

2021 年度私域经营洞察报告



卷首语



一直以来都有一种说法，认为所有行业都值得用数字化的方式重做一次。这是至少近20年中，商业世界对数字化力量的期待与基本判断。而作为商业经济晴雨表与风向标的零售业态，其变革与更替，在数字化力量的推波助澜下，速度和频率更是远远超过其他领域。

近年来，《哈佛商业评论》（中文版）在向中国读者引入和推介国际前沿的数字化研究成果和最新观点的同时，也密切关注中国商业世界数字化的实践并躬身入局，联合多方专业力量深入企业调研，以期洞察中国商业世界对数字化的独特理解与经验。

在关注了新零售、智慧零售之后，我们的关注点放到了这两年刚兴起的私域新零售上，对这种呈现出“分布式”力量结构的零售组织形态，我们希望通过深入、

深度的调研，试图找到一些能启发未来的东西，这就是组织本次私域新零售研究报告的初衷。

本报告由《哈佛商业评论》（中文版）联合有赞新零售研究院共同撰写，团队深入温州、杭州、北京、上海以及武汉等多个地方开展调研工作，并结合了有赞在新零售和私域的实践探索及海量行业数据。报告涉及从零售端、渠道商和厂商品牌线上和线下的多个环节，涵盖了酒水快消品、鞋服、百货公司、家电及消费电子产品、化妆品、烘焙业、连锁店和潮牌等众多领域。

2020年被称为“私域新零售元年”，2021年，私域经营已然成为一波新浪潮，形成了一股新势力。2022年已经到来，我们期待它能引起更广泛的重视，也期待它能成为不确定性环境下企业“反脆弱”经营的利器，能为企业、为行业、为社会带来更多的价值创造。☺

《哈佛商业评论》中文版

探索“私域经济”运作的底层逻辑

白鸦 | 文
有赞创始人兼 CEO

在 2010年之前，我还在百度和阿里巴巴负责产品设计工作的时候，就发现了一个有趣的现象。

几乎所有的互联网头部企业，在设计产品的时候，都想要通过某种个性化的设计与展示来抢占用户的心智，然后让他们成为自己独有的拥趸。当时，这种操作方式被称之为“用户思维”，但从现在来看，其实就是“私域经济”运作的底层逻辑。

随着流量红利时代的退场，以私域流量为支撑的“私域经济”时代已经揭开大幕。社会经济生活中的很多事情都在悄然发生变化。

为什么在中国会产生私域经济这个词？是因为在这里每个人都在用社交网络，社交网络极好地帮助品牌商连接消费者，品牌商可以有足够多的手段，比如群消息、一对一、视频号等，以及更多的不同形态的内容去连接消费者。而且在这里有足够好的柔性供应链，让我们每个商家都可以去做自己私域的运营。因为这个土壤，我们有了私域经济的未来蓬勃的可能性和基础。

在数字经济时代，企业的核心目标是要从产权的高度上真正去重视和拥有“客户”这个最有价值的资产，并不断提升自己为每个客户创造更丰富价值的能力。



过去几年里，我们一直坚定地相信私域经济的价值。有赞就像一个摇旗呐喊的引领者，除了提供产品和服务，还通过各种方式不断地围绕着私域经济机会下新零售转型给大家提供行业分析、经营建议，还有信心。

这也是有赞今天要发布《2021 年私域运营报告》的原因。我们对私域经济的观察持续了几年，2020 年疫情加速了商家在线上直接触达客户的步伐，因此 2021 年我们看到更多的商家开始实践线上线下一体化融合的经营落地，我们尝试对这一年通过私域运营进行新零售转型的实践做一个研究和总结，去发现一些具有前瞻性的思考和方法，希望能够给到行业一些参考。

本次报告覆盖了多个行业，但我们没有从行业来切割看私域运营的发展，而是从经营场景来观察这一年的趋势和落地效果，不同领域的标杆案例分析辅助理解，希望为即将或已经步入私域经营的品牌提供有益借鉴。📖

新零售的“价值理性”和“工具理性”

何刚 | 文

《哈佛商业评论》中文版联合出品人、主编

在 社会学的研究领域，有一组相对的概念，叫做工具理性和价值理性，由德国社会学家、哲学家马克斯·韦伯提出——韦伯也是管理学组织研究中经常提到的“科层制”的提出者，他是一位全球著名的社会学者，很多观念影响至今。

马克斯·韦伯将人类的理性行动分为工具理性行动和价值理性行动，区分了工具理性和价值理性，前者是指通过实践的途径确认工具或手段，从而实现效率的最大化。而后者是指行为遵循特定的价值准则或信仰，而不管工具或手段如何。

商业是社会的一部分，社会学的东西，很多可以延用到商业领域，前面提到的科层制就是这样。新零售最早由阿里提出来，到现在有近10年的时间，后来腾讯提智慧零售，京东也提智慧零售，有赞提新零售，并加上了私域的新标签，它逐渐成了一种接近“信仰”的商业判断——“价值理性”基本形成。

基于新零售“价值理性”的商业判断，互联网企业自是不必多说，很多传统企业也在跃跃欲试，不断探索，但这么多年下来，却始终走不出一个“怪圈”，那就是新零售的话语权，始终掌握在几个大平台的手中，传统企业做了很多努力，走了很多弯路，最后还是发现对大平台有依赖。

直到像有赞这类“私域”新零售工具和解决方案的出现，这种失衡的局面才开始有所改

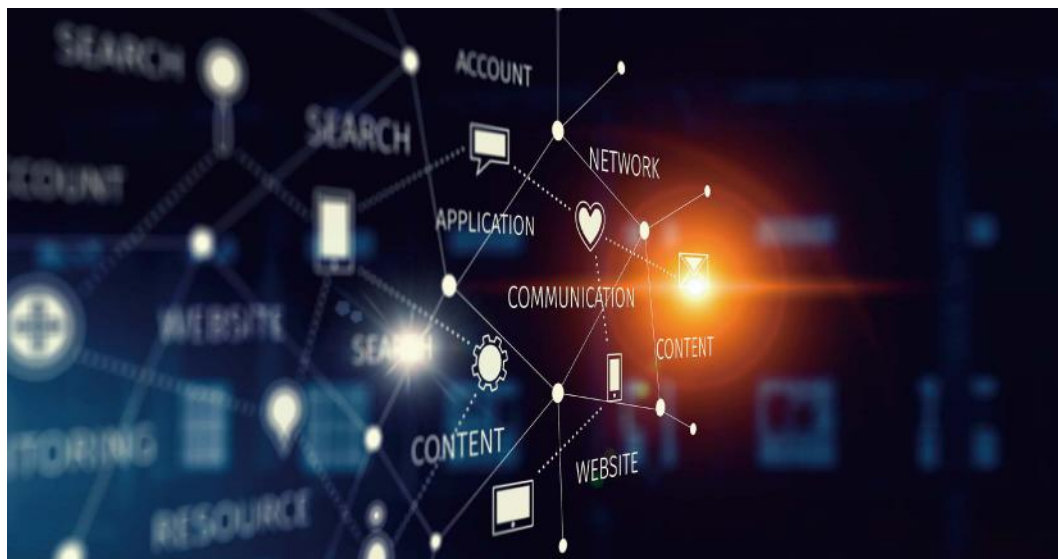
变。传统企业和非平台型企业，不管是在产业链的哪一个环节，借助“私域”性质的新零售工具和解决方案，都可以通过“私域”运营的方式，获得用户资产并积累数据资产，逐渐摆脱平台依赖。

是的，这就像是“工具理性”的行动。新零售行业正在发生的结构性变革，也正是由于工具理性的兴起。“私域”新零售的工具为新零售基本价值判断的实践，提供了途径和方法，并由此改变了价值结构和话语权结构，将零售的商业世界从相对的集中式，转变为更为明显的分布式。

工具理性的核心是对效率的追求。如果将零售领域作为一个整体来看待，以往集中于大平台的方式，即便趋势与价值判断是正确的，从经济学的角度看，其效率还是低下的。分布式则完全不同，它让每一个个体可以发挥积极性和主动性，它是自组织、自进化的，是共创共生的。

有赞和哈佛商业评论中文版联合推出的这个私域新零售研究报告，从私域新零售的定义与价值内涵出发，通过大量详实的数据分析、案例分析，以及对演化趋势的洞察，构建了“私域三角”经营模型，为理解和践行新零售的价值判断，提供了一个新的视角和行动方案的参考。我们也期待通过这个报告，能引发行业对新零售的更多思考。🔗





大咖寄语

探索“私域经济”运作的底层逻辑

在数字经济时代，企业的核心目标是要从产权的高度上真正去重视和拥有“客户”这个最有价值的资产，并不断提升自己为每个客户创造更丰富价值的能力。

02

新零售的“价值理性”和“工具理性”

“私域”新零售的工具为新零售基本价值判断的实践，提供了途径和方法，并由此改变了价值结构和话语权结构，将零售的商业世界从相对的集中式，转变为更为明显的分布式。

03

HBR 经典文章

你低估客户了吗

是时候开始评估和管理客户价值了。

06

构建客户社区文化

一群客户的忠诚度是企业最值得守护的资产之一。

14

18 2021年度私域经营洞察报告

20 一、为什么必须打造私域经营力：价值与趋势

在一个不确定性的年代，企业的经营方式，正在经历着悄无声息但却又是翻天覆地的变化。在这无常的变化之下，保持企业经营的确定性并持续驱动增长的解法，就在私域经营力建设。私域本质上是一套系统提升经营力的反脆弱法则。

28 二、“私域三角”经营力模型

为了更好地阐释什么是私域经营力，2020年11月，有赞推出了私域三角模型1.0版，从单客价值度、私域产权力和顾客推荐率三个维度，给出了评价私域的六项指标。

41 三、2021年私域经营力实践的七个观察

私域运营不是近一两年才开始的，但是在2021年，我们的确看到私域运营的能力和线下零售的触点结合之后释放了更大的能量，我们对引领性的实践做了总结萃取，从场景出发将更具有普适参考性的观察列了出来。

42 观察一：通过赋能B端关键影响者链接C端消费者，基于关系网的扩张，放大分销涟漪效应

46 观察二：通过强化导购人设连接更多私域池，使其成为品牌大众代言人

50 观察三：关注品牌会员二购提升，付费会员与圈层营销成为品牌锁客的长效手段

53 观察四：同城零售的服务能力是品牌零售增长的首驱力

56 观察五：提升LTV，从售卖单一产品到售卖服务解决方案，从到店延伸到家的消费场景入手

61 观察六：私域正在成为新品牌、新产品的新主场

64 观察七：私域成为“一把手”工程，跟用户运营相关的部门正在成为很多企业的战略级部门私域经营改变了什么？

66 报告结语 私域经营改变了什么？



你低估 客户了吗

ARE YOU **UNDERVALUING**
YOUR CUSTOMERS?

是时候开始评估和管理客户价值了。

罗伯·马奇 (Rob Markey) | 文

彼

得·德鲁克 (Peter Drucker) 说，企业的真正目的是创造和留住客户。大多数管理者都明白这一点，但很少有人能做到。在持续的收入压力下，他们常常感到被逼到了绝境，为快速获取利润，他们不得不以牺牲产品质量、精简服务、收取高额费用或欺骗客户为代价。这种短期主义会损害客户忠诚度，降低客户为企业创造的价值。

情况不应该是这样。赢得客户忠诚绝对符合股东和管理层的利益。我的研究表明，忠诚度领先者——在净推荐值或满意度排名中三年以上都处于行业前列的公司——收入增长速度约为同行的 2.5 倍，未来十年内带来的股东回报是同行的 2 到 5 倍。然而，企业和投资者仍将季度收益置于客户关系之上，主要原因有三点：上市公司财务披露规则和公司会计惯例很少或根本不要求报告客户价值；大多数公司缺乏管理忠诚度所需的能力；传统组织结构将重要业务置于客户需求之上。

问题的根源可以追溯到 19 世纪 90 年代和现代财务会计的诞生，但在 1970 年米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）开创股东至上的时代后，问题愈加严重。弗里德曼认为，公司的存在是为了实现股东价值最大化，自此以后，公司不断完善履行这一承诺的复杂系统和实践。十年前，时任多伦多大学罗特曼管理学院院长的罗杰·马丁（Roger

Martin）推翻了这一理论。他拥护“客户资本主义的新时代”，认为把客户放在首位的公司能为股东创造更大价值。他并不是在反驳弗里德曼的基本论点，而是指出，弗里德曼理论的实际应用出了问题。对股东价值的盲目追求基本已演变为对投资者收益预期的管理。

几乎没有人按照马丁的设想采取行动。即便有领导者赞成他的观点，也难免会担心，优先考虑客户可能威胁短期收益，导致投资者退出。此外，和马丁设想相匹配的技术、运营技能和绩效评估系统充其量是刚刚起步。十年前，这样的战略往往被视为风险颇高的提议。当时时机还不成熟。

但现在，缺失的部分正得到完善：新的会计工具和技术出现了；公司组织工作的方式发生根本转变；也许最重要的是，至少有一些投资者认识到，客户是公司价值的最终来源。CEO 也开始认同这一观点。2019 年 8 月，代表众多美国巨头公司的商业圆桌会议（Business

Roundtable）就企业宗旨发表声明，本组织成员将交付客户价值和创造股东价值放在同等重要的位置上。

在过去的 30 多年里，通过与多个行业的数百家公司合作，我找到了忠诚度领先公司取得卓越成绩所采用的四大策略。这些领先者创建了客户价值评估系统并投资必要的使能技术（enabling technology），运用设计思维建立客户忠诚度，围绕客户需求组织业务，并让组织和利益相关者——员工、董事会成员、投资者——参与到转型中来。在我们解读每个战略之前，先仔细研究一下客户价值。

报告客户价值

“客户价值”有多个定义，我用这个词指代公司客群的终身价值总和。增加客户价值的方式包括获得更多客户，从现有客户处争取更多业务，更长时间地保留客户，通过数字技术革新让客户体验更简单（而且交付成本更低）等等。亚马

核心观点

问题

领导者认识到，公司管理应以实现客群价值最大化为目的，但迫于盈利压力，他们往往会为了削减成本，采取损害客户利益的措施。

方法

明智的公司使用新的营销指标、模型和技术来增加有盈利能力的客户人数，提高客户保留率，在最大程度上提升购买次数。

新标准

考虑到客户价值的重要性，领导者应该像对其他关键资产一样，对其进行严格跟踪管理。他们还必须确保对客户价值的报告能够支持投资者做出明智判断。



忠诚度领先者收入增长速度约为同行的2.5倍，未来十年内带来的股东回报是同行的2到5倍。

逊的杰夫·贝索斯 (Jeff Bezos)、好市多 (Costco) 的吉姆·辛内加尔 (Jim Sinegal)、Vanguard 集团的杰克·布伦南 (Jack Brennan) 等领导者富有远见，以客户为中心，他们很早就明白将客户价值视为一种资产（而非追求短期利润或季度收益）的重要性，而在这一过程中，他们在忠诚度方面成了领先者。值得注意的是，忠诚度领先公司虽然数量极少，却能够抵抗股东的压力，或者完全避开这种压力，因为这些公司由创始人领导、归客户所有或不公开发行股票。

公司可能以多种方式破坏客户价值：为增加收入，企业软件公司有时会向企业客户收取变更费用，将总拥有成本提高到最初报价的三倍。为降低人工成本，呼叫中心通常会给予客服代表奖励，最大限度减少呼叫处理时间。为降低运营成本，连锁餐厅有时会用冷冻和预煮食材代替新鲜和定做食物。这种策略产生的利润可能在损益表上看起来好看，甚至可能带动短期的收益增长，但也会吓跑潜在客户，加速客户倒戈，公司将难以阻止以客户为中心的竞争对手挖走客户。

考虑到客户价值的重要性，领导者应该像对其他关键资产（如建筑物、机械、库存和有价证券）一样，对其进行严格跟踪管理。领导者还应在季度和年度收益报告中以统一格式披露这些信息，方

便投资者做出明智判断并将结果与业内同行做比较。但大多数公司错误地认为，评估客户价值太难或成本太高，仍继续依赖于数百年以来强调实物和金融资产的会计惯例。但损益表和资产负债表都不能让人看清公司客户的价值。

然而，随着投资者逐渐意识到客户价值的重要性，现在许多处在成长期的公司在准备 IPO 时都明确让投资者将注意力转向公司增加的客群价值，尽管这些公司基本上都因专注于获取客户而无法盈利。我在贝恩 (Bain) 的团队查看了 309 家准备在 2018 年公开发行股票的公司 SEC S-1 登记文件。其中近 1/4 文件使用了非 GAAP 的指标，如活跃客户数、新客获取数、客户购买次数以及新客群组产生的收入。

好市多、AMC 娱乐控股公司、Humana 和美国运通 (American Express) 等上市公司对各种客户价值指标的报告越来越多。包括 Verizon、AT&T 和 T-Mobile 在内的大多数电信公司也是如此。公用事业公司 E.ON 每年都在财务审计报告中汇报客户人数。该公司 2018 年年报显示，英国客户减少 20 万人，德国客户增加 10 万人，其他地区持平。“作为一家以客户为中心的公司，” E.ON 指出，“我们认为，获取新客户和保留现有客户的能力，对我们的成功至关重要。” E.ON 于 2013 年开始

跟踪忠诚度指标，并披露自己相对于竞争对手的表现。保险业巨头安联保险公司 (Allianz) 甚至更早之前就采取了这一做法。

这只是个开始，但由于没有客户价值报告的标准或要求，投资者仍然缺乏全局观。少数提供客户价值信息的公司自行决定披露哪些数据。公司甚至可能会以不同方式计算客户指标或将指标微调，从而展现出自己想要的表象，或只要在指标和自身期望不一致时就不再报告了。

除非制定财务会计准则的机构出台新规，要求对客户关系健康度进行可靠、可审核的披露，我们才能真正进入客户资本主义时代。这一直是会计界极具争议的话题。多年来，美国财务会计准则委员会、国际会计准则委员会等机构试图改进对无形资产的报告，其中包括客户价值，但遇到多方面挑战，比如估值方法、行业惯例差异和合规成本。

我提议，用简单明了的披露方式来简化公司的会计工作，并让投资者承担估值的重任。

投资者需要知道什么

在等待明确标准和规则出台的同时，企业应发挥表率作用，发布业绩时披露在增加客户价值方面取得的进展，并保证信息的可靠性和一致性。只有这样，投

投资者才能对这方面投资给予系统性奖励。在大多数情况下，只要披露三个可审核的新指标就足够了：

- 报告期内获取新客总数及报告期结束时仍保留的净新客总数

- 现有（或终身）活跃客户的人数（现有客户指一年或更长时间的客户；活跃客户在过去一年中有过一次购买记录）

- 每个新客户和现有客户产生的收入

仅依据这些指标，投资者就可很容易估算出一家公司持续变化的客户资产价值。（详见边栏“投资者对客户价值的看法”）

收集数据应该不难，几乎所有公司都在跟踪这些指标了。计算客户价值的方法在提供订阅服务的公司（例如零售银行、有线电视公司和软件即服务提供商）和提供非订阅服务的公司（例如杂货店或零件供应商）之间略有不同，但基本原理相同。订阅服务公司的客户还有非必需性消费，因此对他们的价值评估还需要一个额外指标：新客户和现有客户在报告期内的订单数量。

为帮助投资者进行更精细化的估值，公司可以披露获取和服务不同客户细分的成本，并按群组提供客户人数和产生收入的明细。同样，披露前 20% 客户相对于其余 80% 客户的购买次数和保留率，将大大提升投资者对公司客群价值进行评估的能力。很多公司可能觉得这些是





新的会计工具和技术出现后，管理者可以创建客户价值的模型，并定期报告结果。

独家 / 保密数据，但我认为，这对公司估值极为重要，所以投资者应获得这些数据。[关于客户群组的更多信息，详见丹尼尔·麦卡锡（Daniel McCarthy）和彼得·费德（Peter Fader）的文章《如何通过客户分析来为公司估值》（“How to Value a Company by Analysis its Customers”）]。

投资者在评估客户忠诚度时，也可以使用净推荐值和客户满意度分数等定性指标。公司应让独立第三方提供此类指标，要求其公布评估方法并保持格式一致。除此之外，公司应提供可审核的证据，证明所使用指标准确无误，且能与其他公司报告的指标进行比较。

客户价值管理

数据披露是实现以客户价值为中心的必要步骤，但是报告结果是怎么产生的呢？现在，我们来看看公司内部为实现客户价值的持续增长而采用的四种策略。

1

开发可靠的客户价值管理流程

和工具。为吸引员工参与转型并说服投资者进行必要投资，领导者必须先清楚知道“奖金”的数额：当前客群的终身总价值，以及客户忠诚度提升后可能带来的财务价值。新的会计工具和技术出现后，管理者可以创建客户价值的模型，并定期报告结果。

（提供工具通常是金融组织的责任。）

举例来说，为提高新客户的忠诚度和盈利率，管理者须定期汇报各新客户群组的表现。各群组中获得新客户的成本是多少？有多少客户比较活跃？他们的购买频率是多少？为他们服务的成本是多少？每位客户产生的收入是多少？通过比较不同群组的表现，管理者可以实时监控终身价值的变化。

管理者还可以通过分析法和报告，跟踪产品、定价、客户政策、流程、促销和服务在一段时间内对各群组表现的影响，比如用时间序列分析法监控特定项目（如某定制服务）的目标客群，确定该体验对客户终身价值的影响。运营指标（如放弃呼叫的数量或数字自助服务体验的首次成功率）可以结合定性数据（如客户反馈的分数和意见）来加深对群组的认知。

当然，这只是表面动作，但也说明管理者可通过这种可靠的分析法和报告来争夺忠诚客户。

2

将设计思维与赢得忠诚的技术相结合。

如果公司预知并满足了客户基本（往往是未表达的）需求，就能赢得客户忠诚。做到这一点取决于两种能力：设计思维和对尖端技术的审慎应用。

设计思维就是用客户的眼睛看世界，

通过直接观察来学习。管理者、一线员工，甚至 C 级高管都应该参与到探索和设计过程中来。设计思维与持续的客户反馈相结合，帮助产品小组开发高度个性化的产品和服务，并为忠诚驱动型销售和营销工作提供信息。你可以对信息进行定制和定向发送，从而在适当的时间以适当的方式，将适当的产品和服务提供给适当的客户。你的目的已经不是简单地诱导客户消费，而是有效改善其生活，进而帮助公司赢得客户信任和维持经营。

数据、分析法和 AI 能力是构成“以人为中心”设计理念的关键所在。试想保险公司可如何利用 AI 技术丰富互动服务体验。假设一位名叫玛丽的顾客打电话来询问与近期索赔事件相关的问题。经过 AI 技术强化的线路系统甚至可在她与人工客服代表沟通前，就根据她的档案数据、近期电话和网络互动以及近期购物记录预测出她的需求。之后，系统可利用这些背景信息，为玛丽接通互动风格和技术专长都最适合帮她解决当前问题的客服，而不是简单将她推给下一位客服。电话接通后，AI 驱动的辅导系统会分析玛丽在通话过程中的语调和语速，然后向客服提供实时辅导来改善玛丽的体验。辅导系统专注于帮助客户更快地找到能够切实帮助其解决问题的正确人选，而非为了削减成本，试图阻止客户与真人通话。

这种智能个性化的应用与日俱增，种类也越来越多，其中最成功的案例无不侧重于利用技术来提升客户体验并降低公司交付成本。从 21 世纪初开始，亚马逊、奈飞（Netflix）和谷歌等公司就已带我们一窥未来生活。今天我们面对的问题是如何才能最有效地利用数据和技术方面的投资，而非是否要进行这些投资。不像天生数字企业，大公司往往会面临复杂的 IT 遗留系统和数据挑战，但另一方面也有明显优势：这些公司通常拥有用几十年时间建立起来的庞大客户数据库以及充分利用数据库的资源，包括可同时开展很多加速创新的客户实验。

3

围绕客户需求建立组织结构。

除非公司欣然接受新运营模式，也就是下放决策权给一线员工、减少不同职能团队之间的摩擦，并让组织以客户为中心，否则大量客户价值数据和设计思维实践依然被封存在孤岛中。

从 20 世纪初以来，大公司就开始使用基于职能和产品特长以及问责的运营模式。财务、法律、市场营销、销售、运营、合规和其他职能部门或产品团队构成了公司矩阵的“强大武器”，基本上承担着控制资源分配、目标设定和决策活动的重任。这种结构有助于明确问责、专业和效率所属部门，而所有这些都是

提高业绩竞争力的关键。但这个模型为孤岛的形成创造了条件——每个孤岛都各自为政，追求在最大程度上提高自身绩效。即便职能目标或多或少能保持一致，但是内群体偏见（in-group bias，即偏袒自己所在团队，用怀疑眼光看待其他团队的倾向）也会导致孤岛之间，甚至是来自不同孤岛的成员所组成的新团队内部爆发冲突。

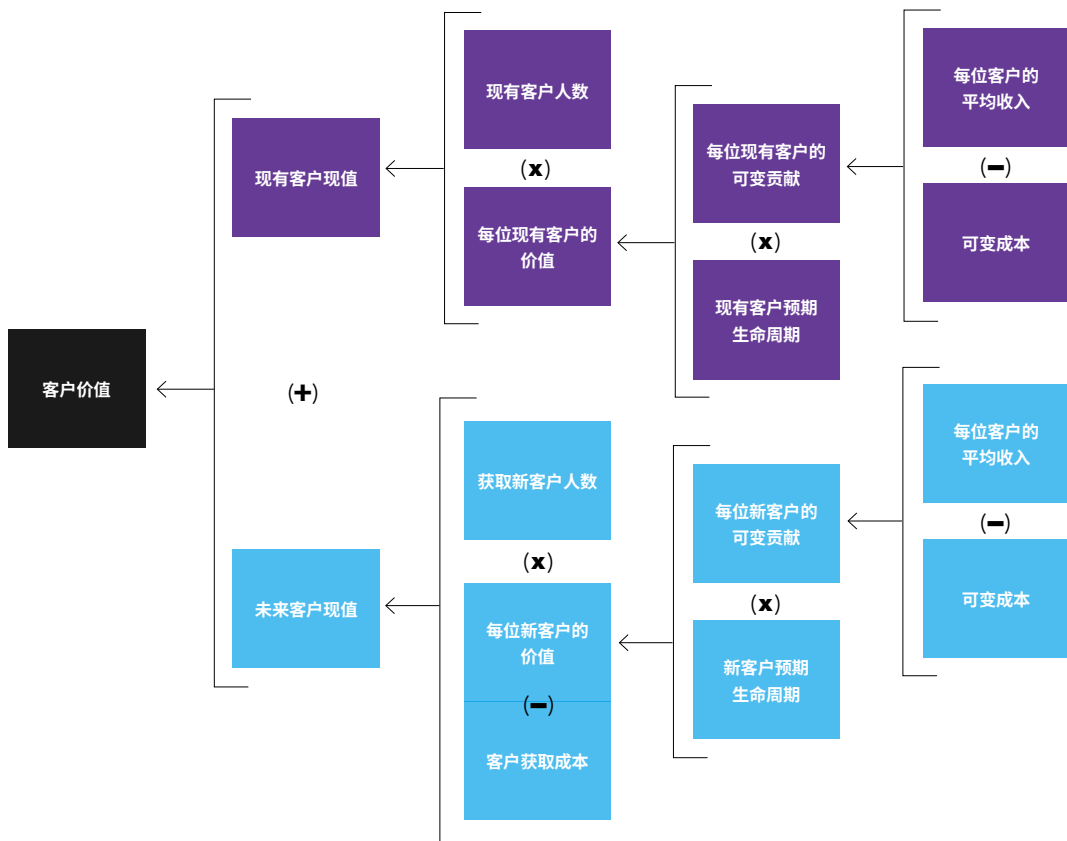
某大型物流公司就遭遇了这一问题。这家公司试图以跨职能协作方式来处理运输损坏问题，却因不同职能团队之间无法达成一致、合作不畅而惨遭滑铁卢。运输损坏给公司造成了巨大成本损失，可能也是客户最大的困扰。问题看似简单：公司卡车中大而重的包裹经常压碎较小的包裹。但销售部为达到甚至超越其绩效目标，继续接收大包裹订单或对这类订单收取更高费用。运输部出于对成本目标的考虑，拒绝为大件制定单独的处理流程。客服部为了最大限度地降低接听索赔电话的巨大时间成本，提高了客户联系销售代表进行投诉的难度。风险经理为尽量减少支出，拒绝受理大多数索赔申请并减小已接受申请的赔偿额度。每个部门都积极管理自己的指标，并取得不俗成绩：运输成本保持稳定，收入增长，电话中心成本稳定，损失赔偿金额减少。每个职能团队都在庆祝自己的胜利，客户似乎是唯一的输家。

现在有些公司不再努力消除或忽视内群体偏见，而是将对策变成围绕具体客户需求来协调跨职能团队的工作，从而让客户受益。虽然团队成员来自不同的职能部门，但他们完全效忠于跨职能协作团队，掌握决策权的同时对结果负责。诸如 Warby Parker、Stitch Fix 等多家天生数字公司都是围绕团队来建立组织结构，而对这些团队所做“产品”的最佳描述应该是客户体验，包括一些试用计划，比如将备选镜框或个性化服装送到客户家中供其挑选。试用计划不强制客户购买产品，且保证轻松退货。团队由交付客户体验所需的多个专业代表组成，如来自 IT、市场、订单履行和财务的人员，而且每个团队只负责满足某个明确需求。不论团队成员是什么职能背景出身，都将满足客户需求视为自己的首要目标，公司则基于他们对团队业绩的贡献来评估并表彰他们个人的表现。

如今，传统企业也纷纷效仿这种做法。以保险公司兼银行 USAA 为例。过去 USAA 一直将旗下多种产品分配给不同产品小组来管理。举例来说，若某客户购买了汽车，就会有一个小组帮助该客户办理融资，同时另一小组会帮助客户投保。这一流程虽然有效，但 USAA 的领导者认为公司还可以做得更好。USAA 学习天生数字企业，以客户为中心建立

投资者对客户价值的看法

公司的客群价值等于现有客户价值与未来客户价值的总和。事实上，现在有些投资者已会将客户价值因素，连同自己对于未来竞争和监管环境的假设和预测，整合到传统估值模型之中。关于客户价值计算方法的互动视频讲解，请访问**bain.com/customer-value**。



组织结构，从不同产品线和职能团队抽调员工，组成了能全面满足客户需求的团队。在服务有意购车的客户时，团队会提供无缝购车体验，陪伴客户挑选最佳车型、协商购车条件、办理购车贷款和车险。在公司眼中，基于客户需求的目标应与产品以及运营目标一致，而评估业务是否成功的关键指标是客户满意度、忠诚度和产品销量等。

如果团队的组建原则是以客户为中心，就会改变过去受困于孤岛的员工对彼此职能和产品专长互不了解的情况，而这些专业知识还可能成为激发创新和竞争力的强力催化剂，尤其是在拥有巨型数据库和相应数据挖掘能力的情况下。

围绕客户需求进行重组，要求组织

改革现有结构及决策路径。敏捷工作方式可明显加快团队流程，但领导者必须接受这一事实：要实现敏捷，就必须放弃自上而下的决策模式，将决策权下放给离客户最近的前线员工。墨守成规的领导者可能会感到不适，因为敏捷方法要求做实验，难以看到结果甚至遭遇失败。此外，他们也不愿放弃一些控制权。但这种改变势在必行。以目前转型速度判断，我估计在未来 20 年里，会有更多公司选择围绕客户需求而非传统职能模型建立自己的组织结构。

4

忠诚领导力。在任何重大组织变革中，领导者都有责任阐述鼓舞人心的愿景，确定

方针路线，让每位员工都参与到建设未来的工作中去。领导者必须做的第一件事是让每个人都参与进来。解释为何要重视客户价值很容易：注重客户忠诚度的公司可显著改善客户的生活，继而吸引客户不断回购并向朋友推荐该公司。员工则会因看到客户生活变得更美好而感到满足，并因此燃起对工作的热情。别忘了，在净推荐值或客户满意度排名上处于行业领先地位的公司，业绩也非常突出，收入增长和股东回报远远超过同行。不追求客户价值的公司十分有可能被重视客户价值的公司淘汰出局。

忠诚领导力要求持之以恒地保持对客户的关注，这就要求将决策权下放，但并不意味着对领导力的关注已经

客户价值驱动利润增长，这一点已特别证实， 因此任何忽视客户价值的领导者都是不负责任的领导者。

不需要或不必要。以澳大利亚电信公司 Telstra 为例。公司 CEO 戴维·索迪 (David Thodey) 意识到，提供更好的客户体验是实现和保持增长的必要条件。于是他为公司及员工构建了清晰的愿景：Telstra 要在客户支持率的指标之一净推荐值方面，成为所在行业的领先者。他宣称，自己的首要任务是服务好客户。为表明决心，他规定每次召开业务部门评审会时，第一件事就是讨论在赢得客户支持方面的进展。他定期给客户打电话，坚决要求自己的领导团队花时间开站会，探讨如何为提供良好的客户体验清除障碍。他常常以牺牲短期经营业绩为代价，支持有利于提升客户体验的政策和定价。

没有 Telstra 投资者的支持，索迪不可能做到上述事情。从上任第一天开始，他就努力让投资者看到公司为巩固客户关系付出的努力，也因此赢得他们的支持。在他领导 Telstra 的六年间，公司在每一款重要产品，每一个客户细分、服务流程以及与客户的关键触点，客户忠诚度都得到提升。Telstra 利润丰厚的移动业务市场份额提升 10 个百分点，公司股价上涨了 70% 多。但索迪离开后不久，客户不再出现在 Telstra 战略的显要位置，竞争压力迫使公司专注于改进成本管理，而不是继续在赢得客户信任的项目上投入更多资金。2015 年，索迪退休

后，Telstra 在行业忠诚度排名榜上下滑到了中游。

Telstra 的经验说明，忠诚领导力要求持续关注组织中所有员工的行动，必须改变决策标准、支持政策变革以及为赢得客户的忠诚而庆祝。这意味着公司会致力于为客户服务并且给员工信心——忠诚战略并非空洞的承诺。

忠诚领导力还要求进行向上和向外管理。高层管理者必须向董事会成员和投资者游说忠诚战略和评估进展的方法，争取他们的长期支持。这在客户价值转型初期尤为重要，因为管理层可能做出压低短期收益的决策，如投资技术。领导者需要向投资者和董事会成员证明，这类决策在未来会带来更大回报，比如客户获取率或保留率提升，收入增长，服务成本下降或其他方面客户价值的提升。

人们很容易将公司的短期主义倾向归咎于股东压力以及对季度财务报告的偏倚。但如果管理者不能让投资者认识到公司创造的客户价值，或者选择快速盈利，而非为长期客户忠诚度而投资，他们本身也难辞其咎。有几家由创始人领导的标杆企业数十年如一日地坚持追求客户价值，一些独立上市公司也在这样做。这些公司给股东带来超高增长率、利润率和回报。

客户价值可驱动利润增长，这一点已

得到证实，因此任何忽视客户价值的领导者都是不负责任的领导者。董事会和股东应要求公司提升客户价值，支持必要的投资，并推动实施能够披露这些投资回报的新会计准则。所有利益相关者都会受益：客户将体验到令自身生活更方便丰富、有乐趣的产品和服务；员工会因客户的生活品质升级而获益。管理层和投资者会看到利润和股东价值增长。社会将受益于创新和投资带来的经济增长。有了透明且可靠的信息披露，投资者和管理团队能够击中短期主义的要害，将经营目标定为追求可持续价值。☺



罗伯·马奇是贝恩公司合伙人兼董事，也是贝恩全球客户战略和营销实务的创始人。他是《终极问题2.0》(The Ultimate Question 2.0)的合著者，也是 Net Promoter System 播客的主持人。他常驻纽约。

构建客户社区文化

贝莉·理查森 (Bailey Richardson)
黄凯文 (Kevin Huynh, 音译)
凯·索托 (Kai Elmer Sotto) | 文
时青靖 | 编辑



21 世纪初，面对电子游戏和互联网日益激烈的竞争，乐高 (LEGO) 发现自己濒临破产。该公司在经过不断奋斗之后出现了令人瞩目的转机，并超越美泰 (Mattel) 成为世界上最大的玩具制造商。这一转变的核心是乐高接洽客户方式的根本性改变。在 75 年多的历史中，乐高是在一个封闭的创新流程中专为客户制造玩具。可是在过去的十年里，乐高学会了如何与他们的粉丝社区共筑事业。

过去十年的典型特征之一是企业控制客户互动的能力被削弱。营销人员过去可以发起企业与客户之间的几乎所有互动，而如今，一名 Twitch 流媒体客户可以在网上与其他玩家自由对话，Instant Pot 的粉丝可以在专门的 Facebook 群组中切磋烹饪的成功（与失败），运动鞋迷可以在 Instagram 故事中对最新的耐克鞋品头论足，无需与企业直接互动。

乐高的成功——以及重新夺回玩具市场——源

于对这一点的理解。2008 年，乐高推出了乐高创意 (LEGO Ideas) 平台，允许粉丝提交新概念的乐高系列玩具。提议经由其他粉丝投票，得票最高的再由乐高人员审核。选中的创意会被制作成系列玩具销售，粉丝设计师会得到 1% 的版税。该社区已发展到 100 多万用户，提交的产品创意超过 2.6 万件，28 个系列得到生产，其中包括 NASA 女科学家 (Women of NASA) 系列以及可弹奏的乐高钢琴。通过乐高创意平台，这家 87 年历史的企业成功地从单纯为客户打造产品，过渡为与粉丝参与的社区共筑事业。

在我们研究乐高这样的社区驱动型企业以及帮助别人建立社区的工作中，我们获知，真正的社区不仅仅是客户群体，他们是因所关心的事物而不断聚集到一起的群体。保时捷就是如此。我们帮助它从通过广告和营销向其受众发话转变为打造一个让其超级粉丝可以在应用程序或俱乐部里直接互相联络的地方。凭借他们的 ROADS 应用程序，保时捷让充满热情的驾驶员能够分享他们推荐的路线，并因为他们对驾驶的热爱而彼此联系。

过去的十年带来了许多建设社区所必需的技术工具。在接下来的十年里，与客户的合作会变得更加容易，也更加重要。倘若不仅要对此变化作出回应，而且要欣然接受这种变化，以下是要考虑的一条重要借鉴。

借鉴 1：愿意信任你的客户。

把社区建设看作是渐进的合作行为——需要企业或原创领袖信任的大大小的合作。看看 TED 投资 TEDx 的决定。作为仅面向受邀者的会议创立于 1984 年的 TED 在 2009 年做出了引入 TEDx 的大胆决定，授权志愿者在他们自己的城市独立组织 TED 式的会议。通过这样做，他们允许大量的与会者参与进来，包括那些永远负担不起中央 TED 会议精英标价（2018 年标价 10000 美元）的人。

一群客户的忠诚度是企业最值得守护的资产之一。

在发起 TEDx 之前，整个流程都是由 TED 组织。可是他们知道，如果他们只为特定的受众提供私人策划活动，他们的影响最终会停滞不前。通过对外部社区的委托和授权，他们能够以惊人的规模传播思想。在过去的 10 年里，举办的 TEDx 活动超过了 30000 场，而总部的支持人员不到 20 人。

在与 TEDx 执行董事杰伊·埃拉提 (Jay Herratti) 的交谈中，我们问他，为何在如此多的媒体企业与他们的受众一起培育社区遭遇失败的时候，TEDx 却生存了下来并蓬勃发展。“TED 负责人克里斯·安德森 (Chris Anderson) 愿意信任他人，”他向我们表示，“对他而言，这事其实就是找到最热衷于 TED 的人，那些真正热爱我们所做的事情并对传播思想抱有信念的人。然后你就去信任最支持你的人，不用担惊受怕。”

有些企业根本不希望与他们的客户建立这种双向关系。2020 年早些时候，我们对一家高档化妆品及服装品牌的一位高级员工进行了访谈。她向我们表示，社区策略对他们的品牌没有意义。何以如此？他们的客户希望公司为他们制造奢侈品。这个反思有助于说明，希望建立社区的企业需要了解的是：共同所有人与标准客户的行为不同。如果你误判了

趋势，共同所有人会告知你。某些企业可能认为这是一种风险，但如果处理得当的话，它其实可以降低风险。如果你在产品变化方面偏离了目标，共同所有人会帮助你修正。

借鉴 2：从“谁”入手，而非“什么”。

建立社区并非事关企业会取得何种成就，而是可以表现企业和一群充满热情的人能够共同有何作为。凭借乐高创意，乐高准确地找到了充满活力的人，乐高的青少年和成年粉丝，他们已经致力于为新的乐高系列玩具构思创意。乐高创意平台助推了社区成员想做的事情，这符合乐高公司自身利益。

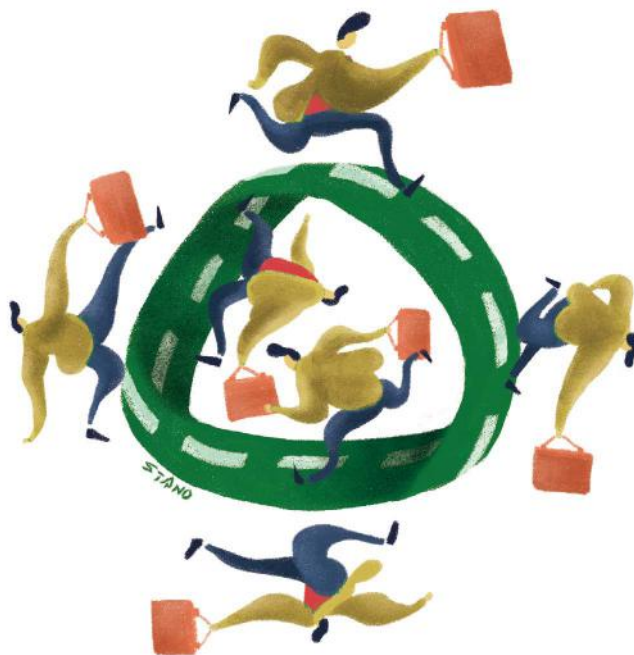
像乐高一样，不要凭空臆造动机。不停下脚步设定社区宗旨就贸然采取对策的企业，有可能面临建立一个无人出现的空间的危险。这些企业通常将社区建设工作置于诸如营销、社交媒体、产品管理或支持等某项代理职能之下，而未制定出有效的策略，由此产生的举措是企业的而非社区领导的。

相反，首先要确定热心的参与者（或者你认为可能是热心参与者的人）。社区建设是对给你的品牌带来活力的特定热情人群加以信任与合作的持续实践。也许他们甚至已经以你未意识到的方式参与或贡献了。支持这些人可能最初是一个部门的职责，可是在最好的情况下，它将成为助力核心利益相关群体的跨职能努力。

借鉴 3：考虑持续的合作，而非短期的投资。

Twitch 和 Instagram 均是拥有蓬勃发展社区的平台，社区对它们的早期发展至关重要。两家平台都已被收购，现在都被上市母公司（分别为亚马逊和 Facebook）所拥有。不过他们在社区投资方面走的道路截然不同。

Instagram 曾经是社区建设的宠儿。正如共同创始人凯文·斯特罗姆 (Kevin Systrom) 解释的那样，“任何人都可以创建照片分享应用程序；不是每一个人都可以创建社



区。如果你能保护那份资产——如果你能帮助培育和发展社区——而且你的产品并不糟糕，那你就已创造出了比拥有糟糕社区的优秀产品更大价值的东西。”可是近年来，该公司减少了它的社区投资。他们取消了他们的全球社区团队，减少了讲述有关热情社区会员故事方面的投入。他们已经对客户支持实行了自动化。几年前，他们停止了对 InstaMeets 的支持，它是热情用户自发组织的聚会。他们甚至将“社区优先”从公司的价值观表述中删除。但是，在短期内，他们的最终盈利不断增长。（我们中的一位，贝利是 Instagram 的首批团队成员之一。）

另一方面，Twitch 在已经壮大的情况下继续对他们的社区深入投资。他们的 Twitch “大使”计划对急剧增长的流媒体客户进行培训，并把他们送到总部直接与产品和数据团队对话。新产品的创意在上市前会与社区成员分享。Twitch 团队继而在他们的产品和社论中特别关注卓越用户。他们还在世界各地对迅速发展的系列聚会进行了投资。

已经达到了如此规模，Twitch 为何还要继续投资这些关系呢？Twitch 的社区营销负责人埃琳·韦恩 (Erin Wayne) 向我们表示：“我们的社区对我们总部的工作有强烈的看法，因为他们在我们的平台上花了如此多的时间……6 年前，有 5000 万人使用这个网站，现在是这个数字的四倍，而我们应该仍然做着同样的事情。这并不意味着我们的社区意见因为成员更多而不那么重要了。”Twitch 社区的热情非同凡响：成员花时间代表品牌进行宣传和组织。因此，Twitch 继续出现在用户面前并提供更高标准的关注，与他们一起共筑事业，而不是为他们打造产品，哪怕在他们已经达到了多数企业只能梦寐以求的规模（时刻保持着网站用户超过 100 万）。

早期的 Instagram 有一个欣欣向荣的社区，但这种状态的保持没有得到保证。相比之下，Twitch 正在对建立与客户的深层关系投资。一家企业可以在不投资社区的情况下持续繁荣——就像 Instagram 迄今表现的那样，可是如果你不维持你的关系，你就有承担社区债务的危险。对多数企业而言，一群客户的忠诚度是他们最值得守护的资产之一。

社区只有在人们不断出现的情况下才成其为社区。因此，如果企业希望建立社区，他们也需要露面。他们需要始终如一。社区投资的投资回报率无法像数字广告等其他策略那样即时或明确得到衡量。可是要留意：企业如果不进行真正持续投资，不把资源和时间用于培育与最热衷他们的人间的关系，那它就无法成功地建立社区。他们付出

什么就会得到什么。

对许多企业而言，培育一个社区将会意味着培养一种新的能力。这是建立客户关系的民主而非专制之路，它需要信任而非控制，需要投入而非敷衍。

从乐高、TEDx 和 Twitch 等企业那里获得启发。以询问以下问题的方式开始与你的客户合作：如今，我们的企业对大揭秘是否持乐观态度？或者我们在整个过程中是否与客户建立了信任？我们的团队是否知道我们希望投资于谁以及那些人为什么希望聚在一起？我们是否“跟进”了对这个社区的最初投资？何时以及以何种方式？

就在我们进入下一个十年之际，你的客户无论如何都会代表你采取行动，自行推动互动。你可以做的要么是袖手旁观，要么通过对他们授权扮演一个积极的角色。⑤

 贝莉·理查森是《聚合：如何与你的拥趸共建社区》(Get Together: How to Build a Community With Your People) 一书的共同作者以及 People & Company 咨询公司的共同创始人。当 Instagram 被 Facebook 收购时，她是 Instagram 的 13 名最初员工之一。黄凯文是《聚合》一书的共同作者以及 People & Company 咨询公司的共同创始人。凯·索托 (Kai Elmer Sotto) 是《聚合》一书的共同作者以及 People & Company 咨询公司的共同创始人。





私域经营 报告



一、为什么必须打造私域经营力： 价值与趋势



张子骅 | 文

有赞新零售 K100
资深咨询专家



刘平 | 文

有赞新零售 K100
咨询分析师

在一个不确定性的年代，企业的经营方式，正在经历着悄无声息但却又是翻天覆地的变化。在这无常的变化之下，保持企业经营的确定性并持续驱动增长的解法，就在私域经营力建设。**私域本质上是一套系统提升经营力的反脆弱法则。**

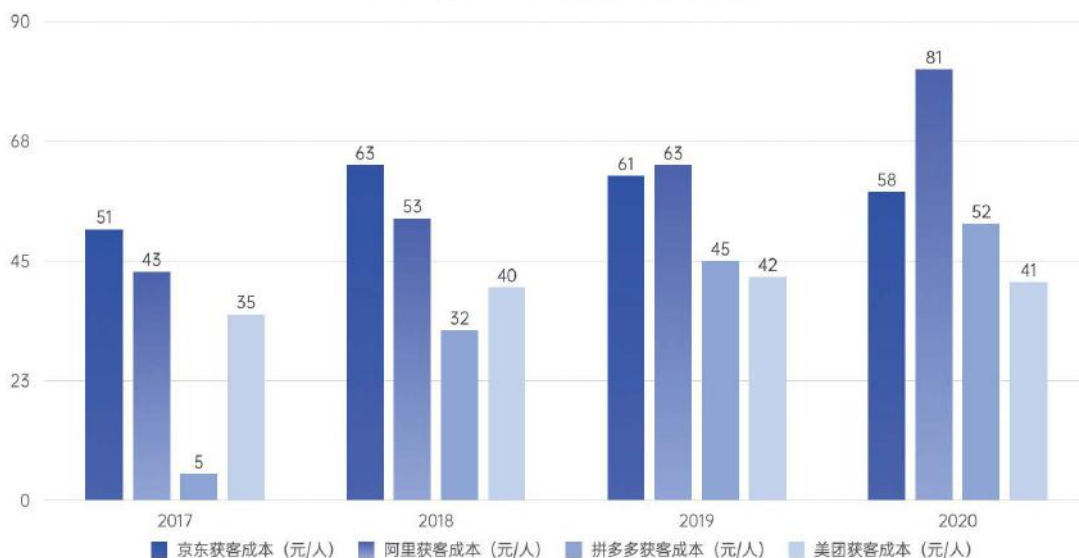
1. 私域经营力的两大价值体现

随着智能手机的普及，中国网购用户已达近 8 亿，日趋饱和，电商平台不再是流量洼地，各大平台的拉新成本持续创造新高。企业已难以通过消耗平台的流量红利实现创造粗放式的增长，因而对自有流量的精细化运营成为愈发重要的一项能力。而新冠疫情等“黑天鹅事件”的频发，也给企业带来了新的警示，对企业的抗风险能力提出了新的挑战。



互联网行业内卷得厉害，未来只能是存量市场的争夺

2017-2020年，获客成本持续走高



*来源《新消费品牌私域营销报告》

价值一：面对变化带来的挑战，私域建设可以帮助企业通过经营能力的升级建立反脆弱性。

私域是指企业自主直接拥有的可重复的低成本、甚至免费触达的用户及场域。如何沉淀私域用户池，并通过精细化运营让其源源不断的为企业创造价值，在充满“不确定性”的环境下实现业务的进化并开辟第二增长曲线，成为当下企业的首要课题。

反脆弱就是可以从不确定性中获益。私域的反脆弱性在于建立品牌自有的用户资产和触达用户的能力，从而减少对不可控的外部资源和流量的依赖，并通过优化与用户的互动能力实现持续对用户体验和产品服务的迭代进化。

价值二：加码私域的投入，可以帮助企业更加灵活和强大的面对未来。

充分发挥用户资产价值。面对突如其来的2020“黑天鹅”事件——新冠疫情，私域展现出了强大的应对能力。据公开数据显示，疫情冲击下，仅2020年一季度，国内倒闭企业数就高达46余万家。而快速布局私域的有赞商家却业绩表现优异，一季度整个有赞的全平台交易额超200亿元，商家交易额增长120%。大量商家利用原有的导购触点及存量会员资产实现老用户的触达与激活，并通过一系列的深度运营手段，实现了存量用户的二次裂变，带来了新的增长。疫情也作为一个导火索，使得愈来愈多的商家意识到私域的重要性，

并开始内化这一能力。

通过持续的私域深耕发挥复利效应。私域并不是能够立竿见影的短期工程，也不是要速战速决的单场战役，而是能够持续累积竞争优势的无限游戏。在这个“无限游戏”中，“孩子王”可谓是杰出的案例。“孩子王”成立10年有余，持续注重打造重度会员模式，深耕单客经济，构建了全渠道的留存复购体系。采用“用户数字化+员工顾问化”的模式，通过大数据的精准营销和解决方案，深挖客户需求，从消费、互动和服务三个维度，进行了对会员成长值的构建。截至2021年底，其全渠道服务会员家庭超4800万，其会员贡献收入占公司全部母婴产品销售收入的98%以上。

2. 私域价值显现的四大年度趋势

私域，从作为与“公域流量”并行的“私域流量”概念提出，到成为企业关注的核心资产与运营能力体现，大体上经历了从内容社区到社交电商，再到新零售的三个发展阶段。

	内容社区阶段	社交电商阶段	新零售阶段
运营目标	通过和用户互动获得对于公司或产品的直接评价，并提高用户的忠诚度	通过对用户或者泛用户的运营，在活动直接反馈的同时能够及时推荐或销售更多的产品	将线上运营能力和线下运营能力结合，获得更快的用户反馈，更多的销售渠道，更高的销售额
主要表现	官网、论坛、互动社区、会员服务、特别款发售	官网、会员服务、泛会员营销、IM社群、成交闭环	会员服务、泛会员营销、社群、闭环成交、导购数字化、二维码、支付数字化
基础设施	官网、社区、CRM	品牌官网、SCRM、商城、营销系统	品牌官网、SCRM+CRM、商城、互动营销系统、管理数字化
组织能力	市场运营、会员运营	会员运营、电商运营、内容运营	内容运营、电商运营、门店运营
组织架构	市场部/会员部	一般隶属于电商团队	新零售运营团队 (门店 + 电商的融合能力)

趋势一：私域已成为一个不可或缺的用户触及及运营阵地。

近3年，通过有赞数据的观察，有赞商家通过核心私域运营触点带来的GMV整体呈快速增长态势，年均复合增长率37.56%。私域已成为继线下渠道、电商平台之后的重要经营阵地。

根据BCG数据统计，私域触点在中国的渗透率高达96%，其中74%的用户

在私域产生过种草体验，消费者每天花在私域触点上近1.5个小时。越多越多企业正通过私域触点的布局形成围绕用户旅程的完整运营路径。

同时，私域消费者拥有更高的复购频次。BCG调研数据显示，79%的消费者过去1年中在私域进行过购买，其中45%的消费者表示会增加购买频次。2021年前三季度，使用有赞微商城商家的会员平均复购频次高达7次，平均复购比例高达45%。



*来源《新消费品牌私域营销报告》

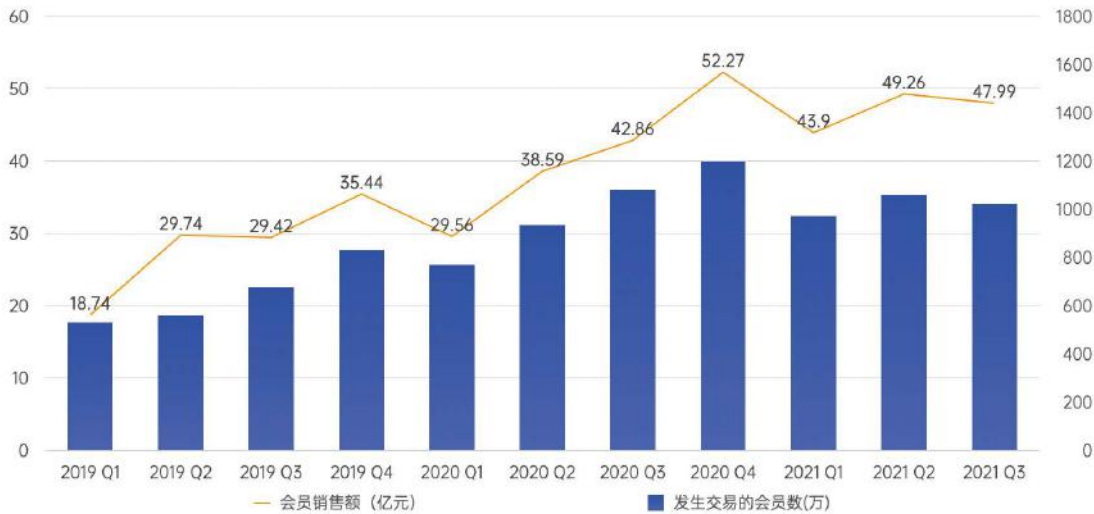
整体私域触点全景图



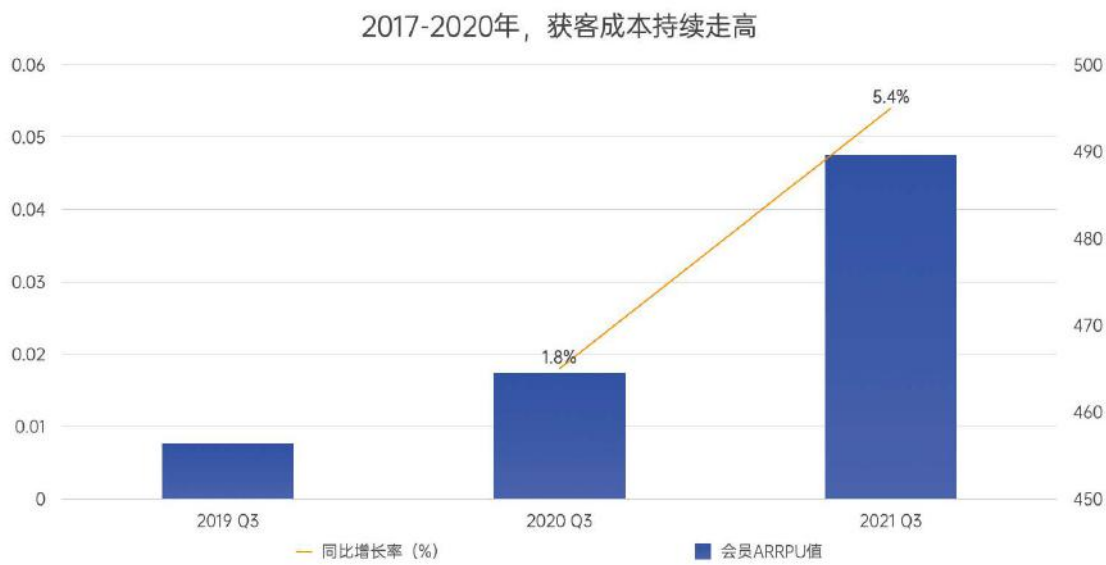
趋势二：LTV 的价值得到了前所未有的彰显。

随着获新成本持续上涨，企业开始从产品思维向用户思维转变，从重 GMV 到重 LTV (Life Time Value，即用户长期价值)。LTV 的提升举措包括延长用户生命周期、提升客单价和提升复购率，最终提升企业价值。其中，对会员的运营是提升 LTV 的关键。2021 年前三季度，有赞商家的会员数和会员贡献销售额同比前两年有显著提升，会员数超 3000 万，店铺会员购买记录超 9000 万，成交额 141 亿元，占有赞商家大盘 GMV 的比例进一步提升至 25%。会员平均 ARRPU 值（会员年度贡献金额）从 2019 年起连续 3 年实现同比增长，最高达近 520 元。

有赞微商城发生交易的会员数及会员销售额



*来源《新消费品牌私域营销报告》

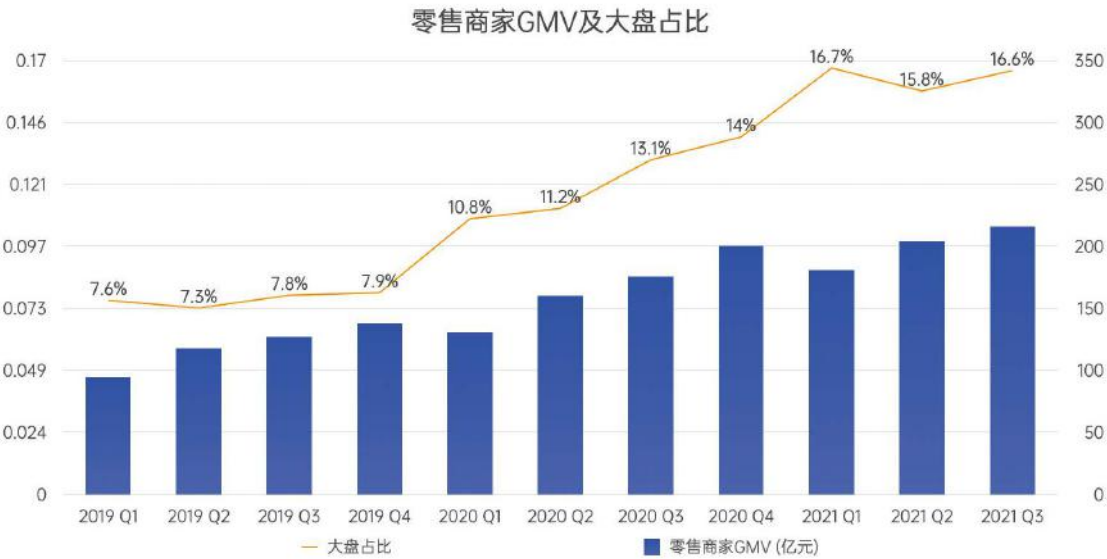


*来源《新消费品牌私域营销报告》

趋势三：零售商的线上线下场域正快速实现一体化融合。

零售商们正在多触点搭建全渠道经营旅程，塑造围绕消费者的立体品牌经营场。2021 年线下零售门店崛起，私域经营不再局限于线上，而是真正带给用户线上线下一致的优质体验。2021 年前三季度，有赞零售商家成交 GMV 近 100 亿元，占大盘比例已超 16%。在引流到店的场景下，电子卡券订单数近千万，到店自提订单近两千万，同城配送订单超过 1200 万，这些都

意味着线上给线下场景带来了丰富的客流。零售商们正在通过打通线上线下用户数据闭环，描绘全维度精准用户画像。当下，商家更加关注全域消费者的精细化运营，通过全域平台和消费者的互动在私域积累数据，通过精准洞察分析消费者需求，优化现有业务。截至 2021 年底，通过有赞数据通与线下 ERP 等系统打通的商家就突破了 2000 家。



*来源《新消费品牌私域营销报告》

趋势四：私域成为新品牌 / 产品孵化的最佳试验田。

场景思维在私域运营中愈发重要。许多快速增长的企业正以用户场景为核心，打破原有的业务边界，探索更多新品孵化可能性。在私域运营过程中，企业应以场景思维审视业务价值链条，持续关注“不确定”的业务和“未知”的用户需求，借用新品延伸企业价值链。

消费者参与新品共创，与品牌共同成长。不少新锐品牌都在新品开发与测试阶段就设计、成份材料、产品体验等方面，在私域池中

邀请核心用户参与体验并收集反馈，并据此迭代优化产品，再推出上市。参与共创的用户往往与品牌有更深刻的情感连接，并在之后的社交推广中成为助推品牌的“超级”消费者。据有赞侧不完全统计，2021年，有超过150款数码3C和家电类品牌的新产品在有赞小程序端同步首发，如iPhone13系列、大疆Mavic3、TCL智屏等，新品带来的GMV占比达到整体业绩的30%以上。

(数据来源：有赞)
邓勇兵 | 编辑

二、“私域三角”经营力模型



张子骅 | 文
有赞新零售 K100
资深咨询专家



刘文哲 | 文
有赞新零售 K100
咨询分析师



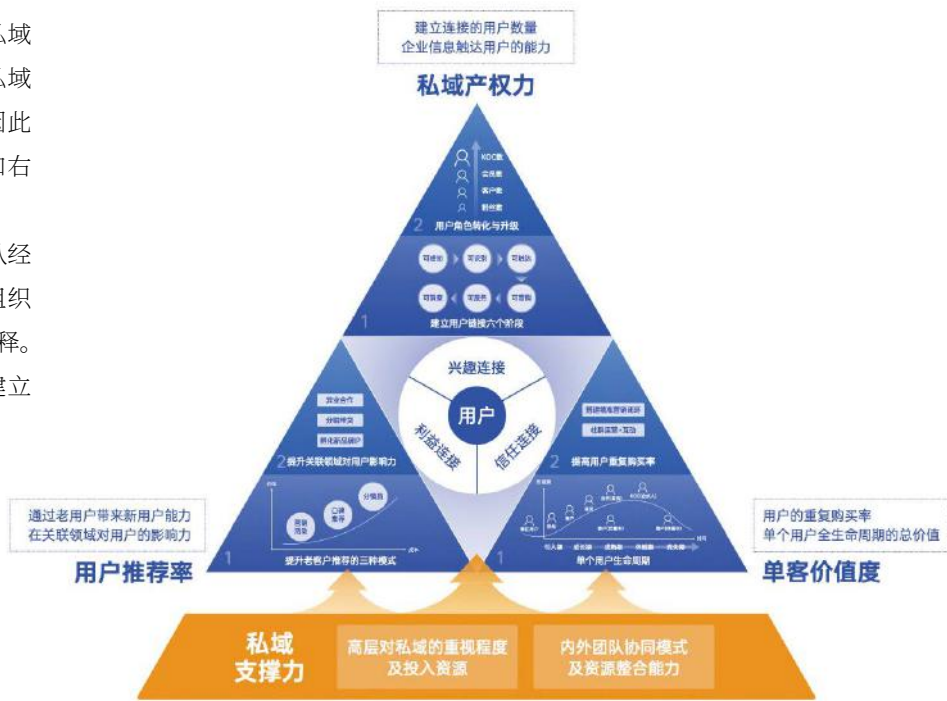
私域三角1.0版本

为了更好地阐释什么是私域经营力，2020年11月，有赞推出了私域三角模型1.0版，从单客价值度、私域产权力和顾客推荐率三个维度，给出了评价私域的六项指标，如右图所示。



该模型推出一年以来，经过有赞的私域经营赋能及洞察，认为应更明确的定义私域为一种用户经营能力，而非流量渠道，因此迭代升级了“私域三角”经营力模型。如右图所示。

升级后的“私域三角”经营力模型从经营力提升的视角切入，通过用户运营和组织支撑两大维度来对私域建设做进一步的阐释。它是私域建设的底层思维范式，是如何建立“反脆弱”体系的关键指南。



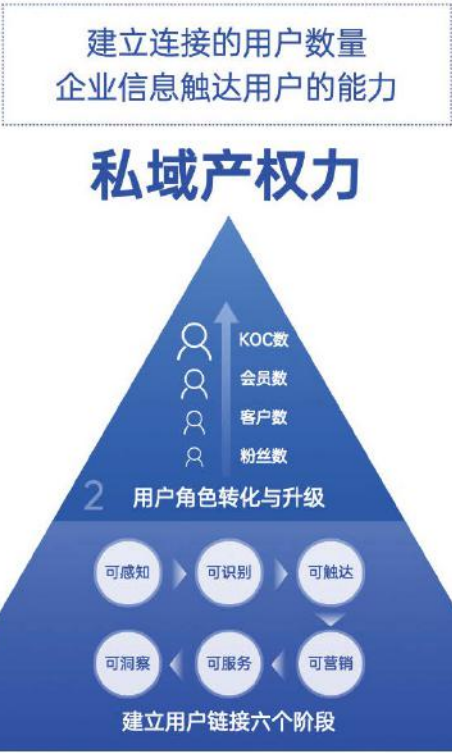
私域三角经营力模型

有赞“私域三角”经营力模型解读

以下是对“私域三角”经营力模型相关维度和指标的阐释。

1. 私域产权力

私域产权力的核心是内容能力，通过文章、笔记、短视频、直播等内容，不断和目标用户之间建立「兴趣连接」的过程。企业对触达用户渠道的选择，实际上是选择了不同渠道愿意开放给商家的触达力，选择完之后便是如何不断扩大私域连接的「广度」，即连接的数量。



1.1 建立连接的用户数量

连接用户的数量主要包括企业及员工建立的各类触点所能触达的用户总数。只有用户连接的数量足够，企业才能持续壮大自己的私域流量池，这是整个私域运营的基石。

基于用户关系的迭代定义用户分级

通过粗放的营销推广将粉丝转变成客户，并不等于成功建立起了用户连接。品牌商与个体用户之间建立连接，并非一蹴而就，而是经过一个“粉丝——客户——分销员——KOC（合伙人）”的角色转换和升级的过程。



有赞案例精选

“知识付费型”品牌“秋叶大叔”通过发展自己的合伙人 - “学习大使”，与用户建立一对一的连接，实现私域产权力的提升。“学习大使”可能是秋叶大叔的员工，也可能是老学员，通过在社交圈的推广、转介绍，给秋叶大叔带来了更多的新学员。当然，每带来一个新学员，“学习大使”都可以获得一笔佣金。截止到 2021 年第一季度，秋叶大叔已经有 16000 多名忠实会员加入到了“学习大使”的队伍当中。

1.2 企业信息触达用户的能力

这种能力主要指企业信息能够直接到达用户的能力，也包括企业生产的优质内容可以曝光在用户面前的能力。真正的用户连接，是需要具备后续持续的用户触达能力的。

触达能力的递进

感知是识别的基础，识别的结果是触达的指导，触达的同时要结合营销，成交的同时要提供相应的服务。通过对有赞商家成长历程的复盘和总结，可以将建立用户触达的能力拆分为六个阶段（如下图）。



有赞案例精选

新国货美妆品牌“谷雨”在售卖产品的同时提供了优质的服务方案。该品牌在公众号上增加了“个人护肤问题的个性化解决方案”功能，有专业护肤官负责解答粉丝日常护肤疑问，并根据用户需求和痛点，制定个性化产品使用方案，真正实现了触达能力中的“可服务”。

1.3 「私域产权力」企业自我诊断 -CHECKLIST

- 是否有线上线下全域的触点地图规划
- 是否建立统一归集的私域用户池
- 内容规划是否有社交传播力，并能承载营销功能
- 围绕触点布局是否已建立以用户为中心的服务团队
- 是否能基于关系迭代对用户精细化分群，并进行个性化触达
- 是否有持续自动化触达用户的能力，并能敏捷迭代触达内容

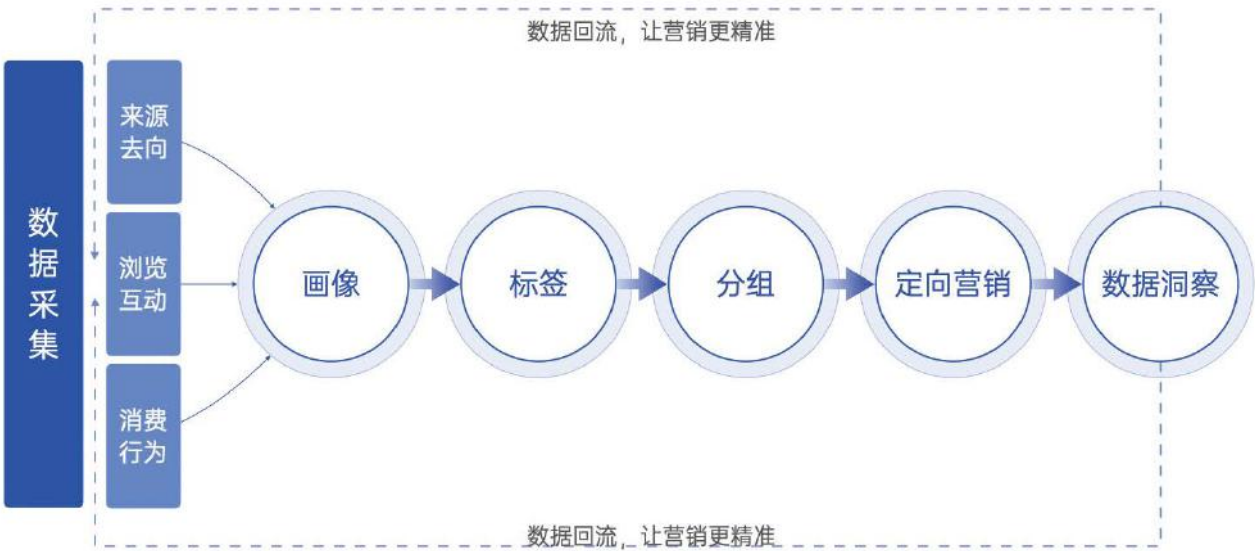
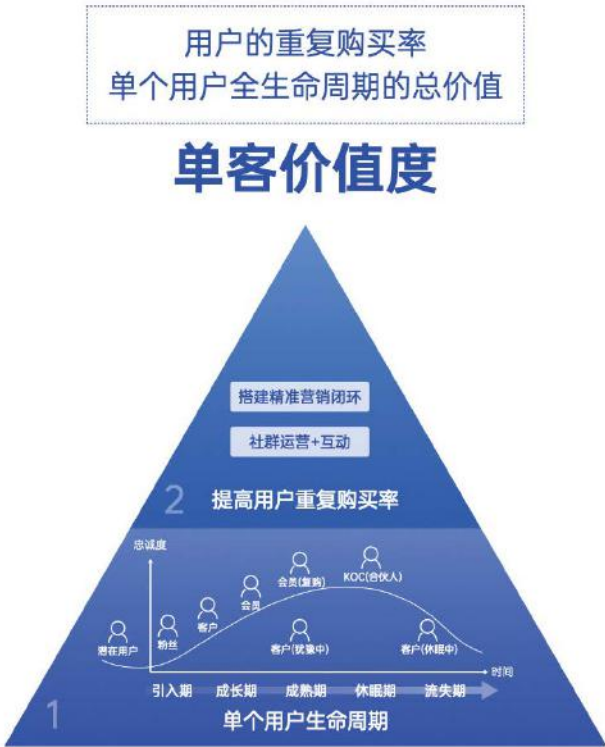
2. 单客价值度

单客价值度是在运营「深度」，重点是促进更多用户的更多次复购。比较有效的手段是社群运营、DTC 运营、会员运营，本质上这些都是在和用户之间反复建设「信任连接」。建立信任之后，能够销售的商品品类也会不断扩展，可以销售更多符合品牌定位的更多关键品类。

2.1 用户的重复购买率

关键点一：搭建精准营销闭环。营销想要发挥效力，必须具备针对性。通过精准的营销触达，能及时、准确地将那些能够满足用户需求和潜在需求的商品或者服务，推送至他们面前，促成持续的消费转化，从而实现提高用户复购率的目的。

关键点二：社群运营 + 互动。很多商家用户资源利用率低迷的根本原因之一是被动的营销姿态，商家只负责传递营销内容，而不主动运营，静等用户自主反应。相比于利益关系，建立在好友基础上的关系，更能够确保营销内容的精准触达，有更高的概率激活用户的增购、复购行为。



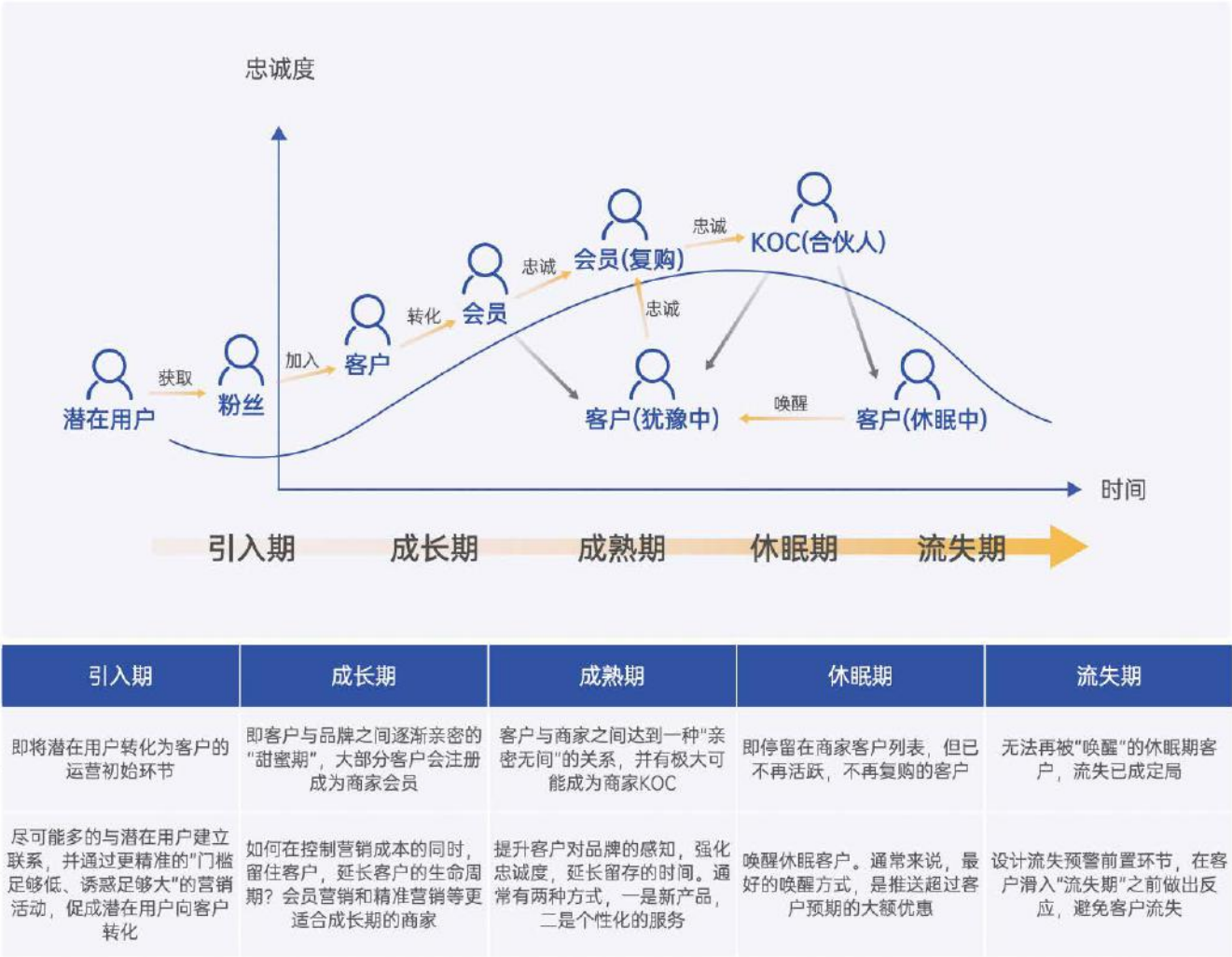


有赞案例精选

作为蛋糕烘焙行业私域运营标杆，“幸福西饼”借助有赞的“人群运营”功能搭建了精准营销闭环。以 30—45 岁的中年女性为核心消费群体的用户定位，该品牌在运营中将用户贴上了“对甜品、水果、口味更感兴趣”、“更加注重服务体验”等专属标签。针对核心用户的主要诉求进行了营销活动的针对性设计，其访问到付款的转化率高达 30%。

2.2 单个用户全生命周期的总价值

用户的生命周期按照与品牌的关系迭代可以分为：引入期、成长期、成熟期、休眠期和流失期五个阶段, 每个阶段的用户都有各自的特点, 运营的策略和方式也有所区别。



LTV（用户生命周期总价值）的计算方式



有赞案例精选

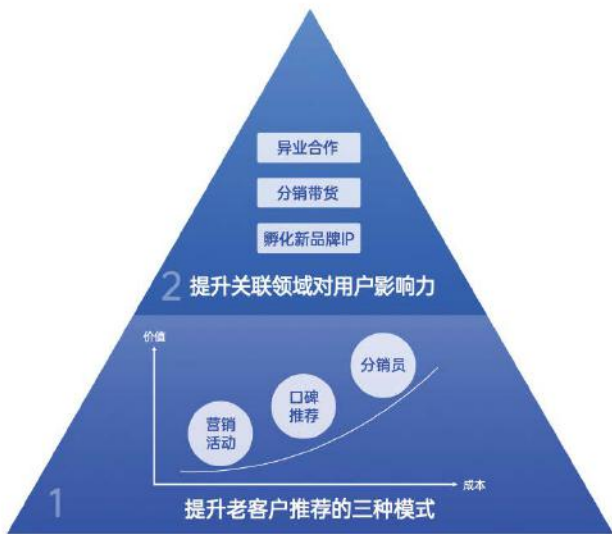
母婴连锁商家 ilollipop 在私域用户生命周期管理上有一套自己的方式。通过总部直播引流用户到店，在线下门店提供试用小礼品 + 会员权益海报，让潜在客户感知会员权益，只需扫码注册会员，便可领取试用小礼品。进店后，导购通过专属二维码添加会员，向会员发放折扣券、实体礼物等福利，引导会员下单并有效提高复购率。对于“超级会员”的维护，ilollipop 会赠送大额代金券，锁定会员的多次复购。此外，导购会定期追踪会员状态，通过门店社群活动，产品培训讲解等，促进会员活跃度，防止会员流失。

2.3 「单客价值度」企业自我诊断 -CHECKLIST

- 是否有建立系统的用户分群标签体系
- 是否有建立完整的用户生命周期管理规划
- 是否有建立基于用户分群的自动化精准营销方案
- 是否有建立完整的用户忠诚度体系
- 是否注重对产品附加价值的打造和提升
- 是否有绘制基于营销场景规划的用户旅程地图
- 是否建立有效分层的社群运营体系

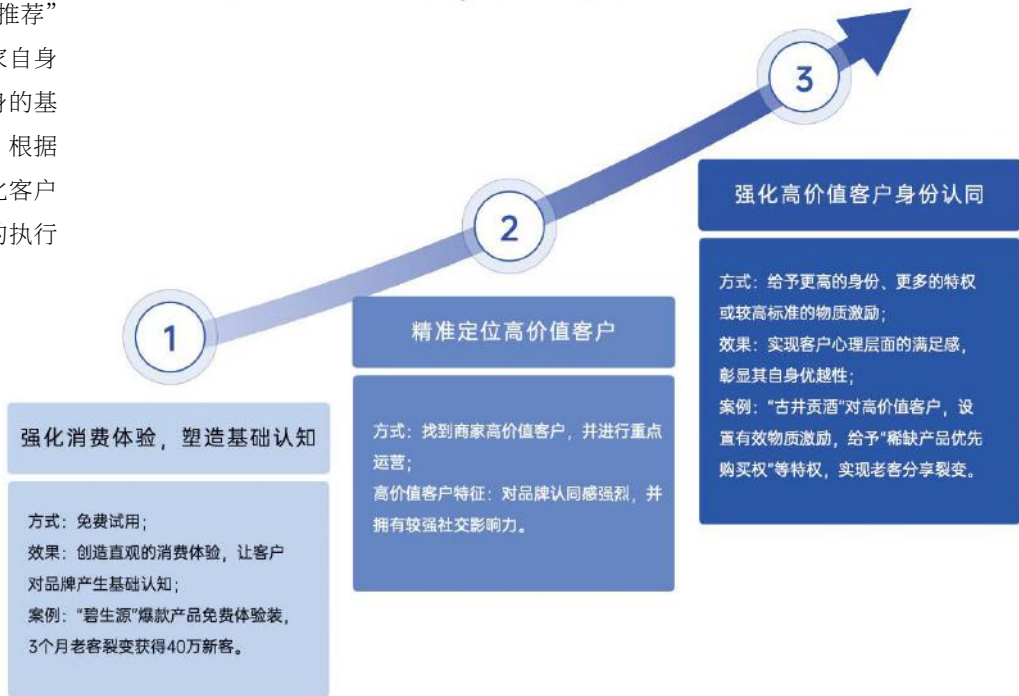
通过老用户带来新用户能力
在关联领域对用户的影响力

用户推荐率



关键点二：口碑推荐。优质品牌形象的口口相传是最有效的广告。“口碑推荐”模式所需的成本虽然不高，但对商家自身的水平有着严格要求，如果商家自身的基础能力有限，那也没有施展的余地。根据过往的经验，有赞总结出了一套强化客户内在产品认同，促进主动口碑传播的执行流程。

强化客户内在认同，促进社交分享的执行流程



3. 用户推荐率

用户推荐率需要更多用户愿意去做传播，甚至二次、多次传播。有效的手段通常包括分销、优惠、裂变等，他们共同的特点是跟用户之间建立“利益连接”，快速让更多人参与到销售和推广的过程中来。

3.1 通过老用户带来新用户能力

关键点一：营销活动。通过营销的方式向用户提供一定的福利（如多人拼团、砍价、内购等），从而激发用户推荐的欲望。其优点是简单易行且成本较低。但这种模式的缺点是缺乏指向性和针对性，用户的感知不强，所以用户推荐能够创造的价值相对有限。这种极简模式更适合于“刚起步，发展尚不稳定”的商家。

为分销员赋能的两种方式



关键点三：分销员。这里是指对品牌具有一定的认同感，并能从社交分享中获得一定的收益，从外部用户变成商家内部的“分销员”。值得注意的是，用户归根结底还是消费者，并不具备专业的销售知识和能力，商家要充分发挥自己的赋能作用，帮助“分销员”提升推荐和裂变的成功率。

有赞案例精选

国内白酒行业佼佼者之一“古井贡酒”，选择了老客推荐的裂变分销模式。商家从自己的老客户当中，精心挑选出一批人脉广、经济条件优越的集团老总、企业高管等高价值客户，通过他们的社交圈，完成精准的新客群触达和订单转化。

3.2 在关联领域对用户的影响力

关键点一：异业合作。异业合作对于商家打破行业壁垒，在其他关联领域形成自身影响力具备有效的推动作用。跨界合作作为产品带来的不仅是独特性，还有品牌协同所带来的双重赋能，以及双倍的用户流量。



关键点二：分销带货。利用成熟的分销商或平台为自己的销售工作进行赋能。首先，分销商作为在业内深耕已久的商家，在销售上就具备天然的优势；其次，分销商承担了销售工作，作为品牌方，只需要支付收益的一部分作为佣金，相对于构建完整的营销体系，前者显然更能节约成本；最后，通过分销商去销售自己的产品，没有其他品牌的参与，可有效的降低其他因素对品牌效应的影响，有助于商家在用户心中构建完整，统一的品牌形象。

关键点三：孵化新品牌 IP。如果说异业合作是打开关联领域大门的钥匙，分销带货是强化品牌在关联领域影响力的基石，那么塑造新品牌 IP 就是进军关联领域的终点和新起点。很多商家在经营过程中，会把相对成熟的业务，通过建立分公司或子品牌的方式独立出来。一方面是为了强化用户认知和自身 IP 的影响力；另一方面也是为了给新业务腾出空间，为之后的发展奠定基础。



有赞案例精选

卤味连锁品牌“周黑鸭”通过有赞异业联盟的对接，与瑞幸展开了一场名为“瑞幸咖啡遇上馋嘴零食”的异业合作活动。在瑞幸用户社群中发布活动海报，用户扫码添加“周黑鸭福利官”，就能抽取免费的甜辣鸭脖，再送 15 元代金券，活动启动仅一天，便带来了 1 万 + 新用户的增长。

3.3 「用户推荐率」企业自我诊断 -CHECKLIST

- 是否建立了完整的员工及用户分销的成长、激励及赋能体系
- 是否有持续性的营销裂变活动
- 是否打造了超出预期的产品及服务体验以创造良好的口碑效应
- 是否开展与目标用户匹配的品牌进行异业合作
- 是否通过品牌调性匹配的分销商销售自己的产品
- 是否有建立新品牌 IP 以拓展业务

4. 私域支撑力

根据一年下来的观察，我们发现私域的组织支撑能力虽然不在三角范围内，却是落地成效的关键支撑。没有有效的组织协同，私域业务将难以开展。私域支撑力所反映的正是企业从私域的顶层布局到组织架构，从团队协作到资源整合等方面的能力。



4.1 常见的私域组织架构类型

以 CEO 为主导的私域组织架构，高度重视私域，不仅将私域作为全渠道自营业务，同时能倾斜更多的资源支持，更有利于线上线下以及跨部门业务的利益和资源协同。

非“一把手主导”的私域组织架构以品牌 / 市场部主导、电商部门主导、线下部门主导为典型的类型。

以市场部为主导的品牌，可以获得较好的流量来源，但是往往对后链路的转化不太擅长；以电商部门为主导的品牌，私

域业务对线下资源不易调动和整合，在私域与线下业务之间需提供明确的利益协同；而以线下部门为主导的私域业务，往往欠缺对线上用户运营玩法的敏感度。这三类架构存在各自利弊，往往都难以完全发挥私域的全面价值。





4.2 私域对于组织要求的关键点

关键点一：高层对私域的重视程度及投入资源。私域是“CEO”工程，需要管理层从战略层面明确私域的企业定位和战略优先级，并进行跨部门的组织架构搭建、资源协调和利益分配，才能让私域更快地步入增长轨道。

关键点二：内外团队协同模式及资源整合能力。私域需要跨部门协同，乃至经销商的共同参与。能否有效实现资源的跨部门、跨渠道协同支持，将直接影响私域运营效果。企业在设置相应的组织架构时，应确保线上和线下业务利益协调及资源调配。比如，IT、电商部门对私域基础设施

搭建和业务运营的支持；与线下渠道部门的高度紧密的联动与合作，实行原有线下渠道与小程序渠道业绩双计；各渠道部门协同进行跨渠道会员导流，共同支持私域资产沉淀等。

4.3 「私域支撑力」企业自我诊断 -CHECKLIST

- 是否建立独立的私域相关部门
- 私域相关部门是否能作为一级部门直接向 CEO 或一把手汇报
- 是否有针对私域业务发展的独立预算投入
- 私域业务与公域电商业务、线下业务指标是否能形成相互有效激励，并实现跨部门协同支持
- 是否能有效整合外部合作资源以支持私域业务发展 ⑤

（数据来源：有赞）

邓勇兵 | 编辑

三、2021 年私域经营力实践的 七个观察

私域运营不是近一两年才开始的，但是在2021年，我们的确看到私域运营的能力和线下零售的触点结合之后释放了更大的能量，我们对引领性的实践做了总结萃取，从场景出发将更具有普适参考性的观察列了出来。





观察一： 通过赋能 B 端关键影响者链接 C 端消费者， 基于关系网的扩张，放大分销涟漪效应



陈升|文

有赞新零售 K100
资深运营专家

在 实践中，根据有赞的数据，2021 年分销员全年带来的GMV预计超过170亿元。在分销带来的GMV 中，有75%来自企业内部关系链分销，主要包括员工分销、导购分销、线上客户代表分销和线下客户代表分销，剩余的

25%来自外部关系链的分销中，会员占比 13%，异业合作占比7%，而通过外部媒体和分销商占比5%。

分销业务的本质，是商家的社会关系链通过“利益连接”数字化并裂变放大，这个裂变放大的模型很像涟漪，可以称之为



为“分销员的涟漪效应”，涟漪的大小，源于商家的社会资源整合能力。

商家的分销如何从内到外，从轻到重，从影响内部的员工，进而不断往外扩散，往外圈寻找更多的机会点，通过利益连接更好地进行推广。

1. 完善基础设施，打造内部 KOC (Key Opinion Consumer 的简称，意思是关键意见消费者)

面对诸多流量平台的拉锯战，内容逐步走向粉尘化时代，“公域走量、私域走心”迎来了个体话语权的巅峰时代。品牌多维赋能连接品牌与用户的“承载者”——内部员工，以高效、高质的标准持续对外产出内容，为品牌和产品持续输送能量，增强品牌价值，实现精准传播，助推销售。

相对于传统的广告营销，微营销具备用户群体高、粉丝质量高、操作灵活和可移动性，以及服务便捷的特点，可以极大

降低营销成本，且内容具有强分享性，消费者接受度高。大部分企业都在开展全民分销，分销的核心在于通过内容传播，将客户关系好友化。

内容传播需要大量的推广海报、短视频等内容作为支撑。当前品牌的员工、经销商都是采用转发 PGC 内容、商品详情页、海报大片等来完成，效率很高，但是千篇一律，很容易被消费者屏蔽，内容打开率很低。因此，UGC 内容的打造成为提升分销链的重要环节，那么内容素材可以从哪获取？规模化内容如何产出？如何做出高质量、个性化内容？如何做好内容管理？这些问题都在考验着企业的数字化基础设施建设。

企业在基础设施建设的过程中，因为之前业务链路的关系，可能没有重视数据化链路、线上分销等基础设施，从而影响了交易闭环。搭建一个微营销平台，通过该平台实现任务领取、配置并推广内容、

查看奖励等是一种解决方案。员工或经销商可查看任务要求、支持海报、视频、H5 等传播载体，无需考虑产品如何包装、朋友圈文案怎么写，一键复制文案及素材，便于内部员工打造个人自媒体阵地，通过个人自媒体全域种草粉丝，实现社交带货。另外，通过微营销后台，将内外部人员进行组织架构设置，灵活关联素材、自定义选择任务部门，赋能分销员拥有不同权限的素材库，打造符合人设的 UGC 内容。

从企业管理角度，“霸屏”的内容分发一个比较重要的手段是亲自去打造内部 KOC。通过微营销后台，进行组织架构设置、通过统一素材管理中心进行素材信息查询与操作，创建传播任务，及时跟踪传播推广数据，对任务完成度、员工、用户数据进行统计分析。通过这些数据分析，针对性培训优化内部员工的内容生产能力，打造内部 KOC，并沉淀整套 SOP，持续覆盖经销商、线下客户代表，形成涟漪效应。



有赞案例

某家电品牌搭建微营销平台赋能内部员工

某家电品牌在品牌建设方面顺应内容碎片化、媒介形态裂变、营销传播格局剧变的新环境，创新谋变，通过内容传播，重构品牌方、渠道、消费者的立体连接。

品牌方搭建微营销平台，将内部员工 KOC 化，KOC 可以通过微营销平台的素材库提取图文、短视频等内容素材，并进行内容创作，审核完成即可对内容进行发布，对消费者进行内容种草，形成品牌心智，实现会

员注册，将客户关系好友化，并将用户邀请入群，通过私域社群营销，实现转化复购。同时，品牌通过监测传播任务链路和传播推广数据的分析，优化运营策略，提升运营效率。微营销平台上线以来，企微客户增量 30 万，活动推广执行率 95%，员工参与度提升 60%，营销规模增长 20%。

2. 提升 KOL(Key Opinion Leader 的简称，意思是关键意见领袖) 分享意愿和裂变系数，通过利益连接，形成涟漪效应

在消费升级大趋势下，传统品牌遭遇了同质化竞争严重，现有渠道存在顾客分流、商家升级步伐不一等经营困境，导致无法满足消费者的需求升级。一部分先行者商家通过数字化工具赋能，打造“S2B2C 营销模式”(S, Supplier 供货方; B, Business 渠道方; C, Customer 消费者)，借助平台将线上线下各渠道的会员、消费、服务等进行融合，形成本地化的“线下体验店 + 移动 APP+ 微信端 + 供应链”的新零售业态。

供货方品牌将行业内对行业、对品牌、对产品有一定研究或影响力的小 B 端发展成为 KOL，为他们搭建一站式培训、分享平台，提供产品教程、行业信息、营销素材库、内容种草社区，通过小程序等数字化工具赋能提升 KOL 的整体能力，从而提升他们的影响力，借助他们的发声影响 C 端消费者的消费决策。通过 KOL 推荐，增加了品牌的曝光度，提高消费者购买品牌的决策效率。同时，KOL 通过真实体验和分享在小程序平台内树立口碑，影响更多用户的消费行为，用户通过分享消费体验及传播，再反向影响品牌和其他用户，形成正循环。



有赞案例

某美妆美发品牌以“美发时尚圈”小程序渗透圈层 KOL

在美发行业，消费者对发型师有种天然的依赖，发型师的建议对消费者选择发型款式、染膏品牌、颜色都会起到关键性的影响。那么，如何让发型师的个人营销帮助品牌实现美发行业渠道的拓展，突破销量增长瓶颈？

该美发品牌搭建发型师小程序，通过线上直销，获取二、三线城市长尾市场中的发型师人群。在一个小程序内，围绕专业美发教育与发型师个人营销，提供一个发型师学习、交流、采购、成长的平台，为发型师多样化的赋能。目前注册率已达到 30%，通过美发种草多场景交互的方式，利用内容社区和专业的营销工具打造品牌、门店美发师的沟通交流平台，构建美发“时尚圈”。同时通过发型师专业走心的服务占领用户心智，一起创造更多美好内容，推动用户为高价值服务买单，助力沙龙业绩增长，给品牌带来了增量，小程序上线以来，KOL 贡献占比短期内达到近 30%。

(数据来源：有赞)

邓勇兵 | 编辑



观察二： 通过强化导购人设连接更多私域池， 使其成为品牌大众代言人



陈芳园 | 文

有赞新零售百货行业
运营负责人

在 2021年举办的第二届有赞金牌导购大赛中，来自数百家企业的十万多名导购参与到金牌导购PK赛中，通过直播带货、朋友圈内容传播、社群运营等方式精准触达和运营他们的私域客户，排名第一的导购单人65天销售额

突破百万，超过240支导购队伍在5天时间内，每场平均带货达10万元，接近一个门店或专柜半个月销售业绩，而参与活动的商家线上店铺销售额为同期的3.6倍。连续两年的金牌导购大赛，导购的私域卖货能力高速发展，导购单人产值是上一届的1.5

倍；销售额突破10万元的导购人数是上一届的10倍。导购在私域加持下的新零售业态下，有望成为企业的核心竞争力。

如何能够科学、快速的让导购成长为大众代言是商家们研究的重要课题。

1. 升级导购管理，建立私域触点

- 结合营销大促，资源赋能，打造标杆导购。在业务升级初期，作为落地执行的最关键一环导购往往处于观望态度，商家如何破局？通过标杆导购打造，树立身边榜样是一个非常高效的方式。商家可以借力营销大促的货品深度和营销力度、消费者关注度，赋能部分导购开展升级试点，让导购人设的价值集中爆发，推广标杆导购事迹，激发其他导购的参与积极性。
- 赋能成功方法，以战带练，激活全盘导购。通过沉淀成功落地的方法论和关键要素，在全体导购中进行经验传播，并为导购提供业务培训、工具使用方法赋能；同时组织导购开展 PK 赛，以战带练，激活更多有潜力、有活力的导购进行持续升级。
- 设定多维激励，持续运营，打造更多导购代言人。如果要把导购赋能升级为常规化的运营动作，那么企业在激励方案的设计上，不仅要从推广分佣奖励入手，还需从导购个人的成长晋升制度、荣誉奖励、客户资源分配、培训资源分配这些维度入手，驱动导购不断增强专业能力，拓展自己的影响力，连接更多私域池，作为“代言人”号召更多私域客户直接转化。



有赞案例

某全国连锁百强商场

该商场在业务推进前期，借助大促营销活动，快速开展培训赋能，养成部分导购私域卖货的能力，打造百万级标杆导购，激发全员参与热情。同时，在新零售的落地过程中沉淀了一套层层推进的培训体系，从集团开始，再落实到每个区域，最终聚焦到单个商场单个专柜的导购培训上。通过高强度、连续性的培训课程加实战演练，确保导购员理解全面执行到位。加之设置相应的激励机制，在客户离店后线上销售、门店“淡场时间”发起直播给导购获取额外收入的机会；通过赋能与激励双管齐下，目前已经有超过 80% 的人具备同时运作线上线下的能力。

2. 打造导购人设，提高转化效果

导购人设打造能够帮助商家有效的提高私域转化效果，而大多数商家导购人设的打造仍处于早期阶段，导购能力参差不齐，如何保障导购人设能够统一传递商家品牌调性，又能够体现导购个体特性，将导购群体在消费者心智中的真实感、有温度、懂需求的感知放大。在人设打造、剧本设计、数据追踪上，有赞沉淀了一套方法论并提供数字化工具的支持。

· 人设打造：设定人设维度，围绕价值观、亲密度、靠谱度、专业度、生活、工作、带货建立符合品牌属性的人设内

容及比例设计。

· 人设剧本：在发布时间、人设特征、剧情任务、带货任务、追评以有严格设定，并基于此匹配丰富的生活方式内容、工作式内容、娱乐式内容、销售式内容、解决式内容让导购人设更加立体更加生动。

· 人设数据追踪：品牌商可根据：流失好友率、群流失率、退群率、朋友圈互动率、主动咨询率、社群活跃度，通过“快反运营”的方式调校人设。



有赞案例

全网销量第一的某水光仪品牌

某水光仪品牌，3个月即成为“家用水光仪”品类全网第一，在公域转私域运营过程中，以仪器+耗材的模式，做好产品的拉新和复购，但实际过程中发现客户不愿互动、复购乏力，加上品牌常用的公众号投放打法，导致获客成本极高且只能销售一些低客单产品。经过诊断发现导致该品牌运营卡点的主要问题在于人设选型偏差；随之有赞建议品牌从“医美专家”，转变为“护肤专家”。从确定人设，搭建人设、量化人设、输出人设，研究业务场景等维度，为该品牌定制

高客单黄金句式，优化话术，让客单价提升6倍，季度复购率从20%提升至50%。

基于成熟的导购运作体系，越来越多的导购作为品牌的代言人，连接着成千上万的私域池。无论是有温度的服务还是个性化的内容，通过一个个真实的人来传达和连接消费者都是最有效的通路，利用人设打造的一些方法，可以让他们化身消费者朋友圈里的产品专家、搭配师、测评能手等，解答顾客疑虑，建立品牌零售商与消费者之间更加紧密的联系。



(数据来源：有赞)

邓勇兵 | 编辑



观察三： 关注品牌会员二购提升，付费会员与圈层营销成为品牌锁客的长效手段



章琴|文

有赞新零售食品饮料行业
运营负责人

会

员运营是个老生常谈的命题，品牌也做了大量投入积累了百万千万的会员信息，但往往在会员运营时更关注拉新客户数和高忠诚度客户，在近年的会员运营中，越来越多的品牌商将会员二购率提升作为重要的考核指标。

同时，随着用户对于会员权益内容感知越来越强，在提供自身的产品价值之外，品牌可以通过付费会员门槛制来筛选出高价值的用户，并以圈层营销的方式不断引入更高圈层价值的客群，为品牌实现更高效锁客的同时大大提升了销售连带机会。

1. 构建会员运营体系重点，关注首购人群的二购提升

围绕着消费者的链路，构建会员体系是大多数品牌零售商的选择。品牌的会员信息并不等于会员资产，如何变现如何激活？2021年，在时尚鞋服、食品、酒水、乳饮这样的重度会员运营行业，品牌开始重点关注首购人群的二购比例提升作为关键运营目标，因为二购人群是品牌高净值会员的基础，从二购开始的会员运营对品牌的忠诚度和黏性大幅提高。从2021年私域数据可以看到，会员体系分为多种模式来激活用户二购，其中主要价值提升的两种是权益卡会员与付费会员，这两种会员体系的年单客价值分别是普通用户的3倍与5倍。

2. 付费会员制的广泛推行 + 圈层营销，逐渐成为主流营销方式

包括时尚鞋服、食品、酒水、乳饮在内的重度会员运营模式的行业，在过往几年不断迭代自己的用户价值模型，对用户进行精细化运营。在这一过程中，企业发现付费会员的价值远远高于普通会员。通过付费会员这样一种锁客方式，品牌可以真正有效地去运营品牌私域用户。付费会员对于品牌来说是把主动权交给了用户，

通过付费门槛享受周期性的权益，让用户主动选择成为品牌的运营对象。

截止到2021年11月份，从食品类的头部品牌来看，付费会员单客价值是免费会员的2.7倍，复购周期缩短了42.7%，销售占比40%；而酒水类付费会员的单客价值是免费会员的6.56倍，复购率是免费会员的2.02倍、复购周期缩短24%。

对于高净值的用户运营，除了付费会员制做为长效的锁客手段外，圈层营销也

是一种手段。这种方式在以高净值人群为主要目标客群的金融和奢侈品行业一直存在。而零售行业在逐步精细化会员运营过程中，也逐渐在高价值会员层中关注圈层营销，聚焦高价值会员，这类会员的特点是年度贡献大，品牌信任度高，社交圈层影响力高。高价值会员基于对品牌的信任和身份归属感，围绕品牌建立强社交场景，也就是“圈子经济”，圈子经济的社交属性可以为品牌带来更多的高价值会员。通过



有赞案例

某白酒品牌通过精准筛选 + 情感链接，提升首购到二购转化比

以国内的某白酒品牌为例，他们将营销预算和重心转移到私域社群运营上后，通过私域与用户建立了更深度的情感链接，让首购到二购转化率同比提升了18%，同一人群对商家业绩贡献额提升了33%。

该品牌社群运营依据企业微信助手对这群用户的日常喜好判断，筛选出高复购、高客单价忠诚客户后，沉淀在几个社群内进行有温度的运营。如，定期的高端品鉴会活动、时政财经动向以及球赛等。这类活动从理解并贴近会员角度出发，最终实现会员和品牌之间稳定的情感链接。社群运营的内容上，在群内不定期举行的酒友专属积分兑奖活动、直播打榜互动晒单等活动，不再是品牌对会员的单向输出，而变成了群内会员之间“正向比拼”氛围，从而形成了很好的社群运营闭环。

圈层营销对目标客群进行锁客再获得二次裂变，可以给品牌“创造”销售机会。匹配合适的场与客群首先要做“场景创造”，如举办专属新品发布、品鉴会、俱乐部、盟友会等匹配品牌和忠诚用户之间属性的场景；再通过高价值用户的筛选、联合营销、转介绍、特殊权益门槛等这样的方式锁定圈层人群，通过这样的场景创造与圈层的锁定，让品牌信息在社交圈层中不断传递、扩圈；锁定高价值会员复购增购的同时，通过高价值会员的圈层推荐带来更多精准高价值人群。

 有赞案例

某威士忌协会通过付费会员权益拉高 3.28 倍客单价

在酒类行业，付费会员的客单价、复购率都极高。根据有赞年度数据显示酒类行业对比付费会员客单价和免费会员，客单价差值接近 7 倍，复购率则达到了两倍。

某威士忌协会付费会员，每年 800 元起会员费，就能享有无门槛 800 元代金券、全线商品 7 折优惠、专属产品、专属一对一服务，以及合作酒吧优惠和线下高端会员品鉴交流会名额。通过匹配目标受众需求的价值回报吸引免费会员转化成付费会员，加深用户在线上商城的黏性。

该威士忌协会通过这一手段，短期内就转化了近 20% 的付费会员，人均客单价价值是普通会员的 3.48 倍，其中付费会员 GMV 占比达到 96%。

 有赞案例

某白酒品牌通过稀缺资源权益拉高整体会员 GMV

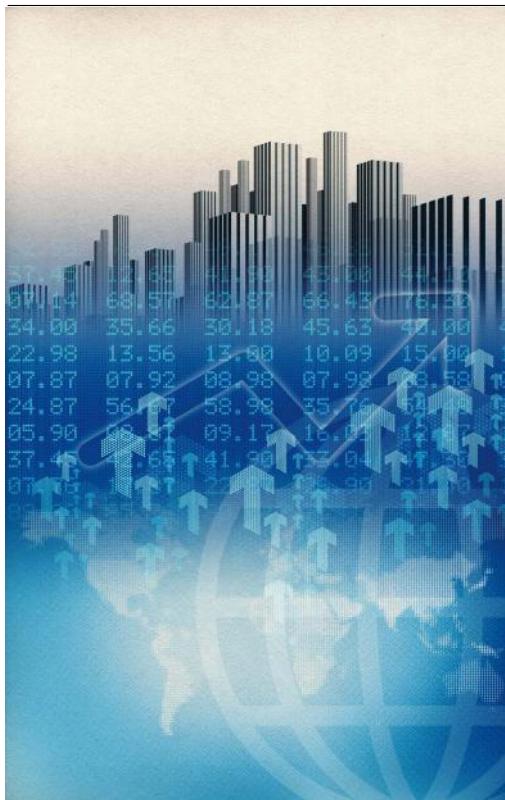
在白酒行业，给用户设置消费门槛来构建品牌的圈层体系，形成品牌精英俱乐部。

四川某白酒品牌打造了世界最大的白酒庄园，年度在微商城消费金额累计 12 万元以上的客户，有机会

获得价值 2 万元的庄园双人探秘之旅，通过稀缺资源的会员权益，加深消费者对品牌的黏性。通过这一类手段沉淀高净值 KOC 客户，不断迭代会员体系，创造价值共生的生态圈，帮助品牌实现品效合一。🔒

（数据来源：有赞）

邓勇兵 | 编辑



观察四： 同城零售的服务能力 是品牌零售增长的首驱力



章琴|文

有赞新零售食品饮料行业
运营负责人

随着同城零售的发展，品牌与消费者之间拥有了多触点、泛人群、新内容的生产机会，同城业务重度依赖导购的服务客情和门店的履约能力，同城商家均纷纷入局布点从单一到店的场景到多场景的布局，构建以门店为中心的“线下+云店”的模式增强同城零售多端的服务能力，布局到店、到家、离店业务的消费场景，丰富服务触点、延展销售货架、构建云导购，进行服务的个性化差异化，让同城零售服务能力成为留存用户提高复购率、连带销售、提高客户黏性的核心要素。

这种围绕用户消费链路的服务模式升级，不仅帮助同城品牌在履约能力上打破了传统门店的时间、空间限制，还以导购作为核心触手，通过有温度、多触点、高频次的私域运营和多品类组合营销、多场

景覆盖提升用户对于品牌服务的满意度。

1. 打破门店的物理场域限制，进一步通过云店实现销售增量

2021年，围绕门店零售场景，品牌零售商实行线上云店与门店一体的运营体系，线上线下的用户体系共通，享有统一的用户权益。线下承接到店、到家履约业务，云店承接离店业务、触达能力，二者互相补充不但增加了销售空间，为门店带来营业时间和物理空间增量。同时解决门店货架延展、品类差异问题，实行千店千面，提升更多品类销售增长，降低门店库存压力、周转、临期、滞库风险，提高资金周转率。

通过对同城“在线下单”数据的研究，近期同城属性的“二场经济”（18点-21点）、“夜场经济”（21点-23点）下单占比分别

是24.2%、25.78%，总和占全天营业时间订单比重达到49%，离店下单的场景帮助门店带来明显的订单增长。

线下零售门店在品类增长上受制于门店货架范围，而丰富货架能提供更多的销售机会，因此有更多的同城连锁品牌打破原有单一品类集合的模式满足多样的人群消费需求，而“同城小时达”又解决了同城及时性需求，给用户提供更多的品类选择来满足用户在不同场景下的消费需求，提升用户的下单频次也提高客单价。

在门店营销的场景上品牌联合零售门店差异化的区域专场直播、抽签购权益、新品首发、限量款、定制款等特殊权益为门店送去客流量。门店配合营销做承接转化，沉淀私域社群运营、跨品类组合连带营销等方式挖掘单客价值，提升订单量。

 有赞案例

多品类 + 服务能力 + 同城快配能力，为酒水集合品牌店提高 GMV，增加毛利率

在同城零售场景下，酒水行业某连锁酒水集合品牌店通过同城快配突破门店物理半径限制，以丰富品类 + 客户服务能力 + 同城快配能力，为门店零售带来约 20% 的销售收入增长，门店毛利同比增长 60%。

连锁酒水集合品牌店面临着销售额高利润率低的问题，但该集合品牌店打破原有白酒品类集合的模式，

增加了精酿、洋酒等品类，还提供专属酒具、冰块、自主调酒套餐等服务。为该区域用户提供了更多地选择和更优的体验。

同城快配的服务让该酒类集合品牌各区域门店沉淀出了门店周边的用户画像，不仅能降低二次获客成本，还能优化门店产品品类，从而更好地控制成本提升毛利。

2. 同城场景中差异化和个性化的体验服务是增强用户复购增购的关键手段

同城零售业态的核心是离消费者足够近，高频低客单类目商品的差异化程度较小，无论对于品牌商还是零售商都较难做出品牌和价格的差异化，严重依赖渠道的精细化运营提高经营效率，消费者服务差异化和个性化，是同城商家升级新零售的关键胜负手。

在实践新零售的过程中，头部企业不但正在通过对用户的精细化分层运营，还为用户提供更优的服务体验，到家的场景下根据用户区域所属为用户提供“一区一

管家”模式，对不同标签人群进行差异化的“营销 + 服务”来提升复购、增购，这种差异化的服务不但提升用户对品牌的黏性，还有效降低了二次获客的成本。

截止到 2021 年 11 月份，从食品类的头部品牌来看，付费会员单客价值是免费会员的 2.7 倍，复购周期缩短了 42.7%，销售占比 40%；而酒水类付费会员的单客价值是免费会员的 6.56 倍，复购率是免费会员的 2.02 倍、复购周期缩短 24%。

对于高净值的用户运营，除了付费会员制做为长效的锁客手段外，圈层营销也是一种手段。这种方式在以高净值人群为

主要目标客群的金融和奢侈品行业一直存在。而零售行业在逐步精细化会员运营过程中，也逐渐在高价值会员层开始关注圈层营销，聚焦高价值会员，这类会员的特点是年度贡献大，品牌信任度高，社交圈层影响力高。高价值会员基于对品牌的信任和身份归属感，围绕品牌建立强社交场景，也就是“圈子经济”，圈子经济的社交属性可以为品牌带来更多的高价值会员。通过圈层营销对目标客群进行锁客再获得二次裂变，可以给品牌“创造”销售机会，匹配合适的场与客群先要做“场景创造”，如举办专属新品发布、品鉴会、俱乐部、

盟友会等匹配品牌和忠诚用户之间属性的场景，再通过高价值用户的筛选、联合营销、转介绍、特殊权益门槛等这样的方式锁定圈层人群，通过这样的场景创造与圈层的锁定，让品牌信息在社交圈层中不断传递、扩圈，锁定高价值会员复购增购的同时，通过高价值会员的圈层推荐带来更多精准高价值人群。



有赞案例

某头部饮用水品牌从用户需求出发深度绑定用户，提升用户复购率

在实践新零售的过程中，头部企业不但正在通过对用户的精细化分层运营，还为用户提供更优的服务体验。

某头部饮用水品牌，将已经成交转化的用户，用“管家”的方式来服务。其“管家”遵循的是自提点逻辑，负责家庭采购的多为老人或女性，难以自提大桶水或

整箱水的下单消费。“管家”通过给用户搭配和配送家庭用水，成为切入点，达成“管家”和用户之间的深度绑定。同时打造围绕“水+米”、“水+周边”等这样新的营销产品组合模型，不但提升用户连带消费价值，还沉淀出了品牌自己的“水+周边”清晰业务用户画像，同时降低了二次获客的成本。👉

（数据来源：有赞）

邓勇兵 | 编辑



观察五： 提升 LTV， 从售卖单一产品到售卖服务解决方案， 从到店延伸到家的消费场景入手



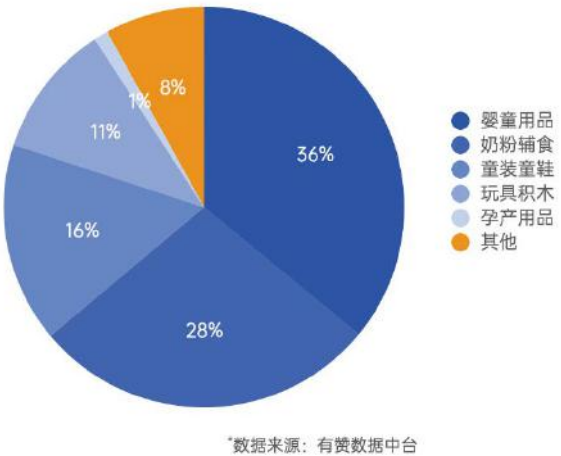
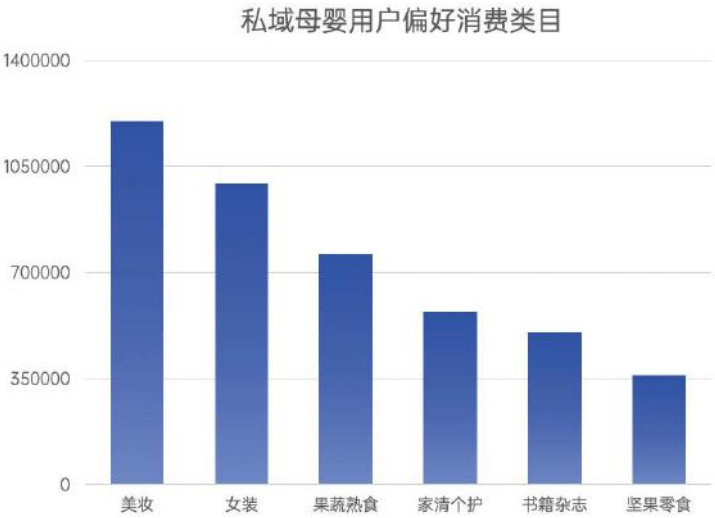
黄茜茜 | 文

有赞新零售鞋服母婴行业
运营负责人

线

下母婴店、百购、便利店是这里面的典型代表，原来大量的母婴店只售卖跟宝宝和孕产妈妈相关的产品，围绕着产品在做生意，随着这几

年新生儿人口的下降，产品同质化和电商化的比例越来越高，商家开始从围绕着商品开始转向围绕着“人”的全生命周期价值出发，因此母婴零售不能只是局限于消



费场景，而应构建多场景零售，满足母婴家庭全方位需求。

有赞发现的数据：婴童用品与奶粉辅食成为私域母婴用户最花钱的品类，GMV 占比高达 64%；玩具积木仍具备较大的增长空间；美妆、女装、果蔬熟食、书籍杂志、零食坚果成为私域母婴用户偏好消费 Top5 品类。同时根据有赞数据中台提供的数据，因为对其信任，商家通过其他非主营产品类商品销售带来的业绩占其私域业绩整体的 20% 左右，并且购买跨品类的消费者的单客价值度比单一品类的客单价增长 17.6%。

1. 售卖单一产品到售卖服务解决方案

母婴店由于受到场域的限制，无法在店内展示所有供应链商品以及为消费者提供更多的购物选择，客单价低、与消费者黏性弱。通过线上货架的延伸，一方面可以将自己供应链中的商品都展现给消费者，使商品周转效率更高，另外一方面又通过有赞分销市场补充多元化商品品类，为消费者带来更多的购物选择。



2. 从到店场景延伸到到家场景

具体的表现是，越来越多的母婴店在线下物理空间已经延伸了很多的服务场景：包含婴幼儿教育场景、育儿服务场景、亲子互动场景等，同时商家也开始利用线上的能力，通过会员权益、新客礼包等相关方式植入更多到家的服务权益，比如免费剃胎毛，即时配送服务，提供1小时达、4小时达等配送服务。

母婴零售可以尝试与其他多种业态融合，围绕：宝宝成长、妈妈美丽、爸爸娱乐三类需要，实现美妆加潮品加母婴的新物种店铺。同时可尝试将社区各业态零售打通，做到零售不出社区，零售不出家庭。



有赞案例

母婴连锁店延伸到家场景后，线上商城做到超千万 GMV

某头部母婴连锁店于 2016 年就开始了其新零售的相关实践，下辖分公司各自进行试跑，其中一家分公司，所在区域门店数在 30 家左右，但其微商城一年 GMV 超过 1000 万元，核心运营动作有如下几步：

第一步：所有线下门店客流全部引导注册会员，完成主要数据采集，建立数据驱动精准营销的基础。在此基础上，通过消费者数据分析、会员分层运营和建立创新营销团队三个动作进行精准营销多渠道运营。

第二步：门店线下形象不断提升，更加注重商品

陈列，同时构建小程序 + 公众号的线上官方旗舰店丰富云货架，加上第一步的消费者相关运营，提升同一类人群的品类交叉渗透率，提升单客价值。

第三步：加强线下门店的服务属性，满足宝妈多样需求：店内定期举办各式亲子活动和母婴讲座；同品牌商和其他母婴服务机构合作，提供摄影、早教、健身等增值服务；部分门店设有婴儿抚触、幼儿游乐等配套服务，构建了一个完整的母婴服务生态系统，延展生意半径。



有赞案例

某便利店通过挖掘离店场景 + 延展货架，实现私域客单价是线下客单价的两倍

便利店业态面积较小，且客单价较低，为提升坪效，线下门店对商品的选择和更新淘汰要求非常严格，大量产品无缘在门店与消费者见面，又使得消费者的多元购物需求难以满足。因此便利店的私域经营，对于离店场景的挖掘至关重要。

江西某便利店品牌通过与有赞分销市场合作，突破线下门店场域大小局限、延展货架，为消费者提供了更多样化的商品组合选择，其中包括百草味、大溪地、周黑鸭、名创优品等 Z 世代人群偏好的品牌，并且实

现了线上商品的品项增加和品项及定价区别于线下门店的差异化。在满足消费者需求的同时，也进一步提升了会员的离店价值。同时也缓解了自营仓储的压力，有效降低了后台成本。

截至 2021 年 11 月，该便利店品牌私域销售额同比增长超过 100%，客单价更是达到了线下门店的两倍。通过商品组合优化延展，该便利店品牌真正实现了消费者客单价值的提升，从而带来整体盈利能力提升。📈

(数据来源：有赞)

邓勇兵 | 编辑



观察六： 私域正在成为 新品牌、新产品的 新主场



黄茜茜 | 文

有赞新零售鞋服母婴行业
运营负责人

对于新产品、新品牌面向新市场的时候，通常都会遇到以下一些困难：刚入市场，缺乏先期信任基础，易让消费者和投资者产生疑虑，难以打开局面和开展业务；市场反馈活数据极度匮乏，不能为后期运营提供及时有效的参考支持；品牌营销创新与市场策划发生脱离，初创期由于未能采集到大量有效的沉淀数据，与新品推广策略难以融合，短期内得不到市场与消费者的有效反馈，使营销模式的效用很难发挥。

私域运营的属性，天然离消费者更近，

也更加容易获得反馈，有越来越多的品牌选择将私域作为新品的测试和首发渠道，包括持续崛起的新品牌，通过私域更快获得消费者的有效反馈，更及时调整市场营销策略，更容易打开局面和开展业务。

1. 小程序官方商城成为品牌的新品测试和首发渠道

在推进“线上门店”也是品牌的官方门店的过程中，新品首发成为一个效果突出的场景。每年数码 3C 和家电类品牌都会推新品，根据不完全统计，2021 年累

计超过 1500 款明星产品在小程序端同步首发，如 iPhone13 系列、大疆 Mavic3、TCL 智屏等，新品带来的 GMV 占比达到整体的 30% 以上，单场新品首发 GMV 超过 1000 万元。品牌在私域进行新品首发不仅可以对新品做测试预售，根据预售的情况决定后续下单量，同时提升私域会员的黏性和品牌体验。因为私域蓄水的会员，通常对于品牌的关注度和认可度更高，新品的稀缺性也常常成为品牌对于私域用户特别的权益内容，比如可以提前预约，抽签获取，优先发货等。



有赞案例

知名潮牌通过限量盲盒形式发售新品，新品 GMV 突破 500 万元

Drew House 于 2018 年成立于美国加州，由著名歌手 Justin Bieber 创立，品牌深受滑板文化影响，独具随性街头风格，是知名的美潮品牌。Drew House 在中国唯一官方认证售卖渠道为其官方微信小程序商城 Drew House Official，核心运营以潮流单品限时发售为主，小众圈层内宣发，利用公众号、小

程序直播、微博超话、社群等渠道组合传播，通过有赞小程序承接购买转化来实现圈层营销变现。在营销设计上通过限时限量限特定粉丝圈层给予目标受众满足感，同时又抓住目标受众喜欢新鲜刺激的心理，配合盲盒玩法进行新品发售。单次新品发售成绩 GMV 突破 500 万元，微博超话互动超过 2 万。

2. 私域成为集团型品牌孵化新品牌的首选阵地

一部分集团公司早期通过旗下原有品牌，沉淀私域粉丝，从百万到千万不等。通过精耕细作，分化出多个标签社群，其中包括品牌忠诚度和信任感高的 VIP 社群。这群消费者跟品牌已经建立了深度的联系，因此企业对于这批消费者的消费者画像和消费洞察也更加精准。一部分集团型企业孵化新品牌的时候，会选择优先在这样的社群里进行互动并收集信息，同时把这群人作为种子用户来传播新孵化的品牌。新孵化品牌通常都采用不同于以往的新品牌

发布方式，集团旗下新品牌的产生依托于集团资源，从商品定位、价格策略、线下门店策略、线上商城策略同步做考量，确保线上线下价格体系一致，线上线下品牌用户体验一致，所以品牌的私域，可以被打造成品牌专属的 DTC 自运营阵地，把品牌宣传、商城交易、用户营销互动全面结合起来。



有赞案例

李宁 1990 以内容作为互动营销基底，打造百万元 GMV 新品

李宁集团旗下全新独立高级运动时尚品牌，LI-NING 1990(李宁 1990)，在 2021 年 11 月份的时候正式上线，快速布局了线上线下独立的零售渠道，目前线上已在有赞开通小程序商城，在线下，全球首店已于 11 月 6 日在北京侨福芳草地开业。在新品牌筹备中，李宁基于之前通过大数据积累的消费趋势和消费者需求洞察，精准确定新品牌定位；上线前，全网造势全网种草，通过集团公众号和市场资源同步做露出，势能发挥到最大；在商城的结构布局上，有品牌动态相关信息，线上线下同步发售的系列新品，这一系列的要素，帮助其上线日自有小程序商城破百万元销售。

在品牌孵化或者新品牌打造过程中，以内容作为与消费者的互动营销变得愈发重要，因为私域的社交属性，内容运营可以从单一展示传播向种草、社区和定制化方向升级。一旦私域用户池形成，私域触点搭建起来，内容运营的重要性需要即时被提上日程，它

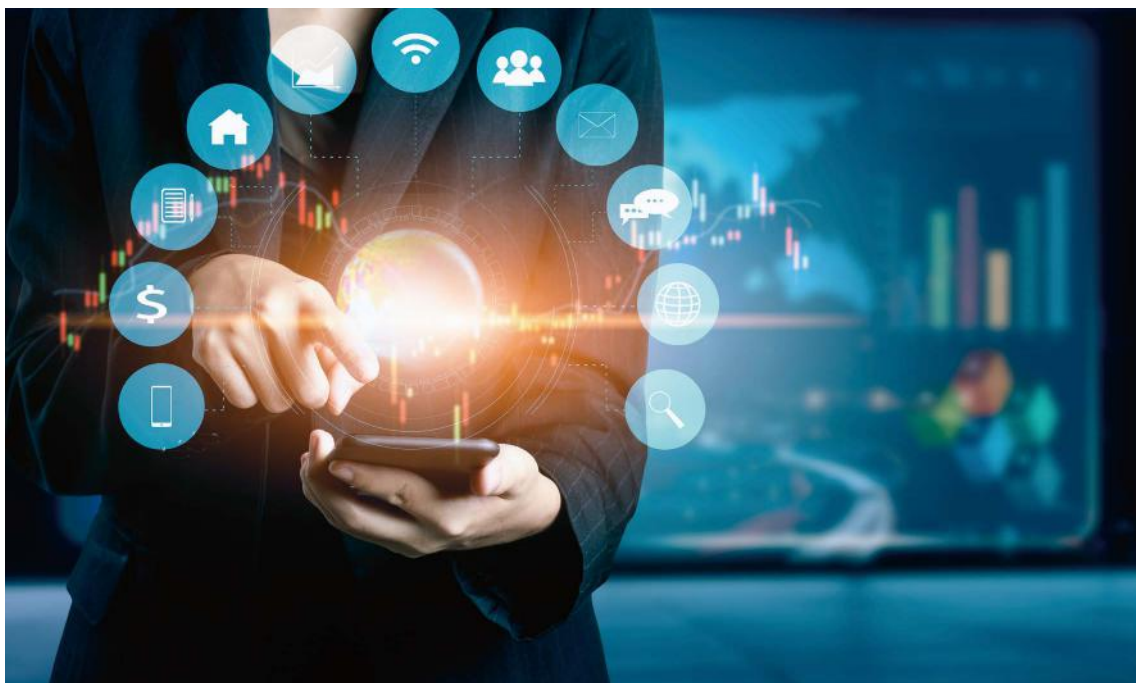
可以直接影响消费者的购买转化和增购。在内容运营和互动方向，以下案例可以作为参考。

李宁认为有效的内容是持续跟会员沟通，保持品牌这张“无形资产”的“鱼饵”，因此他们除了构建交易商城，同时还构建了会员积分商城和用户穿搭小程序，成为了该品牌提升与消费者互动黏性的两大武器。在种草穿搭内容社区重点回答的是以下几个问题：

- 我买的衣服要怎么搭？
- 各种场景 + 需求，需要穿搭参考；
- 类似风格的人他们在怎么穿搭 / 生活？

以多场景多需求的穿搭种草实现连带和转化，持续的内容沟通实现多频互动提高会员频次，和新用户、潜在用户的话题互动助力拉新效果，赋能终端导购的内容池工具，始终围绕着穿搭师计划、用户内容自发生产计划等，与用户共同打造“潮玩社区”。^⑤

（数据来源：有赞）
邓勇兵 | 编辑



观察七： 私域成为“一把手”工程， 跟用户运营相关的部门正在 成为很多企业的战略级部门



黄茜茜 | 文

有赞新零售鞋服母婴行业
运营负责人



陈芳园 | 文

有赞新零售百货行业
运营负责人

新 零售是一个一把手工程，企业要从经营的理念上做升级，长期来看需要从选品、设计、生产、市场、营销各个方面围绕消费者为中心来构建，在实践上企业需要一些能够分阶段有落地节奏的实施方案。

把总部新零售团队定位成分公司、门



店业务的服务商，就是一个相对比较可落地的方法。在服装和百货购物中心行业，独立在电商团队或者会员管理团队下的新零售业务由于与原来的门店场景和零售商脱离了关系，导致成功概率不高；而，成立一个直属业务一号位管理的新零售团队，定位在赋能分公司、门店店长的赋能与服务角色，把门店营运管理者的目标和全渠道新零售目标统一起来，将门店营运管理者的职责与新零售团队的关键职责关联起来，才能更好地推动整体业务升级。

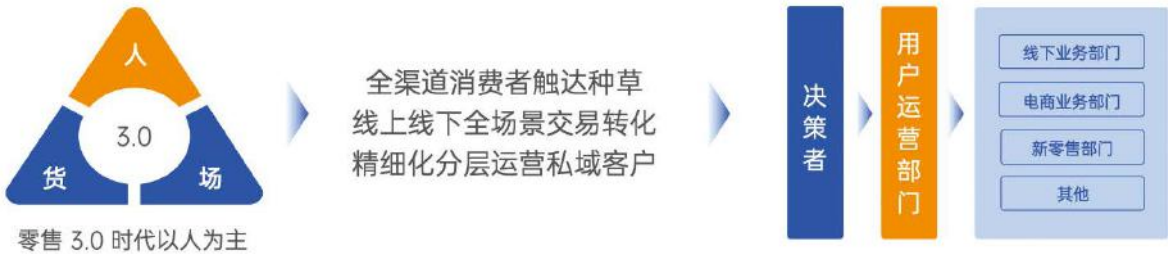
新零售团队与门店管理者一起拆解和承担全域增长指标，包含全域 GMV、大型营销节点 GMV、私域客户数量增长、导购活跃度等等。新零售团队制定新零售升级规划和云店运营计划，将营销排期、选

品需求、商品数字化任务、导购激活任务、内容传播任务等加入到门店招商选品、营运管理、导购管理、营销企划的日常工作中去；门店为云店积累消费者触点、丰富商品库、运营管理导购，快速推动全域业务一体化。在这方面常州泰富百货、都市丽人等都有相当成功的实践经验。这种支撑方式可以不仅限于直营门店，未来也能扩散到加盟门店，总部还可以拿出专门的到店营销预算和到店自提专供品这样的营销方式来为门店提供实实在在的客流支持，从而撬动门店全面上云，实现真正的线上线下一体化，消费者在店离店全渠道化。

同时，用户运营部正在成为很多企业的一级部门。首先，一个相当明确的趋势是用户研究和运营部门的地位在快速提高。

数字化转型正在迫使品牌零售商转型成为以“消费者”为核心的经营模式，而如今用户希望随时随地碎片化的就能获得他想看的内容和想购买的产品，对品牌来说是个挑战，这就迫使品牌不得不把研究用户画像、用户服务体验提升至商业战略，对于每一个数字化转型的品牌来说，每一次与用户互动都是一次挖金矿的机会。

在过去的一年，在品牌商家数字化战略转型中，用户运营已经处于组织顶层设计的核心地位。在安踏集团新的战略规划内，集团 CRM 团队正在成为赋能 10000+ 零售终端门店的“中枢大脑”，而母婴新贵 baby care 则建立了一个超过 50 人团队的用户运营部门来精准运营超 1000 万会员用户。⑤



(数据来源：有赞)
邓勇兵 | 编辑

私域经营改变了什么？

私域新零售和以往种种零售业态的主要不同，在于改变了行业的权力结构和游戏规则，赋予了参与者更多的话语权。过去几年，基于这种“价值理性”，有赞就像一个摇旗呐喊者，除了提供产品和服务，还通过各种方式不断地围绕着社交电商、私域经济、新零售提供各种信息、信心，以及建议。

随着时间的推进，社交电商、私域经济、新零售，已成为整个行业关注点。社交电商和新零售也不只是信仰的一个方向，而是已经实实在在地做出了很多成绩，积累了很多成果。

这个赛道还在不断深入，每个垂直行业、垂直场景，商家们都有着更具体更有效的最佳实践——这是一个涵盖了客户获取、营销触达、社交裂变的全流程运营体系，而并不像字面意思表达的私域流量或者粉丝运营那么简单。其中，最为关键的，是应该像对待产权资产一样，对待私域顾客的经营。

不过何种生意，总是以获得用户为最重要的部分，当人们的物质生活和消费场景足够丰富的时候，获客的手段也会不断丰富起来。



与精准广告投放不同，以顾客资产持续经营为核心能力的私域经营，并非一次次反复地在媒体上更精准划算的购买流量，而是要把顾客当作一种自己拥有产权的固定资产来做持续增值的经营，不断提升为单个客户创造更丰富价值的能力。

如果把消费者比作一种资产的话，过去商家只能通过租借的形式短期使用，而现在这笔资产已经变成了商家的自主产权。

在越来越多的商家拥有这些能力之

后，客户经营能力就变成了一项核心的发展推动力和稳定持续产出的能力。对于他们来说，私域不仅是一种可以将产品高效销售出去的渠道，更是一种从全新维度去对待客户资产的经营能力。像对待现金一样去不断盘活和增值这些顾客资产，成为了一个关键的企业经营能力——这是私域经济的底层逻辑，也是私域新零售所带来的根本性改变。⑤



有赞

杭州有赞科技有限公司创立于 2012 年 11 月，是一家主要从事零售科技 SaaS 服务的企业。目前旗下拥有：有赞微商城、有赞新零售、有赞教育、有赞美业、有赞小程序、有赞分销市场等产品，帮助商家进行网上开店、社交营销、提高留存复购，拓展全渠道新零售业务。有赞是微信生态内最大的小程序服务商，90% 公众号做电商选择用有赞 SaaS 服务。



有赞新零售

有赞新零售是有赞旗下业务品牌，以全域营销，导购分销，会员运营作为三大增长引擎，从公域到私域，从在店到离店，从前台到后台，全方位创造增量价值，助力零售数字化升级；帮助商家进行全域营销、私域运营、成交转化和组织迭代四大方面的能力建设。

有赞新零售研究院

有赞新零售研究院是有赞设立的新零售研究机构，依托有赞在新零售、私域经营的长期实践和数据探索，对零售转型升级的诉求展开深入的洞察分析，构建起开放合作的研究平台，希望为企业新零售转型中的产品升级和服务创新提供高效科学的建议。

研究院将通过行业调研、课题、研究等形式，深度挖掘产业价值，驱动零售和私域经营模式不断创新，完善，并产出最具专业性、前瞻性、指导性的研究成果，引领新时代的零售革命。



2021 年度私域经营洞察报告

总 策 划：关 予、赵阁宁、闫 冬

内容统筹：龚楠迦、范瑞霖、张亚楠、王一冰

报告编辑：邓勇兵、焦 晶、邓中华

设计统筹：秦 艺、邱 恒

视觉设计：贾志圣、邓仰超

数据分析：唐丽芸、孔 岳、支海伟

.....
联系方式：北京市朝阳区朝外大街 22 号泛利大厦 19 层

邮 编：100020

联系电话：(010) 85650457

电子邮箱：yibingwang@caijing.com.cn

