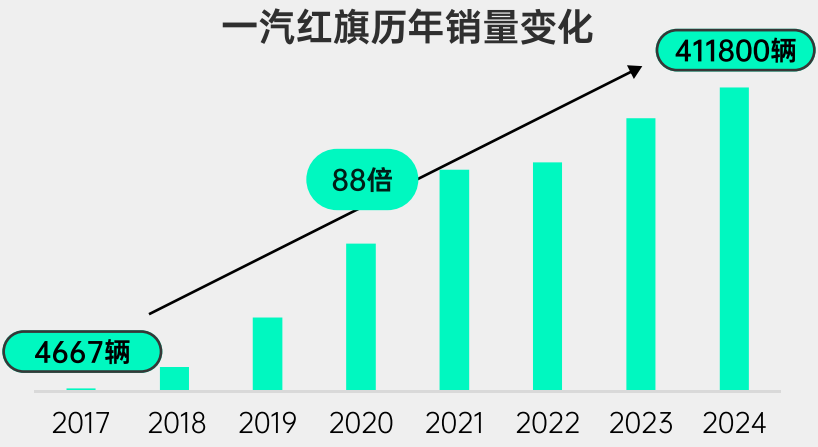
作为最老牌的国产汽车，红旗从1958年诞生起就带着"国家领导人用车"的高端标签。但这种高冷的形象，也给扩大市场规模带来了局限，到2017年红旗的年销量仅有4000多辆。

2018年，一汽红旗决定全面发展新能源，通过改革让红旗品牌更加大众化、亲民化。短短7年时间，红旗的年销量就飙升了88倍，今年也创下了41万辆新高。

这其中，除了进行产品线细分外，更重要的是营销策略上的变化。**一汽红旗不再拘泥于传统的品牌曝光活动，增加了大量全域内容触点。在保持品牌调性和信任度的前提下，拉近与用户的距离，同时跟年轻人群有了更多互动。**

用亲民路线积极拥抱市场变化，7年销量翻了88倍

2018年起深化改革，all in新能源



明确子品牌产品线，保障基本盘同时塑造高端形象

红旗新能源	红旗节能车	红旗金葵花
2024销量同比+43.7%	2024销量同比+9.6%	全系列销售突破1100台

营销策略打破"只可远观"的高冷形象，主动走近用户

以用户为中心的组织改革	营销创新院、营销中心、新能源营销中心整合为新的营销中心
积极布局线上社媒渠道	社媒账号运营、短视频创意、经销商直播等
"放低身段"与年轻人强互动	合作超级QQ秀、举办线下音乐节等
持续发挥品牌内涵的优势	参与民族情怀的大事件，如奥运会、传统文化传承等
借助线下活动拉近用户距离	举办车友会、艺术巡展活动等

数据来源：公开资料，公司财报，增长黑盒研究整理

一汽红旗在2024年成为了巴黎奥运会赞助商，并承诺为夺得金牌的奥运健儿赠送新车。**在此大事件活动的基础上，一汽红旗还在微信生态布局了KOL+KOC+KOS+UGC四重内容矩阵，延续奥运热度进一步扩大品牌声量，并抓住转化留资的机会。**

一汽红旗以奥运大事件作为基础，在微信全域延展丰富的传播形态

大事件：赞助奥运会，承诺为奥运健儿送EH7

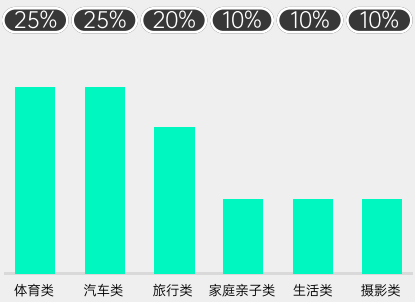
- 配合腾讯视频等大众媒体渠道硬广宣推，露出新车型





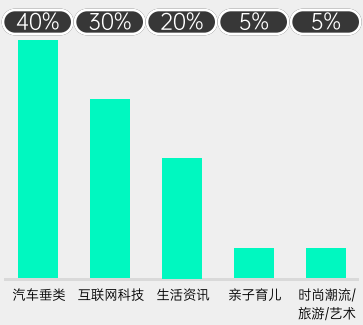
KOL借势奥运余温，强化冠军座驾心智

- 根据目标用户对于亲子、旅游、运动、宠物的兴趣，筛选20名视频号KOL
- 多场景延续奥运会品牌大事件



KOC发挥长尾效应，破圈更多新人群

- 根据账号表现筛选240名视频号KOC
- 车标焕新、车型种草、品牌事件多线铺设



KOS矩阵+直播留资，促进交易转化

- 10-30家门店员工冷启动选拔
- 集中培养10名KOS
- 月产出15+视频号视频/直播





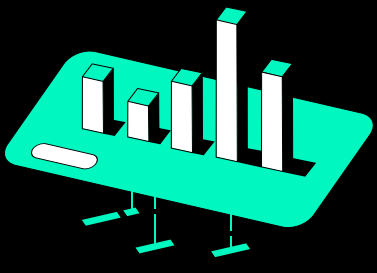
UGC车主证言

- 视频号小任务，筛选10名车主作品
- 对车主UGC现金奖励





数据来源：公开资料，专家访谈，增长黑盒研究整理



PART5

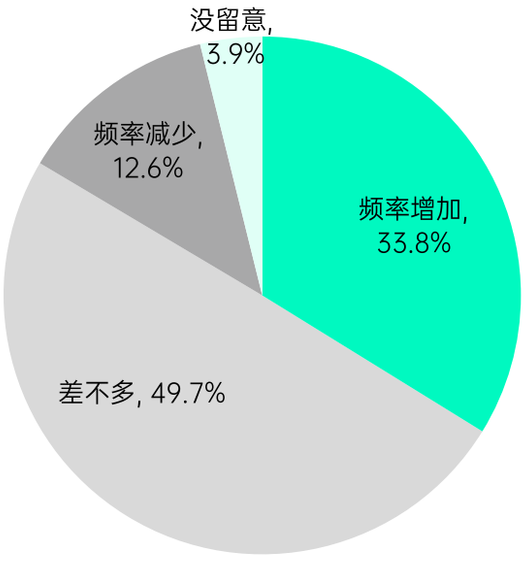
没消费过的人还有不少，71.8%购买新品频率增加

虽然"10亿中国人没有坐过飞机"是一个比较夸张的说法，但必须承认的是中国消费市场依然是以渗透率驱动为主，对比欧美、日本等发达国家，一些主流品类的渗透率、人均消费量仍旧较低。**依然有大量潜在消费者没有接触过某些品类。**

我们发现，今天的消费者依然会持续发现新品牌和新产品，并且与购买频率呈现正相关关系。

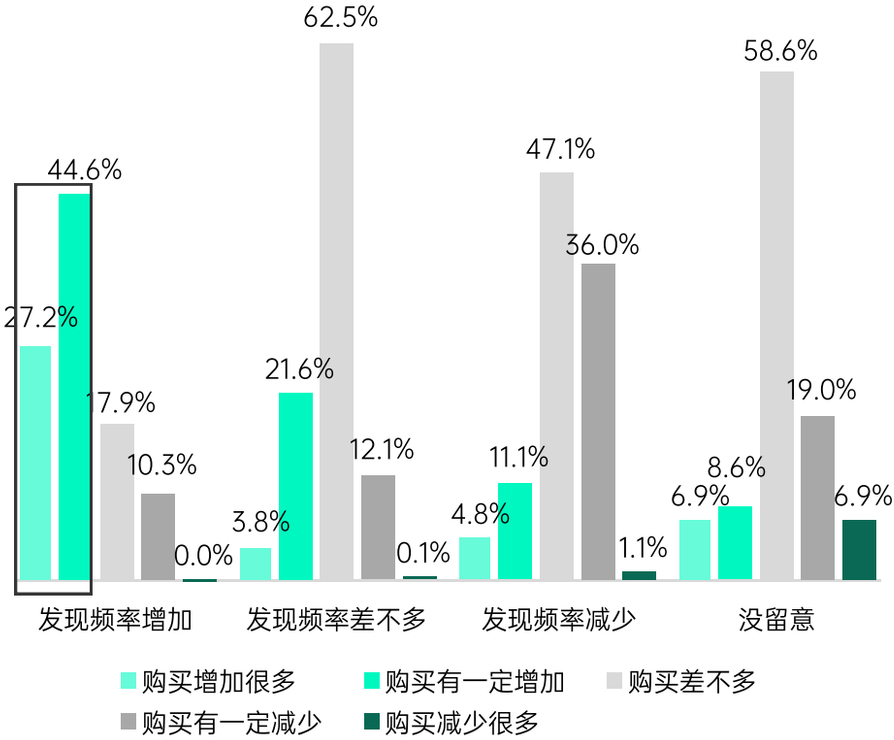
消费者发现新品的频率有21.2%净增加；在发现新品频率增加的人群中，71.8%购买新品频率增加

消费者在2024年发现新产品/新品牌的频率变化



数据来源：增长黑盒线上用户调研，N=1500，净增加=频率增加%-频率减少%

发现新品频率与购买新品频率的相关性变化



数据来源：增长黑盒线上用户调研，N=1500

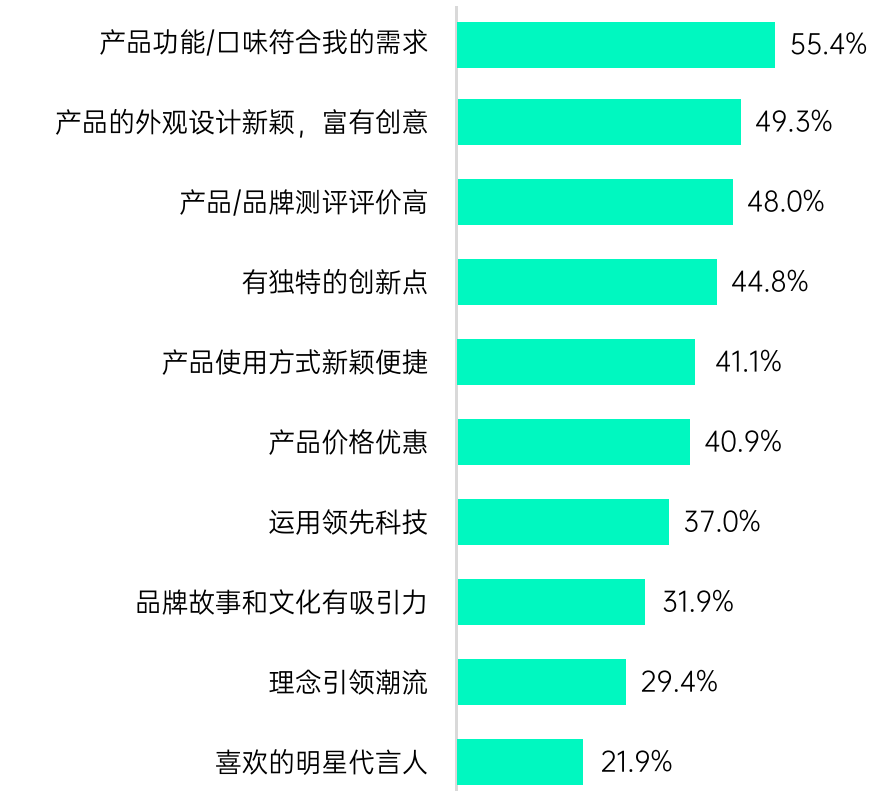
对于发现新品增加的消费者来说，被动接收信息的触点、购物过程中的主动了解工作都增加了 - 这意味着消费者对于新品牌、新产品建立认知的方式更加分散了。

新品能够吸引消费者的要素除了产品本身的品质，代表感性的“颜值经济”与代表理性的“客观评价”并驾齐驱 - 这意味着新品打动消费者的方式也更加多样了。

发现新品频率增加的原因



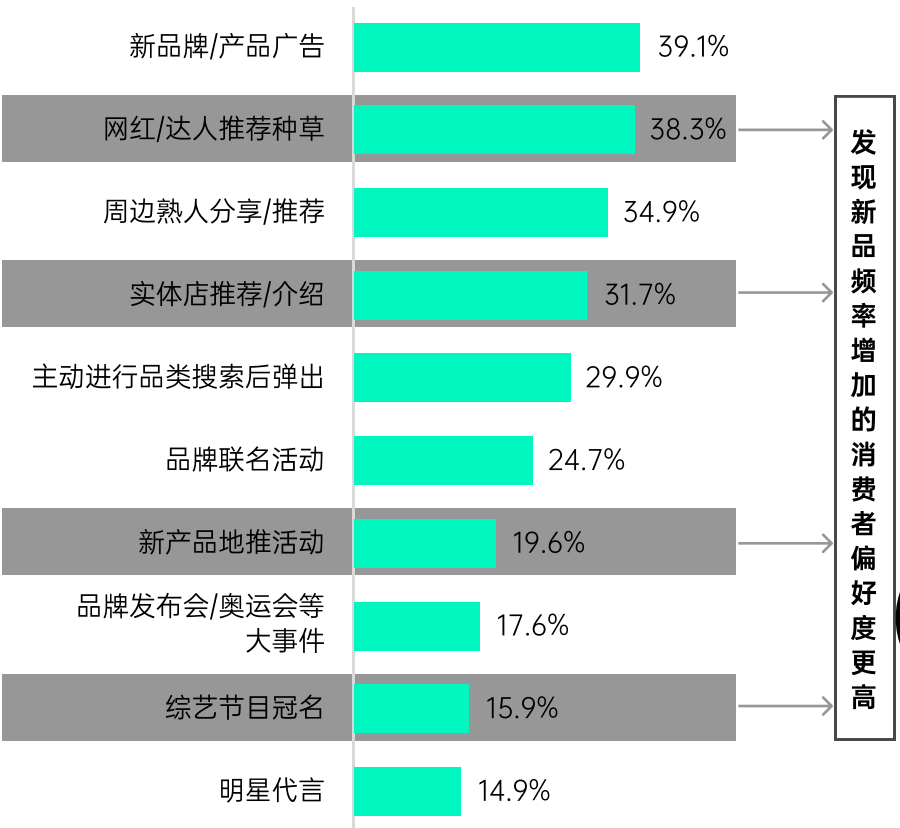
新品吸引消费者的要素



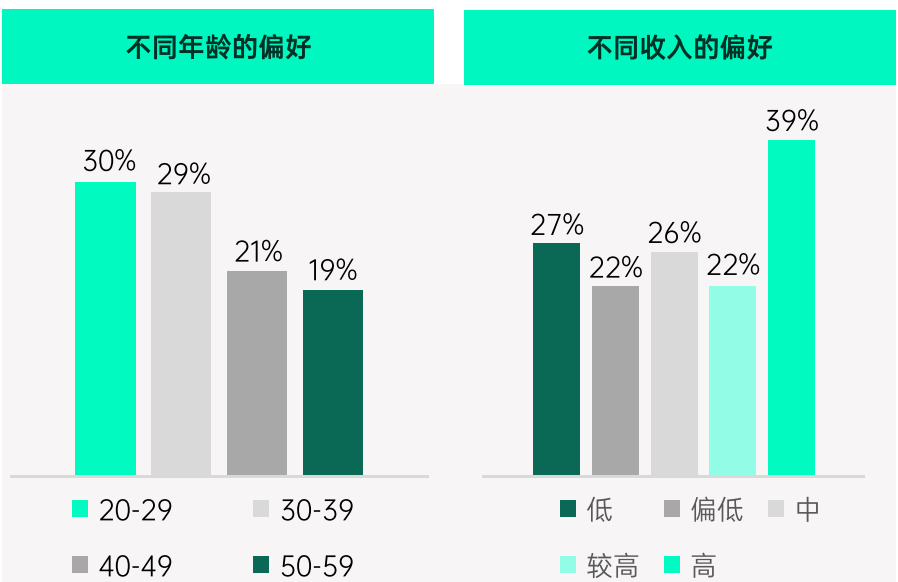
数据来源：增长黑盒线上用户调研，N=507、N=1500

网红达人与熟人推荐，依然是最主流的品牌破圈方式。但也可以看到，**品牌联名活动的排名已经超过了传统的综艺冠名、明星代言，排名仅次于主动搜索。这种方式在年轻人和高收入人群中尤为重要。**

消费者了解新产品的方式



不同人群通过联名活动了解新品的占比

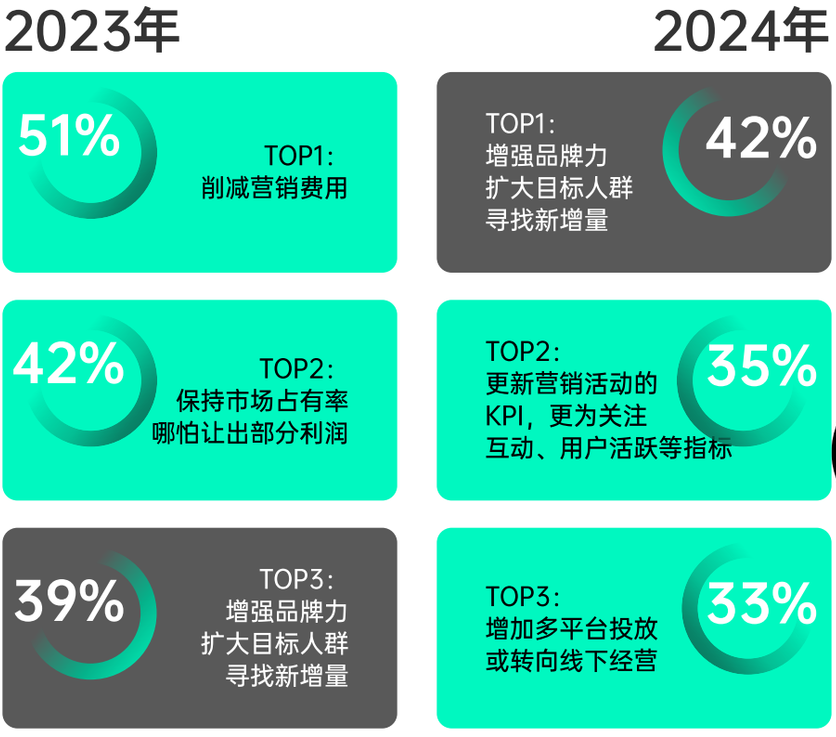


数据来源：增长黑盒线上用户调研，N=1500；其中低收入（4000以下），偏低（4000-8000），中等（8000-15000），偏高（15000-30000），高（30000以上）

根据群邑智库的研究，面对市场的内卷，**2023年广告主主要通过削减营销费用来"节流"，而2024年更多倾向于"开源"的方式，不断获取流量上的新增量。**其中，四成广告主认为需要增强品牌力以扩大目标人群寻找新增量，三成广告主则认为应该增加多平台投放或者尝试线下经营[3]。

因此，品牌在营销上需要积极主动出击，把握破圈的机会。

品牌方面对流量焦虑，从节流到开源的转变



数据来源：《2024品牌营销趋势》，群邑智库

品牌方关键议题：
怎样通过营销创新实现高效的人群破圈？

品牌营销正从"共性诉求"转向"差异化诉求"。

- 过去的做法（共性诉求）： 用一个统一的品牌形象和宣传方式覆盖所有消费者。就像用一把大网撒向所有人,强调的是大众都认可的价值观。这种方式在市场还不够细分、消费需求比较简单的时候特别有效
- 现在的趋势（差异化诉求）： 品牌保持核心调性不变,但会针对不同群体采用不同的表达方式。比如同一款产品,可以让年轻人看到时尚感,让中年人感受到专业性,让老年人体会到可靠性。每个群体都能找到自己认同的价值点,并且这种认同是主动产生的。这样一来,品牌可以吸引到完全不同背景的消费者群体

霸王茶姬：如何通过营销做加法，破圈找增量？

在经历了几年的野蛮增长后，新茶饮这两年开始扎堆冲刺IPO，所有的品牌都无法停下"卷"的脚步。

其中最引人瞩目的焦点便是霸王茶姬。其2024年零售额突破了200亿元，同比增长超过120%，门店突破了6000家。而坪效和店效也超过了瑞幸、星巴克、喜茶等行业头部[4]。

新茶饮玩家有个策略共性，就是为了给消费者新鲜感，不停地在原有的饮品里加配料，水果、坚果、豆类、杂粮……海量的SKU常常让人眼花缭乱。

霸王茶姬偏偏反其道而行之，从一开始就主打原叶鲜奶茶，该品类在整个SKU结构中始终占比9成以上。其中，最有名的大单品伯牙绝弦，一度贡献了60%的销量，时至今日也占比超过40%。即便是周期性新品的销量份额也不会超过25%。

产品做了极致的减法后，赢得竞争的关键点就成为了"给营销做加法"：持续在固定产品上做创新营销，来增加品牌本身的信息承载量，激发消费者对大单品的关注度和购买欲。

在精细化的组织分工下，其营销动作可谓是招式齐全：集团层面包含了大型的联名、新品上新、艺人合作、媒介投放等；公司/区域层面会更灵活，比如在美团、饿了么、抖音进行线上投放。

很显然，霸王茶姬要的是品牌心智增量，不是产品尝鲜增量。一味地在短期内卷新品不仅给品牌造成负担和压力，消费者也会认知混乱。

产品策略做减法，营销策略做加法

极致简单的大单品

避开茶饮行业,靠新品尝鲜带动销售的"内卷"

非鲜奶茶类,10%

其它原叶鲜奶茶,30%

当季新品原叶鲜奶茶,20%

伯牙绝弦,40%



延展出丰富的故事和营销创意

增量落在品牌心智沉淀,拉新同时激活老用户

门店场景体验升级和改造	每年10-20场全渠道营销campaign	沉淀用户资产/持续运营
视觉物料	新品首发	微信小程序
陈列	奥运会	微信社群
店铺装修	IP联名	

立项后多小组协同,内部负责全案执行

精细化的组织分工

高度内化的营销职能,赛马PK促进创造力

产品营销 | IP联名 | 娱乐明星 | 媒介投放 | 设计支持

品牌营销团队

数据来源：公开资料，专家访谈，增长黑盒研究整理

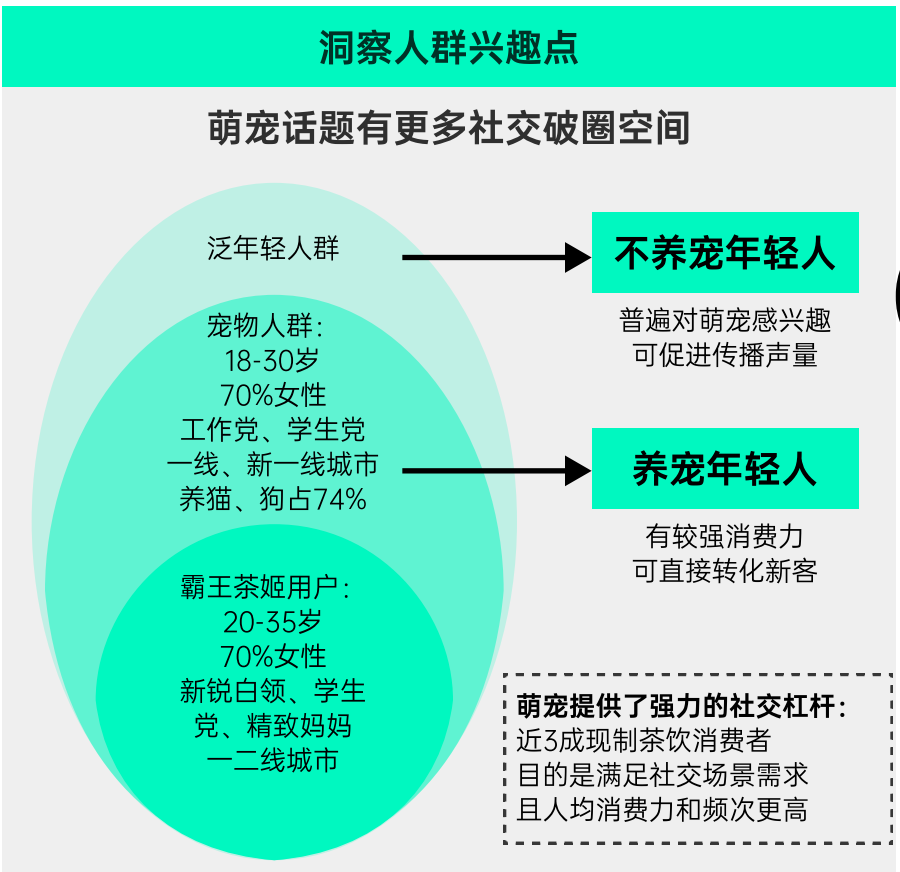
新茶饮的市场培育了这么多年，纯新客已经很少了。即便是霸王茶姬，新客占比也不到20%。

因此，霸王茶姬积极参与进年轻人聚集的场景里，见缝插针式地"刷脸"，刺激新老人群分享、社交，乃至购买。目前霸王茶姬在营销上的创新已经形成了自己的风格，且能够拿到好的市场反馈。

以萌宠活动主题"天天在一起"为例，宠物就是不同画像人群的差异化诉求。无论年轻人养不养宠，总能找到自己的解读方式并参与进来，且这些人群与霸王茶姬现有用户相似但有一定差异。

对于传播内容本身，霸王茶姬也有自己的秘诀：**用周边作为具象化的载体，讲品牌故事的同时拿周边再传播一遍，从而在制造差异化的同时激发大量的长尾效应。**

挖掘年轻人可能出现的场景，用萌宠主题作为破圈的杠杆





数据来源：公开资料，专家访谈，增长黑盒研究整理

为了扩大本次破圈的范围，霸王茶姬在众多平台上都进行了内容布局。**除了日常深耕的小红书和抖音外，还增加了微信视频号+朋友圈广告的形态，在触达差异化人群的同时，实现了以小程序为入口的转化闭环，且沉淀了私域会员。**

在不同平台
用差异化的方式拓展新人群





微信生态

视频号种草：宠物博主内容以陪伴为主题，包含宠物友好门店探店、周边展示等，非直接导向交易

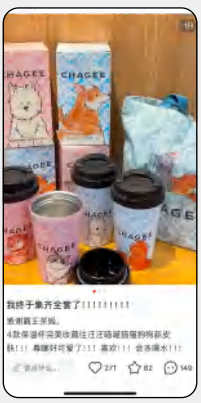
朋友圈广告：辐射宠物偏好人群，直接跳转小程序活动页面可下单/注册会员





抖音

多元化内容种草，宠物博主以萌宠生活、产品周边展示等方式策划内容，不仅可以制造品牌曝光，还可以借助团购功能直接领券成交





小红书

腰尾部宠物博主内容种草，UGC"晒周边"引发长尾传播。同时官方账号矩阵保持强运营，制作大量官宣物料

数据来源：公开资料，抖音，小红书，增长黑盒研究整理

波司登：如何借助大事件+快闪增强高端化心智？

根据波司登最新发布的2024/25上半财年业绩，其营收和净利润均创下历史新高，分别同比增长17.83%和23%。

在"聚焦羽绒服主航道、聚焦时尚功能科技服饰主赛道"的战略下，波司登主品牌不仅稳住了中高端羽绒服的心智，还在冲锋衣、防晒服等户外品类有了较快的增长。

在人们的直觉看来，羽绒服似乎是人手一件的大众品类，如果仅靠高端化涨价驱动增长，岂不是"割韭菜"的行为？

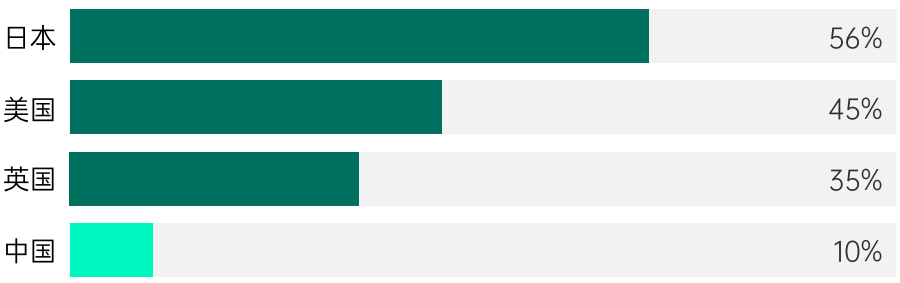
但实际上，中国没穿过羽绒服的人占大多数，渗透率远低于发达国家。一方面是消费者有其它品类的穿衣习惯，另一方面南方的渗透率显著低于北方。

让更多人的衣橱里挂上第一件高皮质羽绒服，成为了波司登人群破圈的机会。

波司登在羽绒服品类上定位中高端心智，持续渗透更多人群

中国还有很多人没有穿过羽绒服

中国对比其它发达国家的羽绒服渗透率



波司登不仅仅局限在羽绒服赛道抢市场

跨品类人群

大衣　棉服　夹克

本品类升级

极寒羽绒服　年轻化羽绒服　户外功能羽绒服

跨地域人群

北方人 → 南方人

数据来源：申港证券，公开资料，专家访谈，增长黑盒研究整理

然而，波司登早就是羽绒服行业的TOP1品牌了，进一步破圈的重点就来到了两个方面：

1. **不固化在本品类竞争，而是放眼更大的"四季服"品类**，即把耐克、moncler等品牌人群均作为目标。因为消费者心中"羽绒服品牌"和"四季服品牌"有着明显的区隔，波司登要把品牌力拉到对等的水平线上。
2. **充分发挥线下渠道资源的优势，制造更强的渗透力。**因为中国服装零售依然有超过6成来自线下，消费者的主要触点也在线下。波司登主品牌拥有2800+门店，是其它羽绒服品牌完全不具备的竞争力。

因此，波司登采用"空军+陆军"联动共同打心智。在传统营销手段制造出线上声量后，马上用线下快闪模式覆盖广泛的线下商圈。这不仅使得"高端形象"有了具象化的体验，还能触达更加差异化的客流，更能让品牌声量即时转化成业绩。

这些增量的人群资产，最终通过微信私域的方式沉淀了下来，从而形成了完善的生态体系。新用户通过企业微信与导购形成了1V1的绑定关系，便于日后的及时触达和进店召回，对于人群资产的运营最大化。

品牌IP大事件+线下快闪，全域联动实现高效破圈

主题传播活动

时尚文化 | 城市地域 | 科学探索



哈尔滨时尚大秀

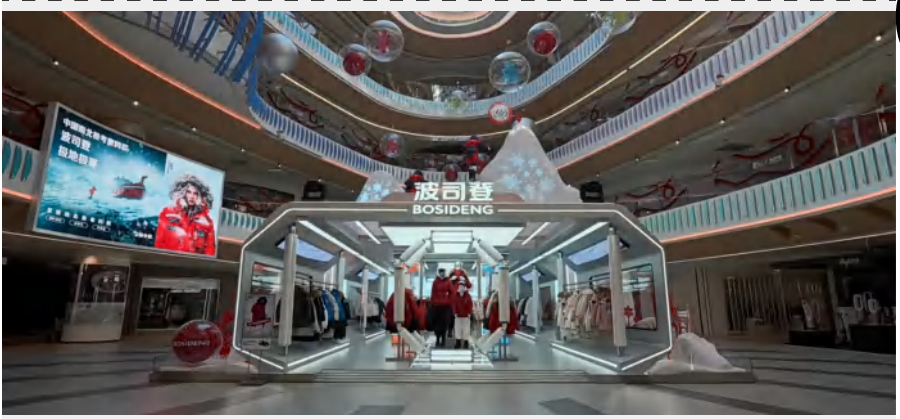


“水哥”共赴南极科考

自营门店快闪

有门店的商场：
抓住高楼层触达不到的新人群，提高新品曝光和售罄率

无门店的商场：
低成本进入高端商圈，拓展高端客源，提高品牌认知度



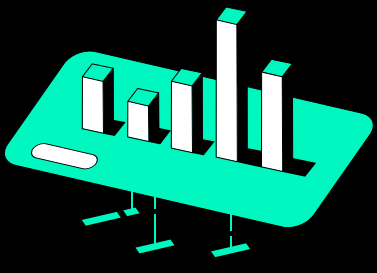
- 基于主题传播，在商场公共区域策划快闪展厅
- 进行新品种草、强化品牌心智、直接转化
- 2024年举办了上千场线下快闪活动，投入上亿元，投资回报率超过5倍

私域沉淀用户资产



- 用户在快闪上绑定导购、加入会员
- 每年通过快闪拉新数十万会员
- 私域会员数量达到2000万人
- 私域销售额16亿，超过所有电商渠道

数据来源：公开资料，公司财报，专家访谈，增长黑盒研究整理



PART6

消费者很愿意与品牌交朋友，但38%还不了解怎么成为朋友

"客户留存"是一个老生常谈的问题。由于不同品类之间的忠诚度差异很大，所以不同品牌对此设定的优先级也不相同。

但整体来看，快消品的整体忠诚度在过去10年有了大幅下降 - 从婴儿奶粉到彩妆数十个品类中，大部分购物者购买品类TOP3的平均频率都下降了。由于那些不忠诚的用户贡献了更多增长，很多企业也将"拉新"作为了最重要的任务[8]。

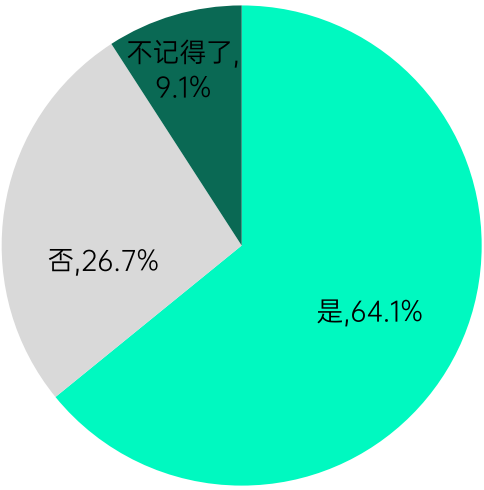
对于重视"留存"的品牌来说，构建会员体系似乎是一个通用的解决方案。有超过6成消费者曾经在过去一年加入过品牌会员，对此抱有积极态度。

但我们发现：**在有过会员注册行为的消费者中，接近4成不熟悉、甚至完全不知道会员体系的规则，这对于提升复购率和LTV来说基本是无效的。**

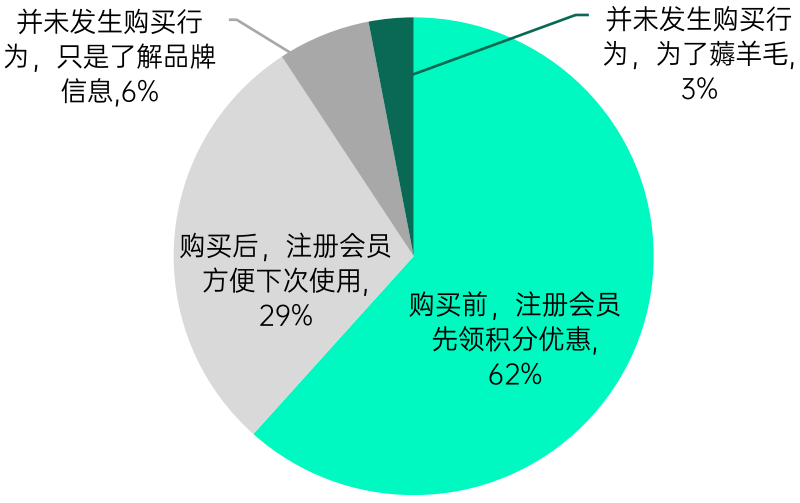
因为这些人当中，有超过6成是在购买前就注册了会员，甚至有接近1成从未发生购买行为。但由于品牌缺乏用户资产的运营和管理，导致新用户无法真正与品牌"做朋友"，互相之间根本不熟悉。

64%的消费者在2024年新加入过品牌会员，但其中38%不知道或不熟悉会员体系

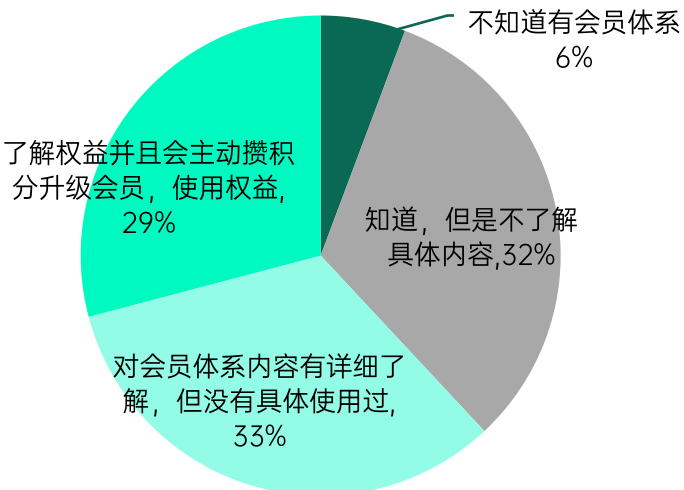
消费者2024年加入品牌会员的情况



消费者注册品牌会员的情况



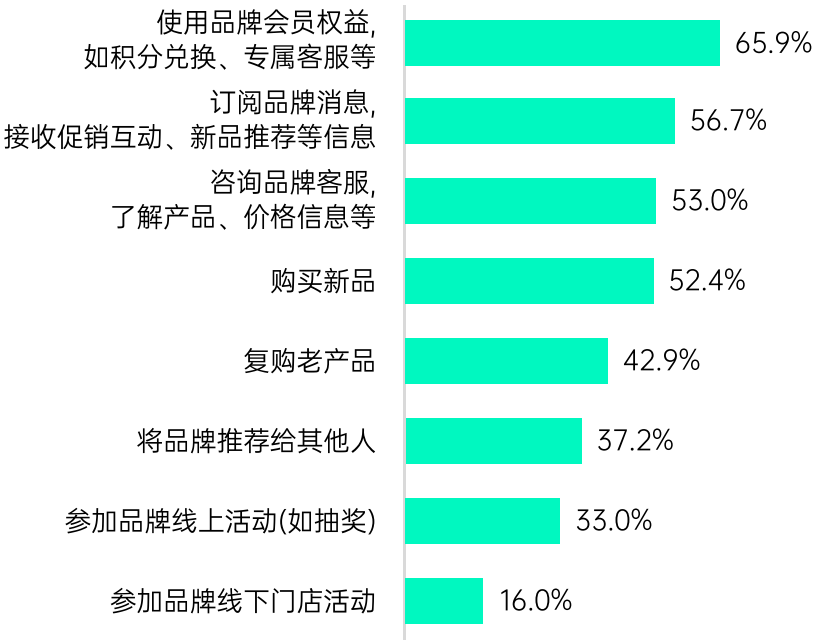
消费者对于品牌会员体系的认知程度



数据来源：增长黑盒线上用户调研，N=1500；N=962；N=962

实际上，从消费者行为来看，大部分人都会选择使用会员专属权益，发生直接购物行为的也不在少数。

消费者加入品牌会员后产生的后续行为



数据来源：增长黑盒线上用户调研，N=962

品牌方关键议题：
怎样构建私域会员体系，充分发挥用户资产的价值？

随着消费者年纪逐渐变大，生活场景在改变，购物的需求也会多样化。品牌能够提供产品和服务来满足这些新需求，陪伴他们度过自然的成长周期，就能换来长期LTV的提升。但要通过深度运营建立用户资产的护城河，也会分为三个重要的阶段：

1. 交朋友：搭建掌控力强的用户资产的"蓄水池"，并在全域链路上向用户发出邀请，不断积累新会员
2. 做朋友：构建会员体系、用户分层机制，并围绕会员的生命周期提供差异化的服务
3. 常联系：借助企业微信、社群等触点建立强连接，提升客户体验的同时助力业绩提升

宜家：如何保持长期定力，通过会员经营穿越周期？

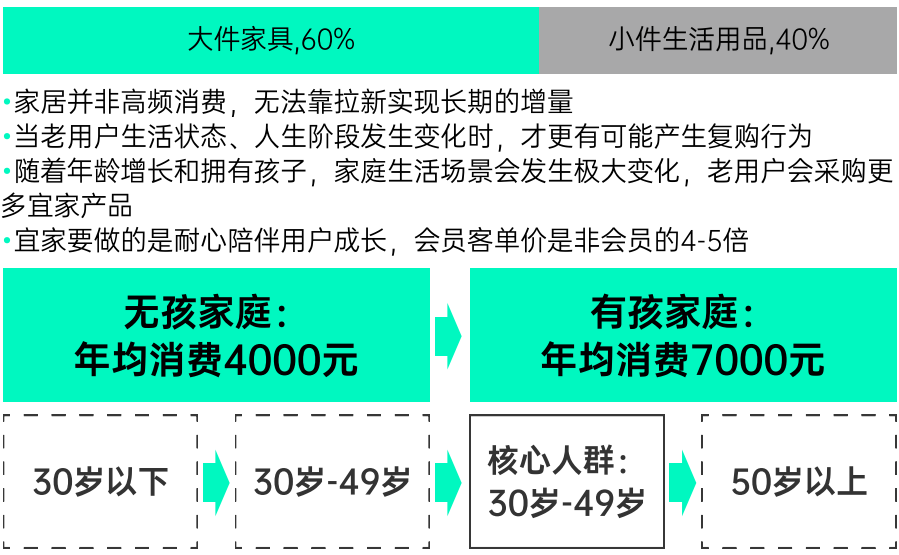
虽然宜家在中国市场的规模已经超过了百亿，但2024年出现了业绩下滑的情况。

在面对穿越周期的挑战时，宜家采用了"短期红利"和"长期主义"两手抓的路径。一方面，通过投资2.73亿人民币，推出超500款"更低价格"产品，灵活的刺激消费并提升竞争力；另一方面，更重视长期品牌建设，与顾客建立持续链接。在分配更多营销预算到品牌建设的同时，精细化运营老会员，不断提升激活和留存。

对于低频消费的品类来说，拉新很难，且给整体生意带来贡献的效率并不高。那么，创建会员体系，维护好会员心智，用陪伴换取复购率，才是更适合的思路。

宜家如今已有超千万会员，每年还会新增百万以上，其中80%的交易额是来自会员消费，会员客单价是非会员的4-5倍。

宜家品类销售以大件刚需家具为主



数据来源：公开资料，公司财报，专家访谈，增长黑盒研究整理

英格卡集团全球零售总裁托尔加·恩库曾表示：宜家把中国视为一个向全渠道融合、数字化转型激进变革的市场，这个总涌现新消费趋势和新玩法的地方，可以为宜家全球的创新探路。[10]

依托于中国市场的39家门店，宜家结合线上公域和私域，构建起了完善的全渠道零售体系，实现了对于所有消费者/潜在消费者的分级触达和经营管理，成为生意增的长期驱动力。

宜家除了重视小红书这个精准客群集中的渠道，还积极投入微信生态的建设中：

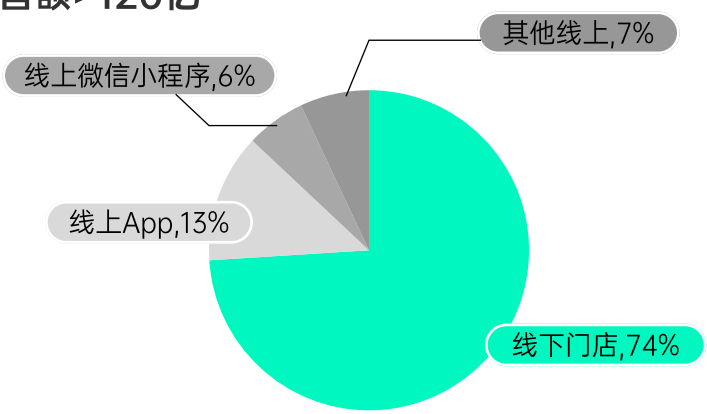
- 在app之外，用微信小程序作为DTC渠道，打造一体化的会员服务中心
- 2022年推出了"宜小家"服务体系，用企业微信为用户提供1V1服务，并成立了门店社群刺激活

跃度 - 这每年给宜家也带来了上元亿的增量收入

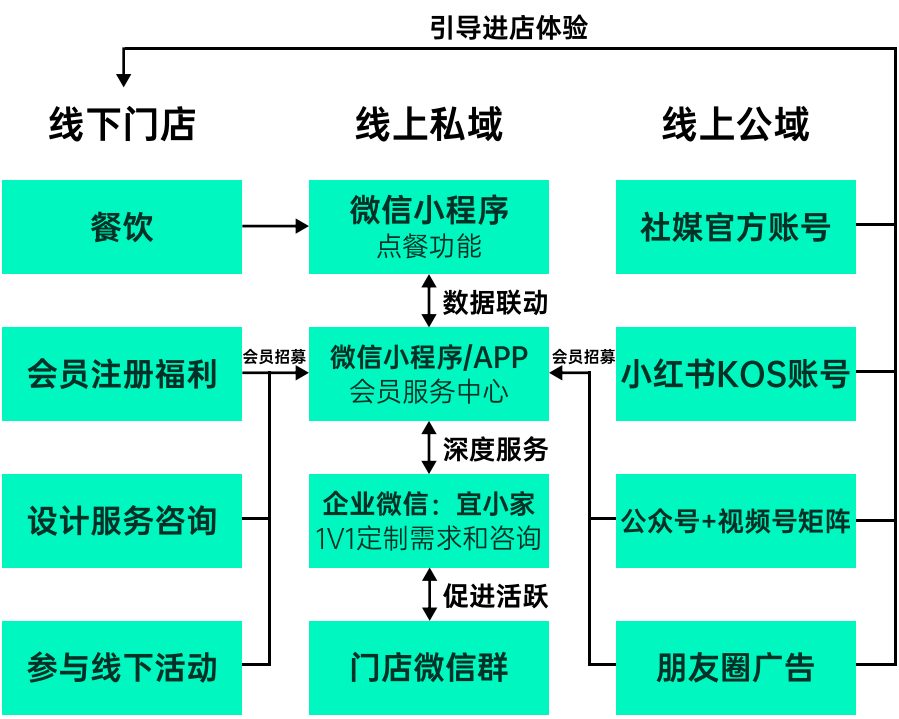
- 通过公众号/视频号矩阵+朋友圈广告，持续激活老会员的同时，用小程序实现新会员注册的闭环

在客户生命周期内打造多元触点，在全域与客户"交朋友"

年销售额>120亿



主要靠线下招募新会员，门店体验是最重要的品牌触点，
70-80%的线下访客最后产生了购买行为



数据来源：公开资料，专家访谈，增长黑盒研究整理

整个宜家会员体系有着成熟的运营策略，把会员"成长值"与"积分值"分离开计算，将忠诚度机制灵活的融入到消费者购物旅程中。

成长值提供了长期稳定的特殊权益，让用户有意愿留存且活跃；而积分值则提供了短期可变的限量福利和优惠。一些会员专享商品，只能通过积分值兑换或加购，大大刺激了老会员的积分消耗率。

基于成长值和积分值，打造完善的会员体系，长期陪伴客户“做朋友”

•在用户旅程的关键节点，把会员体系相关信息一步步传递给用户，而非见面初次就送上一本“会员规则手册”

会员成长值

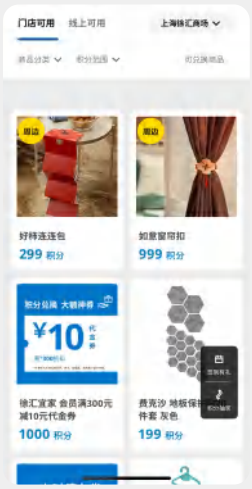


•积累灵感值可提升4个会员等级
•灵感值=消费行为（购物）+活跃行为（如发帖）
•等级越高，可以享受更多的会员福利





会员积分值



•消费、签到、新手任务均可获得积分
•积分除了可以直接兑换成现金优惠外，可以在商店中兑换多种权益



限时限量的周边和特殊商品



线下活动、服务、餐饮等

数据来源：公开资料，专家访谈，增长黑盒研究整理

泡泡玛特：如何抓住市场红利，在私域取得增量业绩？

随着"情绪价值"成为市场热点，IP潮玩的代表品牌泡泡玛特也取得了惊人的业绩。2024H1，泡泡玛特实现营收45.6亿元，同比增长62.0%；净利润为10.2亿元，同比增长90.1%。其增长驱动力并非都来源于出海，在中国大陆地区，2024Q3收入依然同比增长55%-60%。

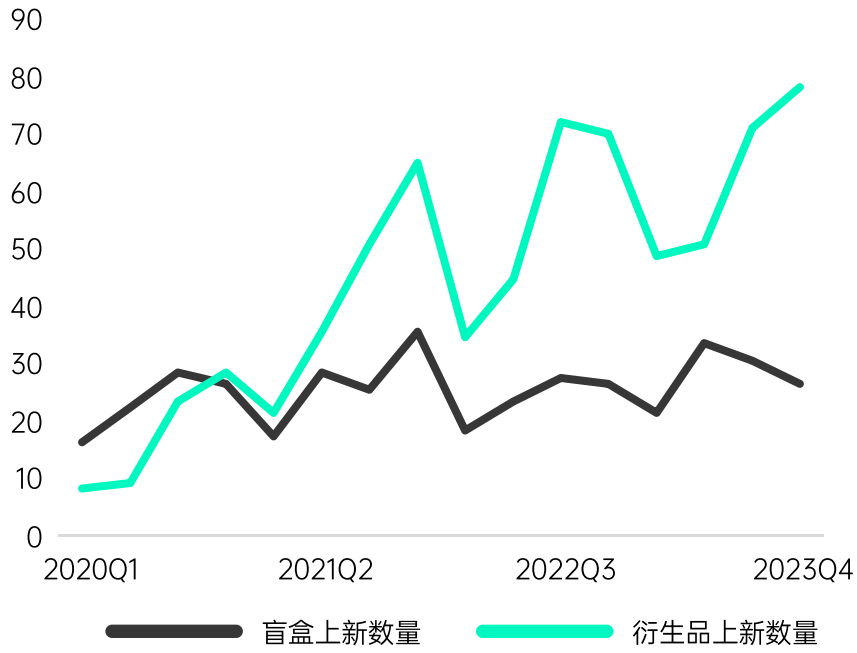
虽然泡泡玛特是通过盲盒起家的，但仅靠拆盲盒的新鲜刺激并不足以支撑更大规模的市场。过去几年，泡泡玛特每个季度盲盒上新数量基本稳定，而手机壳、钥匙链等衍生品的数量却爆发式增长。另一方面，毛绒玩具、MEGA高端玩偶、可动关节玩偶等品类的营收占比也越来越高。

年轻人的个性化需求并非泡泡玛特的唯一目标。随着用户年龄的增长，潮玩已经成为了生活方式的一部分，可以与更多生活场景进行搭配。

优质IP所提供的情感寄托，必须在生活中有具象化的形态，才有意义。在用户成长的生命周期中，不断延展产品类型、提升复购，成为了泡泡玛特增长的另一大驱动力。

会员常年贡献90%以上收入，整体增量已经从拉新破圈转变为留存

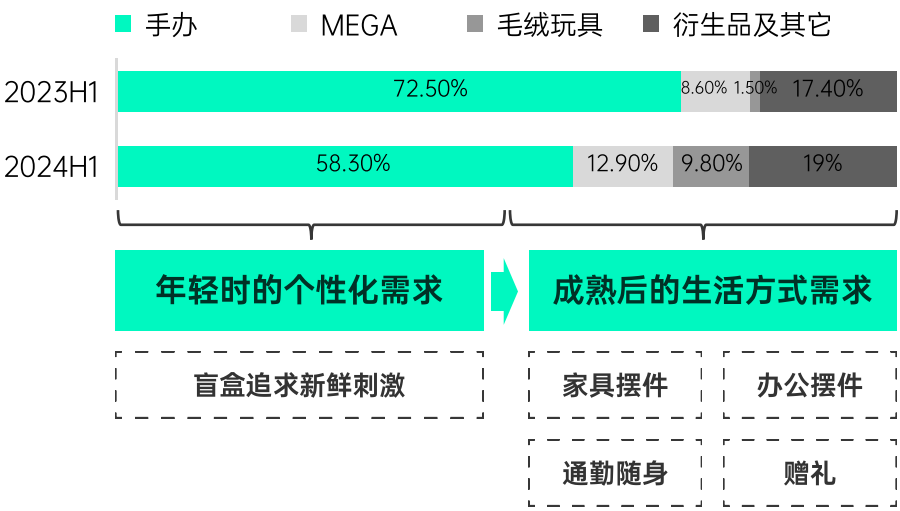
泡泡玛特不同品类季度上新数量变化



TOP4 IP 营收占比持续稳定在50%

数据来源：华泰研究、广发证券发展研究中心，专家访谈，增长黑盒研究整理

泡泡玛特品类营收分布变化



- 当年25岁以下的Z世代，今天已经成长为了30-35岁的白领，甚至当了父母
- 陪伴老用户成长的生命周期，满足更多生活场景的需求，而非一味的拉新年轻人
- 情绪价值与生活场景结合才有意义，新鲜刺激维持不了长期消费

数据来源：华泰研究、广发证券发展研究中心，专家访谈，增长黑盒研究整理

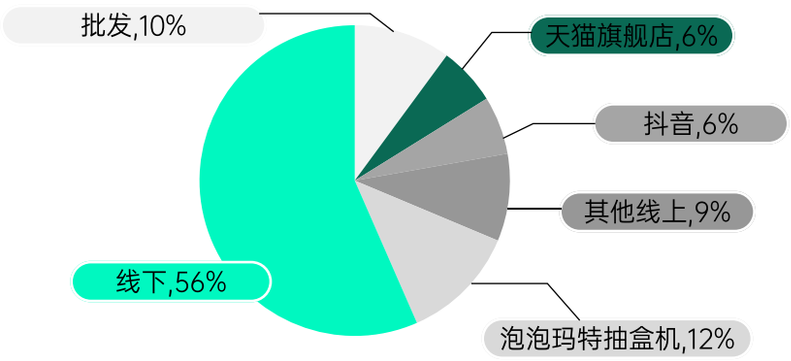
早年泡泡玛特通过深刻洞察用户需求，将线下拆盲盒的惊喜感复刻到了线上，打造出"泡泡玛特抽盒机"这个微信小程序，并成为了销售占比最高的电商渠道。

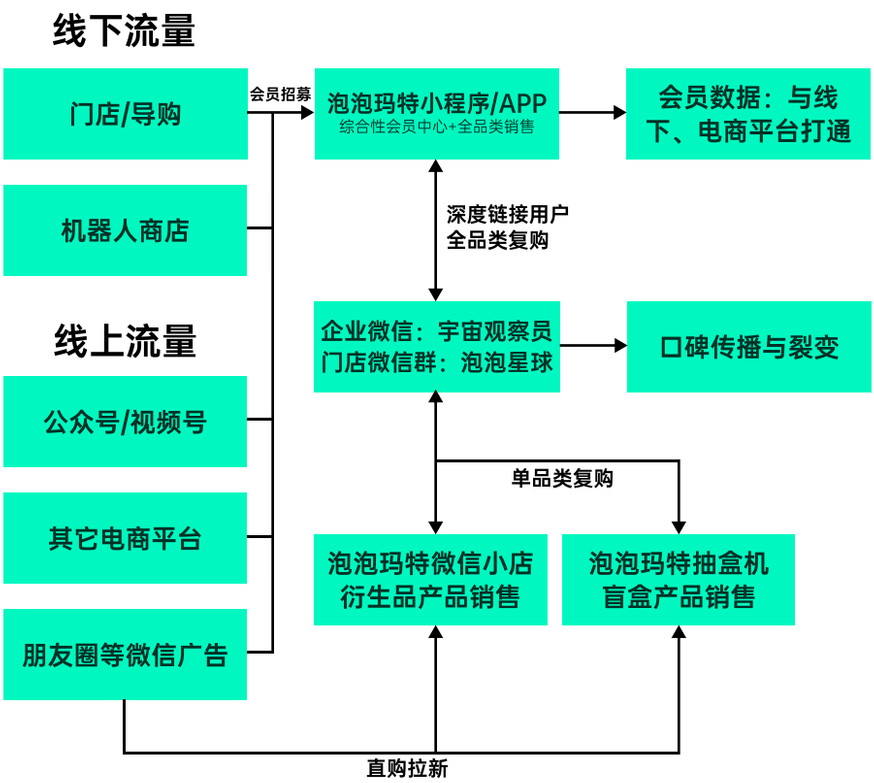
今天，泡泡玛特依然在微信生态深耕，有了线上+线下融合的私域模式：

- 在抽盒机满足盲盒购物的同时，还通过视频号直播销售衍生品，并通过微信广告进行会员拉新
- 针对送礼场景，在微信小店采用了最新上线的送礼功能
- 设立企业微信客服和门店社群，进行拍卖、抽奖、优惠等活动，提升复购率
- 小程序会员数据与其他电商平台、APP打通，共享会员体系

基于微信生态构建出功能完善的私域体系

私域营收远超其它电商渠道





数据来源：公开资料，专家访谈，增长黑盒研究整理

泡泡玛特将泡泡值作为综合积分，通过三种方式累计升级后享受特殊的权益，让用户更有"游乐场"的感觉。此外，泡泡玛特在确定新IP后，会通过会员数据洞察，来辅助开发IP对应的产品形态，更好的满足用户多元化生活场景需求。

私域会员体系贡献高增量的同时，反哺IP产品形态的研发

会员体系与用户深度链接

会员复购率大于普通用户2倍	会员数量近4000万	会员人均消费大于普通用户2倍
泡泡值作为综合积分	根据泡泡值升级等级	不同等级有特殊福利

基础分：互动任务奖励
+
购物分：消费1元得1分
+
奖励分：点亮徽章领取

萌新玩家：0泡泡值
进阶玩家：500泡泡值
头号玩家：2000泡泡值
收藏大师：8000泡泡值



洞察用户偏好与需求

全域会员数据

根据用户行为特征得到洞察

产品形态偏好：盲盒、手办、周边等
产品使用场景偏好：居家、办公、送礼等
情感诉求偏好：对应不同的IP类型

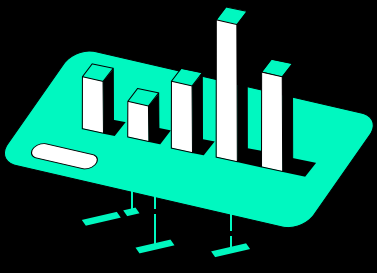
根据洞察开发IP相关产品

IP X 产品形态 X 使用场景 X 情绪价值

小范围测试

根据用户反馈打磨产品细节，材质、尺寸、颜色、图案等

数据来源：公开资料，专家访谈，增长黑盒研究整理



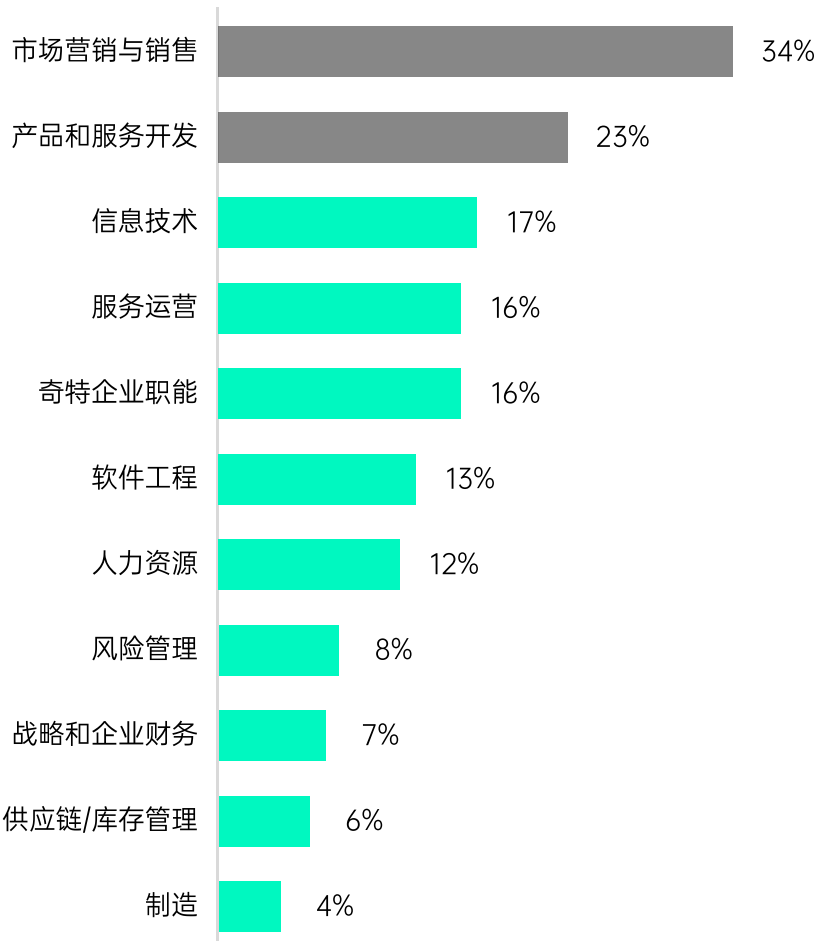
PART7

中国消费者对于AI的热情远超欧美，68.3%对于AI广告内容感兴趣

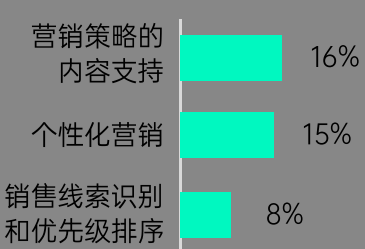
AI是今年最热门的话题，我们有必要再来回顾一下。

实际上，生成式AI的浪潮对于企业业务场景的影响还比较有限，全球范围内的企业都集中在营销与销售环节，尤其是营销内容的生产。**在营销领域借助AI来降本增效，已经成为所有企业管理者的共识。**

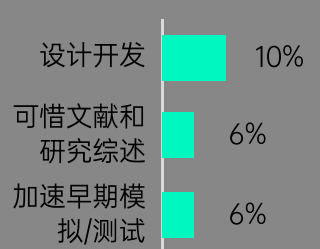
各职能部门日常应用生成式AI情况



市场营销与销售最常见的应用场景



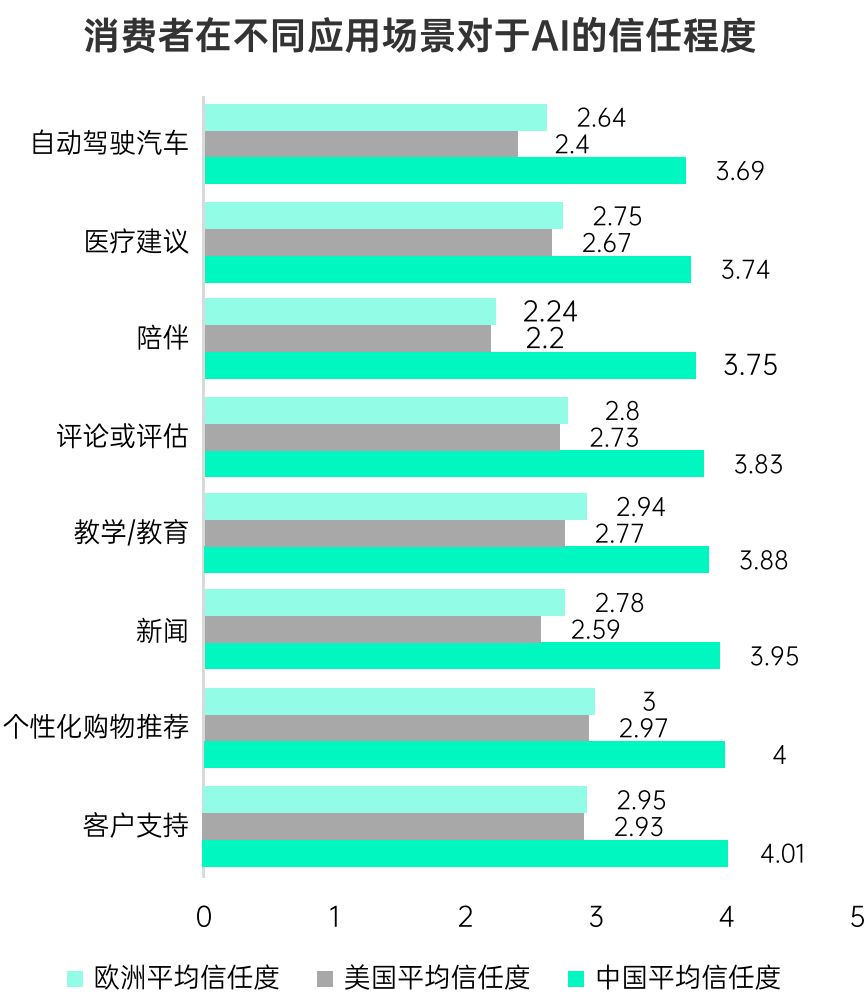
产品和服务开发最常见的应用场景



数据来源：《The state of AI in early 2024》，麦肯锡

但关键问题是AI的热度也伴随着各种炒作，想识别其中的关键价值，就要看消费者是什么态度。

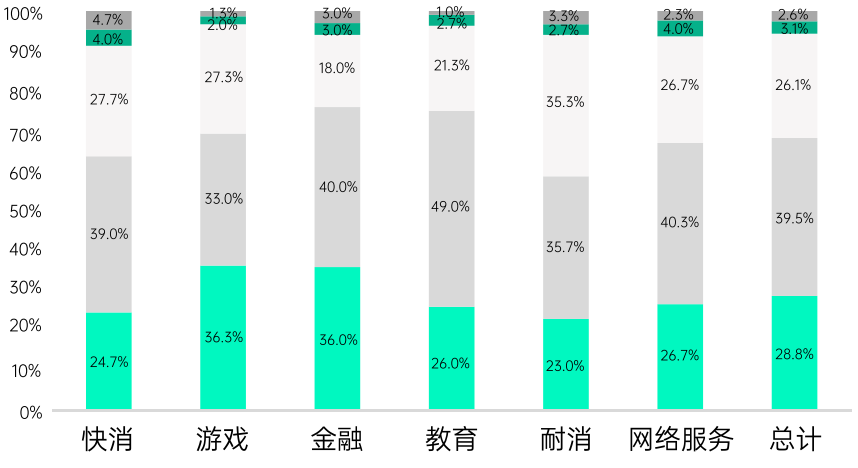
比较有意思的是，**中国的市场环境似乎更适合企业来拓展AI在营销上的应用，因为中国消费者对于AI的信任程度显著高于欧美地区。**



数据来源：《Gen AI Can Help Retailers Defy China's Economic Slowdown》，贝恩

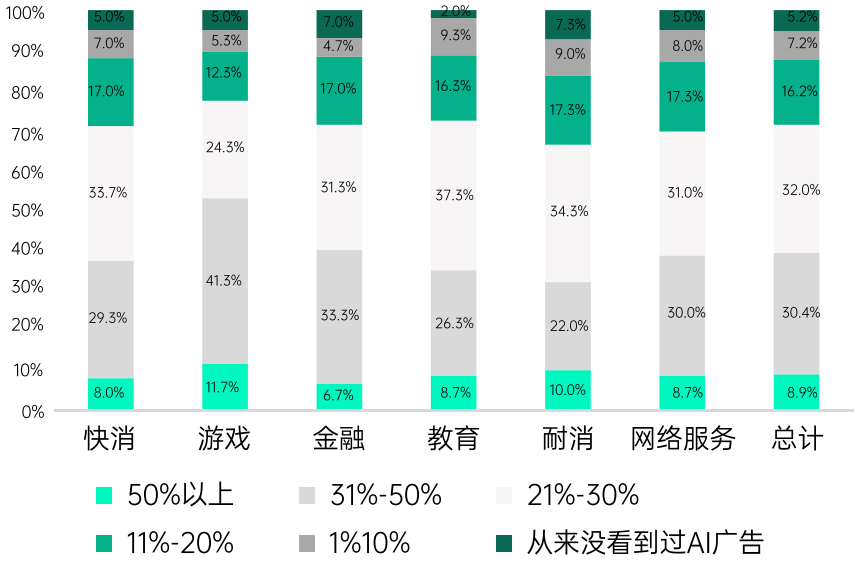
我们的数据也显示，**中国消费者对于AI广告营销普遍具备积极的态度，同时众多行业的AI广告渗透率也达到了较高的程度。**

消费者普遍对于AI生成广告抱有积极的态度，在游戏和金融行业最显著



数据来源：增长黑盒线上消费者调研，N=1800；对于AI生成广告的定义：图片、视频等内容并非人工制作，而是利用AI自动化生成的

在各个行业，消费者主观认为有较大比例的广告是AI生成的，游戏行业更加显著



数据来源：增长黑盒线上消费者调研，N=1800；对于AI生成广告的定义：图片、视频等内容并非人工制作，而是利用AI自动化生成的

因此，中国市场的品牌方在AI营销的应用上非常积极。有数据显示，营销部门人员对于AI工具的周使用率已经达到了54%，甚至有24%的营销人每天都在使用AI工具[11]。而对于电商行业的调研则显示，从公司角度来看有52%的商家至少已经用过一款生成式AI工具[12]。

品牌方关键议题：
怎样在营销领域找到AI应用场景？

积极拥抱AI技术，在营销业务上依然有很大的增量空间。但这并不意味着第一天就投身高精尖技术开发，先从营销内容的"降本增效"开始，确定性的收益会更强。

九宫游戏：如何通过"游戏混剪"解决行业共性的内容难题？

既然游戏玩家对于借助AI生成的营销内容态度更积极，我们就来看看游戏行业的案例。

九宫游戏在打造《群英风华录》这个黑马爆款的过程中，依然面临着整个行业的共性难题：**上线宣发的初期，优质素材数量不足，跟不上宣发节奏，导致缺乏试错空间、无法针对不同人群和渠道做精细化投放，整体宣发效果并不理想。**

于是，九宫游戏决定采用AI技术来生产内容，并与腾讯广告妙思开展合作。借助"游戏混剪"功能，公司将传统人工按天生产的节奏提升到了分钟级，从而大规模生产了跑量的视频素材和脚本，并取得了良好的投放效果。

九宫游戏广州发行负责人李志亮认为，腾讯广告妙思的优势主要有三个：

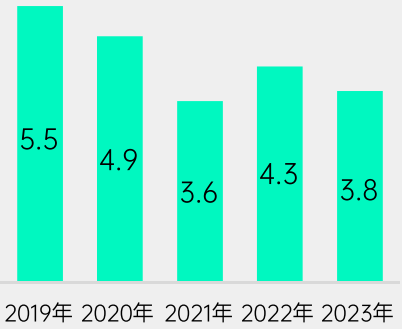
- 几个小时就能上手，提示词生成内容和后期调优都很方便
- 大模型用腾讯广告的数据训练，更懂什么素材更容易爆、效果好
- 与腾讯广告投放平台直接打通，内容一站式生产、投放、过审、复盘

由于取得了降本增效的收益，九宫游戏目前对于AI技术在营销上的应用非常看重，**已经有50%以上的平面广告会用到AI，视频广告的占比也超过了20%。**

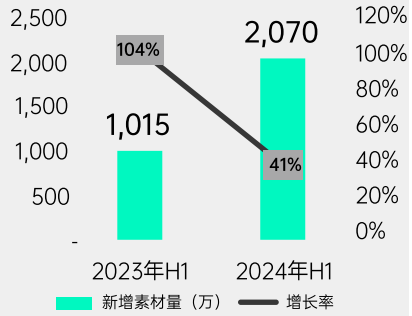
用AI解决行业共性痛点，新游《群英风华录》冲上IOS免费榜榜首

行业竞争激烈，游戏素材消耗加快，优质内容产能不足

中国手游APP广告素材平均投放天数



中国移动游戏市场手游APP新增去重素材量



公司“好产品”面临“缺素材”的困难

上线初期素材跟不上宣发节奏

问题1：缺乏试错空间

问题2：无法针对渠道、人群做差异化

投放效果不理想

借助AI能力高效生产优质内容

平面广告应用AI 占比>50%

+

视频广告应用AI 占比>20%

腾讯广告妙思游戏混剪功能 → 分钟级生产视频脚本和素材



点击率 1.5%

消耗 +15%

内容成本 -60%

数据来源：DataEye研究院， Fastdata极数，公开资料，增长黑盒研究整理

结语

吉姆·柯林斯在知名著作《从优秀到卓越》中，首次提到了**斯托克代尔悖论**：美国海军上将斯托克代尔在越南战争期间被俘，经历了长达8年的战俘生。活在狱中，他多次遭受拷打，但他始终坚信自己能够获释，这种乐观信念支撑着他度过了艰难的岁月。

在采访斯托克代尔时，柯林斯却发现了一个矛盾：在战俘营中最先崩溃的往往是那些过度乐观的人。因为这些人总是抱着"圣诞节前就能获救"的期待,但当一次次希望落空后,他们的信念就会被粉碎。

相比之下, 斯托克代尔则兼具了坚定的信念和直面现实的态度，成功熬过了地狱般的8年。

通过对更多商业领袖的采访，柯林斯同样发现能够穿越周期的企业都具备相似的特征：一方面保持坚定的长期发展信念, 持续投入研发创新、品牌建设、人才培养等核心壁垒的构建; 另一方面, 清醒认识到当前市场环境中的各种挑战与机遇,灵活调整经营策略,把握短期市场红利。

展望2025年，从长期主义的角度来看：

1. 场景分化的新机会：打破品类的界限，新人群中找到新场景
2. 价格战转向价值战：提升供应链能力，坚持品牌价值建设
3. 短链路转向长链路：不在交易转化环节all in，在用户全生命周期做教育

4. 充分挖掘用户资产：构建私域和会员体系，提升长线LTV

从短期红利的角度来看：

1. 差异化的破圈拉新：积极尝试新的流量渠道，开发更多兴趣人群
2. 全域内容多元组合：差异化达人投放，强化品牌官方内容和熟人社交传播
3. AI营销的降本增效：借助新技术提升营销内容的生产效率

如果品牌能够找到一个兼顾短期和长期两端、足够包容的生态去扎根，就能形成稳定的经营阵地。**通过前文的案例分析，我们发现腾讯生态或提供了一种可能性，其生态的多元性，能够满足大小商家的多种类型业务诉求，也成为了当下很多品牌的经营阵地选择。**

腾讯生态庞大的用户基数，足以覆盖用户生命周期中的各个触点，并且给品牌方提供了私域沉淀的场所。而"人货场"的差异化，也让品牌重新回归用户需求，而非价格比拼。

另一方面，朋友圈、视频号、微信小店等社交流量的发展，又给品牌方提供了马上可以入局的新商机，使得全域营销策略有了更丰富的组合，帮助品牌方完成破圈增长的目标。

最后，我们也期待大家能够在2025年继续保持战略定力，在这个离散的时代找到自己穿越周期的路径。

参考资料：

[1]《用户媒介使用："高度集中碎片化"与"动态粘性"——基于手机应用切换的实证研究》，何康&张洪忠
[2]《The China Report》，TD Cowen
[3]《2024品牌营销趋势》，群邑智库
[4]《霸王茶姬启示录：极致残酷的效率游戏》，晚点LatePost
[5]《第三次全国时间利用调查公报》，国家统计局
[6]《How Walmart's $90 billion Sam's Club is aiming to take down Costco》，Yahoo Finance
[7]《中国品牌全球信任指数》，益普索
[8]《2024年中国购物者报告，系列二》，贝恩&凯度消费者指数
[9]《通往2025：中国消费者展望》，尼尔森IQ&GFK
[10]《宜家在中国市场的创新发展与战略布局》，零售氪星球
[11]《2025中国数字营销趋势报告》，秒针营销科学院
[12]《Gen AI Can Help Retailers Defy China's Economic Slowdown》，贝恩

附录: 调研方法及样本概览

调查问卷样本条件及配额

样本配额

N=1500

筛选条件

最近一年内购买过主流消费品（食品/酒水饮料/美妆/个护家清/服装配饰/家居/家电3C/奢侈品/汽车/母婴/宠物用品）中的任意一个或多个品类

样本分布

年龄	样本量	%
20-29	296	20%
30-39	423	28%
40-49	366	24%
50-59	415	28%
Total	1500	100%

配额设置参考CNNIC2024年9月发布的第54次中国互联网络发展状况统计报告总的网民结构比例

性别	样本量	%
男	750	50%
女	750	50%
Total	1500	100%

品类	样本量	%
食品	≥120	≥8%
酒水饮料	≥120	≥8%
美妆	≥120	≥8%
个护家清	≥120	≥8%
服装配饰	≥120	≥8%
家居	≥120	≥8%
家电	≥100	≥6.7%
奢侈品	≥100	≥6.7%
汽车	≥100	≥6.7%
母婴	≥100	≥6.7%
宠物用品	≥100	≥6.7%
Total	1500	100%

声明：

数据及免责声明： 本报告的研究发现基于增长黑盒Growthbox进行的消费者调研、行业专家访谈、公开市场数据分析以及案例研究。尽管我们在研究过程中秉持严谨态度,但任何市场研究方法都存在其固有限制。增长黑盒Growthbox仅就本报告提供客观描述,但无法对数据和结论的准确性、完整性及适用性作出保证。报告内容仅反映特定时期的市场状况和研究发现,不构成任何投资建议或业务决策依据。如有机构或个人基于本报告内容做出商业决策,由此产生的风险和后果需自行承担。增长黑盒Growthbox不对因使用本报告引发的任何直接或间接损失承担责任。

知识产权声明： 本报告由增长黑盒Growthbox编撰整理。报告中的部分内容来自公开发表的研究报告、新闻报道和数据资料，这些内容的知识产权归原作者或机构所有。除上述引用内容外，报告中的分析、评论及结论均为增长黑盒Growthbox的研究成果，受中国相关法律法规保护。未经增长黑盒Growthbox书面授权，任何组织或个人不得以任何形式或方法对本报告的部分或全部内容进行商业性使用、复制、转载、摘编或创造相关衍生作品。对本声明的最终解释权归增长黑盒Growthbox所有。

出品方

增长黑盒研究组

Designer / 阿杰、阿吉

联系我们

刘方舟

增长黑盒
CEO

微信

