

2020 零售业会员运营报告

中国百货商业协会

2020年10月

目录

一、零售业会员运营情况	3
1. 地位凸显，成企业核心竞争力	3
2. 规模扩大，贡献销售额超六成	4
3. 手段多样，数字化全渠道运营	5
4. 疫中救急，私域流量初显身手	6
二、零售业会员运营问题	7
1. 数字化程度低，会员体系未打通	7
2. 会员体系不健全，会员忠诚度低	7
3. 运营手段单一，缺乏差异化策略	8
4. 数据丰富程度不够，缺乏全面性	8
5. 精准营销不精准，缺乏有效工具	9
三、零售业会员运营趋势	9
1. 数字化会员运营成企业标配	9
2. 私域流量成提升销售新抓手	9
3. 无差别会员催生新运营手段	11
4. 从触点搭建到会员中台建设	12
5. 付费会员制探索新商业模式	13
四、零售业会员运营策略及建议	15
1. 形成会员标签层级	15
2. 关注会员战略细分	16
3. 会员生命周期管理	17
4. 全渠道规划与运营	18
5. 保护存量扩展增量	19

序

传统零售业的经营思路，以渠道思维为核心，具体体现在选址被看作是成功与否的关键因素之一、通道费用是零售商的重要利润来源、客服是微不足道的边缘部门。

零售业经过多年的充分竞争，市场已从渠道为王转变为用户为王，从渠道思维向用户思维转变，当前的市场竞争，重点在存量市场的争夺，私域流量的重要性已成为行业共识，会员从配角转变为主角，企业的会员部也从后端走向前台，成为企业的重要部门。

随着信息技术不断发展，客户的可追踪、可触达、可衡量成为可能，会员的运营将在未来的市场竞争中发挥重要作用，并将凸显出不可估量的价值，主要体现在以下几个方面：

一是提升企业的竞争力。中国百货商业协会此前开展的一项调查显示，企业已认识到会员运营的价值，认为会员是当前企业最核心的竞争力。随着渠道的多元化，品牌的扁平化，原来的传统渠道受到较大挑战，消费者被截流分流。存量市场的竞争，一方面是产品和服务，另一方面是拥有基数可观的会员数量，在数字化时代，利用新的运营手段，吸引更多转化。

二是降低企业营销成本。企业每年都会开展大量的营销推广，过去采用的方式，更多的是广而告之广撒网。今天，企业已意识到“精准营销”的重要性，无论面对新老顾客皆是如此。通过会员运营，企业能更了解和熟悉消费者的需求，消费习惯及偏好，可以进行更针对性的促销，提高营销的转化率，降低营销成本。节约下来的营销成本可以一部分反馈到会员身上，形成良性循环。

三是口碑传播，营销裂变。通过数字化手段的会员运营，企业能容易掌握消费者的需求，能够更加从容地从商品、服务、环境的改进及营销策略来匹配消费需求，更好地提升顾客购物体验。消费者在消费过程中，会感知这种良好的体验，并主动进行传播，形成良好口碑，影响周围的人，从而吸引到更多的消费者加入，成为企业的消费者甚至忠实会员。

一、 零售业会员运营情况

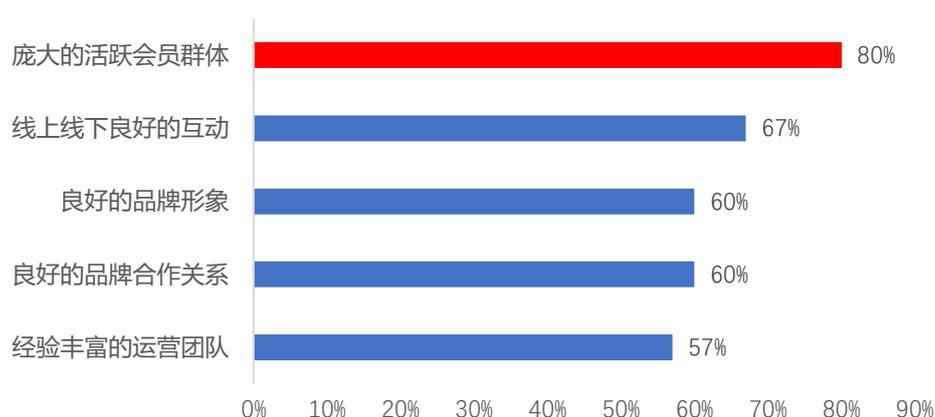
1. 地位凸显，成企业核心竞争力

我国零售业发展进入中低速增长阶段，传统商业网点已近饱和，原有靠门店规模扩张的增长模式受到挑战。随着电商的崛起和新的互联网运营手段成熟，当前和未来的零售市场竞争，是存量市场的竞争，核心是打破物理界限获取全网消费者的能力，而会员运营是抓手。会员运营得道，就能不断新增更多的会员，贡献更多销售额，如果不重视会员运营，现有的存量会员就会逐渐流失到其他竞争对手。

特别是当前零售业已经进入数字化时代。从实践来看，会员运营的数字化是企业率先进入和希望突破的。在数字化和存量增长时代，会员运营的重要性、会员沟通的方式手段、会员营销的流程体系都发生了根本性变化。存量会员的数字化运营越来越成为零售商们关注的重点，这恰好也是回归零售本质的另一种表现——服务好消费者。

中国百货商业协会曾在上半年进行了一次针对零售企业高管的一份调查，其中关于“当前企业核心竞争力是什么”的选项，“庞大的活跃会员群体”获得近60位高管的高度认同，会员运营在存量市场时代如此重要，得会员者得天下。

当前企业的核心竞争力是什么（多选）



数据来源：中国百货商业协会调查

图 1：企业核心竞争力调查

2. 规模扩大，贡献销售额超六成

零售企业近年都在高度重视会员的精耕细作，并因此得到丰厚回报，会员规模不断扩大，会员贡献的销售占比也不断提升。如天虹，通过精细化运营，2020年上半年数字化会员达到2700万，数字化会员销售占比高达73.08%，近1.1亿人次通过天虹APP及天虹小程序交互获取信息或消费。

永辉在会员数字化运营上也不遗余力，截止2020年6月30日，永辉会员数达3284万，月活772万，通过线上实现销售45.61亿，占总收入的9.71%。

步步高将顾客从传统线下转化成线上线下一体化全渠道会员，并深耕私域流量，实行全员内容运营，截止2020年6月底，实现数字会员2081万，数字化会员贡献的销售额占比71%。

作为区域龙头，家家悦会员数量在2019年底达746.68万人，新增会员143.19万，比年初增长23.73%，会员对门店销售的贡献率约75%，会员客流量1.87亿人次，同比增长11.46%，客单价增长4.02%。

通过对零售上市公司年报公布的会员数据统计，就可比口径¹，样本企业的会员增长率在2018年的增幅较大，为37%（如不含苏宁易购为42%），2019年增长率为18%（不含苏宁是16%），增速有所放缓，但仍然还处在高速增长状态。会员销售占比，就可比口径，2017年为54%，2018年和2019年的会员销售占比均为60%。

表1：部分零售企业总会员数据及会员销售占比

企业名称	总会员数 (万人)				会员销售额占比			
	2020Q2	2019年	2018年	2017年	2020Q2	2019年	2018年	2017年
苏宁易购	60200	55500	47000	34500				
永辉超市	3284			3232				44%
来伊份	3200	3000	2700	2100				
天虹股份	2700	2355	1800	600				
步步高	2081	1640	1300		71%	62%	64%	
欧亚集团	924	800	610	530		62%	56%	54%
重庆百货	650	561	635	599		64%		
茂业商业	304	286	247	103	53%	51%	47%	54%

¹ 可比口径：按2017年、2018年和2019年三年都有会员数据的样本进行比较，会员销售占比可比口径规则一样。

广百股份	170	162	138	116				
首商股份	150	230	232	159		32%	31%	31%
三江购物	100	93	93					
北京城乡	70	75	68	63		34%	38%	32%
翠微股份		42	46	39		66%	61%	73%
银座股份		622	543	391		58%	55%	52%
友好集团		33	115	123		47%	74%	76%
新华百货		220	116	116		76%	70%	30%
杭州解百		37	31	28		59%	61%	58%
武汉中商			144	124			40%	38%
上海新世界			15	13			23%	18%
东百集团		170	100	61		91%	79%	56%
华联综超		680	648	593		60%	65%	54%
国美电器				20000				
家家悦		747	603	464		75%	76%	76%
民生百货		88	93			49%	51%	
文峰股份		102	73	66	60%	72%	71%	

数据来源：2017年、2018年、2019年、2020年上半年上市公司年报

从趋势上看，会员贡献的销售额占比越来越高。如东百集团，91%的销售额由会员贡献，家家悦、新华百货、文峰股份等都超过7成。

3. 手段多样，数字化全渠道运营

当前，由于零售技术的发展，会员的数字化正在加速。过去的会员登记，需要专门到服务台进行身份证、手机号、个人信息等纸质登记，手续麻烦，收集到的会员信息往往也不是企业最希望获取的。随着零售技术的进步，今天的会员注册流程上要简化得多，收银台可以报手机号即可注册、线上销售注册即会员、在线支付即会员，甚至最新的刷脸即会员等多种手段，全渠道吸纳会员。

越来越多的企业重视会员数字化建设。东百商业从2019年开始布局线上云商城，把它作为东百商业数字化战略发展的核心项目，高度重视并投入各项头部资源。在疫情发生初期，东百商业提速“线上化”拓宽渠道，通过线上购物群及云商城挖掘潜在顾客，并且利用数字化技术对消费者数据进行收集整理分析，通过优化商品组合及为顾客提供个性化产品和服务，实现会员激活、精准营销。

步步高加快步伐,将顾客从传统的线下生态转换成线上线下一体的全渠道会员,拓展时间和空间服务会员,同时将经营的重点从传统的商品运营变成用户运营,以用户为先的理念提升服务品质,通过深度用户运营完成线上线下结合的o+o零售模式,并进一步改变原有的经营模式,转变成多维度,多空间的经营理念。同时步步高还计划深耕私域流量运营,进入全员内容运营,以群主作为内容生产者,基于商品和活动的的内容运营促进小群裂变,将顾客加为好友,实现一对一的精准服务。

4. 疫中救急,私域流量初显身手

疫情期间,零售业通过会员运营,弥补了不少损失,疫情缓解后,恢复较快的企业,大部分也主要靠会员支撑企业的销售。

面对疫情带来的变化,王府井一方面加快线上运营,打造“云购物”概念,通过快速组建微信群,加大微商城运营,开拓直播平台、抖音小店运营等多种手段,形成线上流量矩阵,深度运营私域流量,积极开拓公域流量,取得了良好的效果。旗下门店建立的各类微信群已达近2000个,并在此基础上持续深耕私域流量运营。王府井通过会员和私域流量运营,销售恢复更快,同时在会员销售在总销售额中的比重较同期提升了4.4个百分点达到63.8%,在疫情特殊时期对总销支撑明显。

杭州大厦通过“线上商城”和特色直播的快速上线,加强与会员间的精准营销和有效互动,打造线上线下一体化运营,并不断改善用户体验。2020年9月店庆,商场就开始聚焦VIP会员,解锁各种线上传播的花式招数,并首度试水“积分抵现”,参与活动范围及品牌广泛,购买国际名品、美妆、潮奢等跨品类的商品都可以直接参与积分返利活动,消费者在购买TIFFANY、CELINE、LOEWE、SAINT LAURENT等众多一线大牌的时候,可以享受到高达10%的返利补贴,拓宽并创新了积分的应用场景,给予会员充分的权益回馈,增强会员的参与度和粘性。通过一系列宣传及会员活动,店庆期间,3天实现销售突破3亿元。

疫情期间,欧亚集团冷静应对各种困难和挑战,努力将疫情的影响降到最低。一是百货业态建立全渠道会员管理系统,大力开发线上销售、腾讯会员功能,通过欧亚集团小程序、欧亚微店、公众服务号等各种渠道,实现线上线下融合,并

在欧亚商都系列将抖音及直播作为营销的标配手段,配合私域流量,常态化直播,上半年品牌直播场次达 390 余场。欧亚商业连锁系列积极推行商品到家+到店业务,建立社区微信群 111 个,扩大销售。2020 年上半年,超市业态实现营业收入 11.79 亿元,会员数达 924 万户,线上销售达 1.53 亿元。

二、 零售业会员运营问题

1. 数字化程度低, 会员体系未打通

大部分零售企业使用的系统都有一定历史,他们大多服务于传统的基本的进、销、调、存,整体的数字化程度仍然较低,在推进全渠道会员运营时,大部分企业往往捉襟见肘,力不从心。早期的零售企业的系统建设,对企业的数字化管理搭建较弱,各个模块相对独立,而会员的全渠道数字化管理,需要整合各个系统模块,实时调取有关的核心指标和数据,形成固定的和灵活的数据分析,支持固定和灵活性的会员运营和营销服务,而大部分零售企业不具备这种量级系统对接开发的实力,改造实施起来也比较困难且有较大投入,大多都只能在体外建立循环。

会员数字化不是开发一个小程序来管理会员就是数字化,也不是注册了用户信息就是会员,需要打通各个系统。大部分企业仍然无法打通来自不同渠道会员,如原始 CRM 系统会员,公众号粉丝、线上会员。这就造成很多企业无法从全局的系统化角度去做会员运营。

2. 会员体系不健全, 会员忠诚度低

把一个新消费者变成会员,可以大大提高其复购率;维系住客户忠诚度,企业可以节约大量营销成本,获取更大的利润。

一个成熟的会员体系,至少应该包括会员招募条件、会员登记划分、积分管理、会员权益定制等,此外还需要基于会员数据做数据分析和用户标签,根据不同的用户属性做针对性的运营服务。

会员体系不健全,难以形成专业的日常维护管理,还可能会对会员带来较差

的体验，新吸引过来的会员也会逐渐流失。

在会员忠诚度方面，大多数企业没有形成企业独特的吸引力。很多会员忠诚度不高，粘性不够，贡献值较低。

3. 运营手段单一，缺乏差异化策略

当下，零售业的会员运营手段还比较单一，用于会员回馈的投入也相对有限，部分会员权益也形同虚设，起不到吸引会员的作用。

常用的手段一般是会员价和积分，而会员价也只针对有限的商品或特定的时期，且更多的是挑选不太畅销的产品，并不是以消费者为中心做好服务的做法。积分回馈的价值低。另外，考虑兑换成本，企业一般都会设置兑换门槛，如一年，或者半年的有效期，基本上没有开通类似积分商城进行自由兑换；同时为了操作简单和节约成本，兑换品也相对单一和廉价，价值也较低。

特别是超市业态，这些简单的运营手段，吸引不了企业真正想要的会员，对于消费者来说形同虚设，可有可无，缺乏吸引力，消费者感知较差。

越来越多的企业开始重视会员权益建设，特别是一些百货和购物中心，通过数字化手段，整合资源并释放给会员，但整体工作仍在起步阶段。

4. 数据丰富程度不够，缺乏全面性

事实上，很多企业沉淀了大量会员数据，有的甚至上亿，但数据代表性不够，消费记录较少，特别是耐用消费品行业，如电器专业店，消费频次低，甚至几年才有一次消费数据，这些数据用来做会员运营显然是远远不够的。

另一方面，特别是电商相比，实体店的会员数据的全面性不够，电商的会员数据不仅能详细显示消费者何时购买了什么商品，可以通过消费者的一些实际行为轨迹去分析会员价值，并有贯穿整个消费环节的所有记录，电商也有更多的维度去给消费者多定义打标签，而线下实体店的会员数据则显得比较单薄，只有一些简单的消费记录，对消费者画像存在一定局限性。

5. 精准营销不精准，缺乏有效工具

在会员营销中，精准营销是共同的目标，但线下零售企业，依托有限的消费数据，很难形成“精准”，要么是不能精准画像，要么是不能精准触达。

部分零售企业的数字化实践和探索比较深入，但从整个行业来看，实体零售的会员数字化程度仍然较低。数字化程度低导致会员行为不可追踪、不可衡量，难以触达和持续维系黏性。由于缺乏充分的会员细分、价值洞察，零售企业虽然拥有大量优惠券、海报、促销资源，却难以实现会员个体与营销资源的精准匹配，相关营销活动导致对于部分客户可能骚扰过度，对于另一部分客户则可能价值缺位。

三、 零售业会员运营趋势

1. 数字化会员运营成企业标配

数字化的关键意义，在于会员行为可追踪、易触达、可分析、可衡量，并形成持续维系产生黏性。数字化使管理者能够更加清晰地知道老顾客的购物偏好是什么，以便于企业为其提供更满意的服务，也就是所谓的“精准营销”。

数字化使得零售企业的业务在线化。相较于传统模式，业务在线化更为占优势，会员的购买记录、购物偏好、消费水平等都能够比较容易收集，再根据抓取到的客户数据，进行多维度顾客画像的分析，从而实现精准营销，提高转化率。

正是由于数字化和零售技术变革带来的会员运营手段更新，从而形成传统线下模式难以比拟的绝对优势，使得零售企业纷纷重视会员的数字化建设。同时，随着移动互联网的发展和第三方平台的技术优势，企业在会员数字化方面，可以借助第三方平台，无论是从投入还是手段上，都比以往要更加容易实现，从“轻”运营，小步快跑，快速迭代。

2. 私域流量成提升销售新抓手

无论是直播，社群营销还是流量转化，私域流量是核心和基础。零售企业越来越意识到，借助微信公众号、抖音、快手、微博等新媒体手段，打造属于自己

企业的私域流量尤为重要。

这次疫情,无论是品牌商、百货还是购物中心等很多业态,都尝试进行直播,在企业的实践中,公域流量,如抖音、快手等直播流量、转化率要远远低于私域流量。公共大平台上的用户数量虽多,但不一定是自己的客群,而私域流量虽然人流少,但都是自己的流量,一定比例是忠实于企业的顾客,转化率相当高。在疫情缓解后的消费恢复阶段,前期通过直播、小程序等新媒体的宣传发挥了重要作用,疫情期间线上种草,疫后到店消费,拉动企业的消费回升。

多数零售企业逐渐发现,通过微信公众号、直播等手段,增加与顾客及潜在消费者的主动沟通可以获得更好的效果。过去,企业更多的是直接推销和大众广告。直接推销需要获取消费者信息,在过去的运营手段中,往往会对目标受众形成骚扰,体验较差,甚至引来消费者反感,而大众广告又无的放矢。在今天的私域流量运用中,是顾客主动行为,通过类似微信公号、抖音号、微博等成为企业粉丝的人群,一定程度上是愿意与企业产生关联的消费者。但是,这也对企业的运营提出更高的要求,需要通过持续的高质量内容运营,持续吸引现有用户及更多用户的关注。

星创视界通过公域流量池,不断扩大声量并创造全渠道触点,通过拉新、黑科技路演、提供企业福利等多种方式,沉淀公域流量到私域,并通过内部组织创新,利用企业微信支撑私域流量进一步转化成企业会员,实现会员转化,同时实现与会员关系从利益关系向情感关系的转化,取得良好效果。

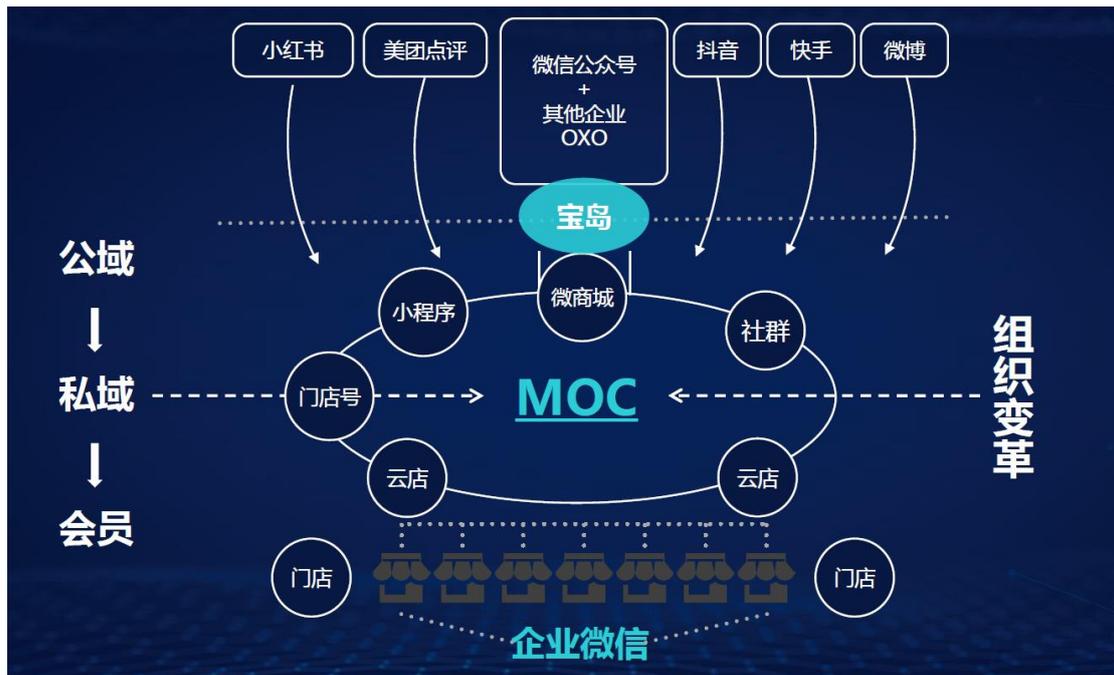


图 2：星创视界私域流量到会员运营

3. 无差别会员催生新运营手段

随着零售技术手段不断迭代升级，消费者成为企业会员的门槛逐渐降低，从以前需要储值或其他的门槛设置到现在的报手机号即可登记会员、支付即会员，刷脸即会员。商家对消费者数据收集的迫切程度远远大于过去任何时候，随着技术成本下降和进一步普及，会员与非会员的差别可能就在于你是否到店消费过。通过技术手段，理论上只要到店可能就会保存成为企业的会员信息，并伴随此后产生的消费过程。以前概念中的会员和非会员，在新的零售技术环境下会变得无差别，主要的区别在于新消费者是被动而非主动变成了企业的会员，或者说消费者是否激活自己的会员身份。

这也是最近两年企业的会员大幅增长的重要原因，但绝大部分企业对会员运营的定义仍然停留在简单的积分上，其他权益类都比较少；随着会员数量增多，按原有制度下的积分成本也会造成企业的负担。另一方面，更多数量的会员参与企业的忠诚度项目，可能会使得个体获得的权益更少，从而导致消费者对会员身份的不关注。

因此，无差别状态下的会员运营，需要企业思考常规的忠诚度计划，如会员等级、会员权益等是否有效，对大部分消费者而言，这些回馈可能都是鸡肋，还

不如一篇公号内容传递的价值更大。企业需要思考，通过一些非物质的价值传递和回馈，是否能获取更好的效果？当然，无差别会员运营不等于放弃原有的模式，消费者对企业销售额的贡献存在二八原则，通过创新运营方式，80%的会员通过非物质方式传递价值，把核心的运营费用重点运用到 20%的高质量顾客上，形成价值最大化。

4. 从触点搭建到会员中台建设

会员运营的数字化方向，正在从触点的搭建走向进一步深拓，进行中台及后台建设。前台重点在入口及触点的打造，如线下 POS、移动 POS，线上微信、企业微信、支付宝、小程序、APP 等，消费者交互层提供无缝的一致性购物体验。随着前端的快速迭代和变化，一个可以满足前台灵活多变需求的中台变得更为必要。中台是衔接前端和后台业务的桥梁，通过数字化技术，将业务流程和机制确定下来，并不断完善和创新，提升各业务之间衔接和响应效率，最终落地到企业的创新能力及对终端业务的支持上。中台的重要意义在于持续提升企业对用户需求的响应能力。

中台像一个智能化的蓄水池，不仅能沉淀会员购物全过程的数据，并且能自动分析营销数据，提炼关键指标，梳理出清晰的人群结构，便于运营人员针对关键指标做后期会员维护，不断优化投放模型，提升营销的精准度。

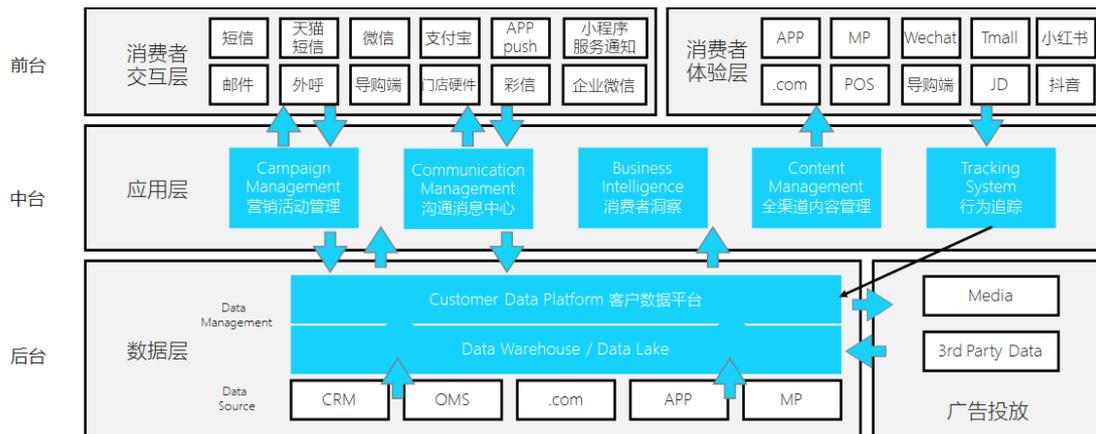


图 3: 前中后台关系 (Covertlab 营销实验室)

5. 付费会员制探索新商业模式

一方面是技术手段使得会员无差别化，另一方面，企业也在积极探索全新的会员模式。2020年10月1日，阿里付费会员业态盒马X会员店落地，在上海开出首家门店。在此之前，中国类似的会员店有山姆会员店、麦德龙和2019年才落地中国的Costco。

这是一种基于另一种商业模式下的会员运营模式，通俗称为付费会员制。

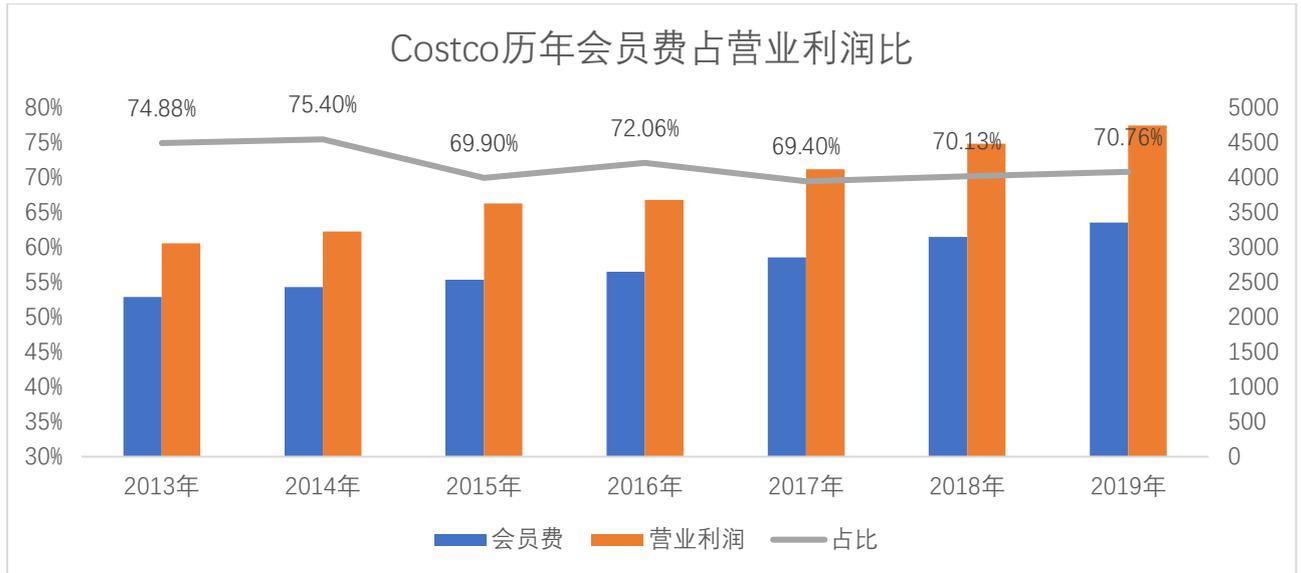
付费会员制自上世纪90年代由外资引进中国，1996年，山姆会员店进入深圳，万客隆进入广州；1997年，普尔斯马特会员店进入北京。付费会员制在中国发展并不顺利，除山姆会员店外，其余企业均撤出中国或改变方式，山姆会员店的发展也严重滞后于整个中国零售业水平，至今仍未有一家本土线下零售企业尝试成功付费会员制获得巨大成功。

近几年，国内电商企业，或者大力发展线上业务的线下企业，逐渐开始付费会员制度的尝试，如2015年京东推出京东Plus会员，2016年亚马逊将prime会员制度引入中国，2017年网易考拉海购推出黑卡会员，苏宁推出super会员制度，这些会员制在当时都引起广泛的关注和讨论，但最近两年没有更多企业跟进，付费会员制的话题也冷了下来。

这次盒马X会员店的开业，又激起行业的广泛讨论。不过，盒马X会员店的模式，对标的是Costco，这是基于另一种盈利模式的会员制度。

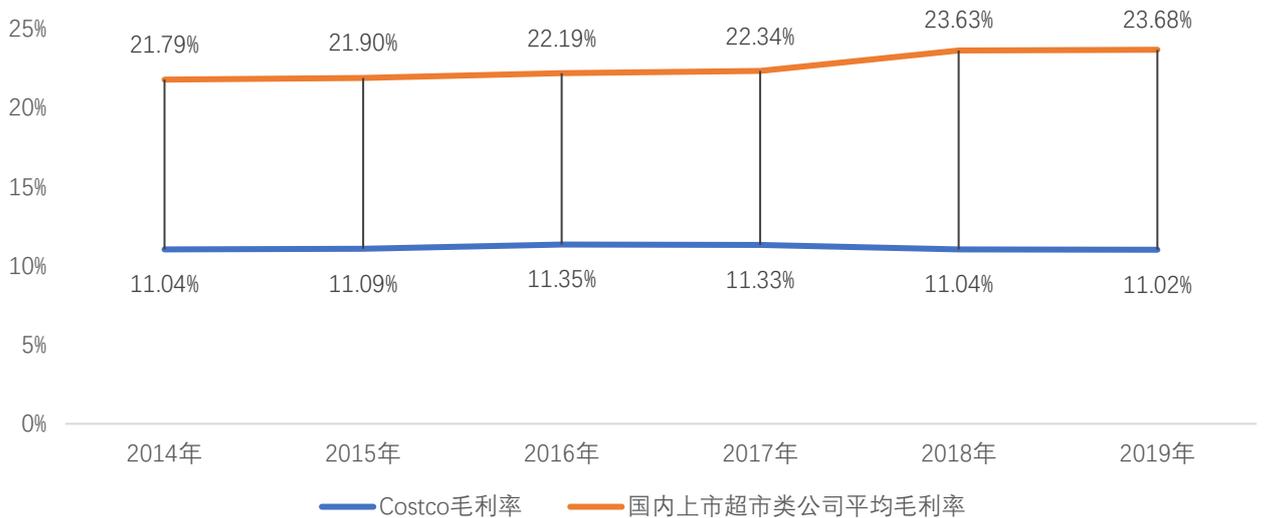
以全球付费会员制最成功的企业Costco为例，Costco 1983年成立，是美国仅次于沃尔玛的第二大零售商，全球第七，全球共782个门店，2019年销售收入1493.51亿美元，毛利率11.02%，会员总数9850万，2019年付费会员数量5390万，会费收入33.52亿美元，占营业利润的70.76%，主要利润靠会员费，全球范围内续费率是88%，其中美国和加拿大的会员续费率91%。

Costco的盈利模式，核心是超低毛利率，毛利覆盖运营成本，利润几乎来自于会员费。如图4所示，Costco的会员费占营业利润的70%以上，贡献了营业利润的大部分；另一方面是极低的毛利率，Costco的毛利率只有国内超市企业的一半，如图5所示，Costco的毛利率维持在11%左右水平，而统计国内A股上市的超市企业，毛利率平均在21%以上，2019年为23.7%。



数据来源：Costco 历年年报

图 4: Costco 历年会员分占营业收入占比



数据来源：Costco 年报及 2019 年 7 家国内上市超业类企业公布的毛利率平均)

图 5: Costco 历年毛利率与国内上市超市类企业毛利率对比

同时，Costco 还拥有数量众多的付费会员，2019 年为 5390 万，明显高于国内超市，且续费率均在 90%左右。对比国内会员数最多的超市永辉，2020 年上半年的会员数量 3284 万，而且是普通会员。

从这几组数据比较可以看出，Costco 与国内主要零售商盈利模式完全不同，除了收费会员制外，经过多年经营，Costco 成功将品牌塑造为“价格实惠、品质出众、中产阶级”，深入人心，得到大批消费者青睐支持。

对于国内大部分零售企业而言，在较长一段时间内，经营模式很难有较大调

整。在当前的盈利模式和毛利空间下，会员的权益也很难做出较大调整空间，没有推广付费会员制模式的基础。像盒马这样另起炉灶的尝试，其他企业很难复制。

对于电商或全渠道零售商而言，其有别于线下实体的一些得天独厚的条件，有局部空间进行有吸引力的会员的附加值服务，如随时随地的专属会员价、免运费券、虚拟商品权益如京东跨平台的爱奇艺、腾讯视频、QQ 音乐、喜马拉雅等会员权益共享等，技术上也容易实现。随着京东、网易严选、苏宁等陆续推进收费会员制度，相信会员更多的电商或全渠道零售商加入付费会员制推广，在新的领域展开竞争。

四、 零售业会员运营策略及建议

1. 形成会员标签层级

会员标签是会员精准营销的基础。如何定义及使用标签，标签的数量是否越多越好？这些问题往往让会员的运营者们苦恼。

在实践中，常常会出现难以取舍的情况，希望拥有非常多的标签，各种会员属性、购物行为，都使用标签来刻画。同时，企业的各个职能团队因不同的诉求，往往会采用不同的维度来进行设置。最终，不同视角、不同维度的标签无法统一、难以运用，无法形成合力以及真正的会员洞察。

因此，采用一套统一的策略来定义标签就变得更为重要。标签的定义和使用也需要分为不同的层级，也有主次之分，形成“会员标签金字塔”。

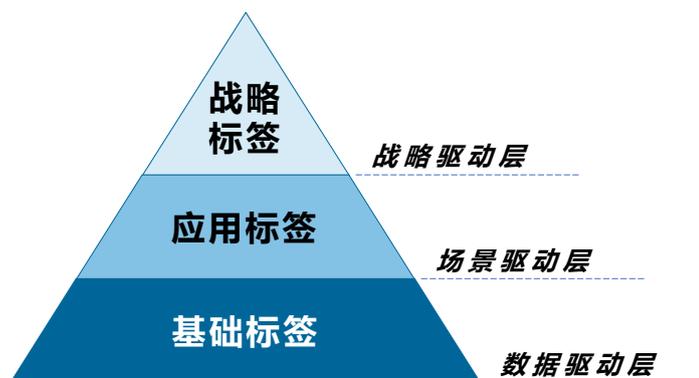


图 6： 会员标签金字塔分层

首先，顶层是会员战略标签，是指导企业会员战略的最重要的指标，需要企业的各个部门与层级建立统一顾客语言，并持续追踪，是战略驱动层。

其次是会员应用标签。应用标签通过基础标签结合算法进行计算, 定期刷新; 并且与各个业务系统进行对接, 指导具体工作, 一般数量在 20 个左右, 是场景驱动层。

第三是会员基础标签。基础标签通过多维度数据源进行计算, 存储在数据库中, 根据需要定期更新。整体的数量视企业所需而定, 基于业务需求灵活扩展, 多者可达数百个, 构建数据驱动层。

在实际会员运营中, 作为统一顾客语言的基石, 会员忠诚度细分的战略标签具有可沟通、跨部门、跨层级、可衡量的特征。由于形成了企业级统一的可识别、可度量的会员划分标准, 所以能够实现跨职能部门、跨权力层级的有效的沟通和协同, 同时可以根据月度、季度、年度等不同的时段, 进行数字化的精准衡量, 洞察会员群体在各时段内的变动情况和发展趋势。

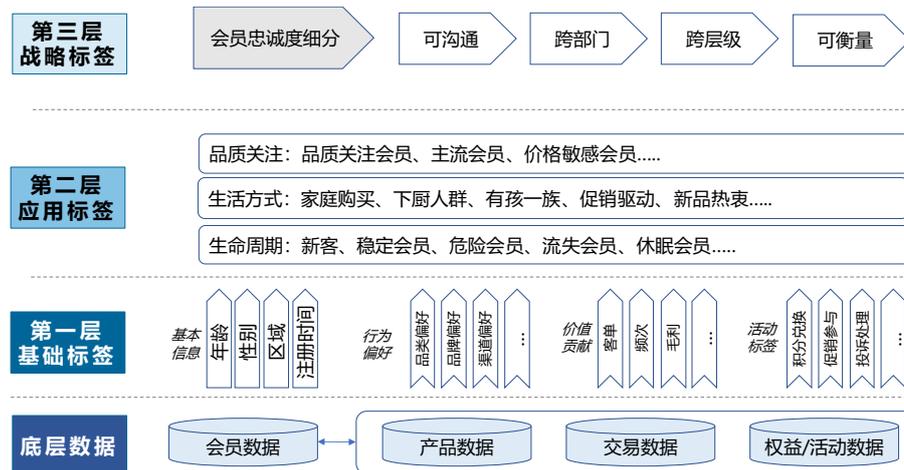


图 7： 会员标签分层

2. 关注会员战略细分

会员标签体系可以有众多标签, 但战略层的标签不宜过多, 战略层标签是有着固定使用场景的细分, 比如用于理解消费者, 对某类特殊会员进行针对性的营销等。

(1) 会员忠诚度细分

会员忠诚度细分是适合应用在顾客 KPI 追踪的顾客细分, 通过经典的 RFM 模型构建。通常以 13 周作为划分周期, 对于超市而言, 如果一个顾客超过 13

周不再发生复购,其接下来再复购的概率小于 10%,可将其认定为易流失顾客,如果在 13 周内发生了购买行为的顾客,基于购买频次 (F) 与购买总金额 (M) 进行划分,可以把顾客分为忠实顾客、优质顾客、普通顾客和偶然顾客。忠实顾客和优质顾客我们一般统称为忠诚顾客,普通顾客和偶然顾客统称为机会顾客。

二八定律也适用零售行业,忠诚会员的比例和贡献度不同可能会有些差异,总体来看,差不多 20%的顾客贡献超过 60%以上的销售额。因此,如果能够保证忠诚顾客的到店与客单,零售商整体的销售就不会发生太大的下降。

(2) 会员价格敏感度细分

会员价格敏感度是以价格维度对顾客进行细分,通过分析每个顾客长期购买行为,分析不同品类的商品价格带得出的顾客对于价格关注度的普遍规律作为细分的基础。

该细分的前提是假设不同客群对于价格敏感度有显著差异,所以不同价格带的商品所对应的目标客群也是不同的。要定义不同价格敏感度的人群首先要定义不同价格带的商品,而这种定义是要在一个品类的内部进行,而且要对规格进行归一化。如果一个人购买高端商品的比例较高,就会被定义成高端顾客,反之就是价格敏感顾客,中间的则是主流顾客。

(3) 会员生活方式细分

顾客生活方式细分,主要用来让零售商理解消费者,可以把顾客分成若干类,分析每类人群的显著特点。顾客生活方式细分基于顾客标签、产品标签对顾客进行细分。如消费者对每个品类的偏好、购物时间、促销偏好、支付方式,年龄性别等,通常可以生成几十或者上百个维度的标签,然后对这些标签进行聚类,区分出不同的消费者行为,用以理解消费者的生活方式。

3. 会员生命周期管理

会员生命周期是按顾客当前的行为特征,划分到不同生命周期的阶段;对于不同阶段的顾客可以采取不同的营销手段。一般地,可以分为如下几类:

新客:注册日后第一次购买发生在最近 13 周

苏醒顾客:最近 13 周发生第一次购买且距上次购买超过 52 周

流失顾客:最近 13 周没有发生购买

休眠顾客：最近 52 周没有购买行为

企业的会员运营，需要针对每一类顾客所在的生命周期，采取对应策略，以维护和管理会员。

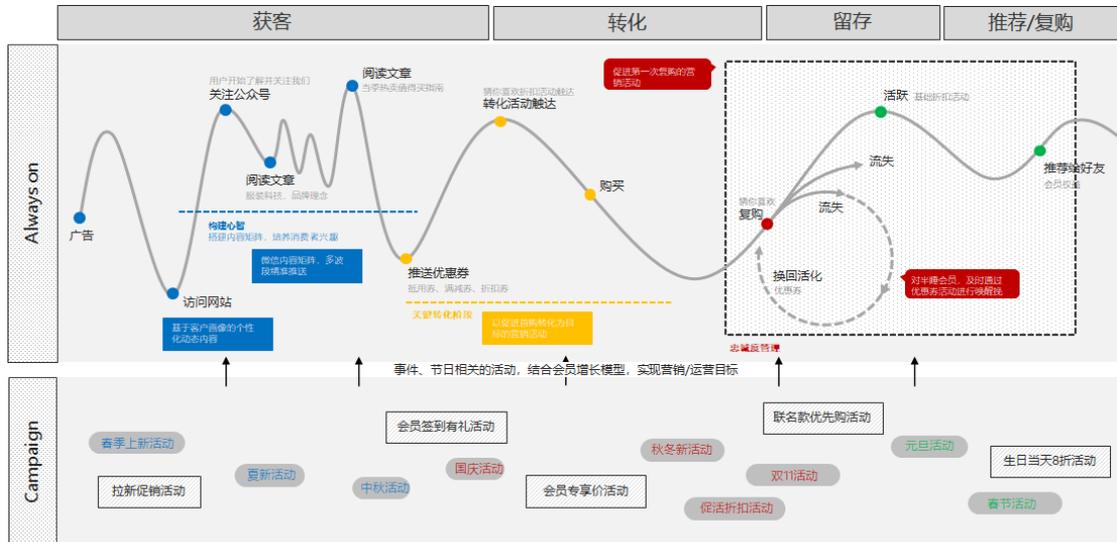


图 8：客户旅程运营管理（来源：Covertlab 营销实验室）

4. 全渠道规划与运营

(1) 以顾客视角打通全渠道

线上线下融合及全渠道是当下零售的重要共识。今天的消费者，本身是同时在线上和线下进行消费和体验的，因而，零售企业需要调整以满足消费者多样化的需求，通过制度调整及技术手段，同时在线上和线下与消费者进行沟通。目前仍然有不少零售企业，其线上线下数据是分开的，甚至线上和线下是两个部门，而且是内部竞争关系，这不利于全渠道营销。因此，更好的做法是，企业以客户为中心，以顾客的视角进行全渠道数据打通，把消费者线上线下的行为串联起来，从而构建一个全渠道的顾客洞察。

只有把消费者线上行为与线下行为进行打通整合，才能针对全渠道用户行为进行分析。当前线上线下的打通已经不再是障碍，众多服务商通过唯一的用户身份证明（UID）来进行关联，一般用手机号或者手机设备号码进行匹配进行数据关联形成统一的用户数据。除了手机号以外，未来还有可能成为 UID 的就是基于人脸识别技术记录下来的每个人面部特征（faceID）。

(2) 提供一致性的用户体验

零售营销正在改变。成功意味着与最重要的客户——全渠道会员建立紧密联系，无论他们身在何处，使用什么设备，在顾客所在的每一个终端，都有相应的触点。

全渠道的方式，旨在为包括实体店，电商网站，移动端、社交等多维度接触点，向顾客提供一致性的、独特的消费体验，尽量避免不一致的消费体验造成顾客流失。

5. 保护存量扩展增量

一方面，大部分企业在长期的经营过程中，沉淀了一定数量的会员，少则几十万，多则上千万。某种程度上，这些会员都是企业的重要资产，但是，在过去相当长一段时间，会员的运营还未上升到企业的战略高度，企业对会员的重视度不够，相应的投入也相对较小，导致这些存量会员数据长期沉睡，会员的活跃度也较低，没有发挥出应有的价值。为此，对大部分企业而言，首当其冲的是如何盘活和利用好当前的会员数据，有效激活，发挥出应有的价值。

另一方面，保护好存量的同时，也需要通过各种方式吸纳新会员，利用新营销媒体，如微信、微博、抖音等平台，同时利用线下高效的体验不断吸收新粉丝，逐步转化为忠实会员。同时，通过与第三方平台跨业合作，利用公域流量社交平台合作导入，扩大会员基数，形成增量。



扩大会员营销基数的同时还需要提升用户体验

刷脸支付

会员转化率是传统模式 **3倍**

获客成本不到传统模式 **1/3**

一键授权成为新光天地会员

实体会员 + 淘宝ID

银泰会员

扩大会员基数除了引流，更应该在用户体验和用户互动上下功夫

图 9：支付宝刷脸支付一键成为会员

中国百货商业协会简介

中国百货商业协会（CCAGM）成立于1990年，是流通领域成立最早、最具影响力的全国性行业组织之一，2009年就被国家民政部评为4A级社团组织。

经过30年的成长发展，目前协会拥有企业会员近千家，除了遍及全国的百货零售企业和购物中心，以及日用工业品零售、批发、生产企业外，还包括众多线上线下不同业态的零售企业，如大型超市、专业店、专卖店等。

协会的主要活动包括：参与流通政策制定和组织相关标准起草、开展行业调研并撰写相关报告、组织专题会议和培训、开展企业交流互动等。其中，由中国百货商业协会主办的“中国百货零售业年会暨商业创新峰会”已连续召开17届，每年有千余名行业高管出席，成为业内人士每年欢聚一堂、结交新朋友、获得新知识的大平台。其它会议活动还包括：零售营销大会、技术应用大会、购物中心峰会、零售转型分享会等。

中国百货商业协会下设有数字商业分会、自助售货行业分会、进口商分会、化妆品国际分会、时尚定制委员会等机构。

协会工作目标与方针：桥梁 纽带 汇集 分享



请关注协会公号