

2023年中国线下 动销数字化白皮书

2023 China Offline Digital
Marketing White Paper

报告提供的任何内容（包括但不限于数据、文字、图表、图像等）均系头豹与普乐师公司独有的高度机密性文件（在报告中另行标明出处者除外）。未经头豹与普乐师公司事先书面许可，任何人不得以任何方式擅自复制、再造、传播、出版、引用、改编、汇编本报告内容，若有违反上述约定的行为发生，头豹与普乐师公司保留采取法律措施，追究相关人员责任的权利。

2023年10月

研究目的

《2023年中国线下动销数字化白皮书》通过问卷调研、实地采访、专家访谈、资料文献研究等分析方法，分析中国线下数字化动销行业发展现状与趋势，洞察行业的机遇与挑战，揭示行业未来发展趋势。

研究区域范围：中国

此研究将会围绕以下关键问题展开：

- ① 中国线下动销数字化发展现状以及可能的增长点
- ② 行业生态特征演变以及各方价值创造路径
- ③ 行业未来发展趋势方向

摘要

线下零售的复杂化、多样化业态为线下动销数字化带来一定挑战，同时也赋予了行业巨大的增长空间。

• 市场痛点：

相较线上动销模型的成熟，线下动销更复杂多样且数据基础薄弱。疫情后消费者对于产品和体验的性价比要求更高，品牌动销效率提升压力更大。动销通路中各个环节的数据基础和从业人员的数字能力参差，导致行业数字化进程无法一蹴而就。

• 线下动销数字化生态系统：

千变万化的具体交易场景使得线下动销成为一个巨大而复杂的商业生态系统。在这个系统中，只有“场、员、货、人”模型才能准确描述动销人员围绕着产品为消费者（或客户）所做出的价值创造；而这个生态系统的数字化建设，将会是一个基于深刻行业洞察，局部优化，不断迭代的过程。数字技术与行业洞察将会成为推进动销数字化的双引擎。

• 发展趋势：

线下动销不仅仅是实物产品的高效触达，也是占领消费者心智的重要渠道。线下动销数字化能够将不同场景消费者复杂动态的需求采集整合，实现营销一体化；第三方的数据、算法和工具服务将进一步实现行业全链路降本增效，为品牌方积累数字资产，并为未来的消费体验创新提供新的可能。

目录

CONTENTS

◆名词解释	05
◆调研介绍	06
◆鸣谢页	07
◆第一章 中国线下动销数字化发展现状	08
• 1.1 行业发展历程分析	09
• 1.2 当前宏观环境分析	12
• 1.3 数字化进程分析	17
• 1.4 困境与痛点分析	22
◆第二章 中国线下动销数字化生态建设	26
• 2.1 线下动销“场员货人”四要素	27
• 2.2 线下动销数字化生态价值创造分析	29
◆第三章 中国线下动销数字化产业链分析	36
• 3.1 产业链图谱	37
• 3.2 产业链上游-品牌商	39
• 3.3 产业链中游-动销数字化服务商	41
• 3.4 产业链下游-消费者互动	44
• 3.5 产业发展特征	46

目录

CONTENTS

◆第四章 中国线下动销数字化标杆案例分析	48
• 4.1 案例一：数据可视，动销可控	49
• 4.2 案例二：长期经营，持续提升	52
• 4.3 案例三：数字驱动，零售创新	55
◆第五章 中国线下动销数字化趋势洞察与展望	58
• 5.1 发展趋势一：营销一体化	59
• 5.2 发展趋势二：全链路降本增效	60
• 5.3 发展趋势三：消费新体验	61
◆第六章 ESG	62
• 6.1 动销ESG相关指标	63
• 6.2 技术层面ESG	65
• 6.3 社会层面ESG	68
◆方法论	71
◆法律声明	72

名词解释

TERMS

按报告出现顺序排序

- ◆ **线下动销**：指在实体产品流通和零售场景下，在产品抵达消费者的过程中，以各种直接和间接的形式影响消费者的最终购买决策，促进实际交易发生所作出的营销行为。
- ◆ **SaaS**：Software as a Service，软件即服务，通过网络提供软件服务，云厂商将应用软件统一部署在自己的服务器上，客户可根据工作实际需求，通过互联网向厂商定购所需的应用软件服务。
- ◆ **社会消费品零售总额**：是指企业（单位、个体户）通过交易售给个人和社会集团，非生产、非经营用的实物商品金额，以及提供餐饮服务所取得的收入金额。社会消费品零售总额包括实物商品网上零售额，但不包括非实物商品网上零售额。
- ◆ **大数据**：又称巨量资料，在合理时间内达到撷取、管理、处理、并整理成为帮助企业经营决策更积极目的的资讯。
- ◆ **AIGC技术**：（人工智能生成内容）是一种新型的内容创作方式，它继承了专业生产内容（PGC，Professional-generated Content）和用户生成内容（UGC，User-generated Content）的优点，并充分发挥技术优势，打造了全新的数字内容生成与交互形态。随着科技的不断发展，AI写作、AI配乐、AI视频生成、AI语音合成以及最近非常热门的AI绘画等技术在创作领域引起了广泛讨论。
- ◆ **物联网**：Internet of Things，是指通过各种信息传感器、射频识别技术、全球定位系统、红外感应器、激光扫描器等各种装置与技术，实现物与物、物与人的泛在连接，实现对物品和过程的智能化感知、识别和管理。物联网是一个基于互联网、传统电信网等的信息承载体，它让所有能够被独立寻址的普通物理对象形成互联互通的网络。
- ◆ **动销关键人**：在商品流通各个环节，负责推动流转效率提升，执行商品陈列和促销活动，为消费者提供相关服务和信息并促进终端销售达成的工作人员。他们主要由品牌商派出，也包括代理商，经销商，零售商的相关工作人员，甚至小店店主本人。他们是线下复杂场景下的4P（产品、场所、价格、促销）协调人，对品牌形象塑造和产品高效抵达都起到重要作用。本文中动销关键人也经常简称为“动销触点”或“员”。
- ◆ **MT渠道**：Modern Trade，现代渠道，一般产品从制造商到消费者手中集约型流通环节，主要指大型国际卖场、仓储式连锁、专营店等。
- ◆ **GT渠道**：General Trade，传统渠道，传统营销渠道主要是指在传统营销模式中，产品从研发生产到最终消费者手中所经过的渠道，主要是指分销商、批发商和传统小店等。
- ◆ **费效比**：是投入费用和产出效益的比值，本文中特指动销成本投入与动销效益的比值。
- ◆ **零售支持服务商**：零售支持服务是零售企业为顾客提供的、与其基本商品相连的、旨在增加顾客购物价值并从中获益的一系列无形的活动。包括售前服务，售中服务，售后服务。

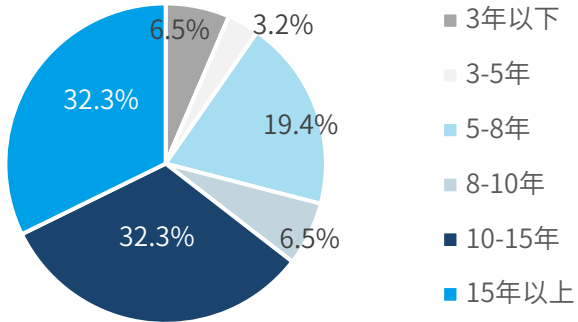
调研介绍

调研方法

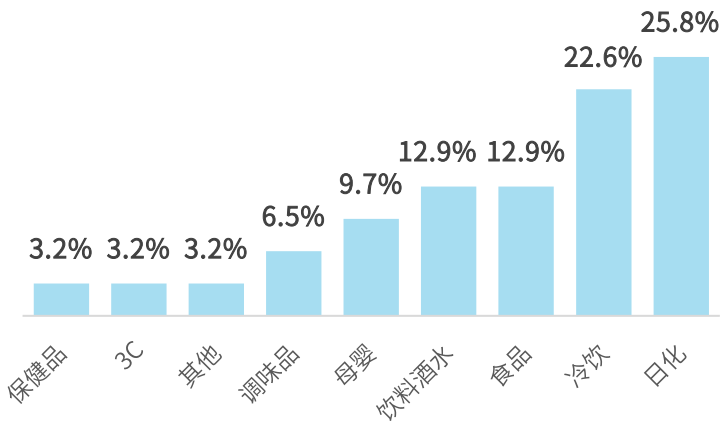
- 本次调研采用问卷调研法以及实地调研法相结合的方式，共收集有效问卷1,303份。
- 问卷采用封闭选项为主体，开放问题辅助的形式。
- 采访采用半结构式开放问题引导模式。

品牌经理人样本特征

从业经验

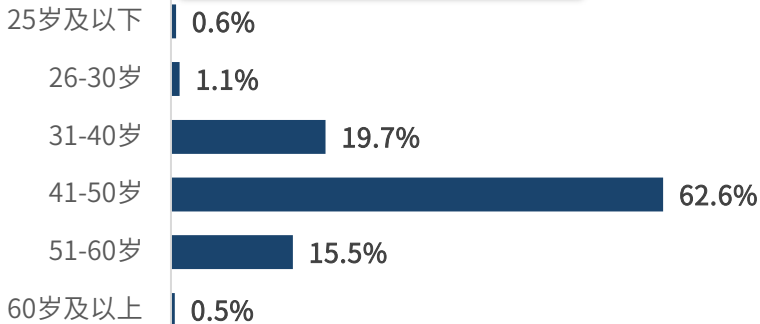


行业分布

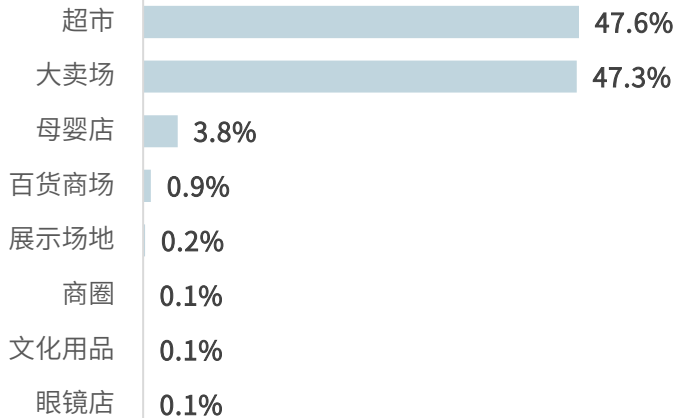


促销员样本特征

年龄分布



渠道分布



终端价格调研

终端价格调研主要覆盖上海便利店及其周边商超

该调研总计：

- 跟踪了427家门店
- 30个SKU

其中，门店类型包含：

- 连锁便利店279家
- 独立便利店116家
- 周边商超14家
- 卖场18家

特别鸣谢

感谢以下诸位学者在本期白皮书的构思和调研过程中给予的学术支持！



Dr. Peter Moran

战略系教授（退休）
伦敦商学院
中欧国际工商学院



黄少卿 博士

经济系教授
上海交通大学安泰经济与管理学院



才凤艳 博士

营销系教授
上海交通大学安泰经济与管理学院



胥 莉 博士

经济系副教授
上海交通大学安泰经济与管理学院



Dr. Federico Magni

管理系高级研究员
瑞士苏黎世联邦理工学院



Dr. Gage Tang（唐淦琦）

管理系博士后研究员
瑞士弗莱堡大学

Chapter 1

中国线下动销数字化 发展现状

- 1.1 行业发展历程分析
- 1.2 当前宏观环境分析
- 1.3 数字化进程分析
- 1.4 困境与痛点分析

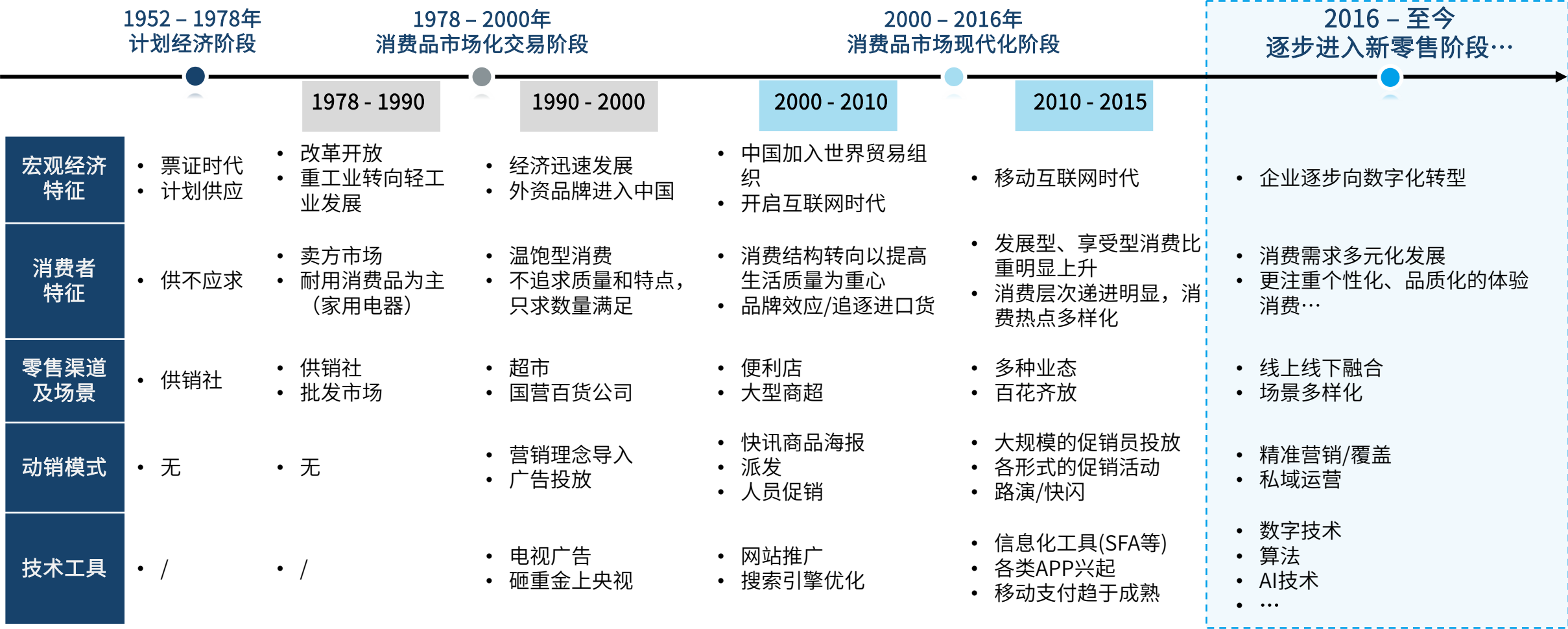


1.1 行业发展历程分析

- ◆ 中国动销发展四大阶段
- ◆ 实地动销迎来数字时代

1.1 中国线下动销数字化发展历程分析 (1/2)

中国线下动销行业经历了四个发展阶段；面对消费崛起、市场分化、技术跃进的新零售时代，传统营销模式局限性凸显；依托数字技术，通过算法和数字工具实现精准营销和消费者全方位满意度提升，成为动销业大趋势

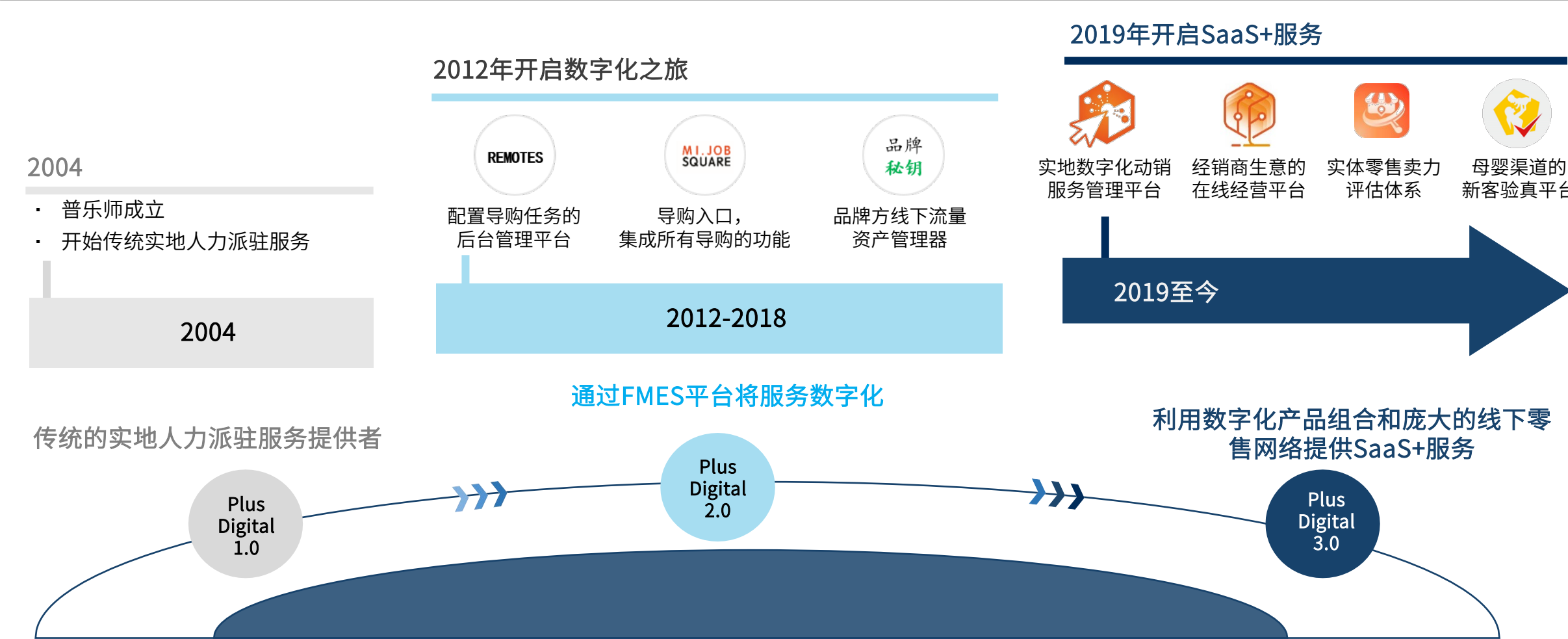


来源：普乐师、头豹研究院编辑整理

1.1 中国线下动销数字化发展历程分析 (2/2)

新世纪，线下动销行业头部企业开始对数字化方向进行探索；以普乐师为例，2019年内完成三次技术迭代，引入11个数字工具，为不同的客户群体提供高效的个性化数字动销服务

图表：2000年以后的技术演进（以PLUS为例）



来源：普乐师、头豹研究院编辑整理

1.2 当前宏观环境分析

- ◆ 政策面
- ◆ 经济面
- ◆ 社会面
- ◆ 技术面

1.2 中国线下动销数字化发展宏观环境分析 —— 政策

供应端，相关政策在资金、人才方面协助消费及流通企业提质升级，鼓励进一步全链路数字化转型；需求端，为满足消费者需求，政策鼓励创新消费，促进消费新场景建设以提升消费体验

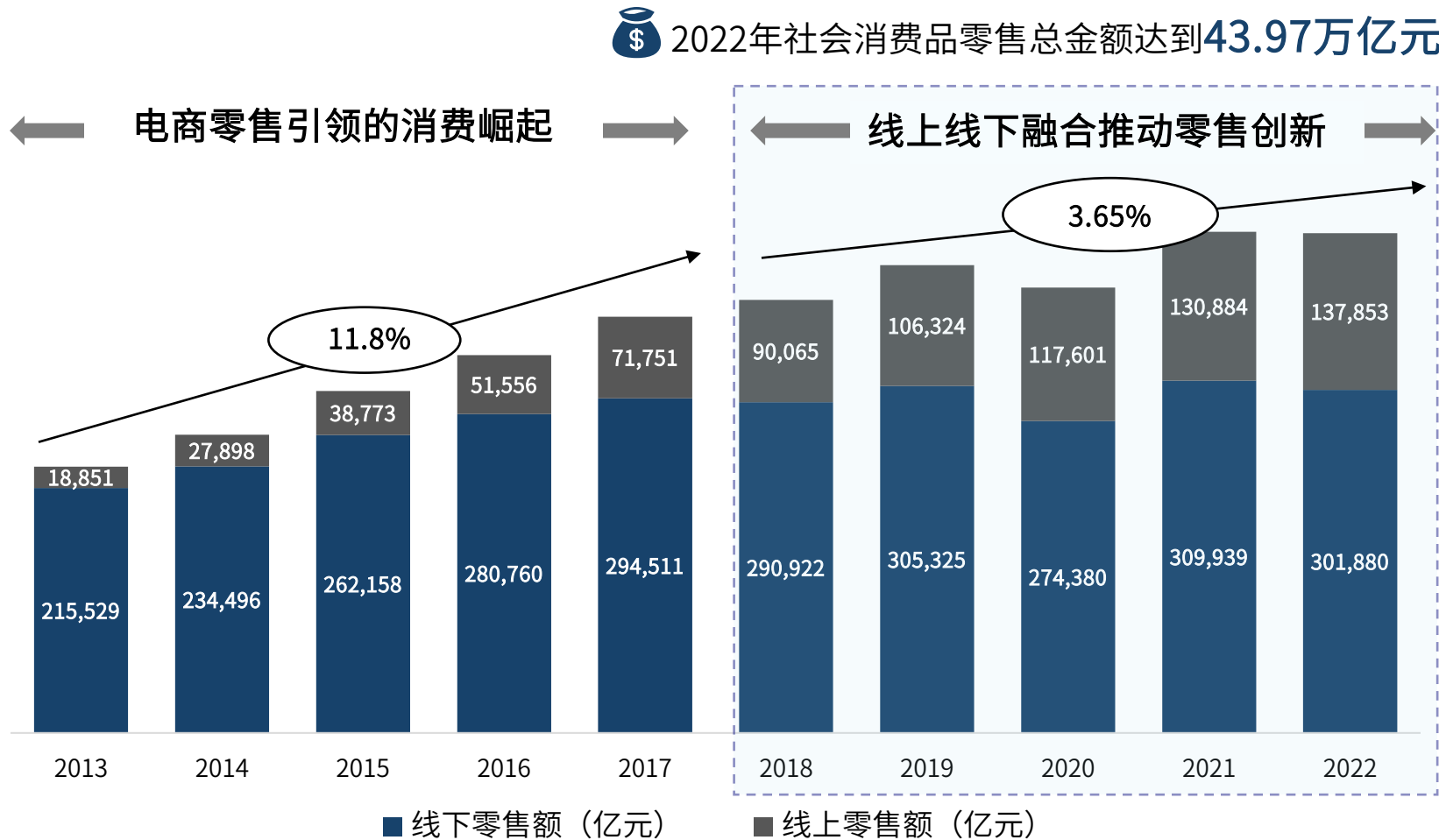
政策名称	颁布主体	颁布时间	主要内容	影响力度
《2023年政府工作报告》	国务院	2023.03	报告明确提出“把恢复和扩大消费摆在优先位置”，主要举措包含 • 增强消费能力：持续推进线上线下结合的系列促消费活动。 • 改善消费条件：推动重点领域和大宗商品消费持续改善。 • 创新消费场景：鼓励新型消费与创新型消费场景	
《扩大内需战略规划纲要（2022－2035年）》	中央中共、国务院	2022.12	• 加快消费提质升级，着力满足个性化、多样化、高品质消费需求。 • 加快传统线下业态数字化转型升级，规范平台经济发展，提升监管能力	
《数字化助力消费品工业“三品”行动方案（2022－2025年）》	市场监管总局、药监局、工业和信息化部	2022.07	• 推出更多创新产品顺应消费升级趋势，以优质供给助力消费升级。 • 推动建立生产端和消费端数据链路，实现供需高效对接和精准交付	
《国务院办公厅关于进一步释放消费潜力促进消费持续恢复的意见》	国务院	2022.04	• 创新消费业态和模式，培育壮大智慧产品和智慧零售等消费新业态。 • 积极拓展沉浸式、体验式、互动式消费新场景 • 完善支撑体系，推进消费平台健康持续发展	
《国务院关于印发“十四五”数字经济发展规划的通知》	国务院	2022.01	• 以数据流推动数据技术产品、应用范式、商业模式和体制机制协同创新 • 支持建设数字化消费新场景，推广智慧导览、智能导流、虚实交互体验、非接触式服务等应用	

来源：各政府网站、头豹研究院编辑整理

1.2 中国线下动销数字化发展宏观环境分析 —— 经济

中国消费零售业目前线上线下比例趋于稳定，总体交易量稳步上升；截止2022年底，社会消费品零售总金额达到44万亿人民币，其中线下零售依旧为主要渠道

图表：中国社会消费品零售总额及增速，2013 - 2022年



1. 中国零售行业由高增长回落

过去四年全国社会消费品零售总额CAGR为**3.65%**，较2013-2017回落显著。

2. 品类增长分化

药品及刚需食品类增速可观，非刚需消费品零售额呈现小幅下降。

3. 中国零售行业体量依然庞大

中国消费超大规模市场优势依然显著，疫情下社零总额仍达到了**44万亿元**。

4. 线下零售场景强势回归

消费场景限制大幅减少，不断释放的居民消费需求将推动消费业加速回暖。

来源：国家统计局、头豹研究院编辑整理

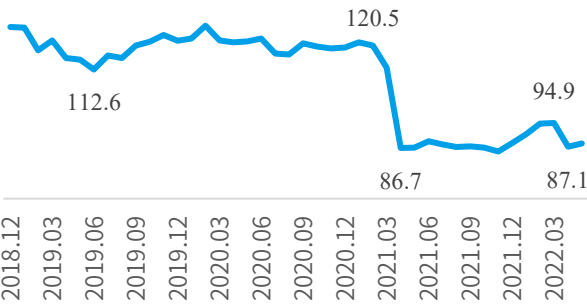
1.2 中国线下动销数字化发展宏观环境分析 —— 社会

消费者行为端，线下门店凭借其为消费者直接呈现的现场体验环境，依旧成为消费者选择购买的主要阵地；这也将推动零售门店用更有针对性的促销活动来增加客户粘性

后疫情，经济进入平稳增长阶段

中国消费者信心指数

在2023年4月小幅回调后排徊于90



理性、务实成为消费者主流消费观念

22%的消费者减少5%或以上支出

消费者的接触、购买产品渠道更加分散，消费需求加速分化,疫情加速了消费者线上、线下全渠道覆盖

消费者行为变化

？对比疫情放开前，顾客在产品的档次选择上有什么变化



- 消费者的触点、购买渠道更加分散，零售商需要运营的流量阵地也愈发复杂
- 用户增量逐渐饱和，消费诉求更趋理性和个性化，消费升级和降级正在并行发生



零售门店

- 门店从商品购买渠道拓展为用户体验场所、用户运营阵地、即时配送履约中心等多元角色
- 零售企业亟待通过数字化转型推动门店和一线人员运营升级

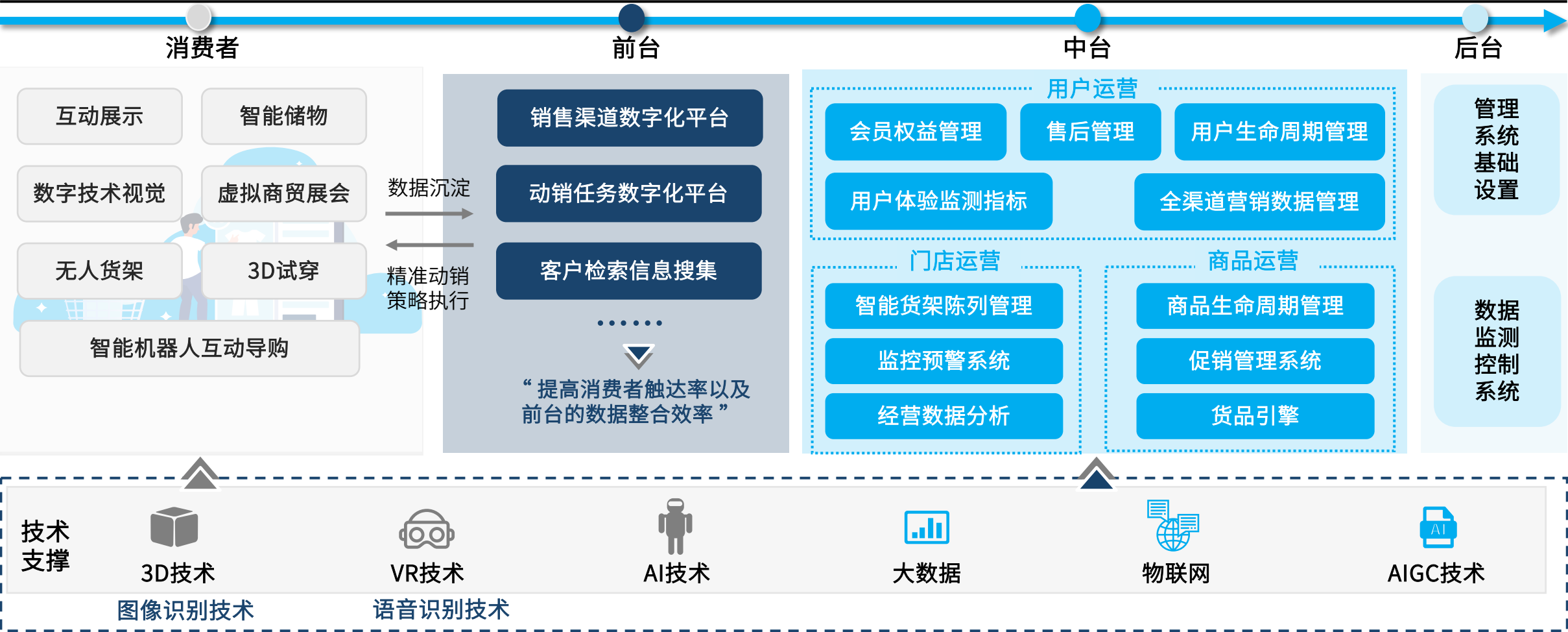
品牌方行为

- 品牌能够找准自身价值定位，对覆盖客群有深刻洞察，从而做到精准的“人货匹配”及“高效抵达”

1.2 中国线下动销数字化发展宏观环境分析 —— 技术

大数据、云计算、物联网以及人工智能等多方面科技前沿技术的迅速发展，一方面提高品牌端数据管理以及营销决策效率，另一方面优化消费者的购物体验，为未来产品和服务创新开拓新可能

图表：数据流通过程



来源：头豹研究院编辑整理

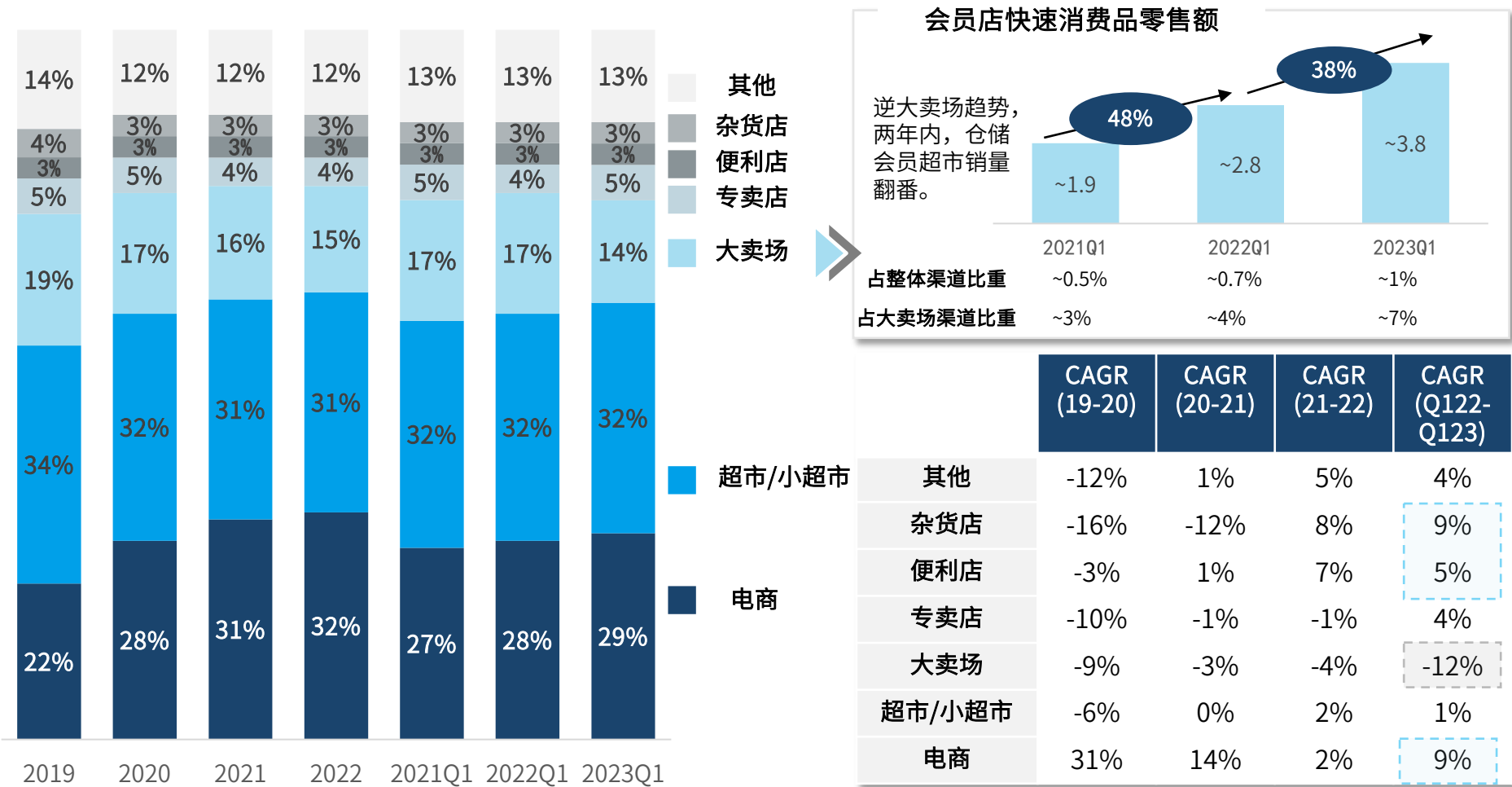
1.3 数字化进程分析

- ◆ 零售业态多样化
- ◆ 线下动销复杂化
- ◆ 消费互动更丰富
- ◆ 数据通路不透明

1.3 中国线下动销数字化发展现状 —— 零售业态多样化

体量巨大复杂多变的线下渠道至关重要，实地消费场景作为消费体验场所、交易达成现场和用户运营阵地，在营销中不可替代

图表：各渠道在城镇快速消费品市场销售额中的占比（十亿元）



“2023年一季度，线下门店中便利店渠道和仓储会员店强势崛起，大卖场业态进一步萎缩”

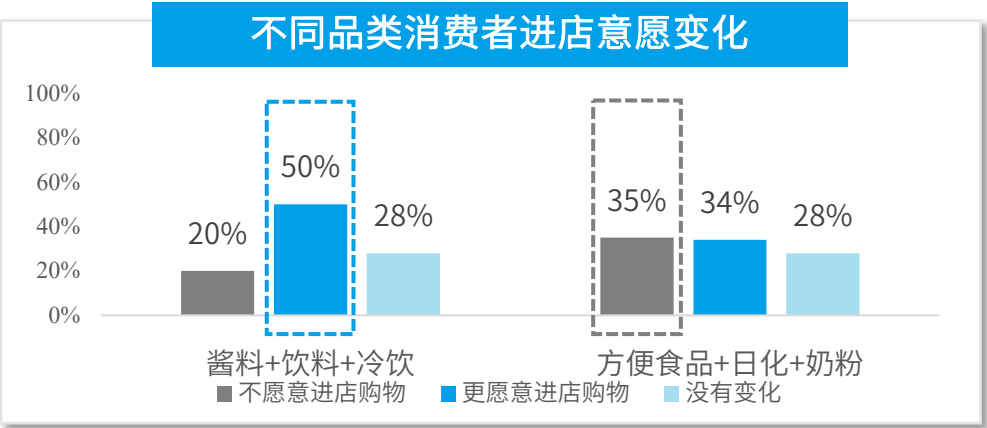
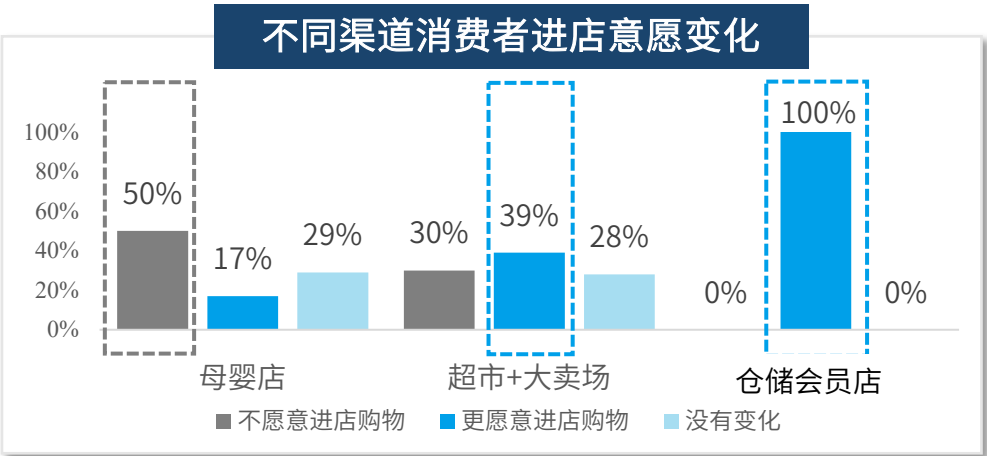
- 门店“好逛”的属性依然重要，其物理场景具备不可替代性
- 门店是全渠道用户运营中不可或缺的阵地
- 门店从商品购买渠道拓展为用户体验场所、用户运营阵地、即时配送履约中心等多元角色

来源：头豹研究院编辑整理

1.3 中国线下动销数字化发展现状 —— 线下动销复杂化

疫情后线下门店恢复营业，消费者逐步重返线下门店消费，但在不同的渠道面对不同品类的产品，消费者进店行为差异巨大，因此线下动销对于不同的动销场景与需求的捕捉要求更高

图表：疫情开放后，顾客进店购物意愿变化



消费者选择到店的消费的主要可能诱因：

- 1. 购物场景趣味性
- 2. 购物场景的便利性
- 3. 产品消费决策负责性
- 4. 消费者的时间（认知）冗余度
- 5. 商品的消费及时性
- 6. 消费过程的体验感
- 7. ...

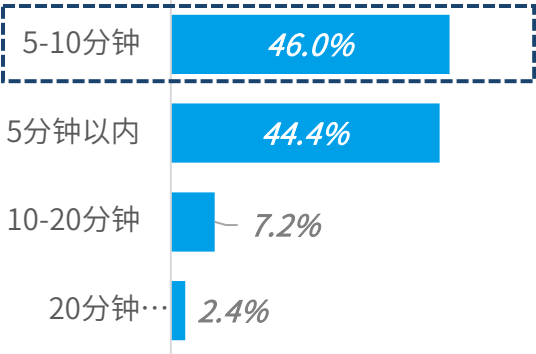
这一切都要求动销管理人员对于动销场景以及消费者真实需求捕捉更敏锐，反应更迅捷，互动更丰富。也因此，数字化动销工具将成为刚需。

1.3 中国线下动销数字化发展现状 —— 消费者互动性

多样的消费场景和消费者行为模式，需要动销触点在场景中提供个性化的信息和服务，以协助消费者优化购买决策与购物体验；动销触点的服务，不仅创造了良好的购物体验也为渠道和品牌积累了数字化的客户资产

调研：动销触点——促销员调研

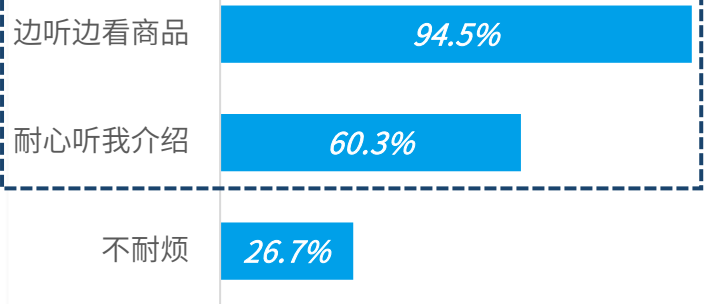
? 促销员平均与每位顾客交谈多长时间？



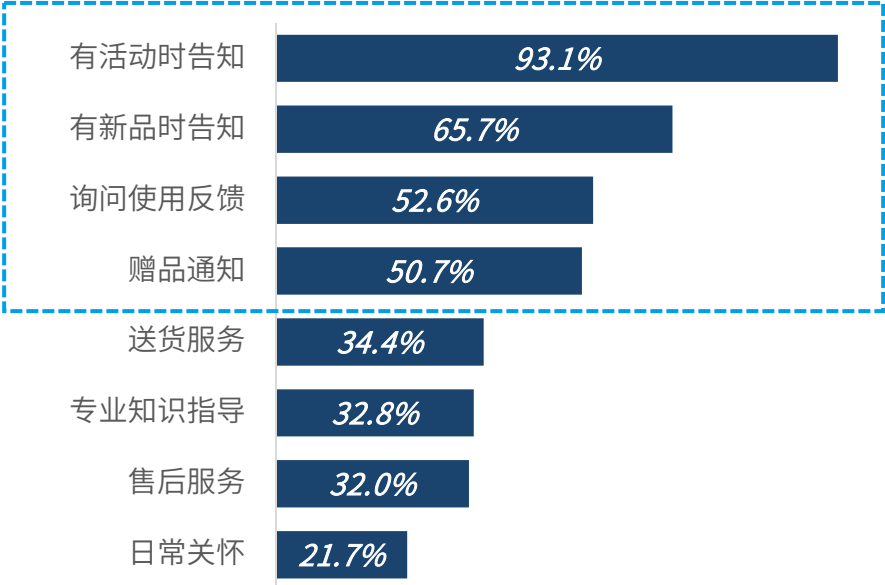
在多样化零售场景中，动销关键人有能力主动为消费者提供相关服务，多数消费者在与动销人员交谈过程中选择耐心听讲，形成良性互动；
在促成购买后，动销人员提供的后续反馈追踪以及附加增值服务，维系了企业与消费者的持续交流，帮助品牌与渠道长期提升产品和服务品质，进一步强化企业的长期竞争力

来源：普乐师、头豹研究院编辑整理

? 促销员与顾客交谈过程中，他们的态度如何？



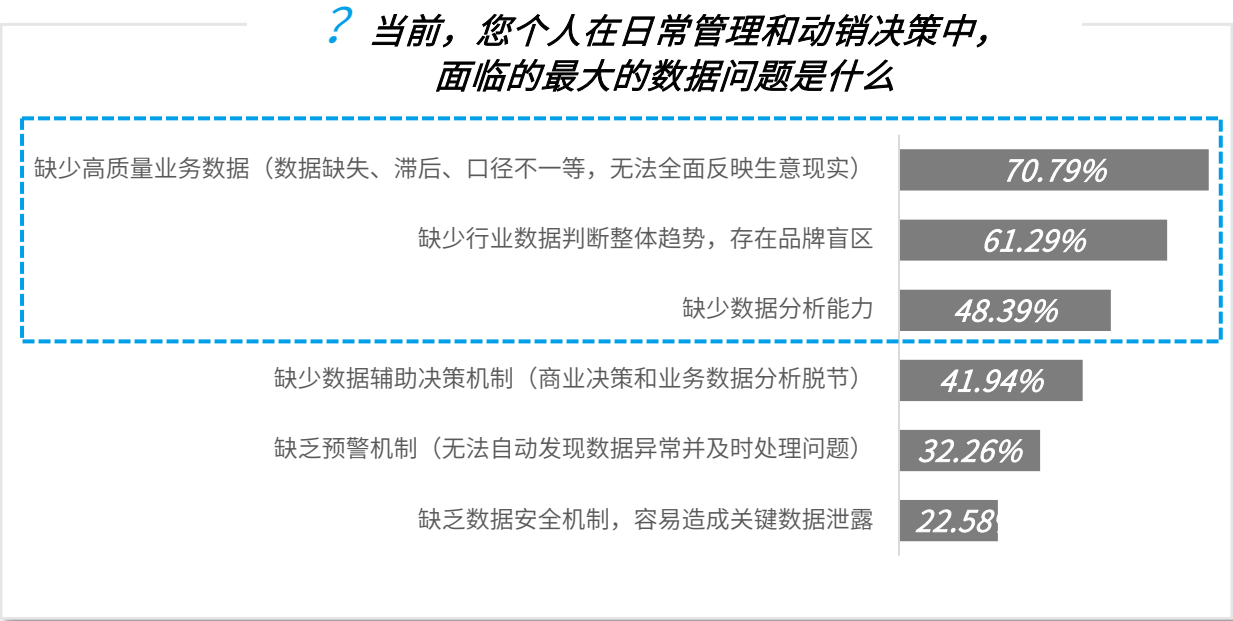
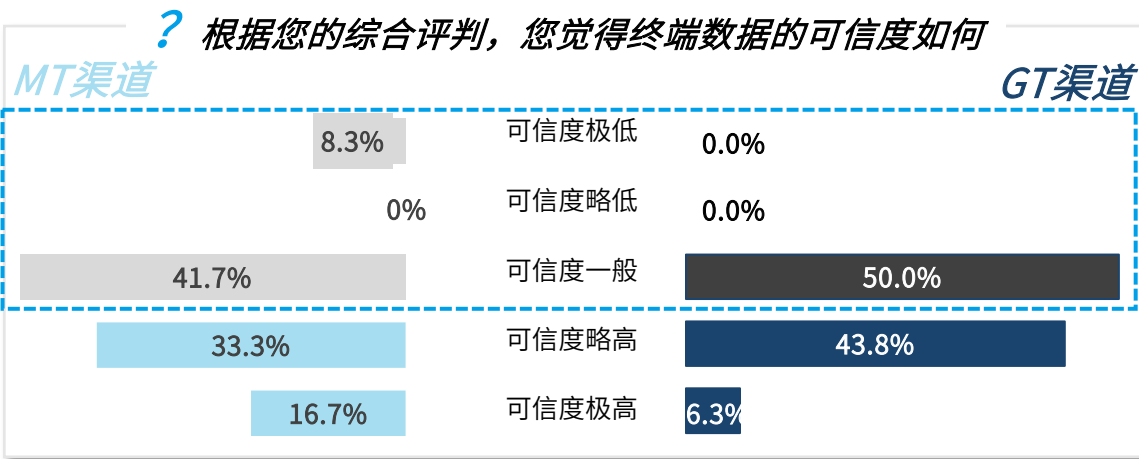
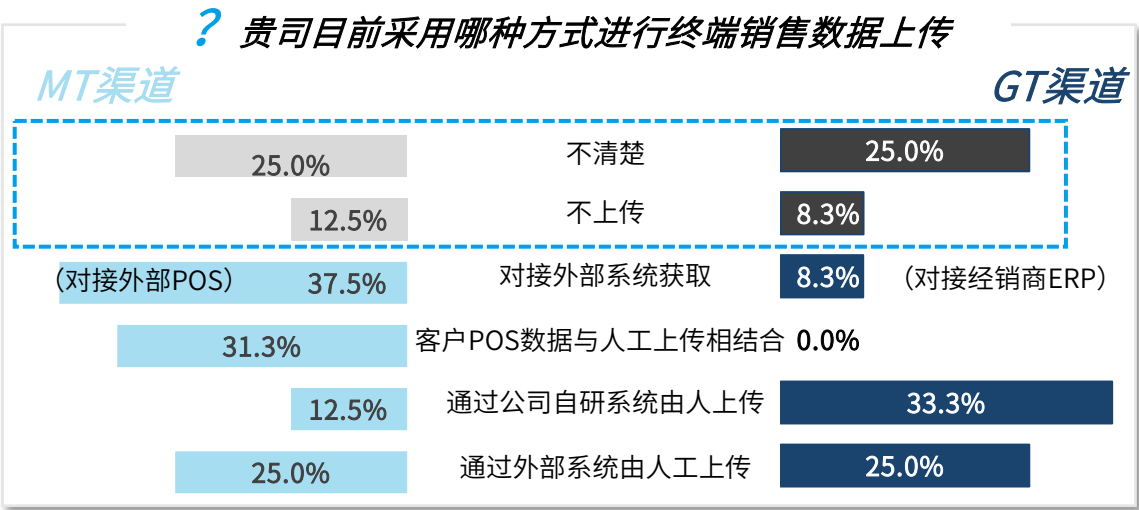
? 促成购买后，促销员会提供哪些后续服务？



1.3 中国线下动销数字化发展现状 —— 数据通路不透明

消费品流通过程中的数据回传链路处处受阻，高质量数据收集整合服务成为行业必须；同时数据分析能力和趋势洞察能力的缺失也为数字化动销工具的发展提出新的方向

调研：品牌商调研



“

- 由于没有完整的数据回传链路，品牌虽力所能及利用各种方式收集数据，但可信度仍偏低。
- 在日常管理和动销决策中，缺少高质量业务数据被认为是线下动销数据痛点之首。而数据分析和洞察能力，日益凸显重要。

”

1.4 困境与痛点分析

- ◆ 各通路数字化水平差距大
- ◆ 从业人员数字能力差异化
- ◆ 数字工具与行业洞察缺一不可

1.4 中国线下动销数字化发展困境与痛点分析 —— 各通路数字化水平差距大

线下动销场景数字化发展水平存在差异，品牌方与连锁零售终端普遍数字化水平较高，而非连锁门店、分销商与批发商缺失数据能力；这种分化，为平台型数字动销整合服务商创造了巨大商机



线下动销数字化发展困境

“ 各个流通环节在动销数字化过程中面临的不同困境，催生平台型数字化动销服务企业来填补空白 ”

图表：产品流通各通路的数字化能力评估表

通路	数据基础	数据能力	数字化提升难度	数字化获益空间
品牌方	★★★★★	👍👍👍👍👍	😄	💰💰💰💰💰
分销商	★★★☆☆	👍👍👍👍👍	😞	💰💰💰💰💰
批发商	★☆☆☆☆	👍👍👍👍👍	😞	💰💰💰💰💰
连锁零售终端 (例如：盒马)	★★★★★	👍👍👍👍👍	😄	💰💰💰💰💰
非连锁零售终端 (例如：街边店)	★☆☆☆☆	👍👍👍👍👍	😞	💰💰💰💰💰

连锁零售终端

以盒马为例：动销数据清晰完整



手机APP



盒马工作台

V

S

非连锁零售终端

无条码

无价签

无数据沉淀

线下动销场景数字化发展差距大：

线下各零售渠道数字化发展程度存在较大差距，以盒马为例的连锁零售终端数字化程度较高，而非连锁、分销商与批发商等渠道管理经营模式较为传统，缺少有效数字化工具。

1.4 中国线下动销数字化发展困境与痛点分析 ——从业人员数字能力差异化

数字化动销链路各环节从业人员的数字化能力存在差异性，对于数字化工具的需求各有不同，因此需要有针对性地针对不同群体开发不同的数字工具，打通工具间的数据流，并为不同群体提供个性化的赋能模式

各从业人员数字化能力差异化，对于数字工具的使用需求难以统一：

- 促销员、销售代表，作为品牌方在零售终端的数据采集者，使用数字工具的能力经过培训后基本能掌握，但数据分析和洞察能力偏弱；
- 店主（非连锁）在近几年B2B平台的教育下，逐渐掌握了一些数字工具的使用能力，但更偏向于商品价格的比较，对于数字的敏感度、分析等能力仍整体偏弱；
- 各业人员数字能力的差异对于整合的数字化系统要求更高，使用者的使用习惯和学习门槛必须纳入考量。



不同群体需要不同的数字工具，但数据流需要能够汇总分析

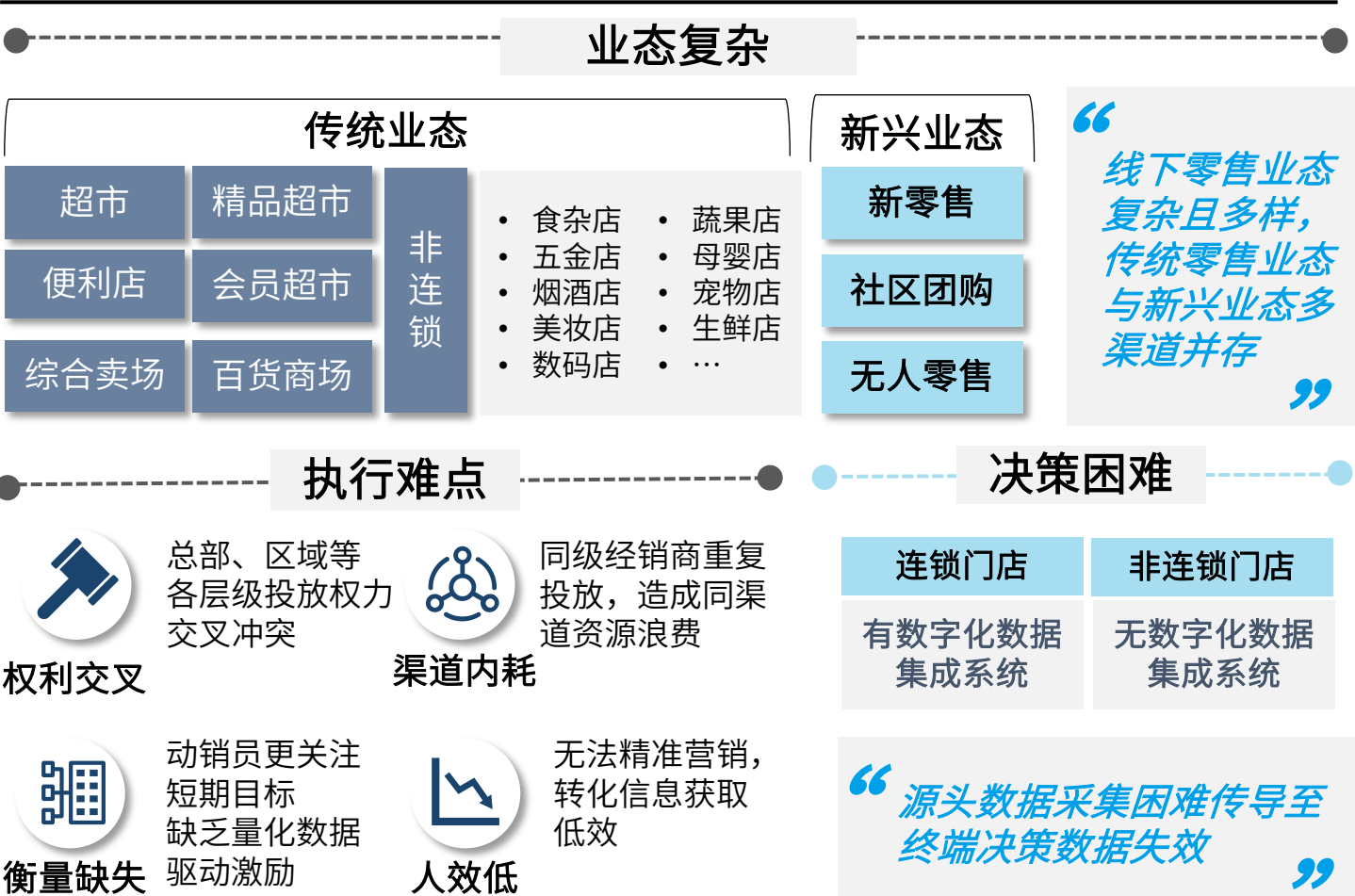
图表：从业人员的数字化能力评估表

通路	基础数字素养	数字工具使用能力	数据分析和洞察能力	数字价值创造潜力
品牌经理人	★★★★★	👍👍👍👍👍	🏆🏆🏆🏆🏆	💰💰💰💰💰
分销商老板	★★★★☆	👍👍👍👍👍	🏆🏆🏆🏆🏆	💰💰💰💰💰
销售代表	★★★★☆	👍👍👍👍👍	🏆🏆🏆🏆🏆	💰💰💰💰💰
促销员	★★★☆☆	👍👍👍👍👍	🏆🏆🏆🏆🏆	💰💰💰💰💰
店长/科长（连锁零售）	★★★★☆	👍👍👍👍👍	🏆🏆🏆🏆🏆	💰💰💰💰💰
店主（非连锁）	★★★☆☆	👍👍👍👍👍	🏆🏆🏆🏆🏆	💰💰💰💰💰

1.4 中国线下动销数字化发展困境与痛点分析 —— 数字工具与行业洞察缺一不可

线下动销体量巨大，场景复杂多变，业务流程灵活碎片，从业人员质素参差；切实有效数字工具开发必须基于丰富的行业经验；数据集成分析后，对一线的再赋能也需要深刻的行业洞察加持

图表：线下动销数字化痛点



“

中国市场庞大且复杂，场景千差万别，切实有效的动销数字化不可能依靠少数数字精英的顶端设计，它需要基于对行业的深刻理解及巨大热忱

”

“

动销的数字化，不是业务流程直接搬运上网，是建立在对整个行业深刻认识上的再梳理再优化，并有针对性对各个环节和群体进行赋能和提升

”

“

线下动销人员在过去五年中，整体数字化素养与能力显著提高，但仍存在缺陷，技术人员与管理者需互相协商帮助

”

数字化工具

+

行业洞察

来源：普乐师、头豹研究院编辑整理

Chapter 2

中国线下动销数字化生态建设

2.1 线下动销“场员货人”四要素

2.2 线下动销数字化生态价值创造分析



2.1 线下动销“场员货人”四要素

2.1 中国线下动销数字化生态建设 —— 动销体系模型

复杂多样的动销业务可以被抽象为“场、员、货、人”四要素；围绕这四个要素，动销任务数字化，数字工具平台化，最后实现数据汇总打通，在为企业积累数字资产的同时，赋能一线动销人员实现最佳消费者体验



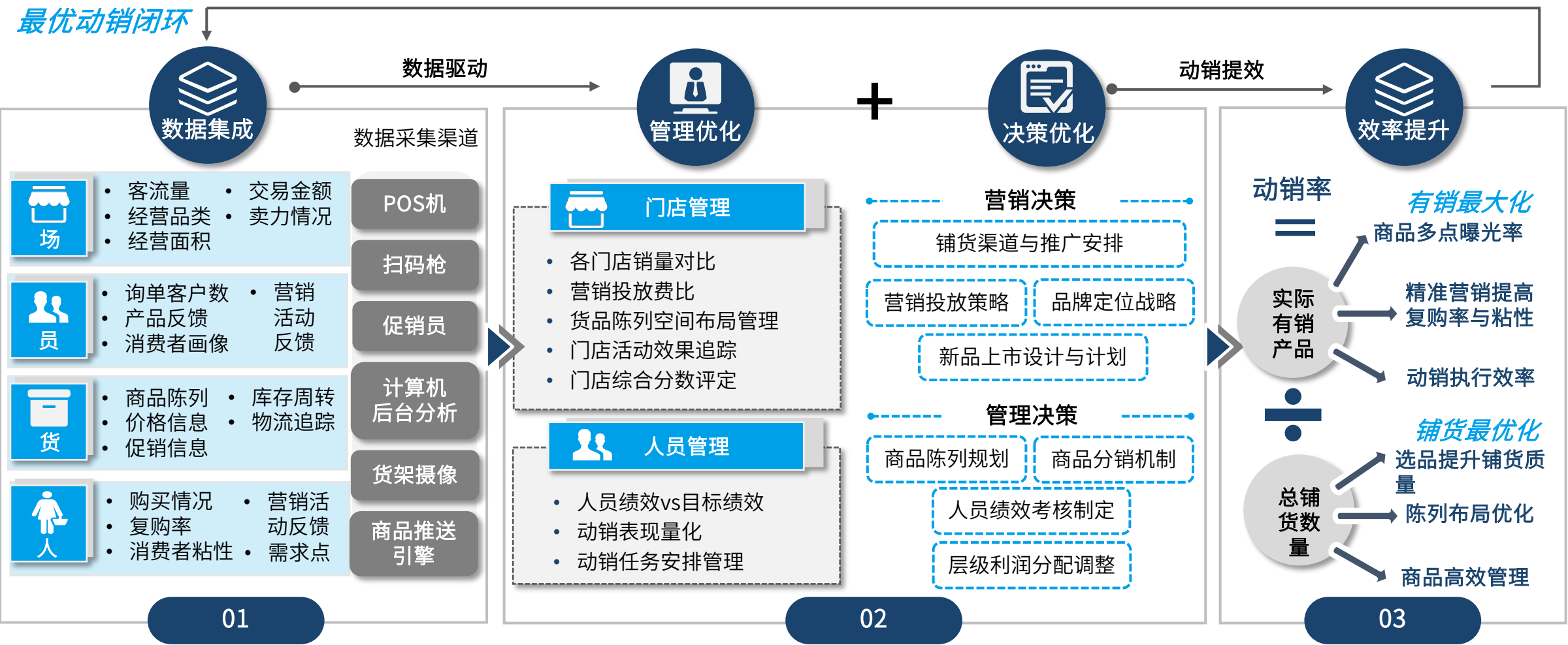
来源：普乐师、头豹研究院编辑整理

2.2 线下动销数字化生态价值创造分析

- ◆ 品牌方：优化动销决策，积累数字资产
- ◆ 经销商：推升流转效率，促进上下游协同
- ◆ 零售商：数据催生洞察，提高人效坪效
- ◆ 动销触点：绩效能力双重提升
- ◆ 消费者：多维诉求最大满足
- ◆ 行业层面：点亮通路，联动增效

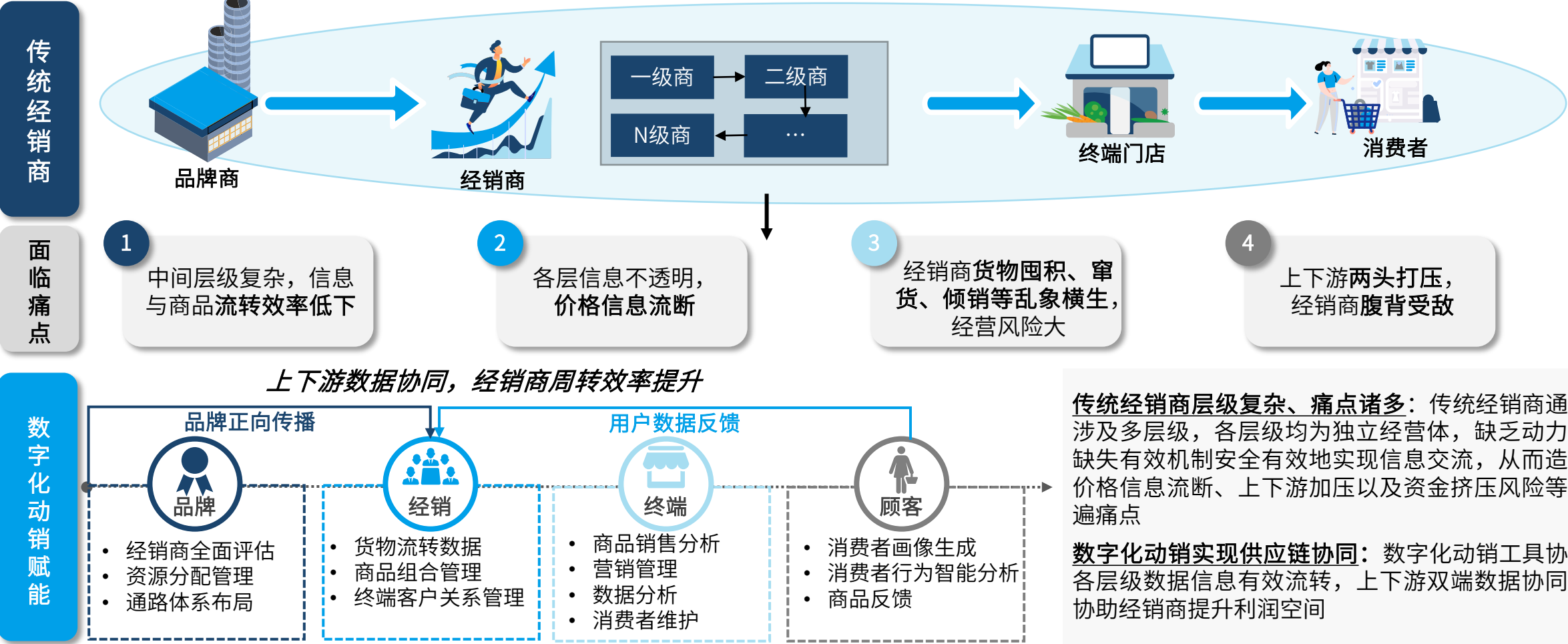
2.2 中国线下动销数字化生态价值创造分析 —— 品牌方

数字化动销系统协助企业有效管理流通通路直至终端门店，及时掌握动态数据，优化企业管理与决策制定，最终赋能终端动销效率提升，不仅实现既有产品的精准营销精准覆盖，也为未来的产品和服务创新打下基础



2.2 中国线下动销数字化生态价值创造分析 —— 经销商

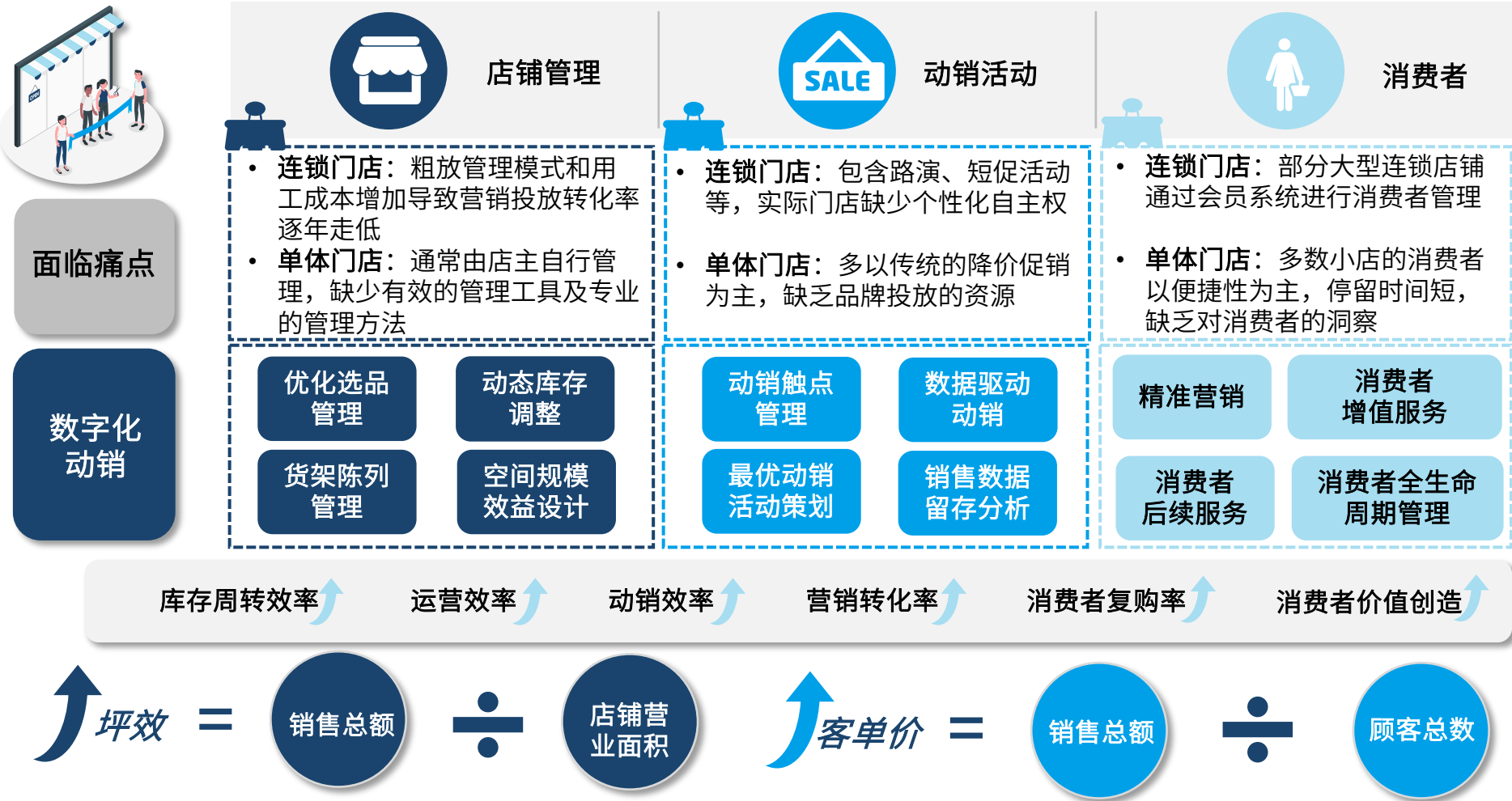
数字化动销系统协助企业有效管理流通通路直至终端门店，及时掌握动态数据，优化企业管理与决策制定，最终赋能终端动销效率提升，不仅实现既有产品的精准营销精准覆盖，也为未来的产品和服务创新打下基础



来源：普乐师、头豹研究院编辑整理

2.2 中国线下动销数字化生态价值创造分析 —— 零售商

通过跟踪积累一线动销人员的工作任务数据流，为零售店铺提供颗粒度更精细的店内运营和消费者互动数据；进一步集成分析后，帮助企业实现“人”“货”最优匹配，推升成交率与周转率，实现更高的客单价与坪效



零售价值新热点

便利的价值：

根据普乐师调研数据，上海连锁便利店中最常见的20个商品平均价格比同地区大型商超高**1%-25%**。这说明消费者愿意对物理便利，心理便利和选择便利的支付意愿强烈。而数据驱动的动销则有利于长期保持这种便利优势。

体验的价值：

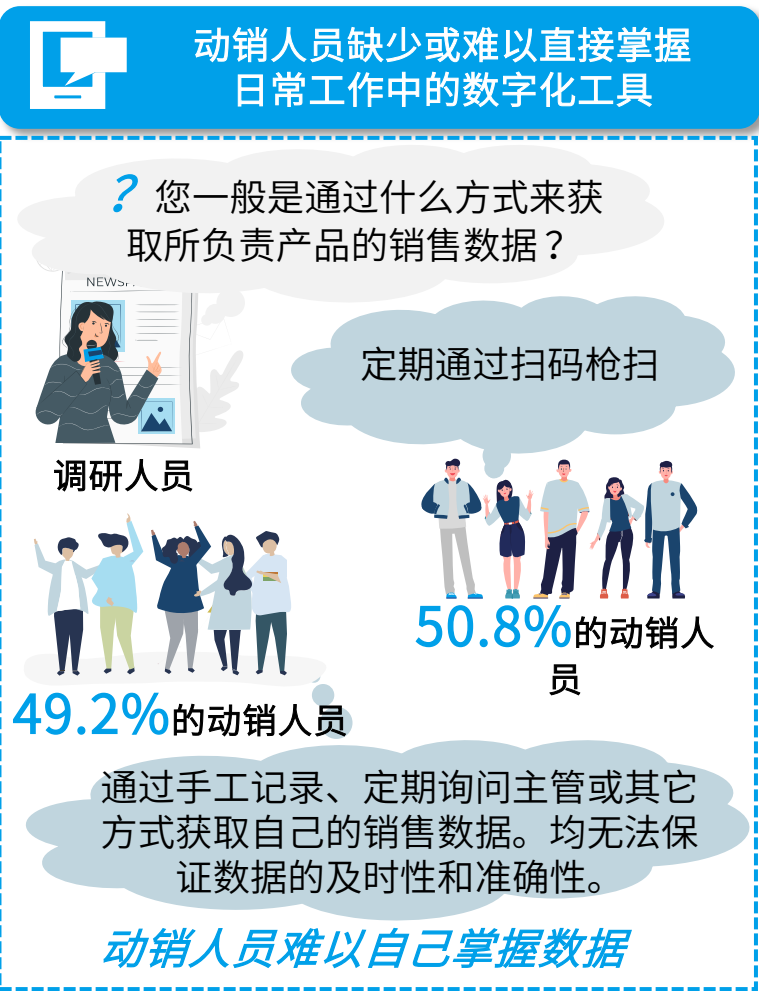
以山姆和盒马为代表的会员制超市在2020年后迅速崛起，并均在2023年在营销宣传上着重强调了**基于会员洞察的选品和服务优势**。

近年会员制超市的超高成长体现了在充分了解消费者需求的基础上，通过**重运营创造全新消费体验的商业价值**。

2.2 中国线下动销数字化生态价值创造分析 —— 动销触点

数字工具跟踪记录并积累分析动销人员的工作任务和达成情况，协助动销人员进行有效复盘并制定数据驱动决策，从而实现消费者体验优化、商品管理清晰、顾客转化提升等目标，实现绩效与业务技能的双重提升

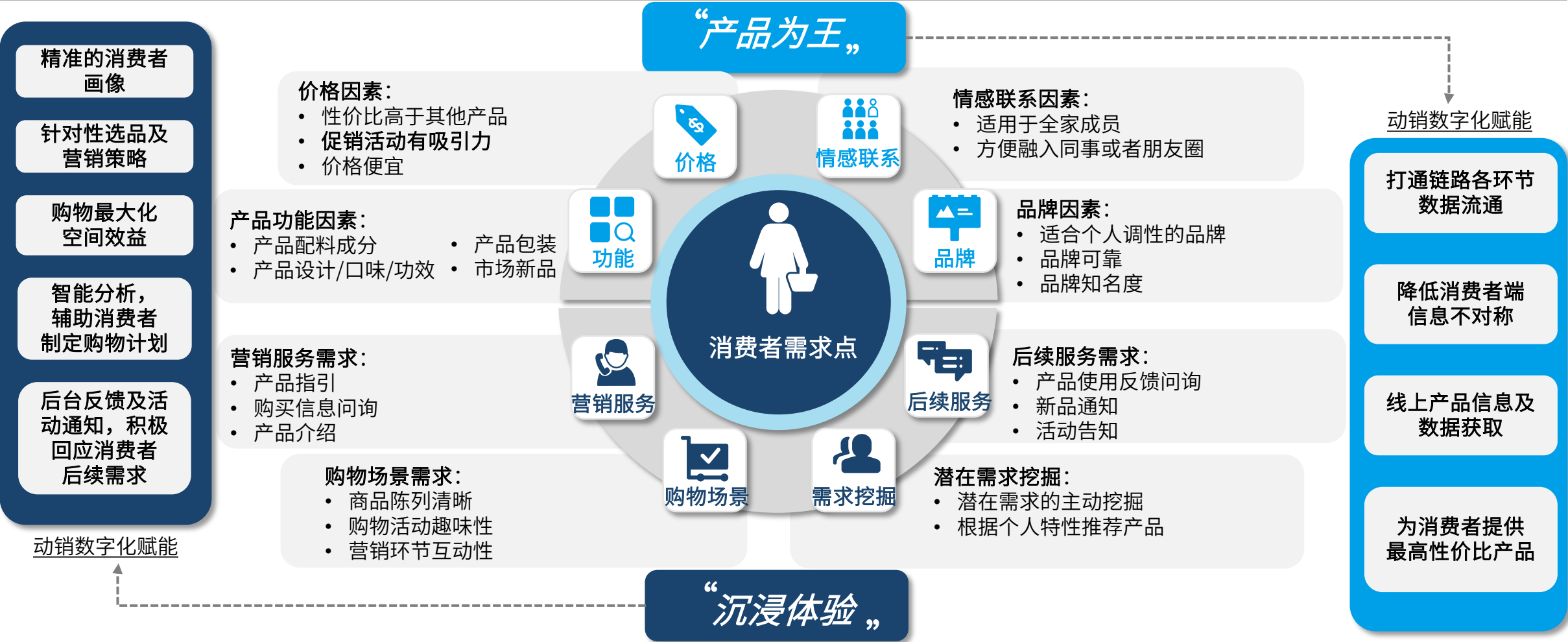
图表：促销员面临的动销痛点



2.2 中国线下动销数字化生态价值创造分析 —— 消费者

数字化动销工具一方面对消费者特性进行智能化分析，精准满足消费者的个性化体验需求；另一方面打通各链路数据流通，为消费者提供更具性价比的产品，消费者的多维诉求得到最大限度的满足

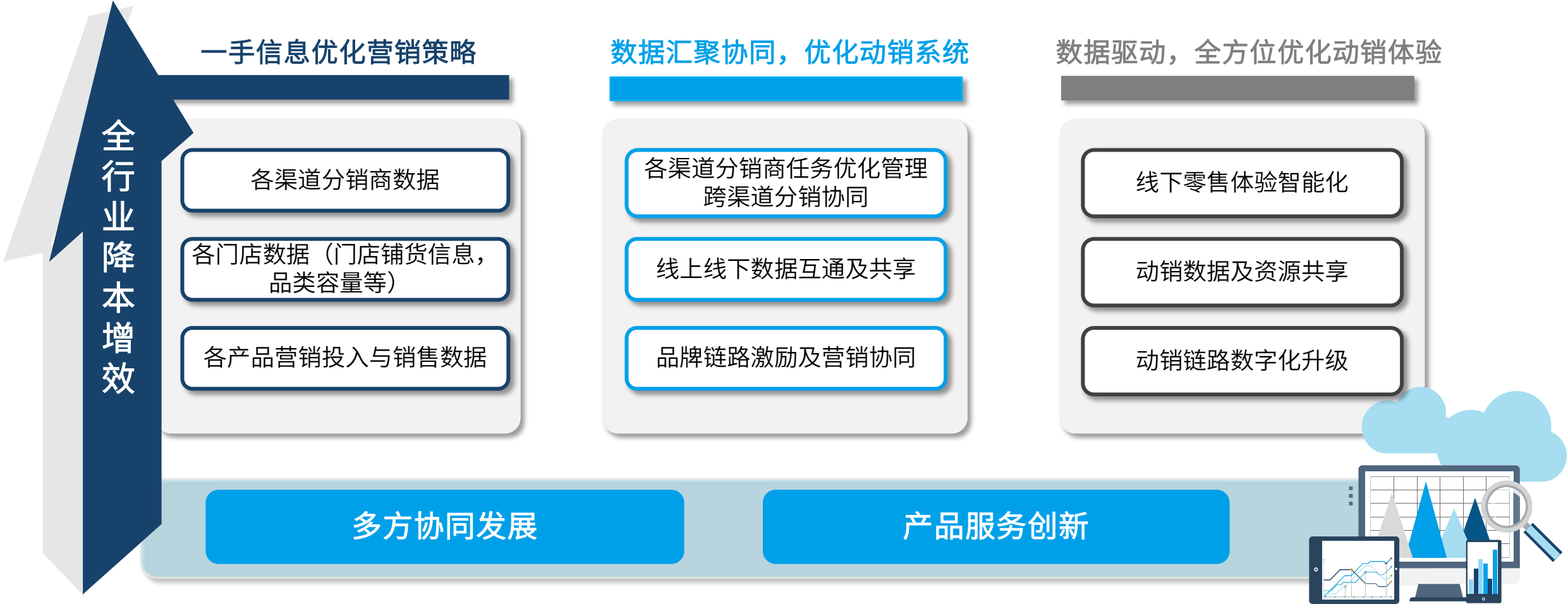
图表：消费者需求点及动销数字化赋能



来源：普乐师、头豹研究院编辑整理

2.2 中国线下动销数字化生态价值创造分析 —— 行业层面

消费品生产与流通体量巨大且复杂多变；传统的盲盒式营销和管理已经受到巨大的挑战；信息数字技术行业的发展为整个行业降低信息壁垒消除数据盲区提供了条件，全行业降本增效的联动效应将价值巨大



来源：普乐师、头豹研究院编辑整理

Chapter 3

中国线下动销数字化 产业链分析

3.1 产业链图谱

3.2 产业链上游-品牌商

3.3 产业链中游-动销数字化服务商

3.4 产业链下游-消费者互动



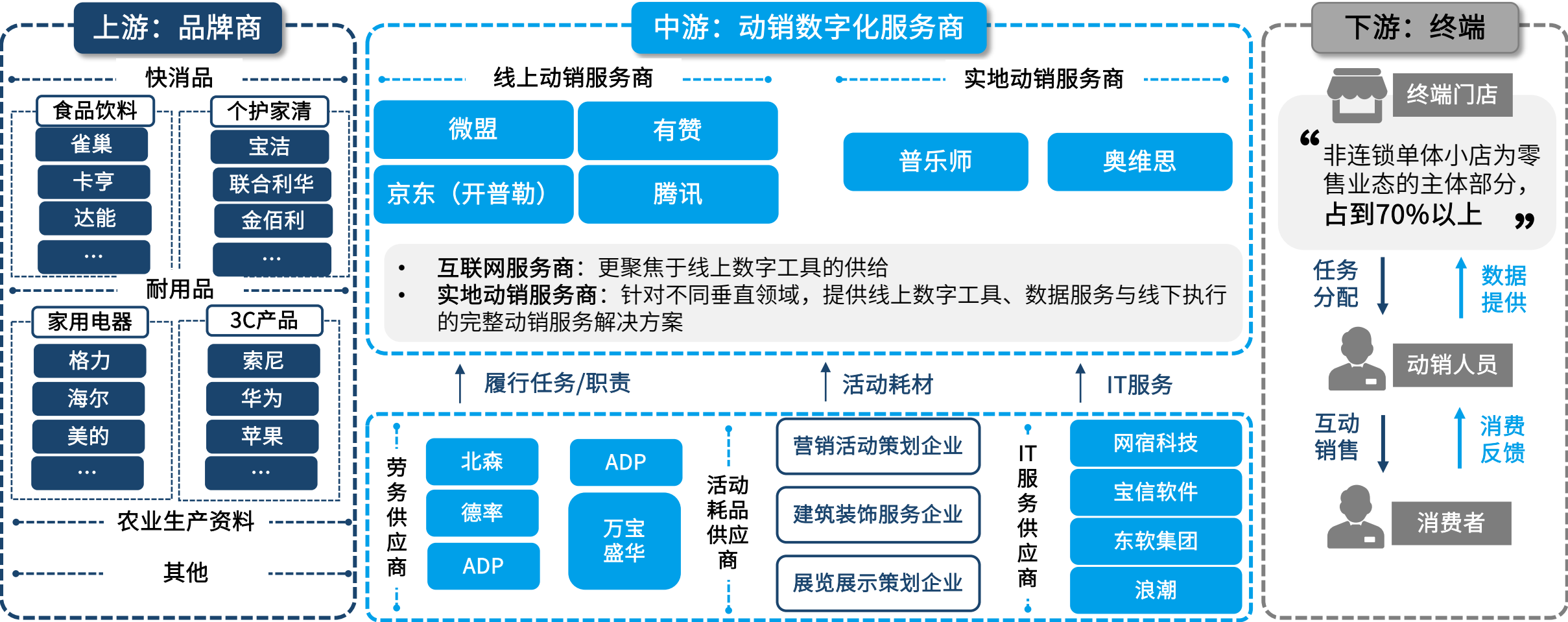
3.1 产业链图谱

- ◆ 线上：聚焦数字工具与数据服务
- ◆ 线下：面对垂直领域的全面解决方案

3.1 产业链图谱总览 – 文字版本

动销数字化服务行业中聚焦于线上服务的企业率先崛起；而以普乐师为首的线下动销服务商通过数字化的转型也迅速占据了相关市场；数字化动销服务对接品牌需求，整合中游人力物料和技术服务商，为消费品实地动销提供全面解决方案

图表：产业链图谱



来源：普乐师招股书、头豹研究院编辑整理

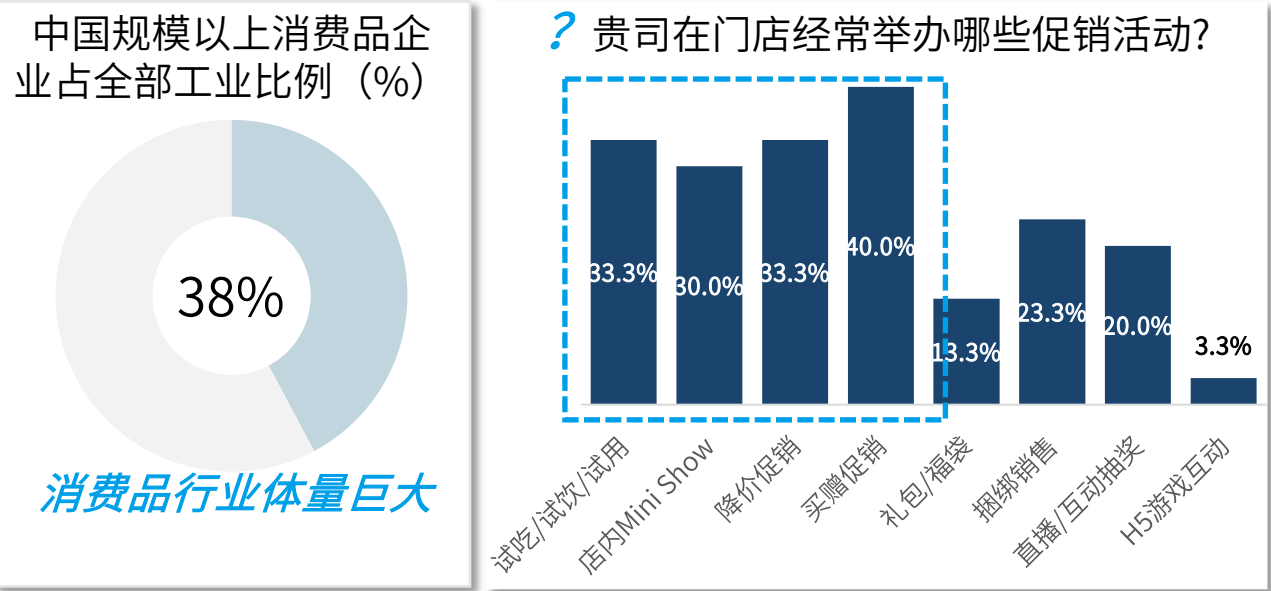
3.2 产业链上游 - 品牌商

- ◆ 产品场景复杂多样
- ◆ 动销需求专业细分

3.2 产业链上游 —— 品牌商

消费品行业巨大的体量依赖于亿万消费群体千变万化的消费选择，动销需求的庞大且高度分化主要体现在线下；快消品重视建立产品的及时抵达、满意交付和重复购买的正向循环；耐用品则更侧重于线下体验店场景打造以及专业动销人员的一体化服务需求

图表：上游快消类品牌方动销需求（品牌商调研数据）



快消品动销需求

1 产品即刻展示：快消产品具有便利性、视觉性等特点，消费者主要考量产品包装、质量以及价格，因此各品牌方对于试吃/试用/试饮、买赠促销等让消费者快速了解产品的动销活动需求较多

2 客户粘性维护：快消类产品相较耐用品，市场上的新品更新速度更快，品牌忠诚度较低，因此品牌方对于购买达成后的后续服务存在需求

图表：上游耐用品类品牌方动销需求

沉浸体验场景打造

以家居家电为例的耐用品，价格带处于中高端且使用周期长，消费者对于产品的考量除了基本的质量与性价比外，产品体验感也尤为重要，因此品牌方对于终端门店的场景设计打造具有较高的需求

一体化高质服务

耐用品类商品技术要求相对更高，因此从商品功能导购解说到售后的问题反馈追踪需要更专业的人员跟进，品牌方对于专业的动销人员跟进消费者服务需求较高

家居家电体验店

家具店动销服务

来源：普乐师、头豹研究院编辑整理

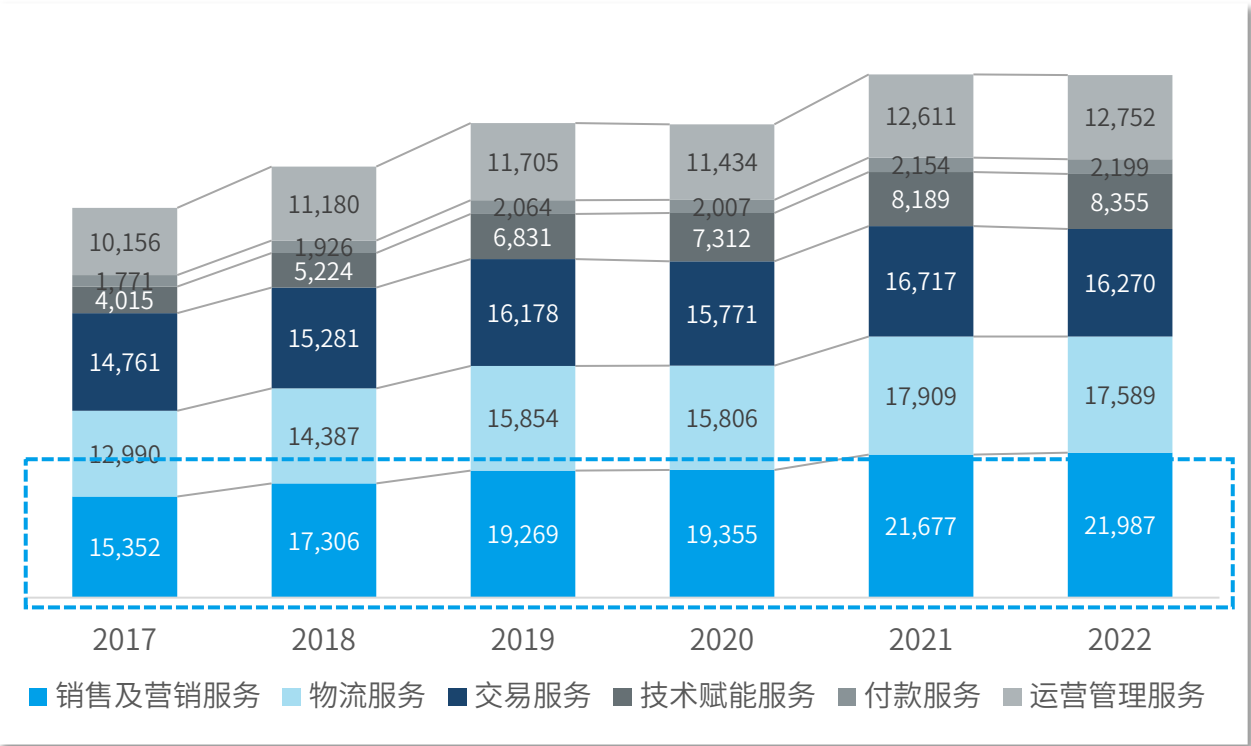
3.3 产业链中游 – 动销数字化服务商

- ◆ 需求碎片化，业态专业复杂
- ◆ 壁垒高，潜力大，急待整合创新

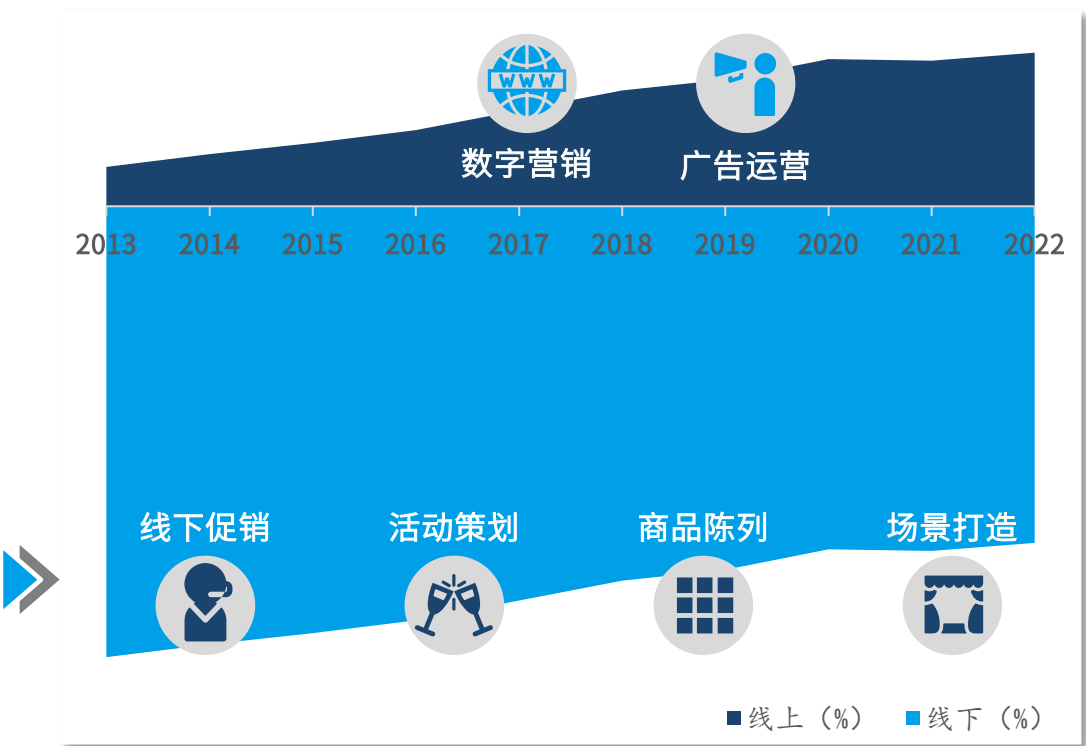
3.3 产业链中游 —— 动销数字化服务商(1/2)

动销服务直接拉动各品牌销售业绩，在零售支持服务行业占据主要部分；其中线上线下动销服务既有差异化又相互联动；线下销售业态更复杂，各链路环节需求碎片化严重，线下动销的市场规模空间巨大且更具增长潜力

图表：零售支持服务商市场规模空间（亿元）



图表：动销市场线上线下分布情况（%）



销售及营销服务为零售支持服务行业主体，线下动销市场规模空间巨大：

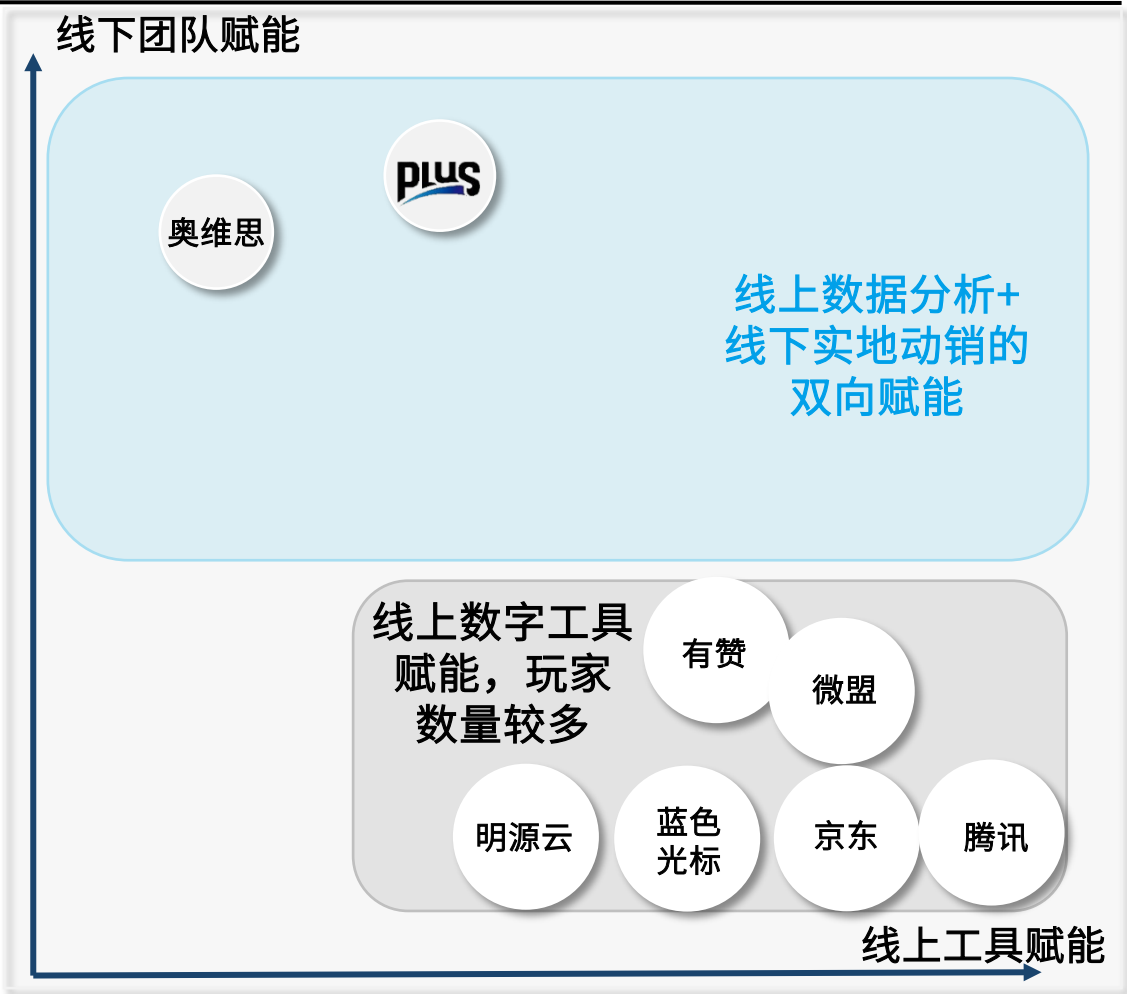
数据显示，线上和线下的动销内容重点明显分化；但两部分业务会分享近似的消费者需求总量和供应商资源，业务之间也会存在竞争和联动的可能；相对于线上，线下的动销业务更复杂，更本地化，也更有执行壁垒，也因此更有发展的潜力和创新的空间

来源：企业招股书、国家统计局、头豹研究院编辑整理

3.3 产业链中游 —— 动销数字化服务商（2/2）

目前线上数字动销服务市场相对成熟稳定，以腾讯、微盟、有赞为首的诸多玩家瓜分市场；实地数字动销发展较初期，领导企业需先克服技术和数据壁垒，同时执行团队覆盖广度与深度的壁垒更高，中小玩家将难以进入

图表：中游服务商经营内容对比



来源：专家访谈、企业招股书、头豹研究院编辑整理

图表：中游服务商主营业务

		线上	线下
实地动销服务商	普乐师	- SaaS+订阅 - 任务与营销人员匹配服务	- 实地人力驻派 - 全链路实地营销解决方案（渠道数字化战略咨询、动销活动策划等）
	奥维思	- O2O代运营服务 - 电商代运营服务	- 实地人力驻派 - 购物者营销（品牌活化策略、大型活动及路演） - 终端营销（终端陈列设计、店内促销活动）
线上动销服务商	微盟	SaaS+订阅、精准营销（整合模式）	-
	有赞	SaaS服务、精准营销	实地导购
	京东（开普勒）	商业模式解决方案、SaaS工具、支持中心	-
	腾讯	数字营销、SaaS工具、智慧产业方案	-

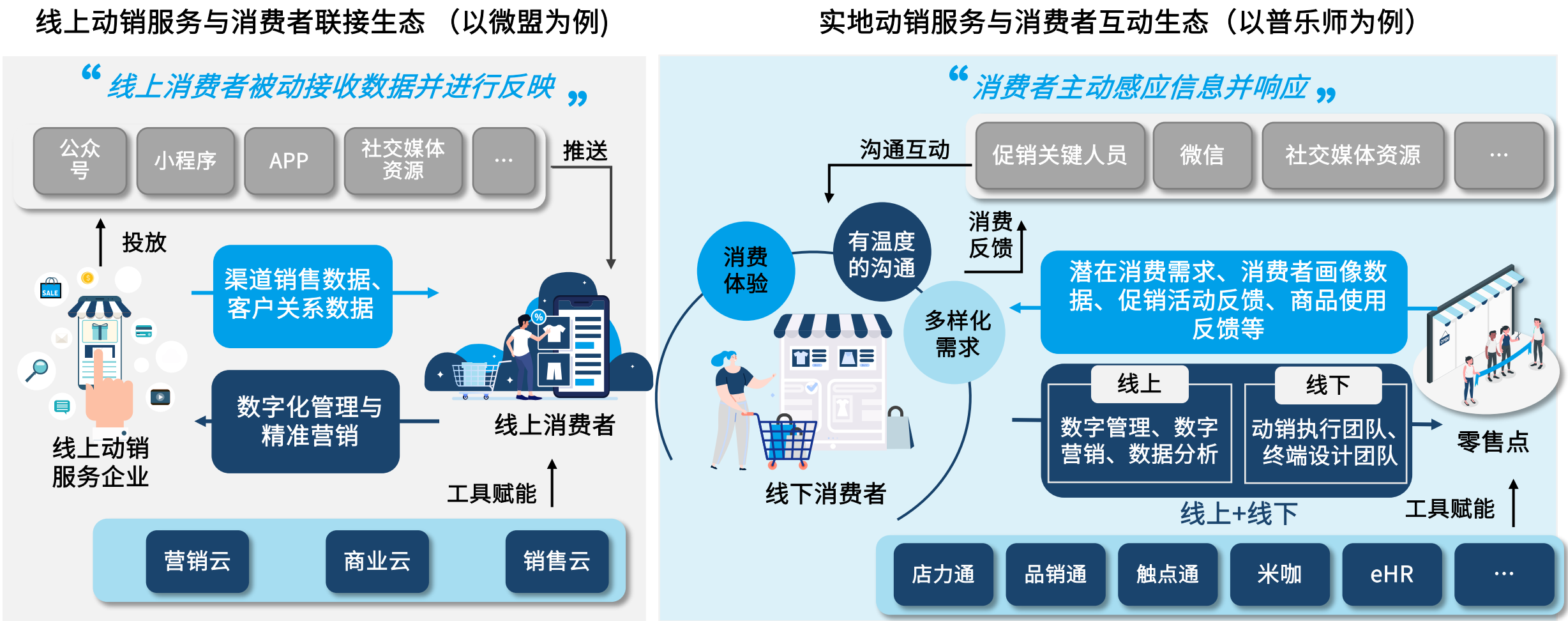
3.4 产业链下游 – 消费者互动

- ◆ 消费者变被动为主动
- ◆ 实现多重诉求最大满足

3.4 产业链下游 —— 消费者互动

消费者互动中，数字工具协助商户提升了效率与效力，但“信息推送+被动接收”的关系无法替代“沟通互动+主动响应”模式为消费者提供的创新体验的情感价值，因此更有利于实现品牌溢价并构筑长期护城河

图表：线上动销与实地动销对比



来源：企业招股书、头豹研究院编辑整理

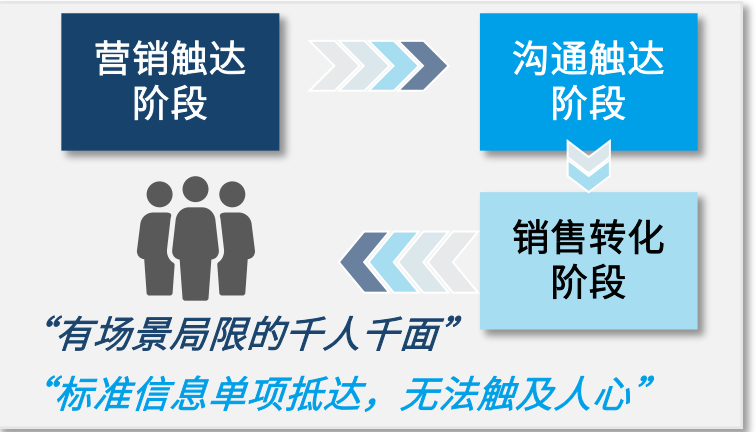
3.5 产业发展特征

- ◆ 线下动销多点局部优化，高频升级迭代

3.5 产业发展特征

不同于线上动销的天然数字化，线下动销历史体量巨大，业态复杂，从业人员纷杂等特征；因此，相较传统互联网资本换流量规模带利润的打法，产业局部环节逐次高频的升级迭代才更贴合线下动销产业需求

传统互联网营销



大规模打法，流量为王

营销流程规模化、标准化，无法精准捕捉线下动销局部环节差异需求，易造成投放资源的浪费

线上沟通触达屏幕后的顾客

互联网营销依托数字工具进行消费者互动，无法挖掘屏幕后消费者的真实需求

线下数字化动销



Chapter 4

中国线下动销数字化 标杆案例分析

4.1 案例一：数据可视，动销可控

4.2 案例二：长期经营，持续提升

4.3 案例三：数字驱动，零售创新



4.1 案例一：数据可视，动销可控

4.1 中国线下动销数字化标杆案例分析 —— 案例一：数据可视，动销可控

某全球型食品饮料领先企业在2020年面对终端产品信息搜集困难，专职动销人员成本上升，兼职动销人员管理无序等问题，普乐师基于触点通和米咖系统实施“任务制导购”模式，不仅完成数据及时回传，并且快速实现门店动销服务覆盖

项目案例客户背景介绍：

企业为全球第五大食品饮料公司，由两家业内知名公司合并组成，旗下覆盖酱料、调味品、坚果零食、婴幼儿辅食等丰富的产品线，其中西式酱料为企业最为知名的品类。

客户企业需求点

产品在终端的表现

产品分销范围覆盖广泛，但终端门店的实际产品上架、陈列、周转等流通数据**不能及时回传并展示**

动销人员需求

投放痛点：受限于高昂的动销人员成本，不能在更多门店投放动销人员

普乐师提供的解决方案

从2020年开始

“任务制导购”模式

就近活跃触点激活、**有效的激励机制**、结果导向付费

基础任务	销量达成	新品激励
- 主货架整理：25元/周 - 信息采集：20元/月 - 多点陈列：25元/周	按销量达成坎级提成	新品按瓶提成

模式特点

使用系统



触点通经营中台

灵活配置任务，发布激励机制



米咖系统

任务上传，销量上传

4.1 中国线下动销数字化标杆案例分析 —— 案例一：数据可视，动销可控

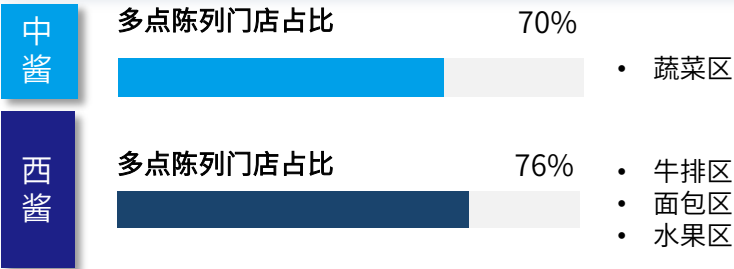
方案落地后，品牌方在数据可视、平均成本、产品销量以及陈列机会等方面实现了全面优化提升；此案例体现了“场员货人”模型中动销触点员作为联动多方的必要性、可行性和商业价值

方案实现效果

1. 商品店内表现可视化

- 可视化覆盖：600+家门店
- 报表推送21个层级，总部各职能、大区、城市、业务代表等

2. 店内陈列位增强



3. 高增长，低费比

2022年数据



案例亮点

1. 有效的激励模式提升触点积极性

- PLUS制定的激励机制下，动销触点可被灵活调动并能积极响应任务安排

2. 数字化动销提升决策效率

- 一手终端信息的收集且及时回传，协助客户企业各级人员了解门店情况，提升决策效率

行业价值

“场员货人”模型得到印证，动销触点员为模型核心关键



- **角色多重性**：动销触点员不仅是动销任务的执行者，更是动销数据的提供者与使用者
- **多方联动匹配性**：动销触点员完成线下人、货、场的最优匹配，实现流转效率的提升
- **线上行为驱动性**：动销触点员行为线上化，通过场景化数据提升终端动销业绩并给予及时奖励，最终大服务改善动销费效比

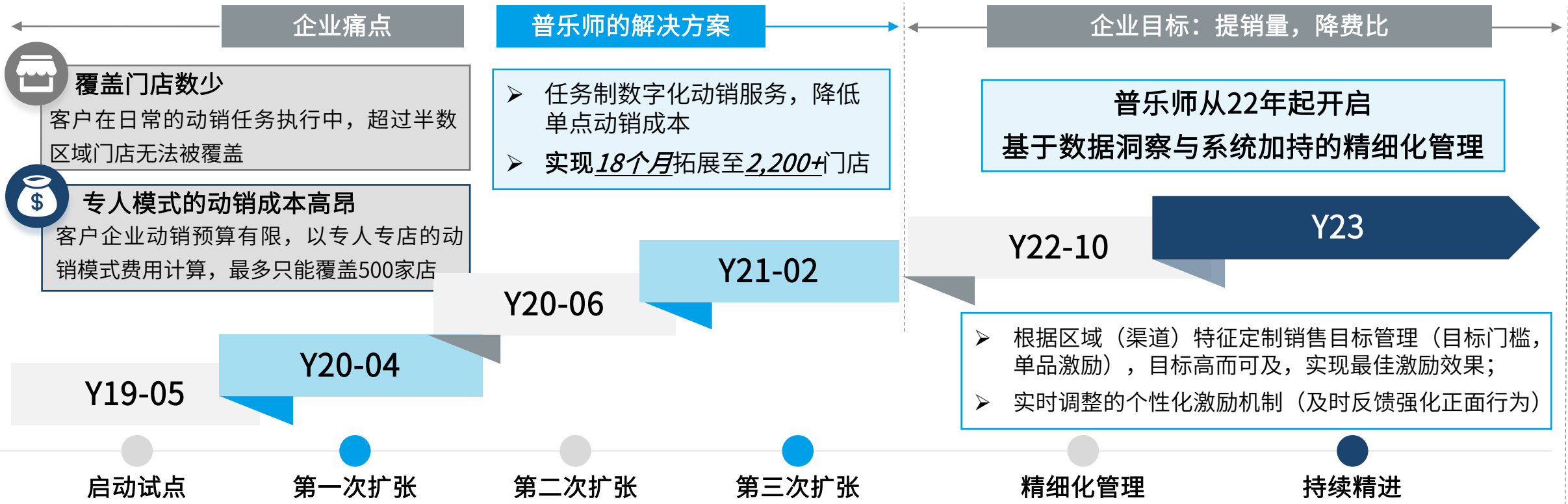
4.2 案例二：长期经营，持续提升

4.1 中国线下动销数字化标杆案例分析 —— 案例二：长期经营，持续提升

某全球型健康卫生护理企业自2019年开始，零售门店动销覆盖拓展受阻；随之，又面临整个企业降本增效的压力；普乐师提供了数字工具+精细化管理的服务，做到了先扩展后增效，持续优化费比

项目案例客户背景介绍：

企业为全球健康卫生护理领域的领导者，其在全球拥有45,000名雇员且产品销往超过175个国家与地区，其中个人健康护理用品、家庭生活用纸以及商用消费产品是企业三大核心业务。

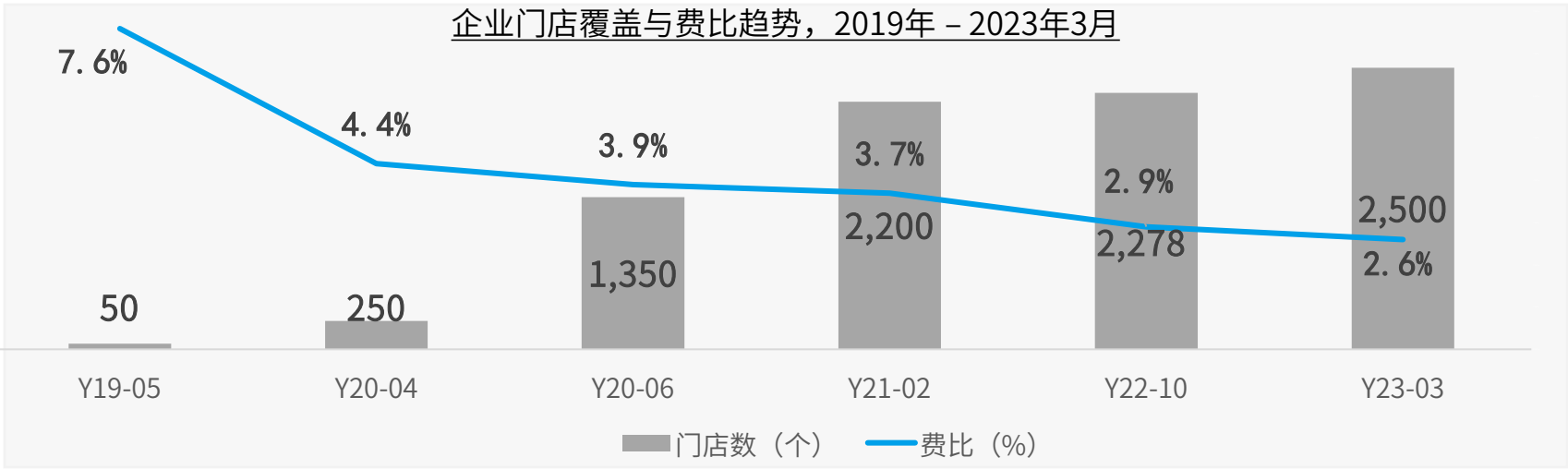


来源：普乐师、头豹研究院编辑整理

4.2 中国线下动销数字化标杆案例分析 —— 案例二：长期经营，持续提升

项目落地后企业门店数由最初的50家历经多次扩张达2,500家；费比由7.6%降低至2.6%；此次案例在业内提供了更优化的费比结构，并提供了基于数据精细管理降本增效的动销范例

项目实现效果



- 从Y19启动灵活导购项目至今，已合作近4年
- 门店数由最初50家，历经多次扩张，到2023年已达2,500家
- 店均单产由9,370提升到30,000+，费比从7.6%降到2.6%



案例亮点

1. 优化动销业内的费比

- 中低单店销量产品的动销管理有了可行方案，以合理的费用保证动销执行和消费者体验
- 基于数据不断优化动销方案和激励机制，不断优化费比

2. 数据的有效反哺促进销售效率的提升

- 在保证门店日常动销管理的同时，积累门店和消费者数据
- 基于数据深度挖掘动销触点行为特征并进一步提升终端销售



行业价值：优化业内费比结构，提升数据流通质量

为中低单店销量产品提供最优动销解决方案

低成本触达下沉市场

数据引导下的精细管理带来持续的优化和提升

更大范围拓展产品抵达并提升消费者体验

4.3 案例三：数字驱动，零售创新

4.3 中国线下动销数字化标杆案例分析 —— 案例三：数字驱动，零售创新

2022年某全球领先仓储式会员制商店面临店内人员短缺，消费者试吃试用服务质量无法管控，以及本地选品缺乏数据依据等诸多挑战，普乐师定制开发了触点通零售商管理版本解决了零售现场服务动销数据管控难题

项目案例客户背景介绍：

企业为全球大型仓储式会员制商店，目前成立已有40年历史，在全球已分布了800多家商店，为5000多万个人与商业会员提供优质购物体验。企业擅于依据不同的消费场景，打造全渠道购物模式，为会员配备多个互动式体验区域，以此加强会籍权益和价值。

客户企业面临痛点

促销人员管理困难

- 第三方管理动销人员空岗以及脱岗现象严重
- 促销员日常工作督导管控难，工作质量难以保证，导致客户满意率较低

动销执行能力不足

- 管理人员无法及时跟踪促销点位的工作和效果，错失潜在销售额
- 竞争对手同域拓店，选品不占优势的情况下，服务提升压力巨大

消费者需求难以捕捉

- 本地消费者偏好无法清晰掌握，因此选品等环节无法实现本地优化

普乐师提供的解决方案

从2022年6月开始

使用系统



1. 刷脸上岗的使用，确保动销员全员在岗
2. 运用触点零售商管理版，实现：
 - 促销工作全程数字追踪记录，协助促销员高效执行任务
 - 门店管理人员及时可见促销点位工作状态细节，并与促销单品销量联动，便于实时调节促销策略与细节，实现销售潜力最大化

以消费者满意度数据为依据，利用算法与人工的结合，优化排班策略，不断提升相应的服务质量

通过滚动单品竞赛模式，分析不同区域消费者偏好，优化区域选品策略，进一步推升销量

4.3 中国线下动销数字化标杆案例分析 —— 案例三：数字驱动，零售创新

此项目落地后同时实现了门店的扩张覆盖以及服务质量评分排名的飞跃，获得了客户管理层高度认可；此次案例为行业提供了数据流通反馈闭环的正向循环路径，优化了动销行业生态



来源：普乐师、头豹研究院编辑整理

Chapter 5

中国线下动销数字化 趋势洞察与展望

5.1 发展趋势一：营销一体化

5.2 发展趋势二：全链路降本增效

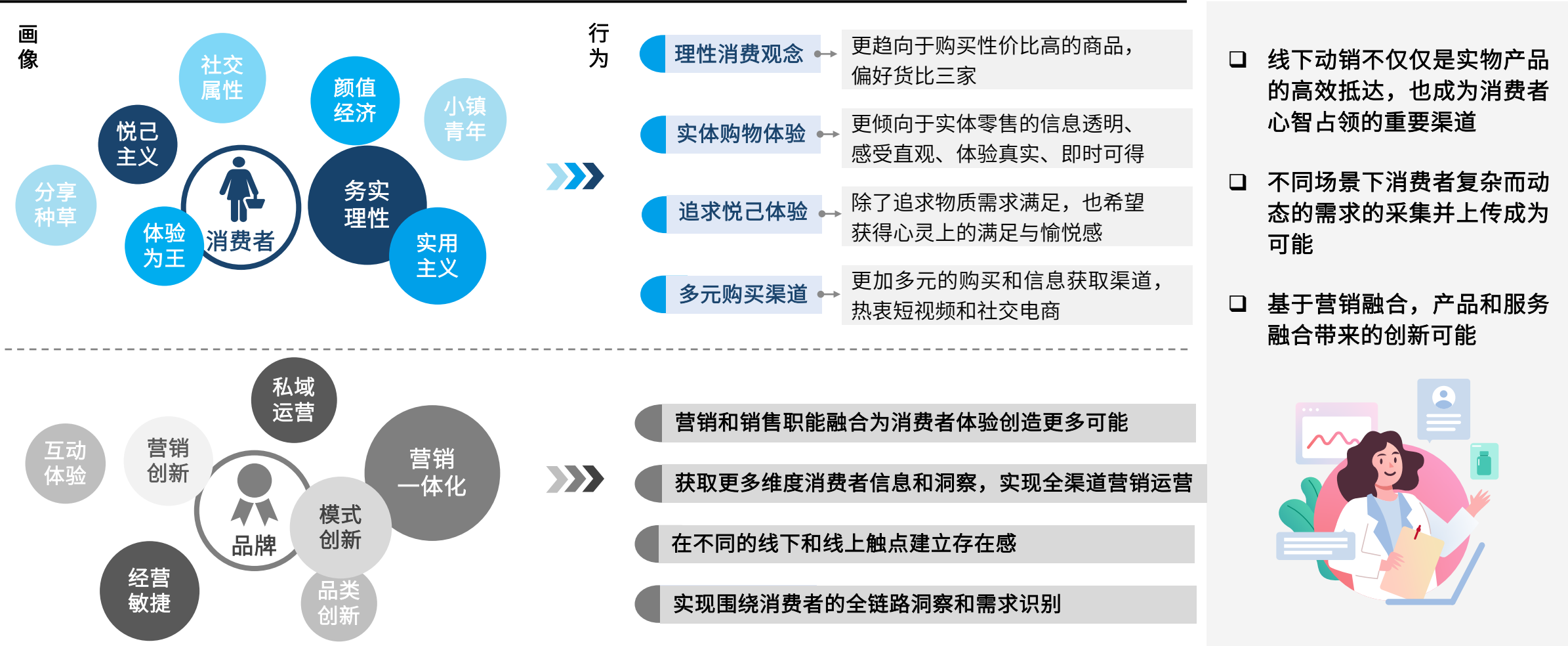
5.3 发展趋势三：消费新体验



5.1 中国线下动销数字化趋势洞察 —— 营销一体化

随着数字化动销加速渗透以及消费者需求和行为模式的转变，以数据为支撑的品牌建设、动销策略和其它市场，决策的及时协同联动成为可能，消费行业营销一体化成为必然趋势

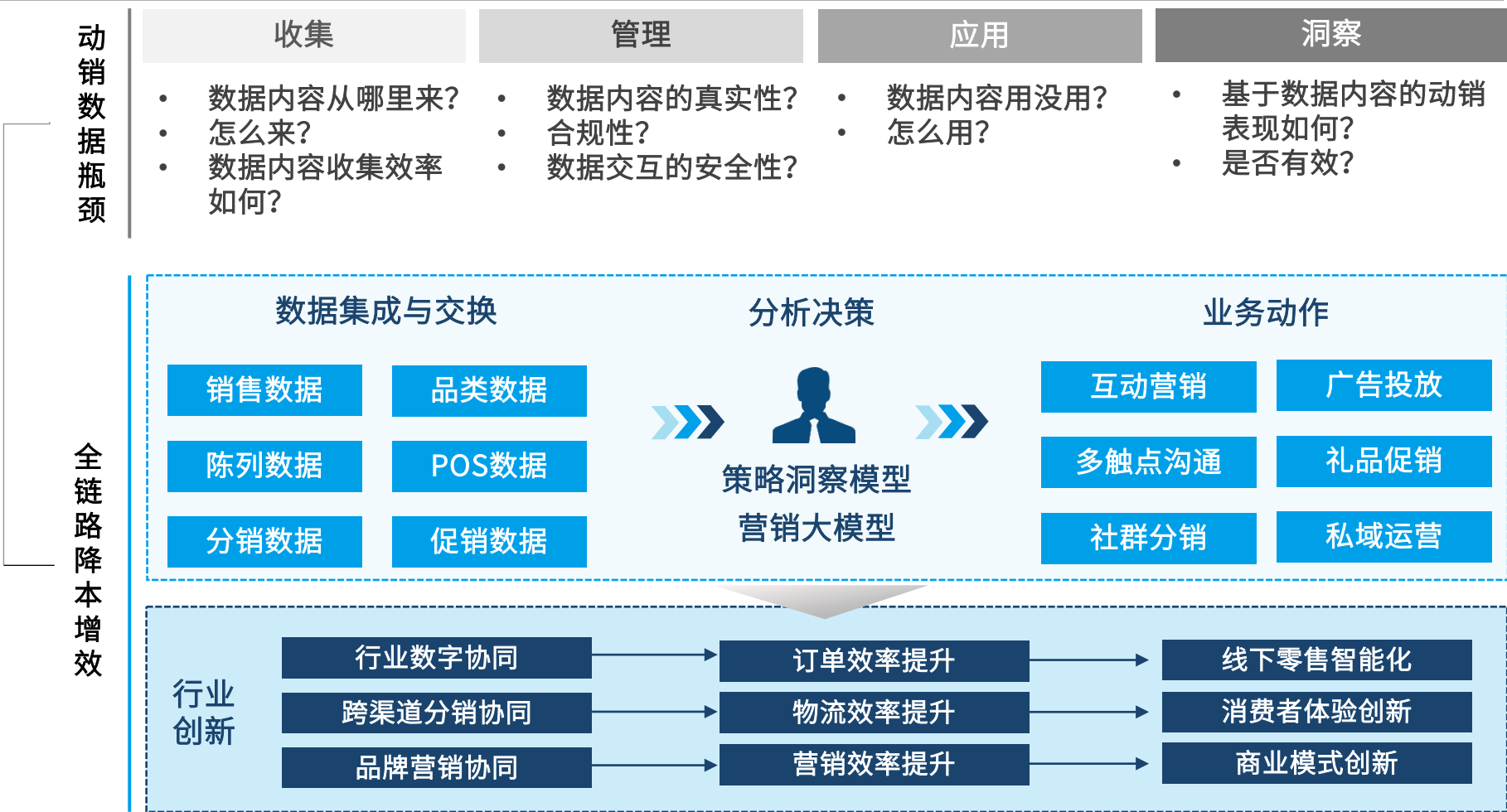
图表：后疫情时代消费者与品牌商行为倾向



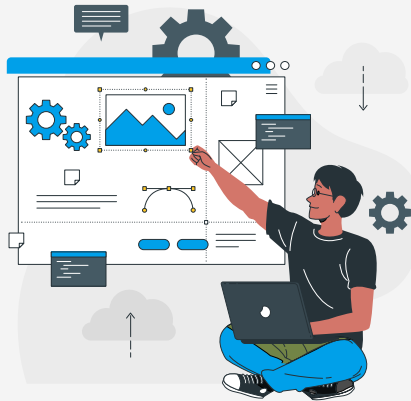
5.2 中国线下动销数字化趋势洞察 —— 全链路降本增效

数字化动销以“员”为场景支点，推动线下动销全链路的数据黑箱被打开，链路上个体的经营效率得以提升，线下零售价值的重塑和提升得以实现

图表：数字化动销全链路运行机制图谱



- ❑ 动销链路上的个体可以安全有效可控地交换数据，得以协调提升整条链路的效率
- ❑ 第三方有机会集成数据，发展新的行业洞察，为进一步商业创新做准备



来源：普乐师、头豹研究院编辑整理

5.3 中国线下动销数字化趋势洞察 —— 消费新体验

动销数字化的过程，力图对从品牌到消费者之间的所有通路客户和参与主体进行数字化赋能，帮助行业实现新的资源组合模式，为未来的消费体验创新提供新的可能

图表：数字化动销全链路价值创造



- ❑ 数字工具的使用和平台化行业生态的建立，使得零售链路上各经营主体和数据透明并链接，进而使得新的资源组合模式成为可能
- ❑ 不同主体的主动性得以充分发挥，刺激新商业模式的产生。线上线下相融合的消费生态，也为未来的消费体验创新提供新的可能
- ❑ 及时、高效、智能化的交易磋商协调机制，提升交易效率和频次，创新的可行性得以迅速检验，降低创新周期和成本



来源：普乐师、头豹研究院编辑整理

Chapter 6

ESG与线下动销数字化

6.1 动销ESG相关指标

6.2 技术层面ESG

6.3 社会层面ESG



6.1 动销ESG相关指标

- ◆ 环境
- ◆ 社会
- ◆ 治理

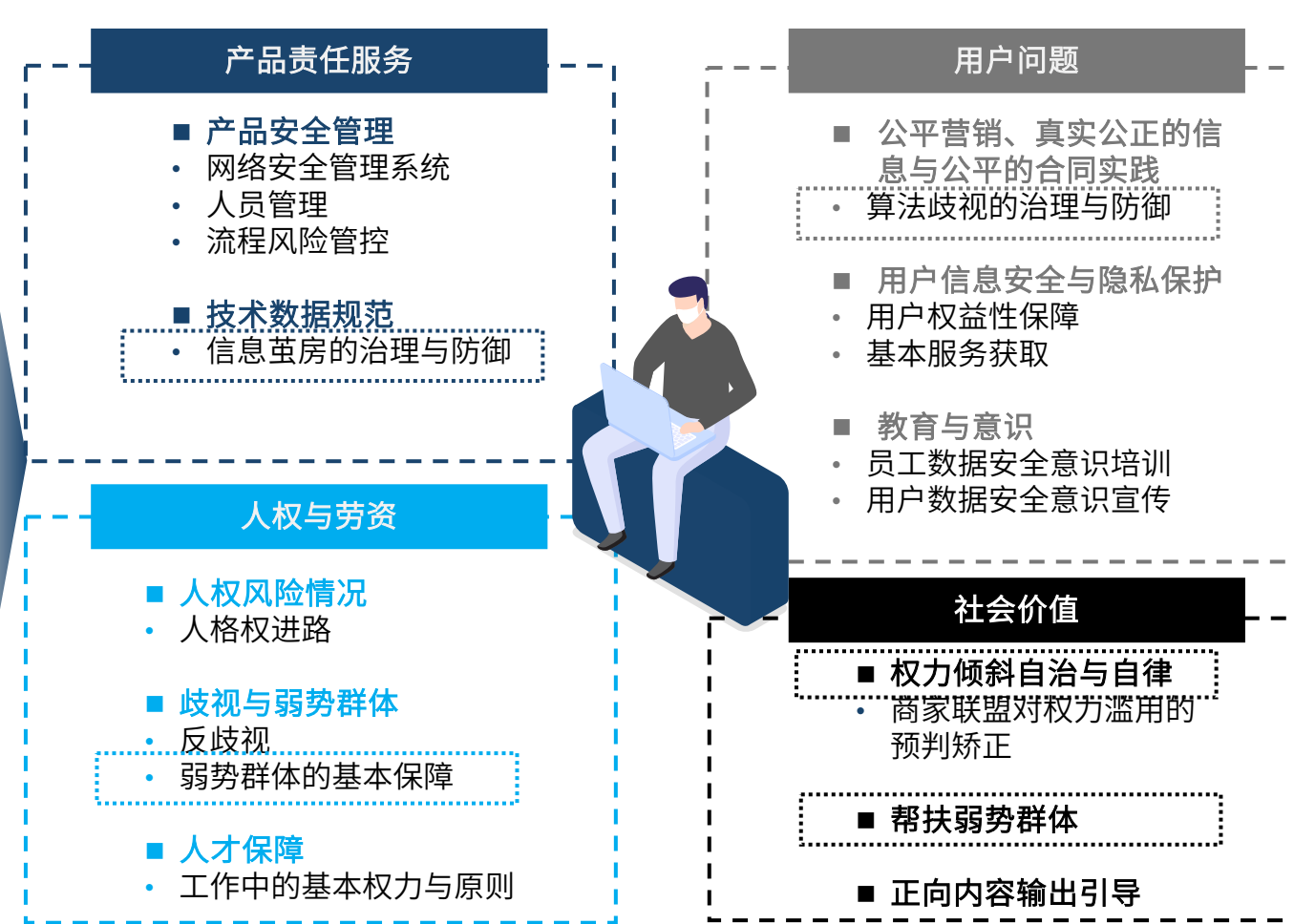
6.1 中国线下动销数字化ESG相关指标

ESG主要包含了环境、社会与治理三个层面，由于数字化动销行业活动关系到用户以及消费者的日常行为活动，因此其所需承担的社会责任权重较高，需要企业践行社会层面的义务责任，确保社会面的安全与稳定

图表：ESG基础指标



图表：动销数字化ESG重点



来源：《ESG指引》、《GRI标准》、头豹研究院编辑整理

6.2 技术层面ESG

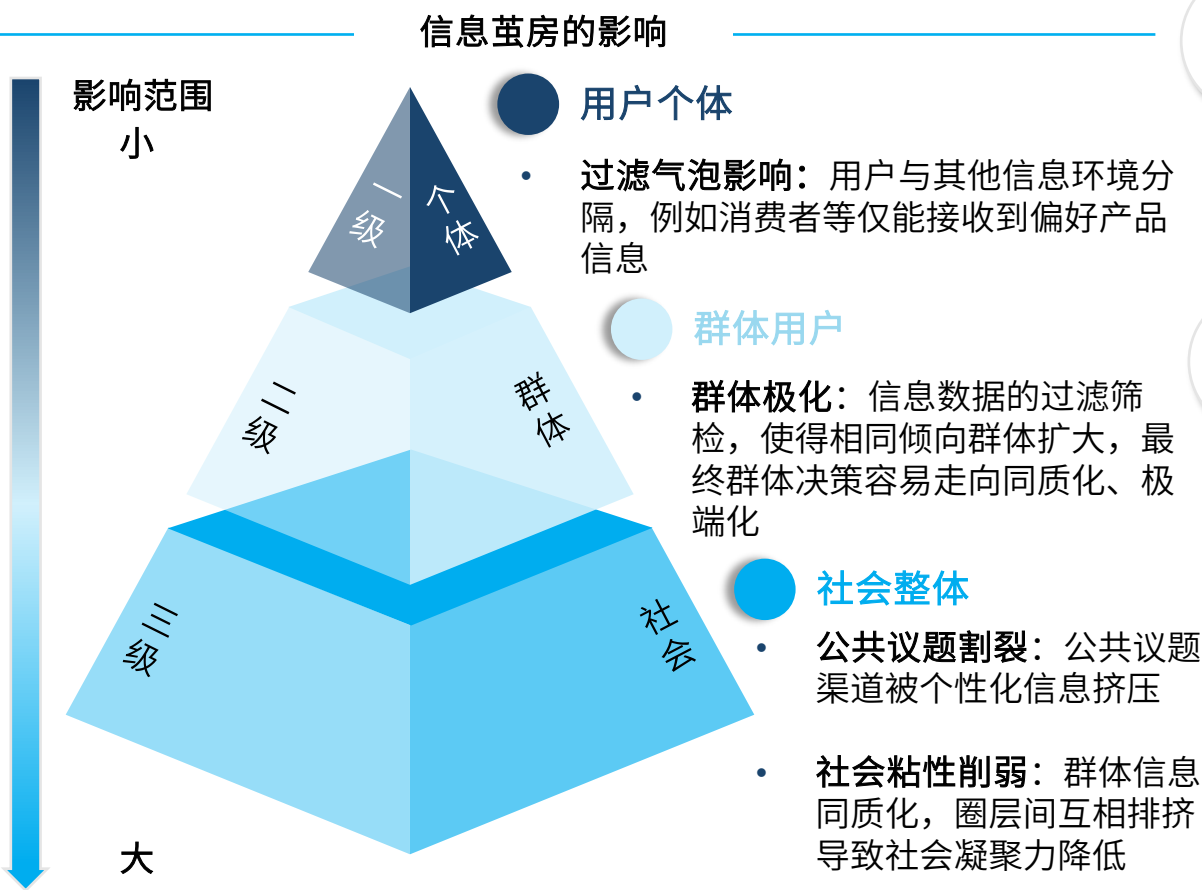
- ◆ 信息茧房
- ◆ 算法歧视

6.2 中国线下动销数字化发展ESG分析 —— 技术 (1/2)

动销行业使用算法联动消费者以及品牌方，算法歧视与信息茧房成为了两大潜在问题，其中信息茧房易造成过滤气泡、群体极化以及社会粘性削弱等负面影响，需要相关企业及监管机构联合进行自治与规制

图表：信息茧房的定义、影响与防御措施分析

信息茧房定义：信息茧房这一概念由美国学者凯斯·桑斯坦提出，是指在信息传播过程中，因公众自身的**信息需求并非全方位的**，公众只关注自己选择的内容和使自己愉悦的信息领域，久而久之将自身置于像蚕茧一般的“茧房”中。



相关事例

- 某今日头条用户由于准备买车看了许多汽车测评类文章，之后客户端的内容开始变得单一，几乎被汽车类资讯覆盖；
- 微博以“个人中心+内容关联”为传播结构，看似自由的信息交互活动背后隐藏着“信息茧房”带来的弊端，例如网络暴力等。



防御治理



来源：公开资料、头豹研究院编辑整理

6.2 中国线下动销数字化发展ESG分析 —— 技术 (2/2)

人工智能自动化决策过程中，由于数据偏差和算法偏差造成的对特定群体的，系统性可重复性的不公正现象日益凸显；这种不公正的产生未必有意而为，具有独特的隐蔽性，因此其防范和纠正需要有公益性和前瞻性

图表：算法歧视的定义、影响与防御措施分析

算法歧视定义：算法歧视是以算法为手段实施的歧视行为，主要指在大数据背景下、依靠机器计算的自动决策系统在对数据主体做出决策分析时，由于数据和算法本身不具有中立性或者隐含错误、被人为操控等原因，对数据主体进行差别对待，造成歧视性后果。

算法歧视的分类及影响

个人算法歧视



- 个人算法歧视所带来的侵害最为直接和显著
- 最为常见的个人算法歧视包含**大数据杀熟**和**价格歧视**等

- 公民算法歧视是指对公民享有的基本权利造成侵害的算法歧视
- 最为常见的公民算法歧视包含**性别歧视**、**宗教歧视**、**种族歧视**以及**劳动权益歧视**等

公民算法歧视

经营者算法歧视



- 经营者算法歧视指以共享数据、协调定价等手段限制竞争从而达到垄断市场目的的算法歧视
- 最为常见的经营者算法歧视为**算法合谋**



相关事例

- 2018年亚马逊被爆出现自动招聘算法程序对女性求职者的简历打低分，导致女性工作申请成功率降低；
- 2021年7月，某女士作为钻石贵宾用户在携程APP预订酒店支付了高于实际价格的费用，以“数据杀熟”将携程告上法庭并胜诉。



防御治理



经营企业内部建立算法合规体系，企业由被动监管转向**激励自治**



算法推荐服务供应者应提供选择或删除针对个人特征的用户标签功能



赋予算法行业协会对于企业的**审查权**，在算法设计阶段发挥监督作用



明确算法的监管主体，优化监管机构，建立**统一且专业的算法管理部门**

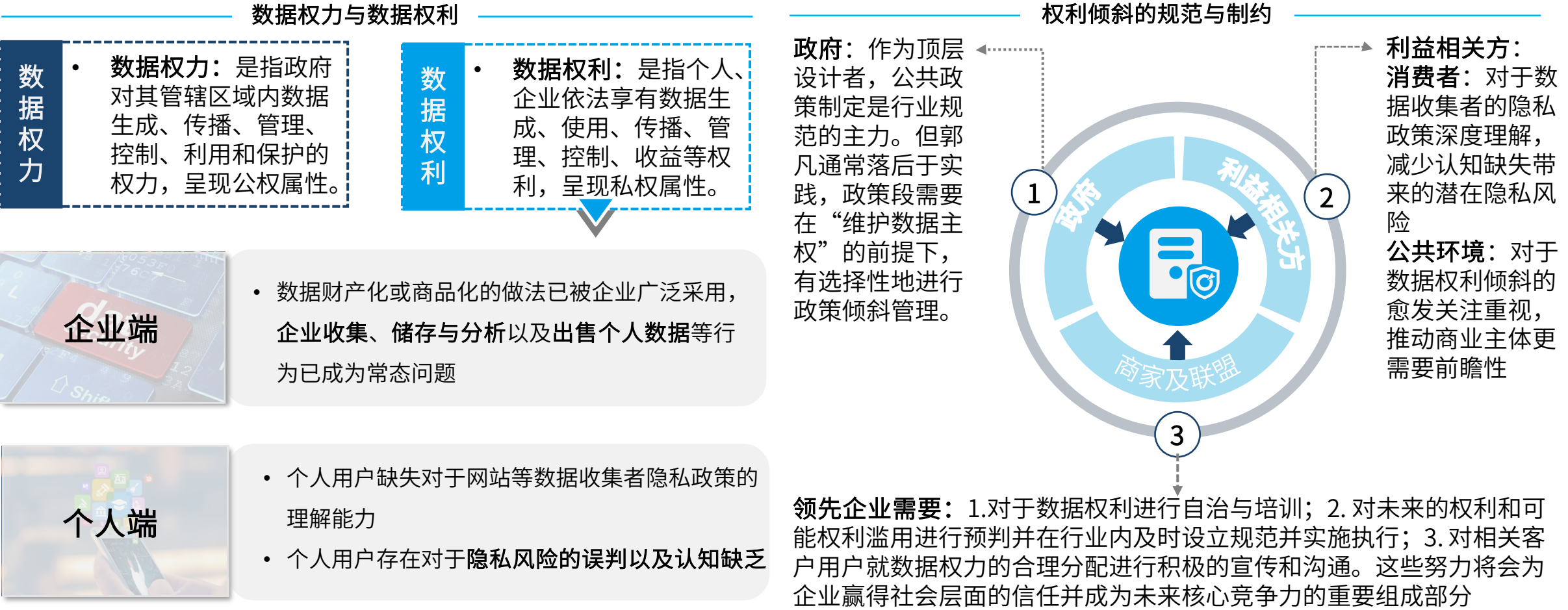
6.3 社会层面ESG

- ◆ 权力倾斜
- ◆ 弱势群体

6.3 中国线下动销数字化发展ESG分析 —— 社会 (1/2)

作为数据的收集者，动销行业内潜在的数据权利倾斜问题需通过“三方合力”对其进行约束与管制，即政府作为顶层设计者的政策规范，消费者等利益相关方的重视理解以及商家及联盟对于业内的前瞻及规范制定与实施

图表：权利倾斜的规范与制约

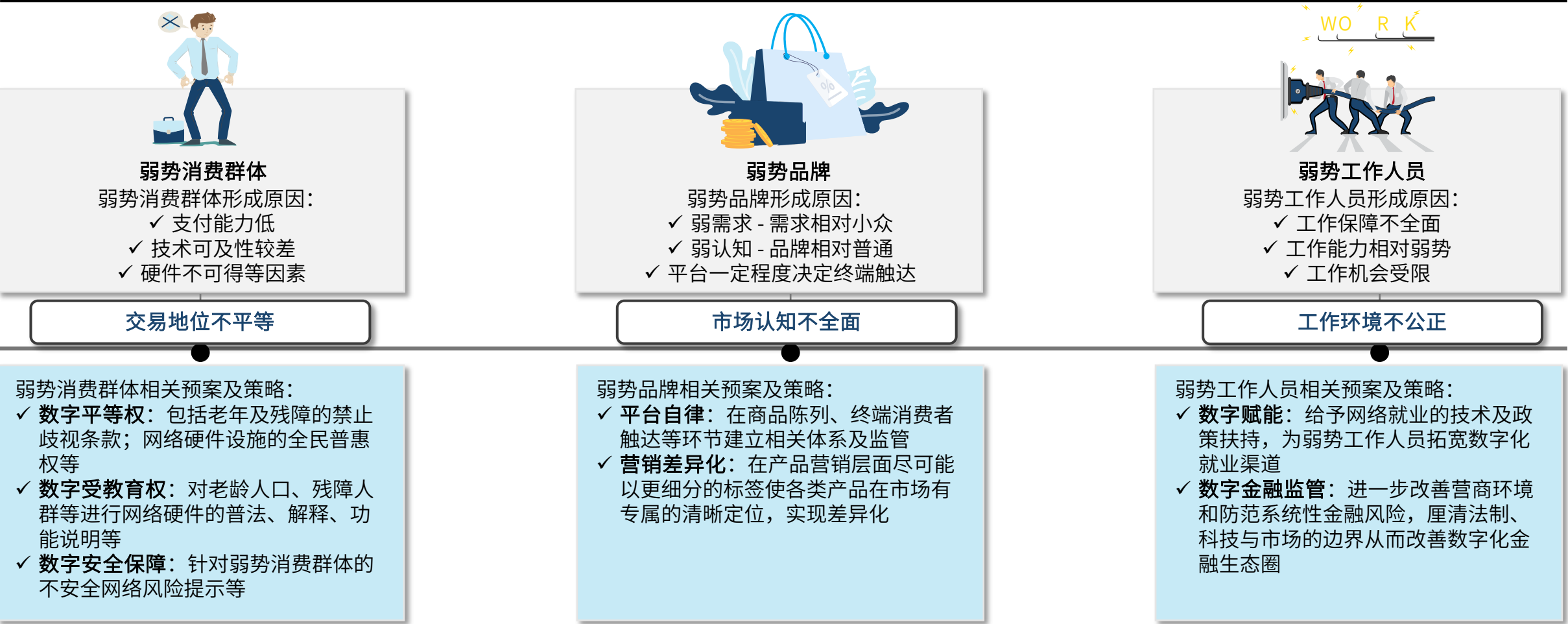


来源：政府网站、头豹研究院编辑整理

6.3 中国线下动销数字化发展ESG分析 —— 社会 (2/2)

动销中联动范围广泛，多方弱势群体问题易被忽视，因此，一方面数字化监管体系需不断完善，同时保障弱势群体的权力以及加强企业端的监管；另一方面业内企业需积极自律，内部形成公平公正的合作环境

图表：弱势群体的处境与预案



来源：政府网站、头豹研究院编辑整理

- ◆ 头豹研究院布局中国市场，深入研究19大行业，持续跟踪532个垂直行业的市场变化，已沉淀超过100万行业研究价值数据元素，完成超过1万个独立的研究咨询项目。
- ◆ 头豹研究院依托中国活跃的经济环境，研究内容覆盖整个行业发展周期，伴随着行业内企业的创立，发展，扩张，到企业上市及上市后的成熟期，头豹各行业研究员积极探索和评估行业中多变的产业模式，企业的商业模式和运营模式，以专业视野解读行业的沿革。
- ◆ 头豹研究院融合传统与新型的研究方法论，采用自主研发算法，结合行业交叉大数据，通过多元化调研方法，挖掘定量数据背后根因，剖析定性内容背后的逻辑，客观真实地阐述行业现状，前瞻性地预测行业未来发展趋势，在研究院的每一份研究报告中，完整地呈现行业的过去，现在和未来。
- ◆ 头豹研究院密切关注行业发展最新动向，报告内容及数据会随着行业发展、技术革新、竞争格局变化、政策法规颁布、市场调研深入，保持不断更新与优化。
- ◆ 头豹研究院秉承匠心研究，砥砺前行的宗旨，以战略发展的视角分析行业，从执行落地的层面阐述观点，为每一位读者提供有深度有价值的研究报告。

法律声明

LEGAL STATEMENT

- ◆ 本报告著作权归头豹与普乐师共有，未经书面许可，任何机构或个人不得以任何形式翻版、复刻、发表或引用。若征得头豹同意进行引用、刊发的，需在允许的范围内使用，并注明出处为“头豹研究院&普乐师”，且不得对本报告进行任何有悖原意的引用、删节或修改。
- ◆ 本报告分析师具有专业研究能力，保证报告数据均来自合法合规渠道，观点产出及数据分析基于分析师对行业的客观理解，本报告不受任何第三方授意或影响。
- ◆ 本报告所涉及的观点或信息仅供参考，不构成任何证券或基金投资建议。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放，概不构成任何广告或证券研究报告。在法律许可的情况下，头豹可能会为报告中提及的企业提供或争取提供投融资或咨询等相关服务。
- ◆ 本报告的部分信息来源于公开资料，头豹对该等信息的准确性、完整性或可靠性不做任何保证。本报告所载的资料、意见及推测仅反映头豹于发布本报告当日的判断，过往报告中的描述不应作为日后的表现依据。在不同时期，头豹可发出与本报告所载资料、意见及推测不一致的报告或文章。头豹均不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，头豹对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，读者应当自行关注相应的更新或修改。任何机构或个人应对其利用本报告的数据、分析、研究、部分或者全部内容所进行的一切活动负责并承担该等活动所导致的任何损失或伤害。