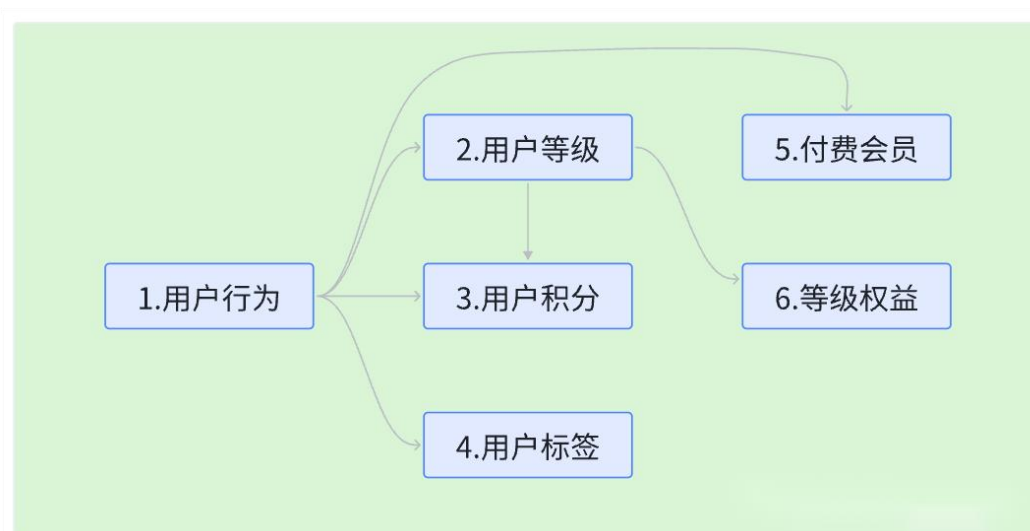


如何从 0 到 1 搭建会员体系

李诞曾经说过一句话：每个人都可以讲 5 分钟脱口秀。这句话换到会员体系里面同样适用，
每个人都能聊点会员体系相关的东西。

比如怎样给用户分层分级，比如用户标签及 CDP、比如会员积分的获取和消耗、比如会员等级和会员权益，比如付费会员。但到底什么才是会员体系？会员体系又该如何构建呢？很多人没有全局的概念，缺乏一套整体的框架逻辑。



这里引入上面这张会员体系关系图，它会给你一个思考会员体系的整体视角。上图的箭头代表着关系的行进方向，针对上图中的 6 个模块，用户行为是源头，是后续模块 2-6 的起源。

如果用户没有在产品体系内发生任何的行为和动作，则模块 2 到模块 6 则是无本之源。当下大部分的互联网 C 端产品基本都会有模块 12346，而模块 5 则是一些产品的选配。本文讲述的部分观点也部分适用于 B 端产品和部分线下业态，比如餐饮零售行业，教育文化行业。



为叙述方便起见，下文用户和会员会混用。同时本文中的举例会以互联网 C 端产品中我们常见的 APP 为主，请知悉。

1.用户行为

首先，我们在做某件事之前，还是要先想一想为什么？即为什么要搭建会员体系？

如果这个问题一时半会儿不知道从哪回答的话，那我们换个角度来想想：如果没有会员体系，会对产品造成哪些影响？会对公司产生哪些影响？这些影响是好的影响还是不好的影响，影响的范围有多广程度有多深？

举 2 个例子：先说金山办公的 WPS 软件。早些年 WPS 是一款纯工具类的 PC 端软件，它和微软 Office 有长达 30 多年的竞争较量。那会 WPS 没有做会员体系，只能靠卖软件光盘给 B 端客户即政府部门和国企央企等单位赚取收入，C 端客户贡献的收入很少。毕竟当时的市场环境下，知识产权意识不足再加上盗版肆虐，大部分个人客户都是去网上随便搜破解版绿色版，很少有用户付费购买。后来 WPS 开始尝试做互联网转型，开始了 PC 端+移动端+云服务的模式，开始做 WPS 会员靠增值服务赚钱。这套业务模式运行的很好很不错，到 2023 年时

全年营收高达 45.56 亿元。如果 WPS 现在还是单机版，能做到这个业绩么？

**WPS会员**

电脑手机平板通用
包含以下会员权益

**PDF转Word**
无限使用

**PDF编辑**
无限使用

**文档修复**
无限使用

**个人云空间**
100G

**翻译页数**
50页/月

**文档上传大小**
2G

[查看更多权益>](#)

WPS会员

原WPS会员权益,电脑/手机/平板通用

买1年送1个月

13个月

¥99

¥7.6/月

买2年送2个月

26个月

¥169

¥6.5/月

36个月

¥229

¥6.4/月

48个月

¥288

¥6/月

优惠券 WPS会员10元代金券 73:09:59后失效

¥159 已减10元, 仅需**6.12元/月**

立即支付

其实说起金山软件的移动互联网转型之路，金山词霸比金山 WPS 的尝试还要早一些，2008 年左右金山词霸总经理黎万强（对，就是以后小米的阿黎）做谷歌-金山词霸的时候就提出用户思维和互联网思维。简单来说就是以前通过线下渠道售卖软件 license 获得收入，现在改为软件基础功能免费下载，然后靠增值服务收费。

比如谷歌-金山词霸软件免费，里面会预置部分词典/词库，用户可以根据需要在线购买各类权威词典和专业词典。这个理念在现在看来平平无奇，但在 2008 年的时候，整个市面上 99% 的软件都是靠售卖 license 赚钱的，金山词霸的这种创新业务模式不可谓不超前。后面金山 WPS 也尝试了这种模式，并且走的很好很顺。

而这种模式的关键点，就是会员体系的创建。即你必须要有有一套账户体系来记录用户的各种行为数据和消费购买数据，有标签、等级、积分和权益等一系列的功能来作为配套。



再来个美图秀秀的案例。早些年大家修图的时候主要用 Photoshop（为叙述方便简称为 PS），但用过这款软件的都知道 PS 门槛太高操作太难了，以至于早些年网上有很多 PS 的视频教程，书店里面也有很多带光盘和源文件的 PS 图书。后面美图秀秀和光影魔术手横空出世，凭借着超低的门槛和简单的操作，迅速积累了大量的用户。

说到这你也可能猜到了，早些年无论是美图秀秀还是光影魔术手，都跟 WPS 一样是纯纯的 PC 客户端工具软件，没有账号体系和会员体系，所以它们即便想做商业化也有心无力。后面有了用户体系后就开始慢慢做商业化尝试，做付费会员，广告服务和增值服务赚钱。据美图财报显示，2022 年其全年营收为 20.85 亿元。

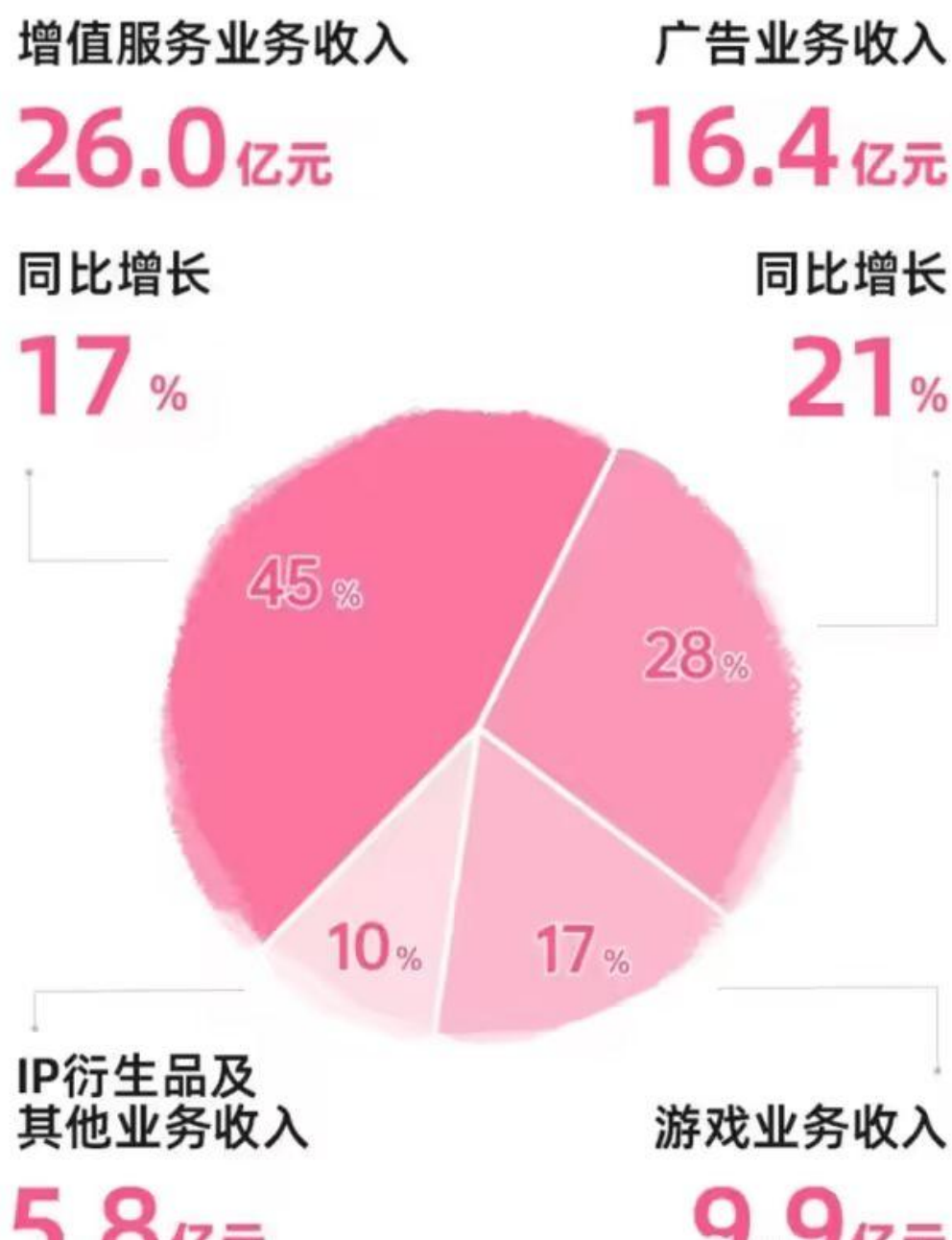


有人问过一个问题：京东淘宝的做账户体系我能理解，但为啥各类工具软件比如杀毒软件清理助手都开始做账户体系了。

上面的阐述应该可以回答这个问题，因为有了账户体系才能记录用户行为，也就是开篇那张关系图里面的模块 1。如果没有账号体系也就没有模块 1，用户换台电脑或者换个手机设备，他之前的所有行为记录都会丢失，根本无法产生后续的用户和商业价值。

这也就能解释为啥很多产品在新用户进入的时候，总是会引导你登录或注册，同时为了降低新用户的操作门槛，然后有了验证码登录，微信登录，一键登录等等。

当然有读者会问没有账号体系的话我可以靠广告赚钱吧，比如 17173、多玩和新浪之类的网站，这个是没毛病，但如果有了账号体系和会员体系后，你是不是就多了一些商业化变现的方式和路径？以 B 站为例，其 2023 年的财报显示其广告收入为 16.4 亿元仅占 21%，更多的是靠增值服务和游戏业务贡献的收入，而这 2 项业务的关键点就是要要有会员体系。



所以，我们当时觉得习以为常的账户体系/会员体系，以及我们司空见惯的会员等级/会员积分，最开始的时候都是没有的，这些都是产品演进和商业化的产物。回到开始的问题，搭建

会员体系的原因或业务价值简要归纳如下：

- 延长用户生命周期。
- 维护产品和用户之间长期稳定的关系。
- 让用户尽可能多地产生商业价值。
- 通过差异化服务和营销策略来提升用户活跃度和忠诚度。
- 为企业(产品)提效和增收。

你可以简单理解为：**会员体系的本质是为了将有限的资源投入到预期能产生更多收益的用户群体中去**。再说回本节的主题：用户行为。用户行为顾名思义，就是用户在产品上产生的行为。比如我打开腾讯视频 APP，然后搜索影视剧名称，或者到我的页面查看缓存数据，然后设置弹幕的高度，设置倍数播放等，这些就是我的用户行为。

记录了用户行为后就可以产生用户数据，比如电商 APP 内顾客采用【**首页推荐、类目查找、搜索、常购、收藏及历史订单**】各种路径加购物车的比例，比如用户使用产品各个功能模块的频次和时间等等。然后基于这些数据就可以做后续的会员体系规划，比如用户等级、用户积分、用户标签和付费会员等，就可以更好的实现产品和公司的商业价值。

2.用户等级

还是一样，我们为什么要搭建用户等级？

一个国家有几亿人口的时候你怎么来管理？老祖宗秦始皇给出了我们答案：郡县制。发展到现在则演进成了省-市-区县-乡镇(街道)-村(社区)5 层行政治理结构。

产品同理，当你的产品用户体量比较大的时候比如 3000 万时，你怎么来对他们进行管理？

怎么做用户运营？如果不对他们做区分而是无差别的对待，试问你怎么能把这 3000 万用户运营管理好？怎么能把好钢用在刀刃上？

所以为了商业价值最大化，我们需要对用户进行精细化管理。为了实现精细化管理，我们需要参照行政治理结构一样对其进行分层分级。

用户分层

相信大家都听过二八定律/法则，那是不是可以将这些用户划分为 2 个阵营或群体，然后将 80% 的精力及资源都投入到 20% 的客户上面，这样他们就可以产生 80% 的收益？理论上可行，但实际上行不通。这么粗犷的方式显得过于草率和敷衍了，还得细分。

你在做某款产品的规划和运营的时候，需要先考虑清楚该产品可以怎么来对用户分层分级？

这是产品经理和运营需要首要并重点考虑的问题，也是必备技能之一。一下子理解所有用户是很难的，但是分而治之则会容易很多。划分用户群直接产生的作用就是能更好地理解产品的目标用户和市场竞争情况。

- 有哪几类用户群？
- 这些用户群的特点是什么？用户群数量大致是多少？
- 竞争对手们覆盖了哪些用户群？
- 哪个细分领域是市场空白？而哪个细分领域又是长期目标的必争之地？
- 产品从起步到成熟的竞争策略是什么？先做哪个用户群，再做哪个用户群？

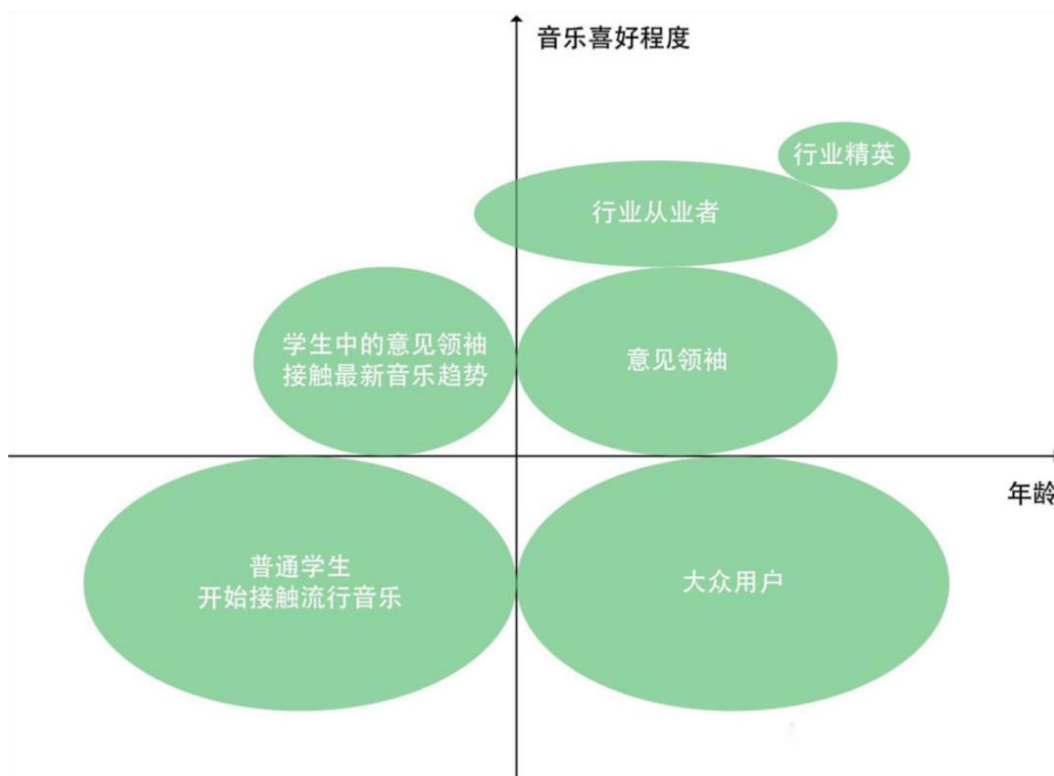
用户分层是会员体系中模块 3 也就是用户等级里面非常重要的一步，没有用户分层和用户等级，后续模块 4 和 5 都不会成立。但用户分层具体怎么来分？不同的产品形态和行业标准也不尽一致，电商交易类产品可以按 RFM 或交易额来分，但阅读资讯类产品比如微信读书

可能用阅读天数和阅读时长更合适些。猫眼电影会将用户划分为如下这些层次。每个不同的用户层或者用户群体各自发挥着不同的作用,并且群体之间也存在相互联系和作用力。比如,贡献型用户和活跃用户、普通用户和专业用户、不同领域的用户、装逼型用户和捧哏型用户,这些用户群体并不是长期不变的存在,因产品所处的阶段不同而不同。



网易云音乐则将用户做了如下的分群。其分群因子可以分为两类: 基本的人口属性 (如年龄、性别、教育程度、职业等) 和垂直领域属性 (在音乐方面就是音乐喜好程度)。用一个二维

坐标系划分用户群，使用两个因子就足够了。



上述网易云音乐的用户分层方式在产品规划和运营推广的时候是比较有用处的，但这种分层方式有个最大的缺点或者弊端：没有量化不够直观。我们按上述分层方式对网易云音乐的用户分层后，最后落到大众用户这个层面的用户可能还会有数亿之多，还是没有解决我们精细化运营的问题。所以仅有分层这种方式还是不够的，还得分级。

用户分级

目前市面上的C端产品，可以粗略地将其划分为两类。一类是用户在产品内会有交易产生，比如京东淘宝拼多多，即用户付出了金钱。一类是用户在产品内消费了精力，比如今日头条微信读书抖音小红书，即用户付出了时间。当然也有两者兼而有之的，比如网易云音乐我开了会员来听歌，腾讯视频我开了会员来追剧，这里我们不详细展开。

第1类我们可以按照消费金额来作为分级的依据，第2类我们可以按照使用时长（频次*单次时长）。在会员等级体系中，我们要考虑分层标准尽可能的简单，尽量减轻用户的换算成

本，便于用户更明确地升级。海底捞属于第 1 类。其等级划分的主要依据是顾客在门店的消费金额，同时将活动（活跃）加入了会员等级的成长值计算体系内。值得注意的是，顾客在海底捞门店消费积累成长值的同时还可以累计捞币（可视为积分），这种做法在京东内也有类似的消费返京豆。



成长值说明

成长值 = 消费获得成长值数值（近12个月） + 活动获得成长值

成长值获得

成长值是数值，会员可通过在海底捞中国内地火锅门店及外送消费或参加系统活动获取成长值，会员消费1元可获得1成长值，成长值的多少决定会员等级的划分；
成长值不是捞币，亦不可兑换成捞币。

会员等级说明

 红海 原1星会员	0-1999 成长值
 银海 原2星会员	2000-5999 成长值
 金海 原3星会员	6000-11999 成长值
 黑海 原4、5星会员	12000及以上 成长值

按照会员近12个月，获得的成长值，依次划分为红海会员、银海会员、金海会员和黑海会员，降级规则另有规定除外。

京东的会员等级是根据京享值换算而来，而京享值则是通过账户分+消费分+活跃分 计算得来。账户分主要是引导用户实名认证/邮箱绑定/微信绑定/QQ 绑定，消费分顾名思义不展开，活跃分主要是引导用户登录/评价/晒单/回答问题等。但由于京东 plus 的光芒太过耀眼而京东等级会员的权益过于鸡肋，所以京东等级会员的存在感一直比较低。



规则说明



19

·关于会员等级

会员等级根据京享值换算而来，不同的京享值分值区间对应不同的等级。京享值与会员等级的映射关系如下：

京享值分值区间	会员等级	等级标识
京享值 < 2000	普通会员	—
2000 ≤ 京享值 < 4500	铜牌会员	
4500 ≤ 京享值 < 6500	银牌会员	
6500 ≤ 京享值 < 8500	金牌会员	
京享值 ≥ 8500	钻石会员	

·关于定级

每月25日，根据用户近365天的消费分、近60天的活跃分及账户分重新计算初始京享值分值，并进行定级，定级后可能会产生等级的变化。从26日开始截止到次月25日，每日在初始京享值分值基础上，累加前一天的行为加分（退货除外），具体加分规则详见【[如何提升京享值](#)】。

以下是网易云音乐的用户等级判定方式，分级的标准只有听歌数量和登录天数。这里有个鸡贼的地方是网易云音乐采用了听歌量而不是听歌时长，可能运营方也能猜到单曲循环或列表循环的用户不在少数，而网易云为了让用户发现更多的音乐，所以等级里面用了听歌量而不是听歌时长。



等级说明

升级方式

基础说明

- 最高账号等级为10级，升级需同时满足听歌量和登录天数；

听歌量计算

- 听歌量的增加需要播放从未听过的歌曲，**同一首歌曲播放多次仍计为1首**；
- 单首歌曲**播放时长过短**不计入听歌量；
- 每日听歌量计算**上限为300首**；
- 同一个账号在IOS、安卓、PC端、ipadHD以及网页端听歌量都会纳入统计；
- 电台歌曲不计入听歌量；

登录天数计算

- 打开并登录网易云音乐App的天数；

数据更新时间

- 当日数据**次日14:00后更新**；

等级特权

等级

特权

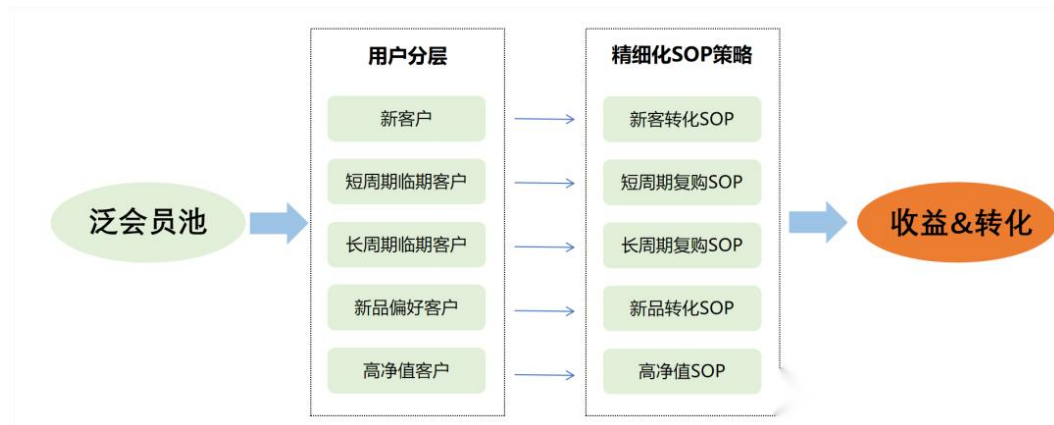
Lv.1

- 5G音乐云盘免费容量
- 黑名单上限20

综上所述：对于快消零售、餐饮等以产品和服务交易为主的企业或产品，会员等级划分时可以考虑综合以下维度，根据成长值来划分。

- 支付能力：购买频率、购买数量、购买品类、购买金额
- 活跃度：登录、评价、晒单、转发、转介绍、产品建议等
- 会员质量：实名认证、退换货、金融信用等

用户分层与分级相辅相成，有些产品直接跳过了分级直接做了分层，有些则将两者混为一谈。分级相对清晰易懂，但分层在概念定义上就有些模糊，标准不唯一。比如下图的新品偏好客户和高净值标准，产品部门认为高净值是购买频次>X 且消费金额>Y 的客户，运营部门可能会认为还需要加上限定条件，注册之后或者最近 XX 天。



上述网易云音乐中的等级划分，我不确定是针对所有用户的，还是普通大众用户的。我不确定网易云内部是否还有一套针对意见领袖或者行业从业者的用户等级划分标准和算法。

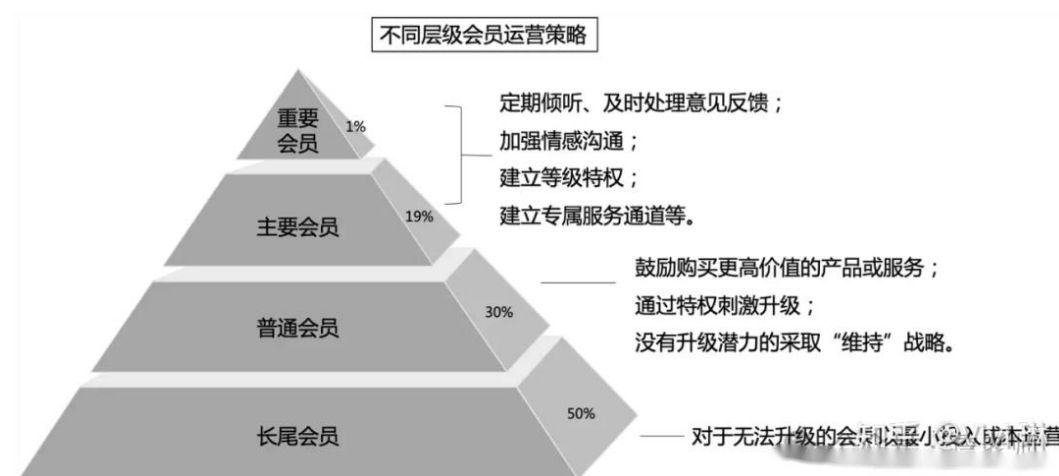
如果我是运营人员，如果意见领袖人数超过 200 人，我觉得还是有必要对他们进行分级的。确定了用户分级的标准后，事情还没完，你还得考虑清楚要设置多少个等级段。

比如网易云音乐有 5 亿用户，你确定了使用听歌数量+登录天数作为等级划分标准，但是你

打算把这 5 亿用户分多少个段呢？10 个还是 30 个？要知道现在 QQ 等级最高的已经到了 202 级了哦。

常规的等级会员体系 7 个层级左右为宜（也就是上下在 3 个层级，最终 4-10 个层级。海底捞就是 4 级，京东 5 级，B 站 6 级、网易云音乐 10 级）。在心理学的范畴中，7 是一个被学者称为不可思议的数字，多数人的短时记忆容量最多只有 7 个，超过了 7 就会发生遗忘，因此多数人都把记忆内容归在七个单位之内。套用到用户分级这个问题上同理，过多的层级不便利用户理解，而过少的层级则不利于聚焦头部用户。

那问题又来了，这 7 个等级或层级是均匀分布、正态分布，还是呈现金字塔结构的分布？同样还是套用二八理论，个人认为金字塔结构的层级分布最为合适。



基于上述确定好的层级数，接下来可以对全量用户进行分段，把全量用户划分为一个个的小段，并计算出每一小段内用户数量及占比，比如说按 100 元为一个阶梯，分别计算出 1-100 元、101-200、201-300 元....每个金额段的人数和占比。

然后根据二八准则，将金额段进行合并。这样我们上述拆分出来的几十上百个金额段就会被合并成为最终的 7 个左右，最终的等级区间段也能敲定下来，下图就是某款产品中的等级门槛值划分以及人数比例预估，该产品的分级基本是符合金字塔结构的。

	V0	V1	V2	V3	V4	V5
等级门槛	留资注册	累计4鲜币 约200元	累计10鲜币 约500元	累计20鲜币 约1000元	累计40鲜币 约2000元	累计100鲜币 约5000元
鲜币获取规则	消费获取：1、每消费50元获取1鲜币；2、订购储值卡、周期购3个月以上可1.25倍获取鲜币；（另不定期开启限时加速机制，如购买新品可限时加速） 互动获取：1、完善会员资料获取0.5鲜币；2、邀请好友入会0.1鲜币/人，好友晋级V1获取0.2鲜币/人					
等级分布比例预估	10万+	10万	10万	10万	10万	10万
等级人数	27%	24%	20%	18%	10%	1%

上述这些分析推演和计算的过程，有很多产品和运营人员直接跳过了，或者直接参照套用了竞品的等级和划分标准，但如果这是一款新产品(虽然概率很低)，没有竞品可供参照的时候，您就可以采用上述的方法来分层分级。

保级和降级

上面讲述了如何提升成长值进而提升用户等级，里面有个比较关键的定语，即近 xxx 天的消费记录来计算成长值，海底捞的这个 xxx 就是近 12 个月。

举个例子，2023 年 5 月 1 日会拉取前 365 天的消费金额并计算成长值核定会员等级，因为部门团建用我的会员账号点单吃了 6000 元达到金海会员的标准。然后我就可以一直享受金海会员的会员权益了么？

不是的，大部分的用户会员等级都会定期来计算并更新会员等级的，有些可能是每日更新，有些是每周更新，有些是每月更新，有些是季度或年度更新，但都会更新该等级。具体的更新周期需要根据产品和公司的情况具体问题具体分析。如果重新计算的时候我的成长值不足 6000 分时，我就会掉到银海会员。所以为了一直能享受到金海会员的权益和福利，我需要经常去光顾海底捞或者参加活动获得成长值保住会员等级。

📈 会员升级规则

实时升级，每次获得的成长值实时累计，当达到对应会员等级所需的成长值时，实时升至对应的会员等级；

📉 会员降级规则

每月1日定级，根据近12个月内获得的成长值数值判定对应的会员等级，依次划分为红海会员（0~1999）、银海会员（2000~5999）、金海会员（6000~11999）、黑海会员（12000及以上）；如果达不到维持当前等级会员所需的成长值，则判定降级，且降级到成长值对应的会员等级。6个自然月内最多只降级一次。

站在用户或消费者的角度觉得保级和降级制度不合理，但站在产品和运营的角度来看，这也是不得已而为之。如果不取最近 xxx 天的成长值，不加这个 xxx 天的定语，那么整个会员等级的金字塔结构形状会发生变化，就背离了设计用户会员等级的初衷。

所以这也诞生了一门新的生意：闲鱼上出借(售)黑海会员资格。降级的时候有些是直接降到下一个层级，比如金海会员变银海会员。有些是可以直接降多个层级，比如黑海会员直接降到红海会员。同理，采用哪种方式也要根据产品和公司的实际情况来分析论证。

3. 用户积分

开始本节前还是有个问题：为什么产品需要积分，或积分有什么意义？有很多公司或产品，在没有想清楚上面这个问题的时候，就在产品体系（或会员体系）中加入了积分，并用“提

升用户活跃和忠诚度，提升用户参与感和成就感”这个逻辑来解释上面的问题。但是，这个逻辑行的通么？

- 提升活跃度：我活跃于知乎是因为能增长奇奇怪怪的知识，是因为我有问题需要解惑，是因为我想在知乎上建立我的个人品牌和影响力，而不是因为有积分我才愿意来知乎。百度贴吧虽然给了我双倍的积分，但我会去上面解决我的上述问题么？
- 提升成就感：我是 B 站和网易云音乐的重度使用用户，我认可也赞同用户等级如 LV6 给我带来的身份认同感和成就感，但这个用户成长值和活跃值等综合评估而来的，并不全是所谓的积分带来的。

回到开始的问题：积分可以一定程度上提升产品的用户忠诚度和活跃度，所以可能会需要积分。但产品是否需要积分，需要根据产品的形态和用户规模来具体分析。比如某资讯阅读类或音乐类产品，个人认为做好用户等级比积分更重要，而电商交易类产品则比较适合引入积分这个虚拟货币。因为积分能让客户感受到有额外的收益，有占便宜的感觉。**用户需要的不**

一定是占便宜，而是占便宜的感觉。



例如某款火锅底料在京东商城和海底捞商城价格一致配送时效一致的情况下,如果海底捞送捞币(积分)而京东不送,我想理性的顾客可能更倾向于去海底捞商城购买以便获得捞币(捞币可以抵现或兑换商品),毕竟能让用户感觉占到了便宜。

但并不是所有的交易类产品都会做积分,比如美团就没有积分,其原因也很简单,没有投入产出比。按美团每年1万亿+的交易体量,如果按消费100元积1分,100积分抵1元的话,理论上意味着有1亿元的积分成本,虽然这点成本仅占美团2023年387亿元经营利润的0.26%,但以美团的市占率,没必要用积分这个手段去做用户忠诚度。可能有读者会说京东就有积分产品也就是京豆啊,京东的年度GMV也过了万亿元。

但你仔细查看京豆的相关介绍就不难发现，京豆的返还比例为 5%起，京东与人民币兑换比例 100:1，且还有诸多的情况不返京豆。按 8 万亿 GMV 计算的话整体京豆理论成本上限也就 40 亿元，相对于京东全年 10847 亿元的营收，京豆的营销成本理论占比为 0.37%，整体的成本相对可控。我查阅了海底捞 2023 年的财报，其门店全年营收 392 亿元，净利润 58 亿元，其中用于捞币也就是积分的营销成本为 7001 万元，积分成本占全年营收的比例为 0.2%。

海底捞2023年营收(元)	39,266,603,000
消费:捞币比例	1
捞币:人民币比例	20
2023会员积分计划(元)	70,010,000
2023捞币兑换总个数	1,400,200,000

积分的准入门槛不高，但进入后的门槛非常非常高。积分是债务，不是所有人都玩的起。再者，积分最最难的是投入产出比不好测算，积分产出和消费的平衡不太好控制。如果产品或运营层面能算的清上面这笔账，并且这个投入产出比也符合预期，那么就可以做积分这块功能。如果算不清楚，则不建议仓促启动。这里说下成长值和积分的区别，以便大家更好的理解用户积分这个概念。

- 成长值可以视为用户所有业务动作的度量值，是用户等级的判定标准。用户积分就是积分。
- 成长值可以通过消费获得，也可以通过其它用户行为获得。积分的获取途径和成长值类似。
- 成长值不具备消耗性，只会在用户等级保级或降级的时候自动耗用，没有其它的消耗出口。

积分具备消耗性，可以用于消费抵扣、参加活动和商品兑换。

- 积分是债务，即产品发放出去的所有积分都要在未来的某个时点兑换给用户，这个兑换的过程会涉及到成本。而成长值只是一个度量值，虽然在未来的某个时点可能会部分或全部清零，但无需支付额外的成本。
- 积分的准入门槛不高，但进入后的门槛非常非常高。成长值起始门槛相对较高，但进入后的门槛相对不高。
- 积分最最难的是投入产出比不好测算，即积分产出和消耗的平衡不太好控制。成长值最难的部分是用户等级对应的等级权益如何设定。

假定我们已经确认好了要在会员体系里面做会员(用户)积分这个功能，那么就得考虑积分获取和积分消耗的路径。积分发放决定了积分体系的规模和存量积分成本的增速，而积分消费决定了积分体系对用户的影响力。

积分获取方式	• 获取门槛：注册会员，V0—V5 • 来源目录：交易任务、品牌理解任务、互动任务、拉新任务、体系任务 • 来源渠道细分：线上渠道、线下渠道、KA渠道、人工后台赋予
积分消耗方式	• 消耗途径：积分商城、活动参与兑换、积分过期、退货退款积分召回 • 消耗顺序：以积分入账先后顺序，先进先出

前文说过，积分的本质是公司欠用户的一笔债务。在财务计算中，它属于一笔计提的成本，也就是说存量积分对应的现金成本越高，对公司就越不利，因为这意味着公司需要向消费者偿还高额的债务。所以我们在设计积分获取方式之前，需要核算积分的成本，然后再来预估积分的发放量，接着再拆分到每个不同的获取方式上。

还是以我们熟悉的海底捞举例说明。2023 年海底捞门店营收为 392 亿，净利润为 58 亿。结合海底捞老板 2023 年的财报数据，海底捞积分营销的成本为 7001 万元，按照捞币与人民币 20:1 的比例，那么理论上其派发出去 $0.7 \times 20 = 14$ 亿捞币。

	截至12月31日及截至该日止年度					
	餐厅数量	2023年总收入／收入（人民币千元）		餐厅数量	2022年总收入／收入（人民币千元）	
中国大陆						
一线城市	232	7,195,389	18.3%	234	5,153,936	17.8%
二线城市	538	15,610,835	39.7%	538	11,338,523	39.1%
三线及以下城市	581	15,160,451	38.5%	577	11,465,959	39.5%
小计	1,351	37,966,675	96.5%	1,349	27,958,418	96.4%
港澳台地区	23	1,369,938	3.5%	22	1,032,421	3.6%
餐厅总数／餐厅经营产生的总收入	1,374	39,336,613	100%	1,371	28,990,839	100%
扣除：会员积分计划		(70,010)			(48,200)	
餐厅总数／餐厅经营产生的收入	1,374	39,266,603		1,371		

结合海底捞的积分(也就是捞币)规则，每消费 1 元可以积累 1 个捞币，按照 392 亿元的门店营收，理论上发放出去的捞币数量为 392 亿捞币。行文至此，你应该也能发现问题所在了。理论上发放了 392 亿个捞币，实际兑换的捞币为 14 亿个，中间差了 378 亿个捞币，TA 们去哪了？

仔细查看捞币的获得方式就能发现，顾客在门店就餐时必须是登录并明示会员身份才能获得捞币，上述 392 亿个捞币是在 100% 的顾客全部都登录点餐的情况下才会产生的理论最大值，实际上可能这个比例是 50% 或者其它，具体多少可能只有海底捞自己知道。

其次，顾客也就是会员(用户)获得了捞币之后，并不是 100% 的用户会将 100% 的捞币拿来兑换，这个比例是多少我也无从得知。有赞的解决方案顾问曾经给出过一个数据：积分产销比或者积分兑现率在 30%-50% 这个区间内是一个比较健康合理的区间。太低则说明积分感知度太低，用户参与热情度不高。太高则说明积分获取难度太低，预算空耗。

海底捞2023年营收(元)	39,266,603,000
消费:捞币比例	1
捞币:人民币比例	20
2023会员积分计划(元)	70,010,000
2023捞币兑换总个数	1,400,200,000

我们从海底捞的财报数据得出，捞币产生到消耗的最终比例是 3.6%，即下图所示的点餐登录比例*积分兑换比例的乘积为 3.6%，假定 12%的用户会登录点餐，则意味着此部分产生的捞币仅有 30%进行了兑换或使用，70%的捞币都过期了。

登录会员点餐比例1	80%	登录会员点餐比例4	40%
预计产生捞币	31,413,282,400	预计产生捞币	15,706,641,200
捞币兑换比例	4.5%	捞币兑换比例	8.9%
登录会员点餐比例2	60%	登录会员点餐比例5	20%
预计产生捞币	23,559,961,800	预计产生捞币	7,853,320,600
捞币兑换比例	5.9%	捞币兑换比例	17.8%
登录会员点餐比例3	50%	登录会员点餐比例6	12%
预计产生捞币	19,633,301,500	预计产生捞币	4,711,992,360

由此就可以看出这 378 亿个捞币的差额，到底差在哪里了。上述 30%-50%的积分兑现率只是比较理想的数值，我经历过的好几个项目中，兑现率最低的仅有 1%，高的也不过 18%，10%左右的都是常态。

因为存量积分的分布并不平均，如 20%的会员可能拥有超过 80%的积分，而在这 20%的会员中，因为种种原因真正去使用积分兑换积分的比例能有 50%吗？但我想京东京豆的兑现率应该会比海底捞的高很多，毕竟在订单结算页面可以很方便的选到。

商品金额

¥29.90

运费 ⓘ

¥6.00

PLUS免运费 ⓘ

-¥6.00

PLUS专享立减 ⓘ

-¥0.30

优惠券

无可用 >

京豆 ⓘ

共185, 满500可用

礼品卡(京东卡/E卡)

无可用 >

点击收起 ^

合计: ¥29.60

根据上述方法反推出一一年可以理论上发放的捞币数之后,接着就可以考虑通过哪些途径和方式把捞币发放出去了。对于交易类型的产品,发放的主要途径应该是交易赠送,这个比例应该不低于 50%,不超过 80%为宜。以下是我之前项目中的积分发放标准及费用测算表,仅供参考(测算是按照 100 万会员数计算的)。

一级类目	二级类目 (目的)	任务	发放积分规则	年发放积分额预估	积分价值 测算(万)
交易任务	提升购买金额	购买累积金额	1元积1分	按会员消费均价350预估	350
品牌理解任务	提升品牌&产品理念理解认可	关注公众号	50积分	按50万粉丝预估	25
互动任务	增加会员活动/品牌建设参与度	每日签到	每日签到5积分,连续签到第7、21、30天可获得额外积分10积分,获得积分周期为30天,30天后重新计算,连续签到30天合计获得180积分	按10%比例每月完成连续签到预估	18
		参与产品意见征集或参与体验问卷调查等	按具体活动规划灵活设置,预估积分发放成本,建议赠送10-100积分不等	以30万积分为预算,按50积分均值预估可收集问卷/开展积分互动次数合计3000份/次	0.3
		发现品牌经营问题进行客诉或建议	50积分	按客诉率1%预估	1.5
	提升私域参与度	添加[头像]	100积分	预估加粉30万	30
拉新任务	增加拉新裂变	邀请新用户注册	50积分	按裂变率10%预估	5
		邀请用户成为V1以上会员	100积分	按裂变粉丝50%转化率预估	5
		完善会员信息	50积分	预估完善资料比例50%	25

积分在获取和消耗的过程中，还需要做过程的监控和行为的预警，可以设定相关的阈值，如单个客户每日/每周/单个途径的积分获取上限（消费行为可以不设置，按用户实付金额的固定百分比发放积分即可），杜绝薅积分的行为。如果触发了阈值，则可以人工进行干预和识别。针对积分的消耗，也需要做大额消耗的监控和预警。除了监控单个会员大额积分消耗情况，及时发现是否存在系统漏洞、积分商城设置错误等情况。还需要监控全部积分消耗途径的积分使用情况，尽可能及时发现异常问题，及早介入并干预。

会员积分在兑换或消耗的过程当中，还是有很大的操作空间的，这个空间就是所谓的溢价。简单来说就是积分商城内可以兑换的商品，其价格比我们在京东淘宝等第三方电商平台普遍都要贵一些。还是以海底捞为例举例说明：比如某款充电宝京东售价 100 元但海底捞的总成本价为 80 元（为方便计算用了充电宝，下文配图用了热水壶），而海底捞积分商城的价格应该对应的是 2000 捞币，但实际的情况是该充电宝的售价是 2300 捞币（对应价值 $2300/20=115$ 元），多出的这 15%就是积分（捞币）溢价。



原先 1 个捞币对应的价值是 $1\div20=0.05$ 元，但实际上现在捞币的价值是 $100\div2300=0.043$ 元，

直观的感受是捞币不值钱了。如果按照 7001 万的总预算来计算，则对应可兑换捞币数为

$70010000 \div 0.043 = 16.28$ 亿个捞币，比预期的 14 亿个捞币“凭空”多出了 2.28 亿个捞币。有人可能会说，海底捞不地道。京东淘宝这些电商平台上卖 100 元的充电宝你要卖我 2300 捞币也就是 115 元，可大多数的积分商城都是这么干的，特别是那些信用卡积分商城，溢价更是离谱。但用户会觉得这个捞币本就是产品【额外】赠送给我的，与其放在这里等它过期清理作废，还不如挑几样用的上的东西。

行文至此，有些用户可能会问文章开头的那张关系图里面，用户等级和用户积分之间有个关系箭头，这两者又有哪些关联呢？其实也很简单，有些产品在规划会员体系的用户等级时，设置了用户等级提升之后会赠送用户积分，严格意义上来说这个赠送的用户积分属于“用户权益”的范畴，但将用户积分这么庞大的内容划入用户权益又稍显不妥，所以我在关系图里面加了这条连接线。

最后，积分消耗时一般会遵循先进先出的原则，理论上感觉不难，但产品设计的时候还是会有些难点，比如 5 月 1 日和 5 月 3 日我分别获得了 100 积分、300 积分，5 月 5 日的时候我消耗了 200 积分，后面产生部分退款退回了这 200 积分里面的 180 积分，这个怎么处理？有兴趣的读者可以自己琢磨琢磨。

4. 用户标签

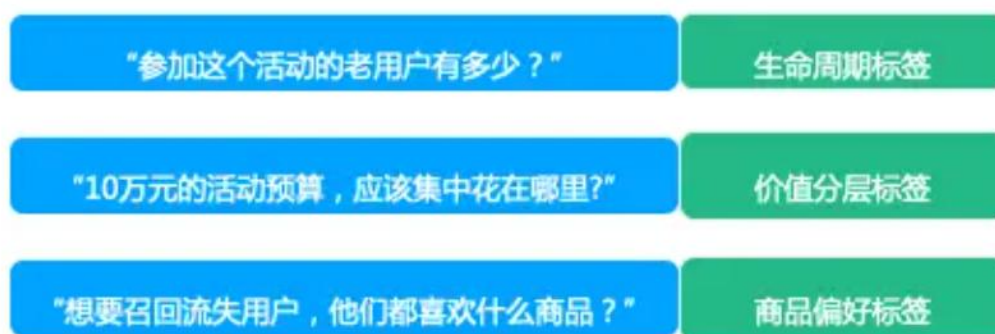
开始本节前还是一样来个灵魂发问：为什么产品需要用户标签，或者用户标签有什么意义/价值？

某些业务场景下使用会员等级无法满足业务需要。比如新用户激活、老用户福利以及沉默客

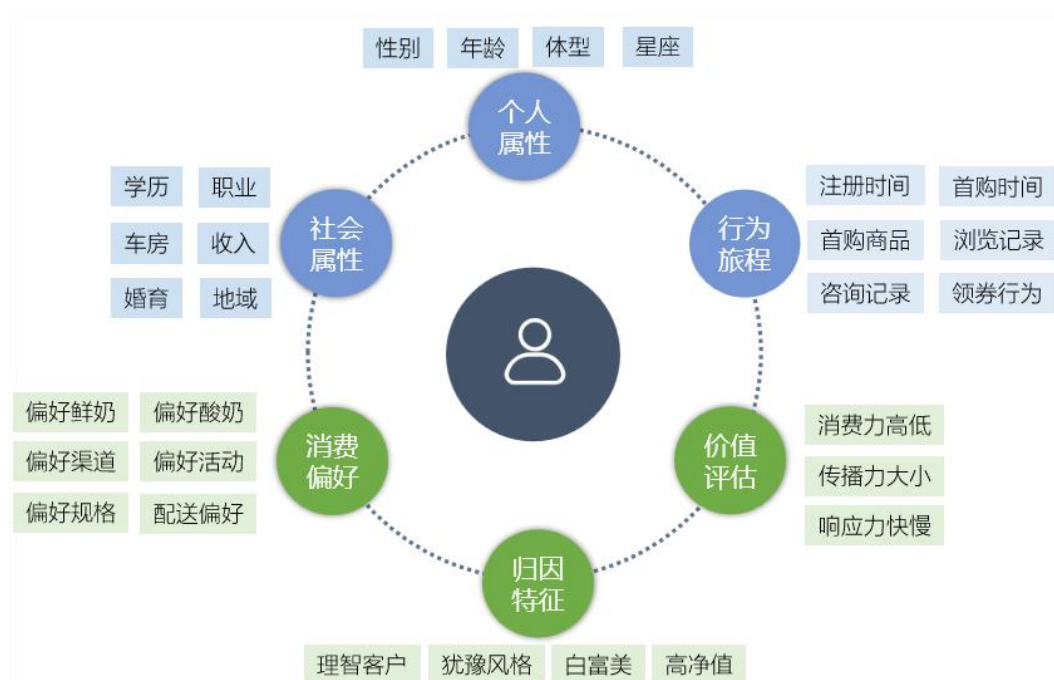
户唤醒等等。

- 用户等级划分的逻辑和维度有些局限性，无法满足精准营销和精细化运营的需要。比如产品需要针对女性客户、已婚客户、有车客户、医生或教师类客户、安卓手机用户、江浙沪客户定向发起活动。
- 按等级划分客户最多 10 级左右，颗粒度还是不够细，无法精细化运营，提升转化率和 ROI（投资回报率），会有不必要的营销费用浪费。
- 个性化服务：在客户服务领域，用户标签可以帮助企业为不同用户提供个性化的服务体验，如定制化的推荐、优惠和关怀。个性化服务可以提高用户满意度和忠诚度，促进用户复购和口碑传播。
- 市场细分：用户标签有助于企业将市场细分为更小的、更具体的目标市场，从而更精确地定位潜在客户。
- 数据分析：用户标签是数据分析的重要基础。通过对用户标签数据的挖掘和分析，企业可以发现市场趋势、预测用户行为、评估营销效果等。有助于企业做出更明智的决策，提高业务运营效率和市场竞争力。
- 风险管理和合规性：在某些行业，如金融医疗等，用户标签可以帮助企业识别潜在的高风险用户或违规行为，从而采取相应的风险管理措施。比如白名单黑名单之外的红名单和灰名单。

总之，用户标签是现代企业实现精准营销、产品优化、个性化服务、市场细分、数据分析、提升用户参与度和风险管理的重要手段之一。



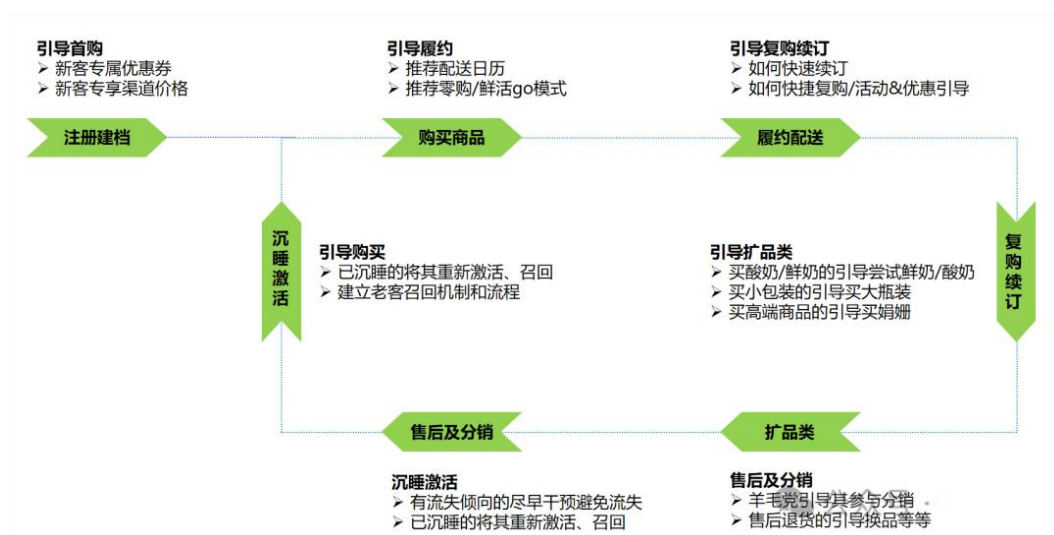
用户标签有很多种形式，可以是用户的自然属性，可以是对用户交易、资产数据的统计指标，也可以是基于某些规则总结出的一些指标。无论是哪种形式，都是对用户的某个维度特征做描述与刻画。



上述标签的分类方式过于笼统，不便于整体的规划和管理，各产品可以根据自己的实际情况进行多层级的分类，将其分为一二三四级分类。每个分类下可以进一步细分。例如一级分类人口属性可以细分为基础信息和位置信息，基础信息又可以细分为年龄和性别。



好的标签框架或分类分级方法，一定是基于业务场景的。它应该要完备地覆盖用户的行为周期和业务的工作流程。比如电商交易类产品，我们可以先还原业务流程，还原的过程尽量覆盖用户或产品的全生命周期，接着再根据商业目标梳理出会应用到标签的业务场景，进而设置出匹配业务的标签体系。我们都知道，电商产品获取新客的成本是维护老客的 N 倍以上，这个 N 大概率是不低于 5 的。如果我们要维系老客，做老用户的激活或召回，那么就应该有对应的老客标签、沉睡标签和流失标签。通过业务应用的场景来反推我们需要什么样的用户标签。



接下来就是标签的生产过程了。从运算层级角度标签也可以有不同的分类方法，比较常见的主要有：事实标签、规则统计标签、算法预测标签。

- 事实标签：这个比较好懂，就是用户注册或下单时填写登记的基本信息项，例如性别、年龄、姓名、学历、手机号码、居住地址和工作地址等。
- 规则统计标签：通过统计函数简单加工运算得到的标签，比如：最常上网时间段、购买周期或频次、平均消费客单价、品牌偏好、消费力等级、付款金额、下单终端偏好(小程序还是APP)、支付方式偏好等。
- 算法预测标签：基于用户的属性和行为、运用决策树算法、回归算法等挖掘用户的相关特征给用户打标签，进而配合不同的营销策略。常见的比如新品偏好、价格敏感型、高净值人群、职场精英、违约概率、产品忠诚度等等。

这里选取上面规则统计标签内的消费力等级标签，然后简要讲一下标签生产和创建的过程。

首先消费力等级是一个标签，这个标签我们在规划设计的时候就要想清楚是做成定性的枚举值标签还是定量的数值类标签？

如果是前者的话标签枚举值可能就是极高、高、中、一般和低这种，接着就需要对这 5 个枚举值的区间段做划分，极高的门槛是 1 万元还是 3 万元？极低的门槛是 100 元还是 500 元？统计口径是取累计消费还是近 xxx 天消费金额？

如果是定量的数值类标签，那这个消费力等级标签就会和付款金额的范畴有些重复了。标签体系在设计和定义的时候需要明确每个标签的含义和用途，以及相关的规范和约束，否则会导致标签的模糊性和混乱性，运营人员在使用标签的时候会分不清该用哪一个合适。所以消费力等级这个标签可能用定性类的枚举值标签更合适。

消费力等级适合快速筛选客群，提高业务人员的认知和操作效率，比如邀约【消费力等级=极高】的客户参加产品线下发布会。付款金额数值类标签则适用于更精确的通过标签选择用

户，比如筛选消费金额 500-1000 的客户邀请其参与新品的调查问卷。

人群圈选

基础版

点击右侧标签即可添加为选中区域的人群特征

取同时具备以下特征的消费者

店铺首次下单

1天

付款金额

1至11000元

会员等级

高级会员

成功付款金额

大于100元

客户平均回购周期

小于30天

人群标签分类

搜索标签名称

搜索

基础信息 6

店铺关系 32

全网属性 17

行业属性 2

商品无收藏

商品有收藏

店铺无购买

店铺有收藏

店铺无加购

店铺有访问

店铺有加购

店铺无收藏

店铺无访问

交易行为

购买商品

最近成功交易时间

首次下单时间

付款次数

客单价

成功付款金额

成功交易次数

客户平均回购周期

最近付款时间

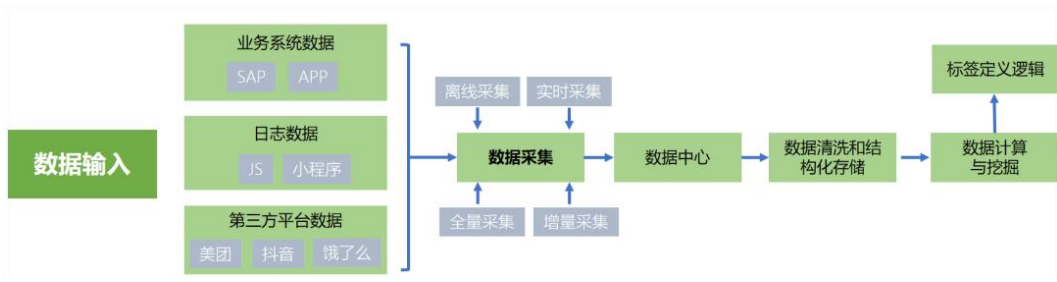
付款金额

店铺首次下单

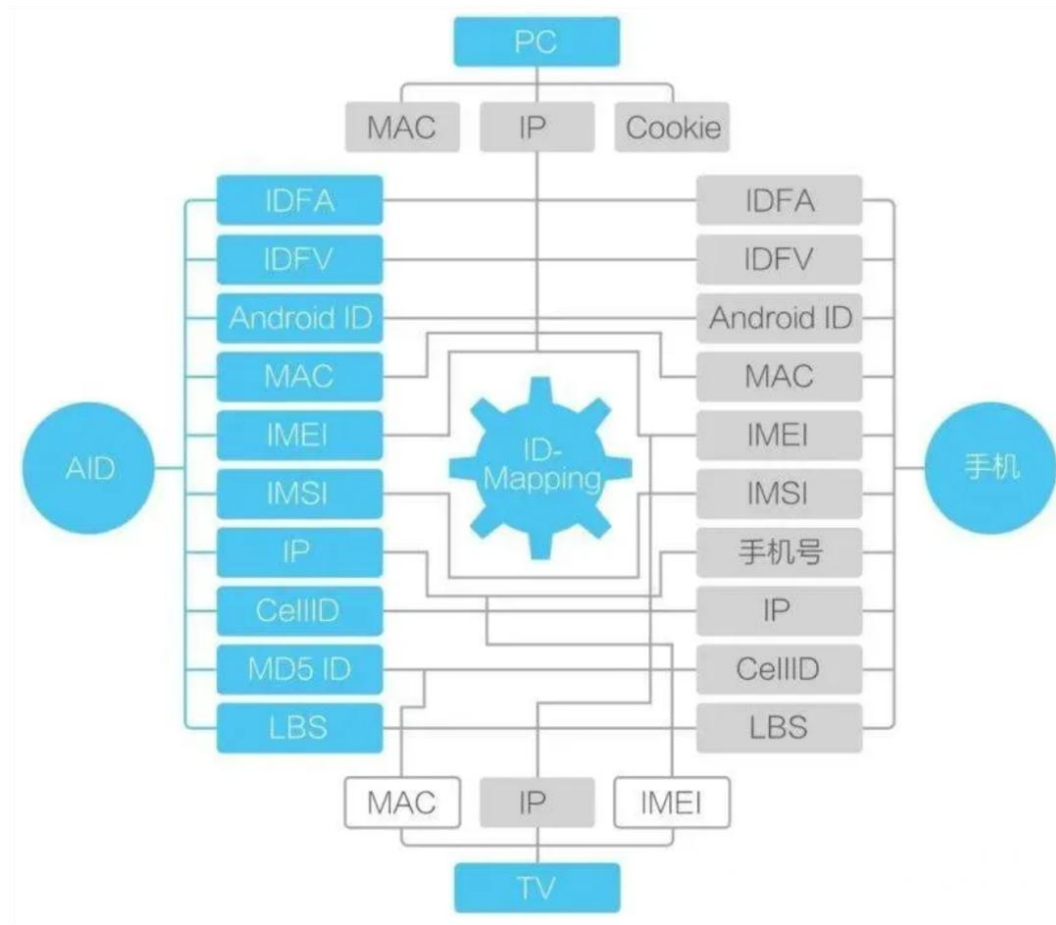
策略人群

高潜未购会员

其次我们需要考虑数据从哪儿来，怎么来，来了后怎么处理加工。例如上面所说的付款金额，例如海底捞在小程序和 APP 以及第三方平台都有销售火锅底料，那么取数的时候要不要把全口径的订单数据采集过来？采集的时候是离线还是实时采集。采集过来的数据还需要进行清洗，剔除一些退款和售后订单，然后再进行结构化处理。

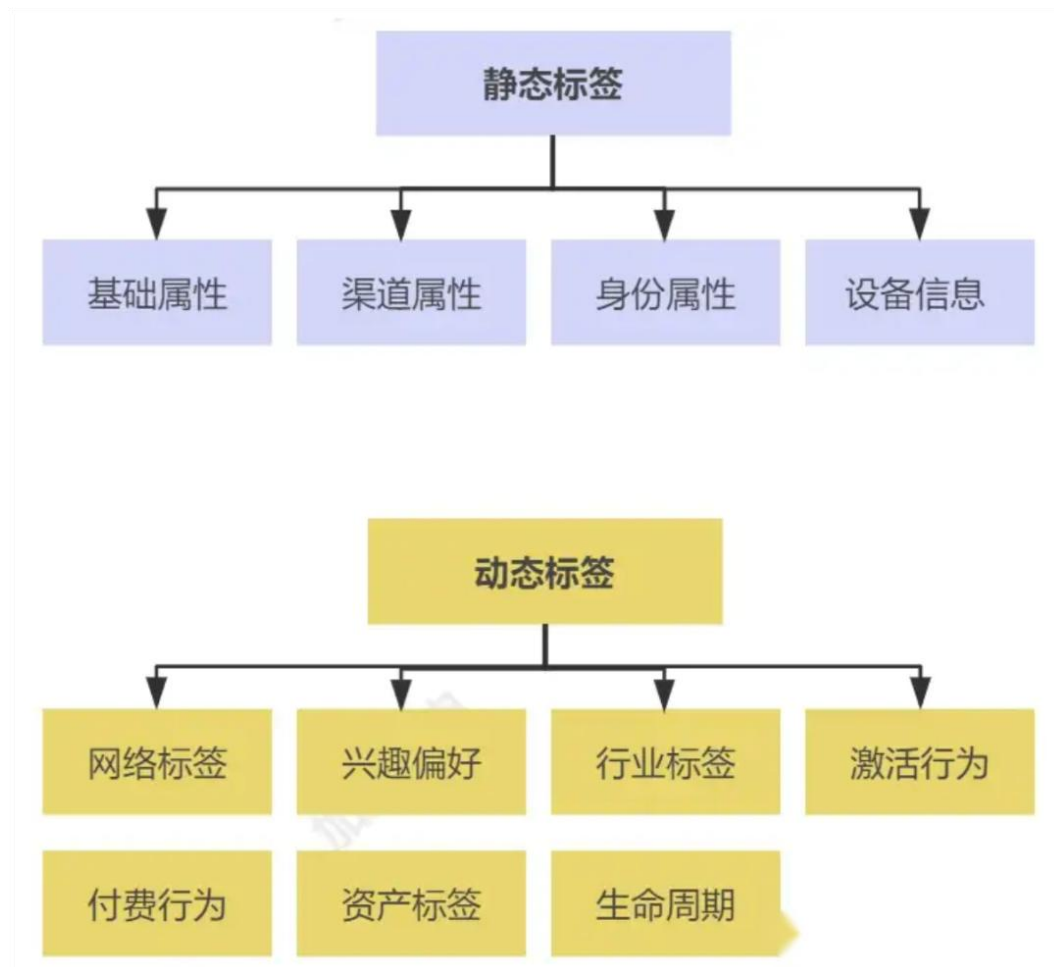


在进行全渠道数据采集的时候，还有一个难点，如何识别出京东平台的张三和自营电商平台张老师在同一个人，或者是通过代下单、以及客户自主下单的订单需要归口到同一个用户身上。这就会涉及到 ID-Mapping 技术。



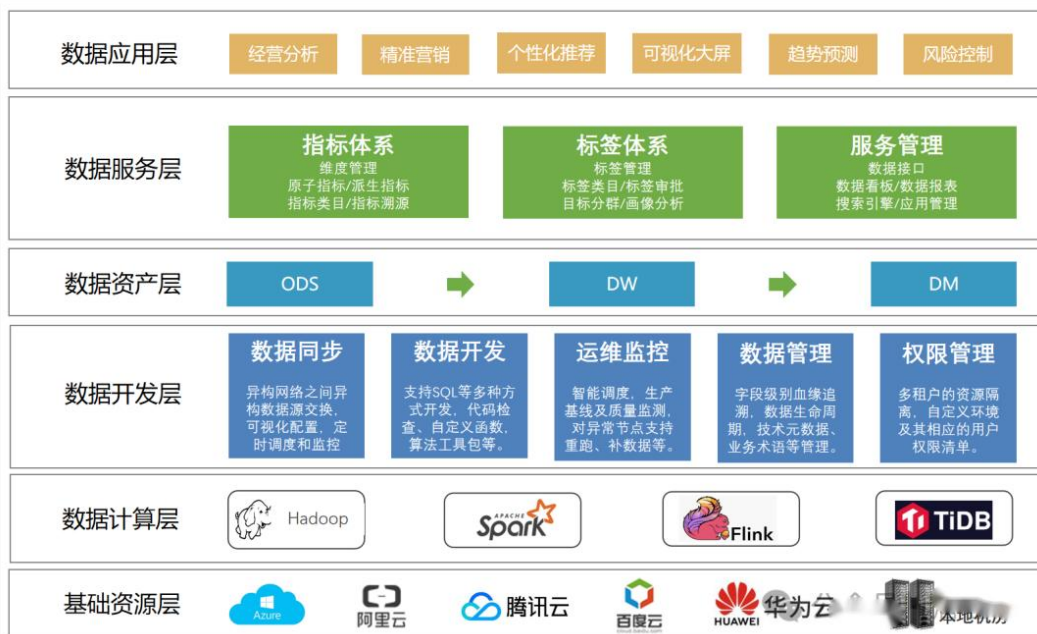
用户标签除了按生产过程分为事实标签、规则统计标签、算法预测标签外，还可以按提取的维度分为静态标签和动态标签。

- 静态标签：在数据收集和整理阶段就确定的，通常基于固定的属性或特征进行分类和标记。
这些标签不随时间或事件的变化而改变，例如用户的年龄、性别、学历等。
- 动态标签：用于捕捉和反映数据的动态变化，提供更精确和实时的信息。例如用户的购买频率、最近一次购买时间等就属于动态标签。



我们基于各个维度和标准规划了用户标签体系，然后就可以通过可视化的页面来管理/查看这些标签体系，比如我们可以查看上文所述的消费力等级，每个枚举值对应的人数和比例，比如极高人数 2500 人占比 4%。

用户标签体系在不断发展迭代，后面又引入了一个新的概念：CDP。这个名词是营销技术专家 David Raab 在 2013 年首次提出（Customer Data Platform）。简单来讲，CDP 是以消费者为中心的数据管理平台，主要面向营销、运营人员，用于精细化&自动化运营和广告营销等场景。以下是笔者之前项目中做的 CDP 平台规划方案，可做参考。



对于用户标签体系来说，利用标签去筛选目标客群，并且输出人群列表，是最简单直接的一种应用方法。比较常见的应用落地场景有：千人千面、商品定价、活动圈客和精准营销。

千人千面：电商类产品通过优化标签体系实施千人千面的个性化推荐策略，将用户的兴趣和偏好与商品进行匹配，为用户提供个性化的推荐结果。这种个性化推荐策略大大提升了用户的购物体验 and 满意度，提高了购买的效率、转化率和订单价值。



淘宝直播



直播爆品推荐




vivo 官 iQOO 手



限时秒杀 便宜



¥13.04 去抢购





淘宝买菜 新鲜



¥5.99 满8减1





周年庆 Apple/苹果 iPhone

3期免息

¥1,267.39 98人付款

5.10周年庆

每满300减30 立即抢 >



¥1590



¥44.9



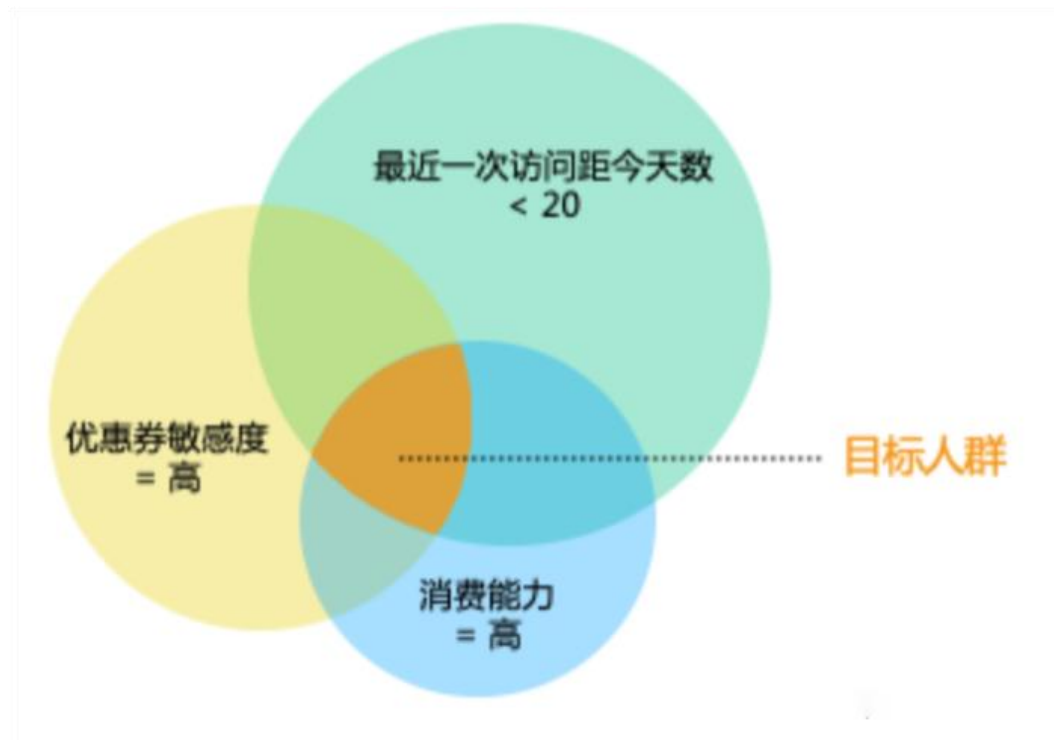
¥7558折后价



热卖推荐

商品定价：经济学中会根据价格歧视程度的高低将定价方式分为：一级价格歧视、二级价格歧视、三级价格歧视。一级价格歧视也称按人定价，张三和李四购买同款商品不同价。二级价格歧视也称按量定价，即买10件和买2件的价格不一样。三级价格歧视即按类定价，比如打工人和学生党购买MacBook的价格不一样。用户标签可以为一级和三级价格歧视的商品定价提供用户分层的工具支撑。

活动圈客：比如电商平台最近要做活动发一批优惠券，因为券的总面额有限不可能做到雨露均沾，运营权衡后决定将券发放给部分高净值人群。那么问题来了，高净值人群是个宽泛笼统的概念，具体是谁呢？这块可以通过三个用户标签进行组合，同时满足以下 3 个条件的顾客将会被选中。



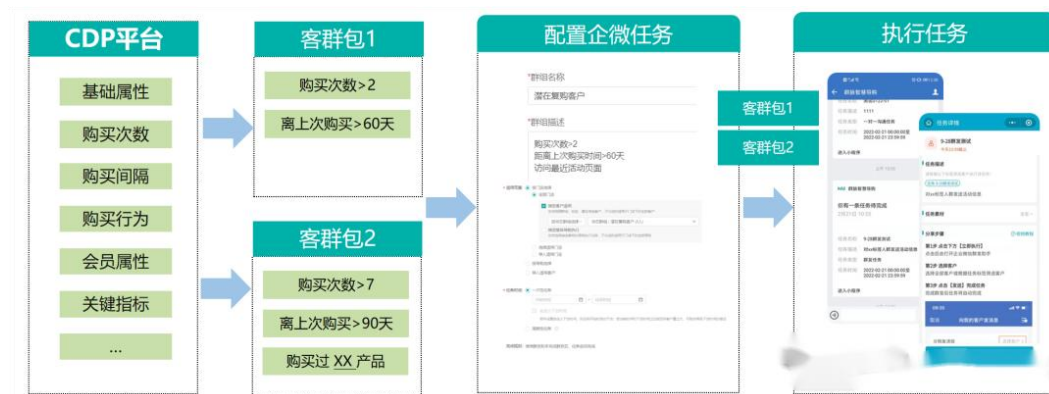
如果这个目标人群的人数太少，我们可以尝试修改某个标签的取值范围，比如访问天数调至 30，或者优惠券敏感度调至【中、高】，或者消费能力调到【较高、高】。满减满赠等各类营销活动同理。现实应用中经常会用到上述的方式将多个用户标签组成形成客群包，然后在活动的时候直接选择相应的客群包即可。比如华西 10 月新客这个客群包就是由【注册时间 = 10 月】+【注册渠道=华西鲜活 go】+【购买金额=0 元】3 个用户标签组成的。

☐ 全部会员 ☐ 会员等级 ☒ 指定客群

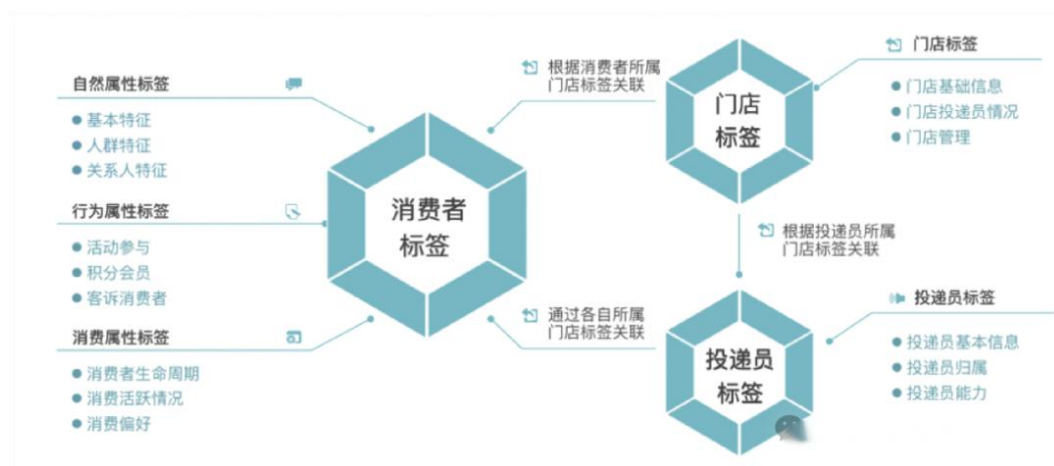
☒ 华西10月新客(3590人)	☒ 华西10月活跃顾客(19280人)	☐ 华西10月预流失顾客(1385人)
☐ 娟姗新客户(4520人)	☐ 娟姗老客户(1235人)	☒ 零购新顾客(3590人)
☐ 高净值客户(3590人)	☒ 羊毛党客户(3590人)	☐ 内部员工(3590人)

精准营销：很多人都听过这么一句话“我知道有一半的广告费是浪费的，但不知道是哪一半。”

这种情况在早些年是普遍存在的，随着精准营销的发展和进步，这种浪费的比例在逐步的缩小。以前是所有人看到同样的广告，现在可以针对不同的客群设置不同的 Landing Page 页面，设置不同的触达方式，设置不同的注册奖励。



上述内容是针对用户(会员)层面的标签体系，实际上也可以针对门店或者其他角色建立标签体系，然后将这些标签体系用于相应的业务场景中。以下就是蒙牛的 CDP 体系部分截图，供参考。



5.付费会员

这里按惯例还是有个开篇灵魂拷问：为什么要做付费会员，或者付费会员有何业务价值？说起国内互联网行业的付费会员，就不能不提 QQ 会员。早些年的 QQ 红黄蓝绿钻为付费会员

的用户教育和市场启蒙起到了很大的促进作用，所以后期各类产品推出付费会员的时候，用户也就很容易接受了。



关于付费会员的业务价值和必要性，感觉每个人都能说上那么几条，简单分析归纳下。

- **行业趋势使然：**近些年 C 端产品已经从增量市场走向了存量市场。为了稳固护城河，企业 and 产品必然会更加关注存量用户，特别是高价值用户，否则用户很容易流向竞品。
- **增加收入来源：**付费会员模式不仅可以提供稳定的会员费收入，还可以通过提供专属内容、高级服务等特殊权益进一步增加收入来源。例如用户购买了得到听书的 VIP 会员后，其中很大部分用户还会额外购买单个课程，得到听书额外获得了课程售卖的收入。
- **增加沉没成本：**因为用户花钱购买了付费会员，增加了沉没成本。用户又厌恶损失，想着 VIP 会员买都买了，不用岂不是太浪费了。于是用户离开的成本就会增加，流失率就会降低，留存率会相对更高。
- **提高客户黏性：**通过提供个性化的服务和优惠，付费会员模式可以提高会员的忠诚度和粘性，使会员更加愿意长期留在平台上，并积极参与平台的各种活动。

- **用户价值最大化**：付费会员和等级会员做了显性的区分，让企业能够更好地甄别，并有针对性地对付费会员提供更好更优质的增值服务，进而将用户价值最大化，让企业的增长更有效率。

付费会员可以看做是产品或平台的筛选漏斗，将高价值、高粘性、高忠诚度用户筛选出来，再进行精细化运营，以达到更多的盈利目的。

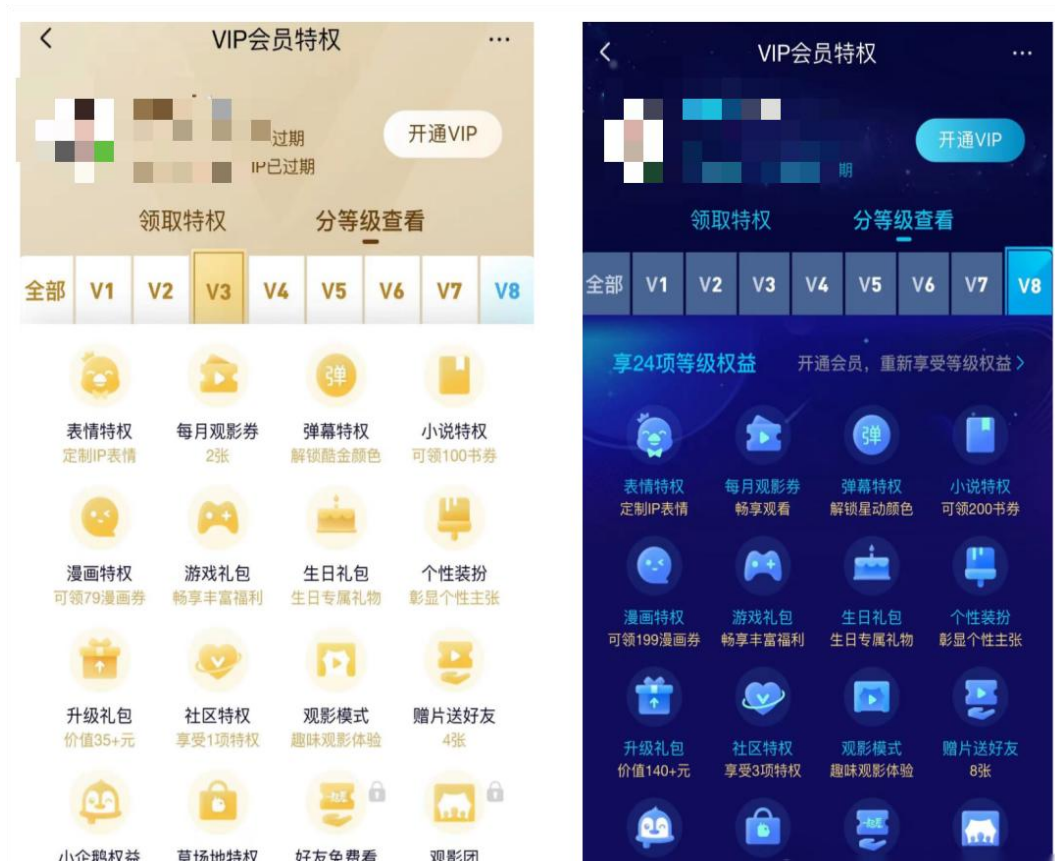


- 阿里淘宝 3%的头部会员贡献了 70%的收入流水。
- 根据阿里提供的数据，88VIP 会员购买的客单是普通用户的 2 倍，购买宽度是普通用户的 6 倍。
- 根据京东公布的数据，PLUS 会员 35 岁以下的年轻人占 65%，近 60%的会员居住在一二线城市，会员中 89%是本科及以上学历的高学历人群，会员中的忠诚型用户占比达 98%。

上述我们论证了付费会员的业务价值和重要性，下面我们就可以着手来设计付费会员的权益

内容和付费会员的价格了，但在开始权益内容规划前，我们得想清楚付费会员里面是不是还要细分类型，类型里面要不要再分等级。比如腾讯视频会员分为 2 个大类即视频会员和体育会员，然后视频会员细分为视频 VIP 和视频 SVIP，体育会员又分为体育 VIP 和体育超级 VIP，真正的将会员拆分到了极致。

这还没完，腾讯视频 VIP 里面又将 24 项 VIP 等级权益拆分到了 8 个等级里面，如果你想解锁全部的权益和功能，则需要升级到最高的等级 v8，下图所示的 v3 仅有 14 项权益。



腾讯视频 VIP 也为你规划好了付费会员的等级升级路线，如下图所示（内容来自腾讯视频官网）。相比较而言，网易云音乐、WPS 会员、百度网盘之类的付费会员就相对简单了很多。百度网盘 VIP 虽然权益里面也设置了等级，但各等级之间的权益项是一致的，只是具体的权益数据不同，比如等级越高权益的数据值越高。

等级特权	V1	V2	V3	V4	V5	V6
容量空间	5T	5T	6T	8T	10T	12T
在线解压	8G	8G	8G	8G	10G	10G
转存文件数上限	50000	60000	70000	80000	100000	120000
大文件上传	300G	300G	500G	500G	800G	800G
回收站有效期	30天	35天	40天	45天		

产品除了可以从自身提炼一些功能作为付费会员的权益内容之外,还可以在产品体系甚至公司外找一些用户喜闻乐见的权益包装到自己的付费会员权益体系内。比如某金融借贷 APP 产品,为了提升付费会员的吸引力和购买转化率,公司采购了腾讯视频会员并包装形成自己的权益内容。

权益类型	权益名称	权益说明	黑金	铂金	黄金	白银	普通
服务特权	等级勋章	可通过徽章的视觉效果强化	√	√	√	√	√
	生日礼包	生日月获得商品券或商品集合页	√	√	√	√	√
	升级礼包	首次升级可获得商品券或商品集合页	-	√√	√√	√	
	专属客服坐席	1对1专属客服专员、来电接入优先	√	√			
	短信提醒	优惠通知及账户变动提醒	√				
购物特权	升级特权	会员升级折扣价	-	√√	√		
	商城满减券	依用户等级设置不同面值的指定商品满减券	√√	√√	√		
	购物专区	指定商城商品优惠价格	√	√			
生活特权	活动资格 (免费)	合作方资源置换型优惠	√√√	√√√	√√	√	
	联合会员折扣价	依用户等级设置不同折扣力度的联合会员价格	√√	√√	√		
	活动资格 (付费)	合作方资源购买折扣券	√	√			
	文娱特权	腾讯视频会员等虚拟产品使用资格	√				
活动特权	商城活动	商城营销活动,依用户资格设置参与条件或次数的限制	√√	√√	√		
	交易活动	平台营销活动,依用户资格设置参与条件或次数的限制	√	√√	√		
金币特权	金币活动	获得金币及使用金币参与抽奖、夺宝等活动	√	√	√	√	√
	金币抵扣	使用金币抵扣购买或兑换指定产品或资格	√√√	√√√	√√	√	
金融特权	利息减免	每月20元利息减免券	√				
	还款特权	延期还款及提前结清					
	提额特权	提额优先、周周提	√				

到了这一步,商业化产品经理、商业分析师和运营经理就可以开始着手梳理付费会员的权益内容了。梳理的时候可以遵循以下几个原则。

- 穷举原则:可以将该产品中所有可以归纳为会员(用户)权益的功能点尽可能的全部穷举出来。

- 区隔原则：**如果该产品中既有免费的等级会员权益，又有付费会员权益。则两者的权益(功能)项要尽可能的区隔出来，避免一些使用率较高的权益内容划分到了等级会员权益体系内，这样付费会员的吸引力就会减弱很多。
- 权益聚焦：**切忌将所有的权益都设置为等级会员权益或者付费会员权益，用户看着几十上百项的权益内容会陷入选择焦虑。一些产品的基础功能比如腾讯视频的倍数播放，你如果都给划分到了权益内容中那就属实有点过分了。权益要做聚焦，腾讯视频的付费会员权益也仅仅只有 24 项而已。同时也要注意权益是否有吸引力。
- 成本控制：**在规划权益内容的时候还需要注意成本控制，比如付费会员每月赠送 5 张 XX 元优惠券会不会亏本，这个都需要测算其 ROI，如果不好测算的话可以采取 MVP 或者 ABtest 的方式来做验证。
- 简单原则：**付费会员的权益内容要易于理解，便于传播和记忆，避免出现看不懂的情况。比如知乎盐选会员可享受 800+课程和 300+杂志，这个就很容易理解。

服务	 注册用户	 WPS超级会员	 WPS AI 会员	 WPS大会员
PDF擦除	×	✓	×	✓
PDF合并	×	✓	×	✓
PDF拆分	×	✓	×	✓
PDF页码编辑	×	✓	×	✓
PDF页面编辑	×	✓	×	✓
PDF页眉页脚编辑	×	✓	×	✓
PDF水印编辑	×	✓	×	✓
批量输出为PDF	×	✓		

设置了付费会员的权益内容后，还需要进一步考虑这些权益的发放或者触发机制，即付费会员如何领到这些权益内容。可能有读者会问，我已经花钱购买了付费会员，难道付费会员的会员权益不应该自动发放到我的会员账户上面么？

有些会员权益确实可以自动发放，比如会员可以去除广告，会员购买特定商品时自动打折，会员自动带上 VIP 标识，会员自动返双倍积分等。一些边际成本极低或接近于零的权益自动发放或触发是最优解，用户体验也最好。但有些成本相对较高的会员权益自动发放就不太划算了。

比如早期京东 plus 会员每月有 100 元的全品类券（如下图所示），这个是真金白银的优惠，如果自动发放给用户，则大概率都能用完。但如果用户自己来兑换呢？我相信整体的兑换率和使用率要低很多很多。



再假如中国电信推出了付费会员，会员权益里有腾讯视频的 VIP 会员。显然中国电信自己不会产出腾讯视频 VIP 会员，只能通过外部采购的方式来获得腾讯视频 VIP 会员，然后再包装到自己的会员体系里面【发放】给付费会员。

以下是中国电信采购腾讯视频 VIP 的采购公示。假设中国电信的付费会员-月卡有 10 万人，如果系统自动发放则成本为 160 万元，但如果会员自己到电信 APP 的会员页面领取会员再兑换或使用，假设有 20%即 2 万人忘了去兑换，则直接可以节约 32 万元的成本。

2019年腾讯视频VIP会员服务单一来源采购公示

与深圳市金文网络科技有限公司的2019年腾讯视频VIP会员服务采购人为**中国电信股份有限公司上海分公司**，备采购条件，拟采取单一来源方式采购，现进行公示。

一、 采购内容

腾讯视频VIP会员

产品名称	购买金额（人民币）
腾讯视频VIP会员月卡	16元（大写：壹拾陆元整）
腾讯视频VIP会员季卡	46.4元（大写：肆拾陆元肆角整）
腾讯视频VIP会员年卡	158.4元（大写：壹佰伍拾捌元肆角整）

根据每月实际用户数结算，预估采购含税总价不超过人民币50万元。

20%这个数字不是我信口胡诌或乱编的，我之前参与的某款付费会员产品中的比例比这个要高的多。就像很多人开通腾讯视频 VIP 主要是奔着关闭广告、高清画质、离线缓存、观看付费资源这些核心诉求去的，至于里面的小说书券、漫画券、游戏礼包、升级礼包、观影券等一大堆的会员权益，每项单独的权益可能 8 成会员都不关心吧。



设定好了付费会员权益内容后，就需要给会员定价了。付费会员体系能否成功或者达到公司预期，定价是最为关键的环节，没有之一。关于付费会员产品定价这部分的内容，涉及到的范畴和领域太广太深，这里简单讲述下。

权益成本：权益成本会很大程度上影响付费会员的定价，而权益成本的高低也受边际成本和供应能力的影响。例如腾讯视频的会员内容每新增加 1 个还是 100 个付费会员的成本几乎都一样，因为会员内容的采购和制作成本是固定的（但付费会员越多，分摊下来的采购成本就

会越低)，内容的边际成本极低极低甚至趋近于 0，对应的供应能力就特别强。

但上述金融产品 APP 和中国电信付费会员里面的腾讯视频权益，每新增 1 个会员就会多 16 元，增加 100 个就会增加 1600 元，这些付费会员权益对应的边际成本是线性增加的，所以供应能力有限，设置的时候就必须考虑到这个因素。所以很多产品付费会员里面的权益，都会从产品体系内或者公司集团内找，例如腾讯视频可以把 QQ 音乐、QQ 阅读、QQ 漫画等会员资格作为腾讯视频 VIP 的会员权益，QQ 音乐会员可以把腾讯视频 VIP 作为自身的会员权益。

这样做有 2 个好处：QQ 音乐会员将腾讯视频 VIP 作为 QQ 音乐会员的权益内容，可以极大的降低采购成本。腾讯视频 VIP 对外售卖是 16 元/月，对内不同 BU 结算的价格应该会低很多。其二两款产品的目标用户群体有部分重叠而且又不是竞对关系，两者可以互相转化对方的会员。后面这种玩法有了个专业的名字：联合会员。

VIP+推荐

全部VIP+ >

套餐名称	周期	当前价格	原价	按钮
VIP+美团券包	月卡	¥ 30	¥126	立即开通
VIP+酷狗	连续包月	¥ 17	¥43	立即开通

盈利能力针对有一定后续产品或者收费点的产品，可以适度降低付费会员的价格，甚至可以对其进行补贴，以便吸引和留存更多的高价值用户。前端产品的价格可以很低，更多的靠后续设置的一系列付费点即后端产品来提升用户的购买，进而获取更多的利润。

最典型的例子就是京东 plus，其会员价格 99 元/年，其包含的每月 6 张免运费券+购物 9.5 折+双倍金豆返还+100 元无门槛券，权益的账面价值显然比 99 元的会员价格高出很多，简单算下来基本 plus 会员就是卖一笔亏一笔。但京东 plus 设定这个价格的时候就根本没有想过靠付费会员本身来赚钱，而是通过这个前端产品把高净值客户吸纳进来，然后彻底打消他们的购物之忧，再依靠他们购买商品带来的增量价值来赚钱。



竞争格局付费是很重要的一项市场竞争策略。前文说过互联网行业流量见顶增长困难，大家都开始做存量市场争取高价值高忠诚度的用户，很多产品或企业做付费会员，主要就是希望这些优质用户不落入友商，维持基本盘的稳定。

新客容易获取的时候，付费会员可以做到按需定价，单靠会员本身的销售就能赚钱。行业竞争不够激烈的时候，付费会员可以做到基于成本定价，整体盈亏平衡或有微利。行业竞争白热化的时候，付费会员可能就会往里面贴钱。比如阿里 88VIP 会员项目负责人秀珣曾经说过这个 88VIP 会员，阿里是需要往里面贴钱的。比如京东 PLUS 年费从 198 元降至 99 元且全部

免运费。



接着我们来聊聊付费会员的产品定价。通过下面这张图你应该也看出来，大部分的付费会员都有月卡价格、季卡价格、半年卡价格、年卡价格和两(三)年卡价格等。后面为了更好的促进购买转化，又在上述价格体系上增加了连续包月价格，连续包季价格。

此时鸡贼的运营人员会把月卡价格作为价格锚点，比如腾讯视频VIP月卡标准价为30元，然后季卡60元、年卡198元，只有极少数理智的用户会购买看上去价格更贵的30元月卡，大部分都会选择季卡或年卡，因为怎么算月卡都不是最划算的，但用户可能忘了自己买会员的初衷或触发点就是想单纯的追某部剧或者电影。鸡贼的运营人员又帮你算好了会员折合到每天多少钱，进一步减轻你的决策障碍。19块你可能觉得贵，但每天只要6毛你就可能会觉得没那么贵了，6毛钱买不了吃亏买不了上当，6毛钱就可以让你快乐追剧2小时，于是你脑袋一热一时冲动就买了。

 腾讯视频VIP

 腾讯视频SVIP

手机、电脑、Pad均可使用

超值顺手带	超值顺手带	超值顺手带	视频x
首3月每月	连续包季首季	连续包年首年	送
¥19	¥50	¥178	
0.61元/天	0.53元/天	0.48元/天	

开通得190积分、150V力值；之后25元/月续费，可关闭

对于那些犹犹豫豫没有果决购买的会员，系统识别出来后再给你推个新客券或者尝鲜券，月卡的价格再给你打到10元钱每天3毛钱，这样又刺激了一部分用户购买转化。上述动作只是提升了渗透率和转化率，很多用户付费月卡或季卡到期之后不复购不继续购买了。这怎么能难倒我们聪明的运营和产品同学呢，在已有的基础上搞个连续包月或连续包季价格，价格再比正常一次性购买的价格便宜几块钱，你买不买？可能有读者会说，我每次按连续包月的价格去买，买完后就立即取消自动续费，下次需要的时候再按连续包月的价格继续买，这样每次都能省10块钱，产品或运营人员好像都没有做限制，难道他们不知道么？



📱 手机、电脑、Pad均可使用



你能想到这种薅羊毛的方式，腾讯视频这么多人这么多年想不到么？为什么他们没有关闭这个口子呢？有没有可能这就是别人精心设计出来的，VIP 会员按定价流程测算出来的价格可能就是 20 元，但为了做支付转化，所以把 VIP 月卡标准价定为 30 元，因为他们根本就没想过以 30 元的价格成交，那只是个锚点或者钩子。

打个不太恰当的例子就像双 11 的时候商家提前涨价然后再搞折扣活动一样。如何判断付费会员产品是否运营成功付费会员体系是否运营成功，主要考量以下 2 个数据指标：渗透率和复购率。渗透率即付费会员占总注册会员的百分比。根据财务报告及公开披露数据，淘宝京东网易严选和唯品会的付费会员人数如下图所示，我能查到的淘宝的总注册人数约为 8.5 亿人+（2022 年披露数据），按此估算淘宝 88VIP 的渗透率约为 $2500/85000=2.94\%$ 。根据阿里相关数据显示，阿里旗下淘宝和天猫用户一年消费金额在 1 万元以上的人数达到了 1.23 亿人，淘宝 88VIP 用户的人均年消费金额为 57000 元，88VIP 会员的人均年消费是非即将近 3% 的付费会员贡献了 18% 的销售额。

	淘宝	京东	网易严选	唯品会
上线时间	2003年5月	2004年1月	2016年4月	2008年12月
商品类别	全品类	品牌商品为主	生活家居类自营商品	品牌折扣商品
会员体系上线	2018年8月	2015年10月	2016年底	2017年8月
会员数	超2500万	超3000万	未披露	超500万
会员人群	淘气值满1000的高品质消费人群	以一二线城市的年轻人群为主	以追求高生活品质的新中产人群为主	以追求性价比的新中产人群为主
会员费	88元/年	Plus会员 149/年 青春版 79/年	Pro纯享会员 149/年 Pro会员 79/年	79元/年(连续包年) 100元/年

京东总注册用户没有查到数据,但据京东 2021 年财报公开数据显示其近 12 个月活跃购买用户为 5.52 亿人,假设其注册会员数与淘宝天猫一致,则其 plus 会员渗透率约为 3.5% (我从其他数据查到的渗透率为 3.2%), 总体而言渗透率高于淘宝 88VIP。据京东大数据和尼尔森调研数据显示, Plus 会员以一二线城市 (占比 59%) 中高收入的年轻 (占比 65%) 群体为主,截至 2021 年 Q4 京东 Plus 会员的平均年消费额是非 Plus 会员的 10 倍。

据唯品会财报显示, 2022 年二季度的付费会员用户数占平台总用户数的比例即渗透率约为 6%, 付费会员贡献了整个唯品会交易额的比例高达 38%。其付费会员价格为连续包年 79 元/年, 享有折上 9.5 折、无限免邮等 8 项权益。

视频音乐类产品的渗透率要比电商类产品高出很多, 据腾讯财报数据显示, 2023 年第 1 季度付费会员数达 1.13 亿, 同比下降 9%, 假设其总用户数我们估高些算作 9 亿 (根据易观千帆数据, 2023 年 5 月腾讯视频活跃用户为 4.27 亿), 则其渗透率约为 13.7%。

据网易云音乐财报显示, 其 2023 年月活跃用户约为 2.06 亿元, 月付费用户数为 4412 万人, 活跃用户付费率约为 21.4%。假设其总用户数我们估高些算作 4 亿人, 则其渗透率约为 11%。

复购(续费)率——从京东 2018 年公开的数据中得知, 京东 plus 的复购(续费)率在 80%左右,

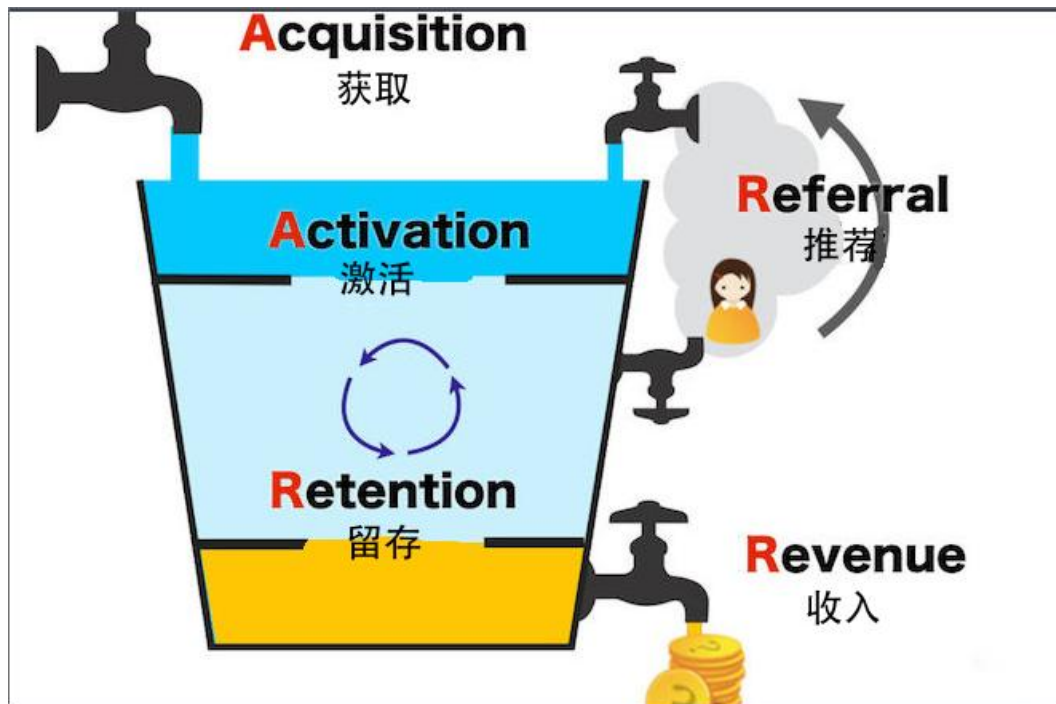
即 100 名 plus 会员在会员资格到期后有 20 名左右未续费复购，只要 plus 会员的新增人数/速度大于流失人数/速度，则 plus 会员的人数会是正向增长的。

下图是笔者之前参与过的某个付费会员项目中某段时间的续费率数据，第 4 列平均发起续费率约为 85.7%，其中差额部分 14.3%是客户购买付费会员后在到期自动续费前取消了自动续费。已发起续费率订单的续费成功率约为 68%，整体的续费成功率即第 4 列*第 6 列数据=第 7 列数据，整体续费(复购)率约为 58%。

日期	应续费订单数	发起续费订单数	发起续费率	续费成功订单数	续费成功率	整体续费转化率
2019/11/30	332	240	72.3%	185	77.1%	55.7%
2019/11/29	328	228	69.5%	173	75.9%	52.7%
2019/11/28	518	360	69.5%	255	70.8%	49.2%
2019/11/27	309	221	71.5%	159	71.9%	51.5%
2019/11/26	1380	1163	84.3%	901	77.5%	65.3%
2019/11/25	3590	3281	91.4%	2571	78.4%	71.6%
2019/11/24	3454	3117	90.2%	2470	79.2%	71.5%
2019/11/23	3700	3342	90.3%	2607	78.0%	70.5%
2019/11/22	4096	3750	91.6%	2991	79.8%	73.0%
2019/11/21	3363	3034	90.2%	2257	74.4%	67.1%
2019/11/20	4089	3750	91.7%	2850	76.0%	69.7%
2019/11/19	3936	3624	92.1%	2752	75.9%	69.9%
2019/11/18	3875	3552	91.7%	2708	76.2%	69.9%
2019/11/17	3577	3270	91.4%	2414	73.8%	67.5%
2019/11/16	3817	3542	92.8%	2617	73.9%	68.6%
2019/11/15	4297	3941	91.7%	2878	73.0%	67.0%
.....						
平均	1895.7333	1695.3	85.7%	1231.9	68.1%	58.4%

由上图可以看出（为隐私起见，上图第 235 列绝对值数据统一乘了某个系数），续费(复购)率又可以拆分为发起续费率、续费成功率、整体续费转化率 3 个指标项。前两项会直接影响到最终的整体续费转化率。我之前的项目经验，所有付费会员中月卡会员占比 8 成以上，剩下 2 成为季卡/年卡，所以分析续费率的时候，应该按月卡、季卡和年卡 3 类分别统计上述 3 项转化率数据。

最后，我们再来聊聊付费会员的运营增长策略。就像我们小学经常做的数学题那样，同时打开进水口和出水口，问多久可以把池子放满。运营到会员的运营和增长上面同样适用，增大进水口对应着付费会员的新增，减小出水口对应着付费会员的流失。



那么问题来了，怎么增大进水口呢？我们还是以腾讯视频 VIP 为例，新付费会员=普通会员数*转化率，拆解出来就是先让尽可能多的普通用户知道有会员 VIP，得有足够的 VIP 宣传和曝光，得在产品的每个细节里面润物细无声的做 VIP 的页面显示。比如下图所示的网易云音乐页面，在音乐播放页面以及我的音乐页面，都会有 VIP 相关文案的弱曝光和展示，用户登录时则会有 VIP 付费会员的弹窗强曝光提示。强弱搭配穿插，让普通会员尽可能在主要操作路径或者页面上都能感受到 VIP 会员的存在。



至于在哪些页面做 VIP 会员的展示曝光，需要产品和运营人员不断地进行尝试。但尝试的过

程不能打扰用户的主线操作流程，而且这些会员内容的展示和曝光要与产品整体的 UI 搭配协调，假如上图左侧框选部分弄个醒目的大红大蓝大绿底色，提示是醒目了，但破坏了产品的整体调性。第二步就是通过文案以及话术，引导普通会员尝试购买 VIP 会员。

比如知乎盐选会员万本好书和价值 100 万+精选会员权益，比如网易云音乐黑胶 VIP 千万级会员曲库+每月可免费下载 300 首。通过更有诱惑力更直观的数字来进一步吸引普通会员。然后再给普通用户一个限时特惠价或者折扣，例如腾讯视频原价 68 元的连续包季 VIP 会员现在只要 45 元，或者拼多多安心保障不回本退差价+未使用全额退，或者先用后买等等，进一步提高普通用户的购买意愿，进而提高成功购买率。



减少付费会员的流失，其对应的策略也类似。比如要让付费会员在付费期间，能真正的感受到付费会员带来的便利以及真金白银的收益，这同样也需要在产品设计的不断强化和提醒，比如京东 plus 会员提醒提示用户您开通 plus 会员以来累计节约了 xxxx 元，在订单结算时对于 plus 会员的优惠金额单独列示，返还的金豆也额外注明是来自 plus 会员的双倍返还。

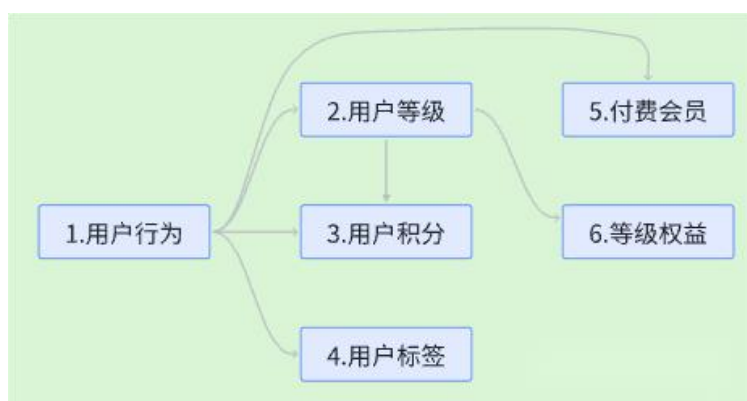
同时针对那些已购买付费会员但整体权益或某些权益使用率不高的会员，需要匹配相应的运营策略，比如我购买了腾讯视频 VIP 后每月都会获赠 2 张观影券，但我从来都没有用过这个券。运营人员可以做精准营销提醒我最近新上线的电影《热辣滚烫》可以使用免费观影券。

再比如腾讯视频 VIP 权益中的赠片送好友功能，全部 VIP 会员中仅有 5%的会员尝试过该功能，远低于其它功能的使用率，那么产品经理就得考虑这个功能的入口是不是太深，体验和引导是不是做的不够，会员的操作步骤是不是太多。

运营人员就得思考怎么把这个使用率提升。如果腾讯视频的 28 项权益中，某些权益项整体使用人次和使用比例偏低，那么就得考虑是不是替换成其它新的权益，或者再开发一些新的权益出来，比如评论支持图片，比如 VIP 会员评论排序靠前等等。当然最最核心的还是 VIP 会员要有尽可能多的视频资源和内容，早期我就是优酷视频的 VIP 会员，但优酷的视频内容相对爱奇艺和腾讯视频少了很多，后面我就基本不续优酷的 VIP 了。

6.等级权益

回到文章开篇的那张关系图，在某些产品中可能会同时存在付费会员权益和等级会员权益，即下图所示的模块 5 和模块 6，比如大部分的电商交易类产品如京东淘宝唯品会等。有些产品受限于产品形态可能不适合做付费会员就只会有等级会员权益，比如支付宝的会员等级权益。



等级权益顾名思义，是跟用户的等级挂钩的，用户的等级越高，其对应的等级权益内容就会越丰富。等级会员权益的一系列规则玩法和付费会员权益原理类似，这里不再赘述。对于同

时存在付费会员权益和等级会员权益的产品，在设置权益内容的时候，一定要注意做出相应的区隔。但不能因为付费会员的三高（高消费、高活跃、高忠诚）而把权益全部倾斜给了付费会员，无论是京东还是淘宝，其普通会员占比均在 95%以上，不能设计等级会员权益的时候随便忽悠糊弄他们。



等级特权	黄金会员 25项	铂金会员
故宫 >	荷包口红限量返场	荷包口红限量返场
话费充值 >	2元券包	2.5元券包
饿了么 >	每周领35元红包	每周领50元红包
天猫超市 >	30元优惠券	35元优惠券
小电 >	领1.5元无门槛优惠券	领1.5元无门槛优惠券
菜鸟裹裹 >	上门寄件立减3元	上门寄件立减3元

前文用了大量的篇幅介绍了付费会员权益，我们不能因为等级会员权益面向的都是普通用户，就觉得这些用户质量不如付费用户，然后就对等级会员权益的产品设计和运营不上心，如果你这么想路就走窄了。

普通用户不购买付费会员不是因为他们不属于【三高】人士，有可能部分用户秉承【骑自行车逛酒吧，该省省该花花】的消费理念觉得没必要买，有些用户觉得付费会员没有打动它的优质权益不值得买，有些是觉得付费会员的含金量下降了不续费了（比如我本人就没有续费优酷会员），当然还有林林总总的原因，但最终的结果就是普通用户占了绝大多数。

产品经理和运营人员把普通会员的等级会员权益做好了之后，这些用户一样的可以为平台贡

献价值，比如京东普通会员。当然有人会说腾讯视频的普通会员占比高达 80%多，他们只会消耗腾讯视频的流量和带宽，但是他们为腾讯视频贡献了活跃用户(财报会更好看)，他们看了视频开头和中间的广告，为平台贡献了广告费。

行文至此，会员体系的全部内容基本聊完了。限于篇幅和精力，有些章节只是简单的做了些介绍，没办法在这里详细展开，望读者见谅。