

会员运营，从量变到质变

——2022 年中国零售业会员运营报告



中国百货商业协会

2022 年 8 月



目录

1	消费趋势新变化	3
1.1	消费多样化	3
1.2	消费数字化	4
1.3	消费品质化	4
1.4	消费社交化	5
2	零售业会员运营情况	6
2.1	会员规模快速扩大，销售额占比提升	6
2.2	销售贡献二八现象，核心会员贡献大	9
2.3	私域运营成为重点，导购成连接纽带	10
2.4	会员数据助力决策，数据成核心资产	11
2.5	全方位拓展新会员，全渠道数字营销	13
3	零售业会员运营问题	14
3.1	买不起，黏不住	14
3.2	瞄不准，触不动	14
3.3	看不穿，打不通	14
3.4	数量多，贡献小	15
3.5	缺人才，推不动	16
4	零售业会员运营趋势	16
4.1	会员运营成为战略重点	16
4.2	数字化会员成企业标配	17
4.3	精细化运营提升忠诚度	18
4.4	高价值会员的运营强化	18
4.5	付费制成行业探讨热点	19
5	零售业会员运营建议	21
5.1	打通内部系统壁垒，真正实现高效运营	21
5.2	作为核心资产看待，维持品牌核心价值	22
5.3	重视私域流量运营，发挥导购连接作用	22
5.4	编制行业标准规范，提升会员运营水平	23

引言

当前，消费者的消费行为呈现多样化、数字化、品质化、社交化趋势，谁拥有更多消费者的消费信息，并进行有效分析及应用，谁将在市场竞争中赢得更多优势。随着市场进入存量竞争时代，会员已成为零售企业的重要资产和大家争相争夺的重要资源。

零售企业纷纷加大在会员运营及系统建设上的投入，会员运营取得了较为显著的效果，主要体现出以下几个特点，一是企业的会员规模快速扩大，销售额占比也持续提升，行业平均水平已近7成；二是私域流量运营成为重点，导购作为连接商家和消费者的纽带，发挥了越来越重要的作用；三是核心会员是企业的重点，遵循二八原则，少数的核心会员贡献了更大的销售额；四是新会员拓展力度大，数字化营销不断提高。

尽管会员增长较快，运营也有较大进步，但大部分零售企业仍然面临诸多问题，一是流量贵，买不起，黏不住，通过一些促销活动获得的流量通常是一次性交易，很难沉淀下来；二是会员标签不清晰，定位不准，很难做精准营销；三是不能真正了解消费者，即使是有基础，也因内部系统之间的割裂形成信息孤岛，很难打通；四是缺乏既了解线下和线上新媒体平台玩法，又了解消费者趋势变化并能适时作出变化的运营人才。

未来，零售企业的会员运营有五大趋势，一是重视会员运营，使之成为企业的战略重点之一；二是数字化成为会员运营的标配；三是强化高价值会员的运营，提升服务水平；四是付费会员制成为行业探讨的热点。

为进一步提升企业会员运营水平的建议，一是打通内部系统壁垒，实现会员信息统一、共享，做到真正高效运营；二是将会员作为核心资产来对待，三是重视私域流量运营，发挥好现有导购的纽带作用；四是制修订相关行业标准，为行业提供参考。

1 消费趋势新变化

1.1 消费多样化

年轻人正在展现出强大的消费能力，在当下，这个群体重点是指 Z 世代的人群，Z 世代指 1995-2009 年间出生的一代人，他们出生在数字化、信息化时代，即将成为新时代消费主力军，并表现出个性明显的消费特征。麦肯锡发布的报告认为，Z 世代消费者约占中国人口数的 20%，而他们贡献了整体消费的 40%。从消费观念上看，中国 Z 世代消费者大致可分为六类：走在潮流一线的“品牌追随者”、专研产品的“高端购物狂”、拥有强烈社会责任感的“环保主义者”、货比三家的“性价比专家”、注重质量的“品质至上派”，以及不想花费太多时间的“佛系保守派”。

图 1-1：Z 世代人群比例及消费贡献

Z 世代消费者，1995-2009



约占中国人口数

20%



贡献整体消费的

40%

中国 Z 世代消费者构成¹，%



图表来源：麦肯锡报告《守正出奇，重焕生机：当老字号遇上 Z 世代》

50 后、60 后人群无论在教育水平、收入水平、消费理念方面与年轻群体都有显著差别，他们在注重家庭、子女的同时，也会将更多精力、金钱投注到自己身上。因此，品牌和平台推出适老化产品和服务成为大势所趋。在工信部推动之下，包括微信、支付宝、淘宝、抖音在内的热门 app 都推出了“长辈版”、“关怀版”，聚焦老龄群体，解决“不好用”、“选择少”、“不会用”的问题，加速释放银发人群的消费潜力。

1.2 消费数字化

新冠疫情的爆发以及不断持续反复，改变了人们的行为习惯，主要体现在居家的时间变多、网络行为更活跃。一方面是被迫的居家隔离，另一方面，因疫情反复担心感染，多数居民大大减少了不必要的出行。居家时间变多，工作、社交、购物、娱乐活动也转移到“家场景”，使得网络行为更为活跃。

这两个行为的变化带来消费行为的变化，线下商场的客流明显下降，人们更多转向数字空间和虚拟场景来满足重要的日常需求，各个领域数字化需求的井喷式增长。

随着线上可选服务增多，人们逐渐开始追求工作与生活的平衡，更加重视时间价值，愿意为便利付费，也推动了线上渠道的持续渗透和新渠道的不断发展，推动消费进入全面数字化时代。

为适应消费者消费习惯的变化，零售企业主动应对，着力打造全渠道、数字化零售，打破物理空间局限，变被动为主动。在疫情期间，诸多企业依靠短暂的封闭，迅速与门店覆盖范围内的消费者建立关系，并不断强化与消费者在各个触点上的连接，为消费者服务，尽量抓住消费者。

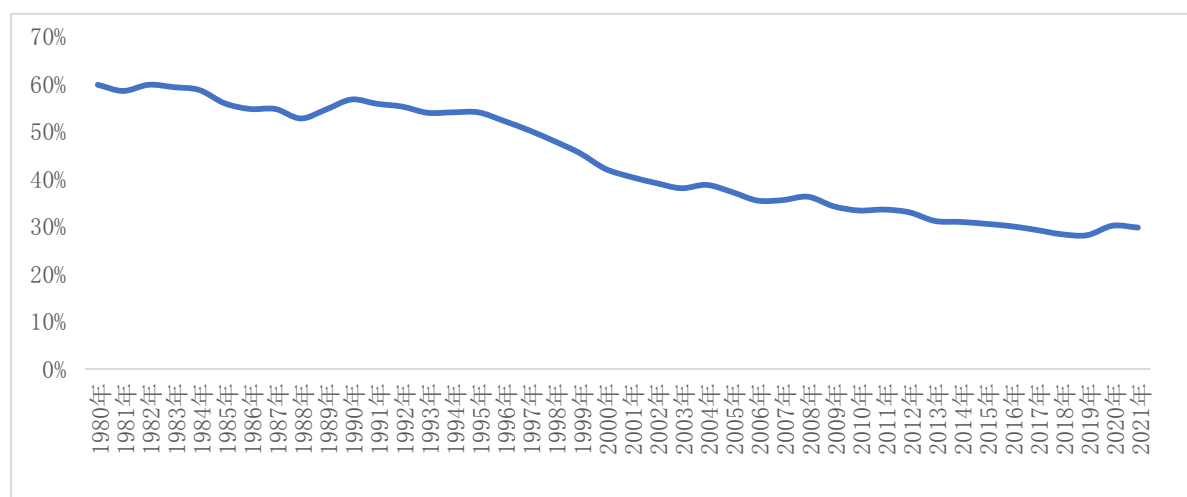
1.3 消费品质化

随着消费升级，人们的消费不再仅限于满足最基本的生活需要，可选服务的增多，人们逐渐开始追求工作与生活的平衡，更加重视时间价值，愿意为便利付费，更加注重高品质的商品及服务质量，包括品牌的美誉度、消费体验以及文化内涵等内容。这一变化，要求企业从产品品质和服务水平上都需要做必要应对。

品质类消费增长主要有两方面原因：一是消费升级。关于中国消费是在升级、降级还是分级，有很多讨论，从长期和总体来看是升级的。即使是在疫情影响严重的 2020 年，人均可支配收入仍有 2.1% 的实际增长。经济在增长，人们收入在增加，消费也会呈现不断升级的特点。二是中国拥有全球最大中等收入群体，在国家“共同富裕”等宏观政策的引领下，未来 15 年这一群体将有机会从 4 亿增长到 8 亿人。

另一方面，从恩格尔系数也能看到这样的趋势。恩格尔系数即食物支出金额与总支出金额的比值，一般随着收入的增加而减少。在人口总量没有明显变化的情况下，食物商品的消费额相对固定，消费总量不会有大的波动。食品比例的下降对应的是升级品类的提升。20 多年来中国的恩格尔系数下降趋势明显，每一个百分点的变化，对应的都是上万亿的消费，对品质升级类商品的影响巨大。

图 1-2：1980-2021 年全国居民恩格尔系数



数据来源：国家统计局，中国百货商业协会整理

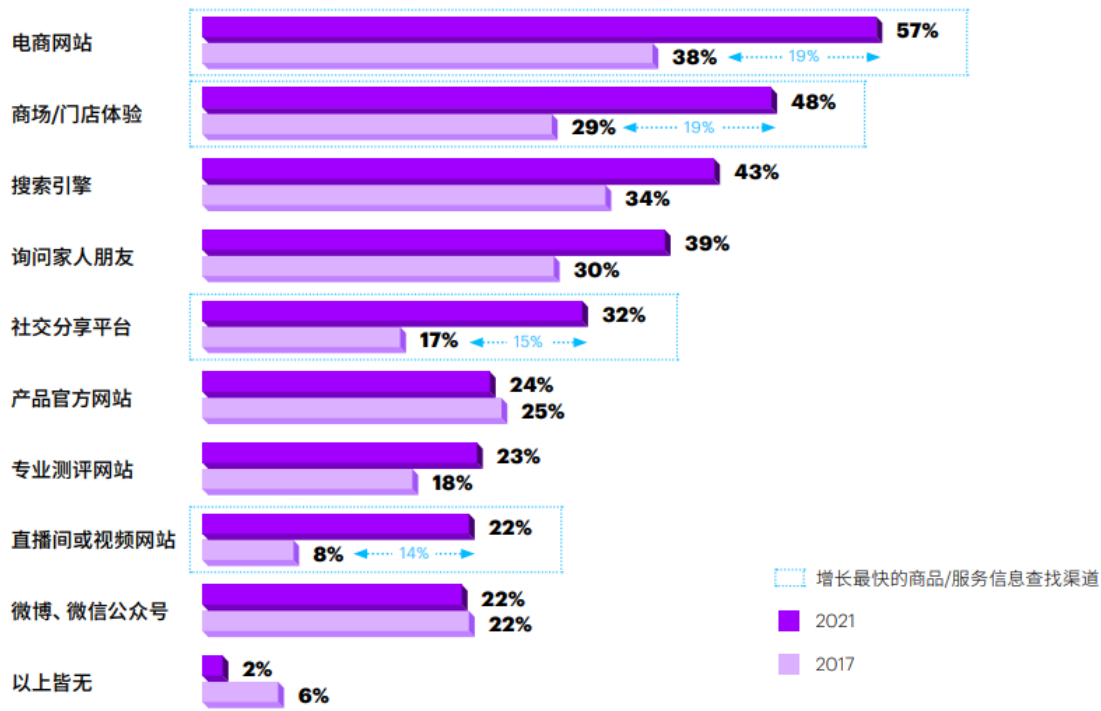
1.4 消费社交化

消费的数字化发展，使消费者在做购买决策前往往不能直接感受到实物的特性。随着社交媒体的兴起，消费者获取信息的途径变为熟人社区、微信朋友圈、直播、小红书、微信社群等方向拓展，口碑在很大程度上影响消费者的购买选择与决策。

过去几年，中国社交电商也高速增长。很多品牌都已纷纷部署社交电商，他们的成功证明了社交电商的潜力。借助社交电商，一些新进入者迅速发展业务并触达中国三、四、五线城市的新消费者。

埃森哲 2021 年调研结果显示，对比 2017 和 2021 年数据可以发现，消费者获取商品和服务信息的增幅最明显的四大渠道分别是电商网站、商场/门店体验、社交分享平台、直播间/视频分享网站，侧面反映出四年间中国消费市场经历的巨大变化。

图 1-3：消费者获取商品/服务信息的渠道



问题：当您有明确的购买需求时，您会通过哪些方式来查找商品/服务信息？（最多选5项），2021样本量=10140，2017样本量=4060
 数据来源：埃森哲2021中国消费者调研（见附录）、2017中国消费者调研

图表来源：《埃森哲 2022 中国消费者洞察》

2 零售业会员运营情况

2.1 会员规模快速扩大，销售额占比提升

存量竞争时代，得会员者得天下，会员越来越受到重视。随着数字化的发展，电子会员普及，以及成为会员门槛降低，企业的会员规模快速扩大。

据中国百货商业协会统计的 51 家 A 股上市零售企业 2021 年报数据，包括百货、超市及综合业态零售企业，2021 年年报有出具会员数据的企业共计 29 家，占比 57%。2020 年为 22 家，2017~2019 分别为 17、18、17 家（表 2-1），可见 2017 年以来企业对会员的重视程度逐年提高。

公布数据的 29 家企业，会员总量超过 3 亿人（部分企业的会员可能重复）。可比口径下，2021 年企业会员同比增长为 37%，2020 年同比增长 32%，2019 年同比增长 20%（图 1），持续保持高速增长。多数企业会员呈现两位数增长，如重庆百货同比增长 86%、广百股份 34%、杭州解百 30%、东百集团 19%、文峰股份 18%、天虹 15% 等。

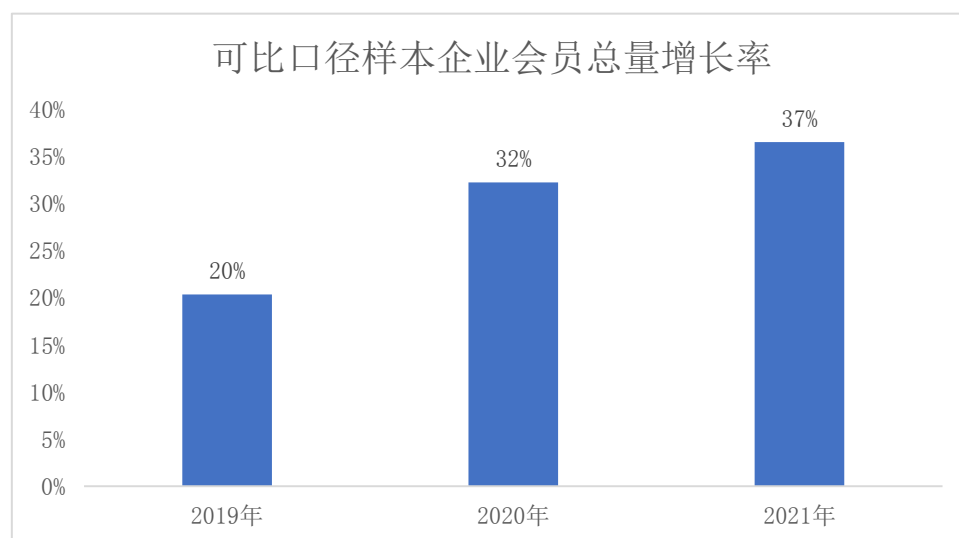
会员规模快速扩大，一方面是企业更加重视会员运营，另一方面是 2020 年以来疫情反复，线下商业持续受到影响，很多业务转为线上，企业通过线上途径与越来越多的消费者建立联系，并使之成为企业会员。如上海汇金百货，疫情期间作为保供企业，成为保障民生的重要渠道，通过企业微信、社群等方式与消费者建立有效联系。同时，消费者的选择余地也大大收窄，不得不与附近线下零售门店建立联系，这是近两年零售企业会员大幅增长的重要原因。

表 2-1：2017~2021 年零售 A 股上市公司会员总数及会员销售占比

主要业态	企业名称	总会员数 (万人)					会员销售占比				
		2021年	2020年	2019年	2018年	2017年	2021年	2020年	2019年	2018年	2017年
百货及综合	百联股份	2723	1838								
	天虹股份	3600	3130	2355	1800	600					
	步步高	3089	2478	1640	1300		60%	78%	62%	64%	
	大商股份	2096	1844				78%	75%			
	重庆百货	1836	987	561	635	599	74%	69%	64%		
	王府井	1800					60%	65%			
	欧亚集团	900	900	800	610	530	66%	66%	62%	56%	
	银座股份	837	787	622	543	391	65%	61%	58%	55%	
	新华百货	368	249	220	116	116	80%	78%	76%	70%	
	茂业商业	357	321	286	247	103	47%	62%	51%	47%	
	东百集团	266	224	170	100	61	90%	89%	91%	79%	
	广百股份	244	182	162	138	116					
	汇嘉时代	164									
	利群股份	139	100								
	文峰股份	130	111	102	73	66	67%	64%	72%	71%	
	友好集团	127	115	33	115	123	82%	80%	47%	74%	
	北京城乡	84	78	75	68	63	44%	43%	34%	38%	
	杭州解百	83	64	37	31	28			59%	61%	
	沈阳商业城	71									
	翠微股份	42	43	42	46	39	69%	71%	66%	61%	
上海新世界	41			15	13				23%		
南宁百货	41										
安德利	32										
超市为主	永辉超市	8569	4933			3232				44%	
	家家悦	1150	959	747	603	464	75%	76%	75%	76%	
	华联综超	776	686	680	648	593	65%	59%	60%	65%	
	红旗连锁	500									
	江西国光	90	83.88				73%	68%			
三江购物	89	95	93	93							

数据来源：A 股上市公司年报，中国百货商业协会整理

图 2-1：样本企业可比口径会员总数增长率

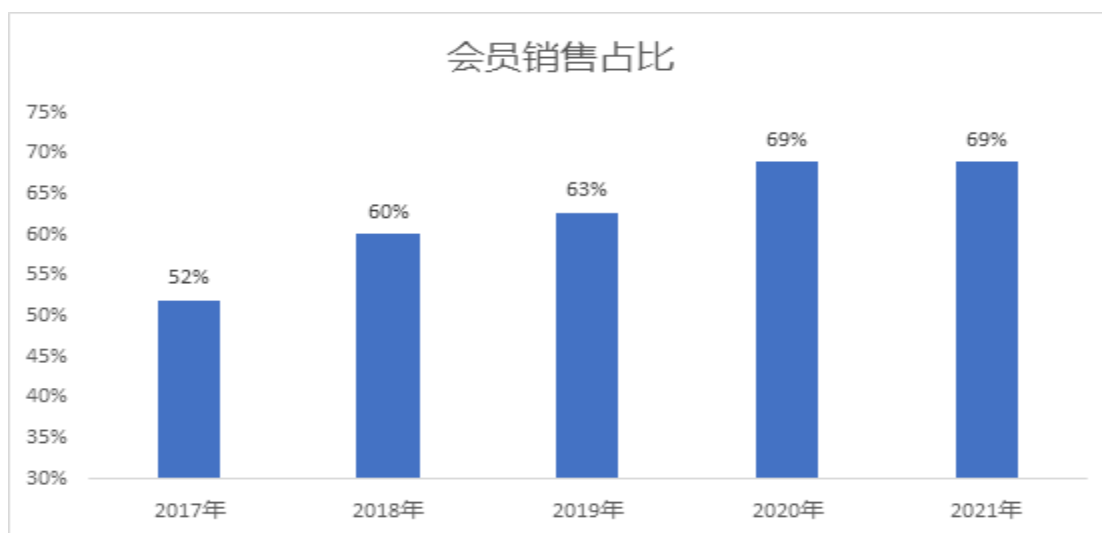


数据来源：上市公司年报，中国百货商业协会整理计算

会员规模扩大的同时，会员销售占比也逐年稳步提高。统计显示，2021年，企业的会员销售占比平均为69%，最近几年的数据分别为2020年69%，2019年63%，2018年60%，2017年52%，逐年稳步提高。

会员销售占比提高的主要原因是会员化率提高，一方面是企业更加重视，加大了会员系统、会员运营方面的投入，加强了会员运营的数字化能力；另一方面是企业大幅降低了入会门槛，如诸多企业采用支付即会员，注册即会员，同时信息技术也帮助消费者可以更便利地成为企业会员，使原本就在门店消费但尚无记录的消费者成为会员。

图 2-2：样本企业平均会员销售占比



数据来源：上市公司年报，中国百货商业协会整理计算

2.2 销售贡献二八现象，核心会员贡献大

尽管企业有众多会员数量，但从贡献度来看，大体遵循二八原则，即 20%的顾客贡献了 80%的销售额。如杭州大厦 2021 年年报显示，人数占比 85.6%的 V1 级别会员，贡献了 12.1%的会员销售额，而会员人数占比不到 15%的重点会员，贡献了近 88%的会员销售额。最高的 V6 级别会员仅仅 1133 人，会员人数占比仅 0.1%，但贡献了 13%的会员销售额，人均会员销售额为 82.4 万，是 V1 级别的 670 倍。

表 2-2：杭州大厦 2021 年会员及会员销售额情况

会员等级	会员人数 (人)	会员人数占 比	会员销售额 (亿元)	销售额占会员 销售额占比	人均会员销 售额(元)
V1	707967	85.6%	8.70	12.1%	1229
V2	67575	8.2%	12.50	17.3%	18494
V3	18418	2.2%	8.09	11.2%	43936
V4	25419	3.1%	18.34	25.4%	72143
V5	6372	0.8%	15.12	21.0%	237233
V6	1133	0.1%	9.34	13.0%	824157
合计	826884		72.08		

数据来源：2021 年杭州解百年报

重庆百货会员消费也是类似情况，金卡和银卡会员在会员总数中占比为 12%，贡献了 75% 的会员销售额和一半的总销售额。核心会员对企业的总销售额贡献较大，这是近年来企业不断强化高质量 VIP 服务的原因。

表 2-3：2020 年重百会员销售额情况

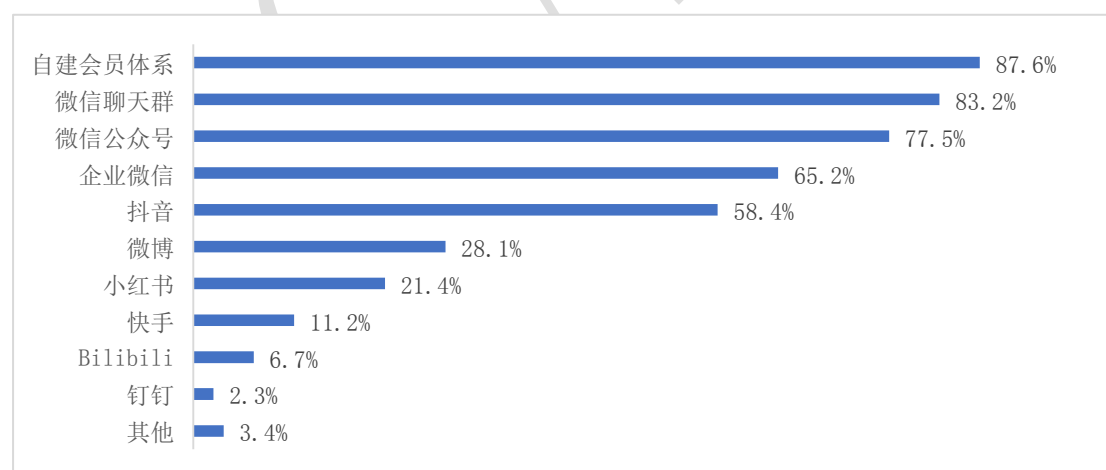
会员等级	会员人数 (万)	人数占比	会员销售额 (亿元)	占会员总销 售额	占零售总额
金卡	47.04	4.77%	86.59	52.40%	36.05%
银卡	70.72	7.17%	37.62	22.77%	15.67%
铜卡	165.94	16.82%	30.83	18.66%	12.84%
普卡	702.93	71.25%	10.2	6.17%	4.25%

数据来源：2020 年重庆百货年报

2.3 私域运营成为重点，导购成连接纽带

当前零售市场的竞争重点是对存量的争夺，私域流量的重要性已成为行业共识，会员营销也越来越得到重视。根据中国百货商业协会的调查，零售企业自建的会员体系和微信聊天群被认为是最适合搭建私域流量的阵地，其次是社群、公号及企业微信，除此以外，抖音、微博、小红书等也是企业建立私域流量的重要补充方式（图 2-3）。

图 2-3：样本企业建立私域流量的方式



数据来源：中国百货商业协会问卷调查

私域运营成为企业的重点，有两个方面的原因：

一是实体零售角度。首先，实体零售经营模式的变化，面对数字化的消费者和线上的巨大竞争压力，传统线下零售企业的业务模式已变成“线下为主+线上为翼”，有了线上工具，有了数字化手段，企业具备了开展私域营销的基础。其次，有挖掘线下流量的基础，传统零售一般较早开展会员制，大多积累了一定数量的会员，通过私域营销，可以盘活存量，引入增量。第三，实体有良好的物理资源，包括店面、橱窗、陈列等，都可以作为数字化的触点，实现线上和线下的复用。

二是从整体营销角度。首先是线上红利消退，2021年实物商品网上零售额增幅为12%，是十年来线上增幅最低的一年，甚至低于2021年全年社会消费品零售总额12.5%的增幅。其次是线上获客成本过高，互联网的获客成本正在大幅攀升，与其花费高额的新客成本，不如维护好已有的存量客户。第三是消费模式变化，疫情加速了消费者的线上转化及“人”和“货”的数字化，同时消费者的消费模式也因疫情影响发生了变化。

企业重视私域流量运营也促进了导购角色的变化，其地位可以概括为：是连接品牌、商品和顾客的纽带，是全渠道客服和私域营销的节点，是实现商场/品牌销售任务的关键。在零售转型过程中，导购在多个方面承担了重要的职能，可以概括如下表：

零售转型重点	导购员承担的工作
私域运营	连接顾客的重要触点，是拉新会员、维护社群的主体
全渠道	承担部分主播的职能，运营社群微商，并向线上引流
分销分润	销售任务的直接承担者和完成者，分润加强积极性和主动性
专柜到家	导购员是完成履约的关键环节，并承担部分售后服务工作
分散收银	由专柜导购完成原来集中收银任务，角色增加
提升商品力	消费者主权，导购更要成为产品专家，特别是自营商品

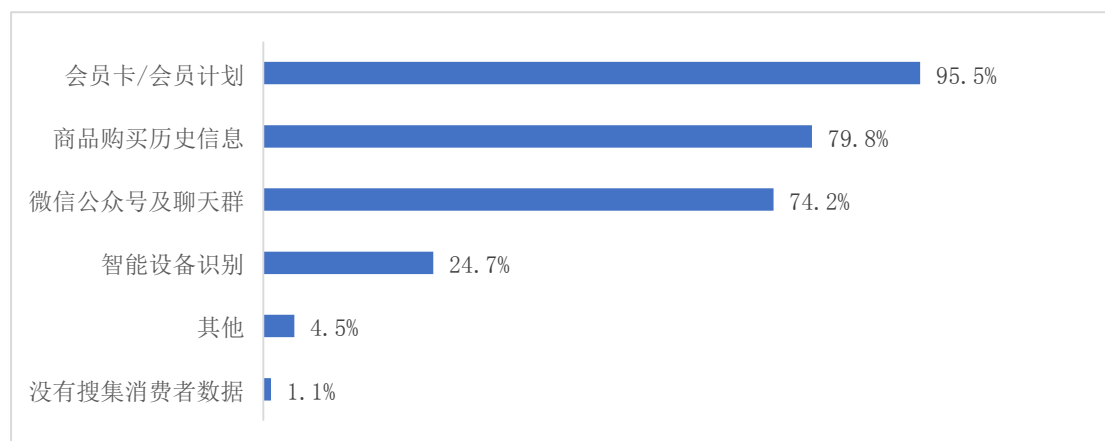
传统导购以销售为主，包括整理货品、产品陈列、销售统计等。随着零售的转型升级和数字化应用，导购员职能发生重大变化。其中核心的变化是导购作为会员运营的重要触点，提供有温度的服务，让会员感知尊重、感受价值，成为连接会员的纽带，服务会员提升忠诚度的主体。

2.4 会员数据助力决策，数据成核心资产

随着企业的消费者会员化及会员销售额占比逐年提高，数据也越来越全面和更具价值。进行消费数据采集及分析，是零售企业深挖消费需求、进行精准化营销以及进行数据决策的重要手段。企业收集各类消费交易数据后，分析消费者喜好，优化商品组合，从而为消费者提供更加符合需求的产品。

根据调查显示，几乎所有的受访企业都有通过各种方式收集消费数据。其中，会员卡和会员计划最为常用（95.5%），其次是商品购买历史记录（79.8%）和微信公众号及聊天群（74.2%）（图 2-4）。

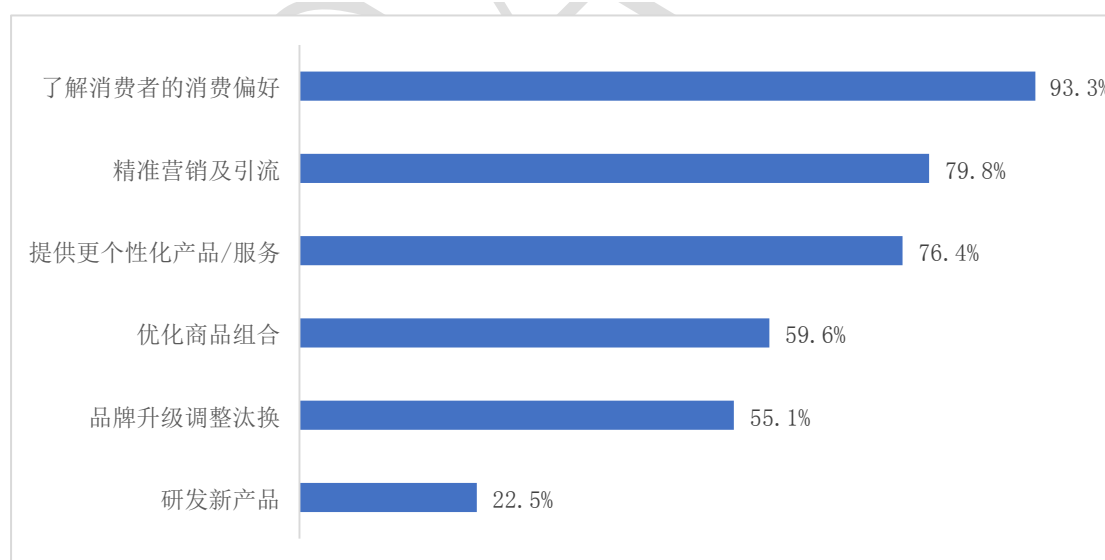
图 2-4：百货业样本企业收集消费数据的方式



数据来源：中国百货商业协会问卷调查

受访企业表示，收集到的消费数据，主要用途包括：了解消费者的消费偏好（93.3%）、进行更精准的营销及引流（79.8%）、提供更个性化产品/服务（76.4%）以及优化商品组合（59.6%）（图 2-5）。这些数据及分析都有助于企业进行商品结构调整和提供更好的服务，帮助企业进行数据化决策。

图 2-5：百货业样本企业收集消费数据的用途



数据来源：中国百货商业协会问卷调查

2.5 全方位拓展新会员，全渠道数字营销

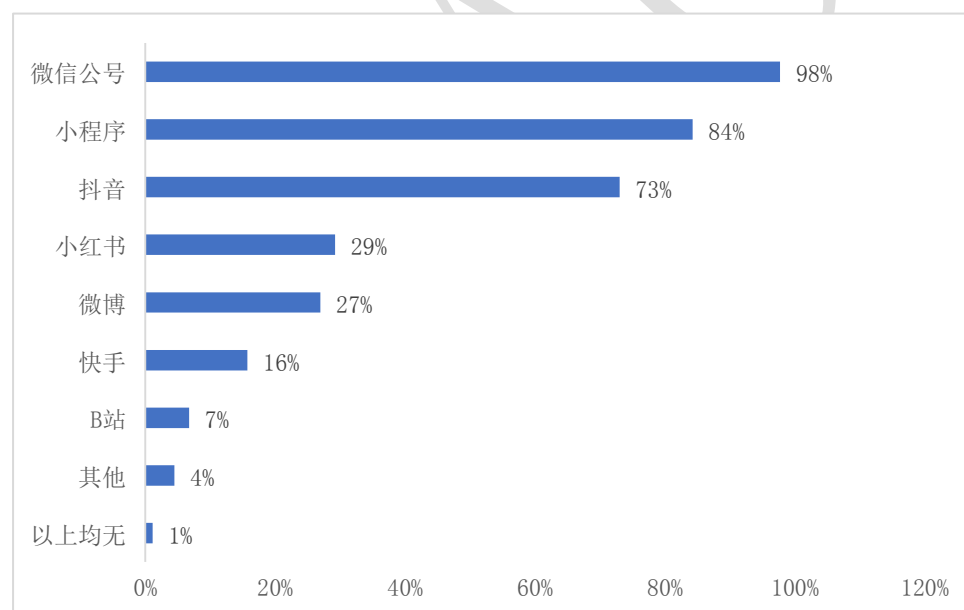
数字化的发展大大降低了消费者成为企业会员的门槛，一方面是企业需要更多更全面的消费数据，降低了成为会员的门槛，从以前需要填写姓名、年龄、身份证等诸多信息到现在支付即会员、授权即会员，变成一个泛会员的概念，先做大会员池子，有了精细化运营基础，才做进一步的细分。另一方面，零售技术的发展也使成为会员更为便利，支付即会员、微信或支付宝授权即会员、超市收银台输入手机号即会员。

同时，随着近几年小程序的广泛应用，特别是百购企业营销，触点多元，从停车开始，到进店、逛店、查询、收银等，线下的每个环节和触点都有开展数字化营销的空间。

中国百货商业协会发布的《2021-2022 年百购行业小程序应用报告》显示，企业广泛利用新媒体平台进行营销，主要通过微信公众号、小程序和抖音进行营销活动，其中几乎全部企业都在使用微信公众号（98%），84%的企业使用微信小程序，73%使用抖音（图 2-6）。

另一方面，企业也在尝试多元化渠道的营销，如使用小红书、微博、快手、B 站等，但目前这几个还不是主流方式。

图 2-6：样本企业通过哪些社交媒体进行销售或营销



数据来源：中国百货商业协会问卷调查

3 零售业会员运营问题

3.1 买不起，黏不住

数字化时代，无论是线上还是线下企业，流量都非常重要。线下企业普遍面临的问题是客流下降，一些企业为了应对客流下降问题，通过从抖音、微信等不同的平台购买流量实现引流，但流量成本越来越高，企业面临较大压力。

更重要的是，通过公域流量中获得的流量，很多不是企业的目标客群，通常是因为一次优惠活动参与进来形成购买并成为企业的客户或会员，而对于企业而言，更重要的是形成复购，企业发现这些购买的流量，复购率非常低，黏不住。

3.2 瞄不准，触不动

瞄不准，即对会员的定位不清晰，很多企业的会员数量非常庞大，如上文的统计中，百万以上会员的企业占比不小，但会员的相关信息太少，有的可能只有一个电话号码，一个微信 ID。传统的积分体系、顾客分级体系，本质上是消费者和企业金钱和商品及服务上的互换。零售行业一直在提精准营销，实际情况是绝大部分企业都没做到。没有详细的标签化信息，缺乏精细化运营的基础，始终是雾里看花的状态。

瞄不准同时会带来一个问题，即触不动。因为不了解会员，就没有办法提供与消费者匹配的、有针对性的内容营销，更谈不上精细化运营。虽然有众多会员，但常规的手段还是通过发信息、打电话。即便是建社群、通过建立小程序平台等新营销手段不断拉近企业与消费者的距离，但运营仍然乏力。由于不了解会员，给到的信息经常是会员不感兴趣的，很难触动。

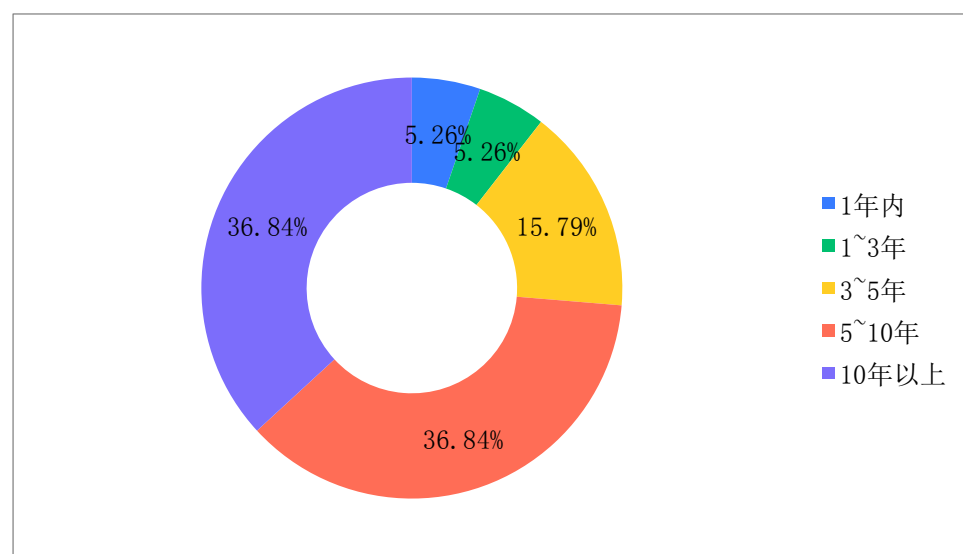
3.3 看不穿，打不通

营销没有形成体系化的闭环。传统企业有很多事情想做，但很多做法跟原来的系统、数据打不通，各个系统之间都是一个个孤岛。工欲善其事必先利其器，但在会员运营方面，企业普遍反映系统支持度不够，体系未打通。由于会员来源渠道众多，既有线上又有线下，线下可能是扫码关注、收银台注册，线上可能是 APP、小程序、公众号的粉丝，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、系统化角度去做会员运营。

体系打不通，主要是现有系统陈旧的原因。中国百货商业协会开展的“百购行业数字化系统需求调查”显示，最不满意的系统是 CRM 及会员系统，主要原因是系统比较老，

功能陈旧，缺乏灵活的会员运营及营销功能，不能很好支持私域运营需求，同时后续开发成本高。这些系统的上线年限都较长，调查显示，5年内上线的系统占26.3%，其余均在5年以上，其中近4成超过10年。10年前的系统及数字化需求，与现在不可同日而语，变化巨大。数字化时代下，需要与会员及消费者建立更为紧密的连接，行业已经有此共识，但企业的系统目前仍然有较大差距，亟待升级。在关于下一步重点希望打造的系统调查时，CRM及会员系统被认为是下一步重点升级对象。

图 3-1：当前核心系统上线年限



数据来源：中国百货商业协会百购行业数字化系统需求调查

3.4 数量多，贡献小

最近几年企业的会员数量增加很快，形成了很大基数。企业的会员数量看上去很庞大，但并未发挥出应有价值，单个会员的销售贡献较小，除了少数高价值会员贡献了多数销售额外，其他大部分会员的销售贡献还有较大提升空间。以上述杭州大厦 V1 入门级会员的年人均销售额为 1229 元，其人数占会员总数的比例为 85.6%，重庆百货普卡会员人数为 702.93 万人（2020 年数据），会员人数占比 71.25%，贡献了 10.2 亿的销售，年人均销售额为 145 元（因含有超市部分，因此人均销售额低一些）。

按销售额提高的方式， $\text{销售额} = \text{客流量} \times \text{转化率} \times \text{复购率} \times \text{客单价}$ ，企业这几年做了很多努力提升会员数量，但在转化率、复购率以及客单价上仍然在寻找突破。

企业需要尽快摆脱目标顾客定位不清晰，不进行会员区分的传统盲打式营销，尽快借助数字化手段，链接目标顾客、价值顾客，重构以顾客为中心的新营销体系，促进单客价值的提升。

3.5 缺人才，推不动

会员运营的核心目的在于通过提升商品的匹配度和个性化的营销，最终体现在企业的销售业绩的提升。多数企业都善于做传统线下营销，依据常规的节假日、会员日等营销日历，都有一整套完善的营销方案。但是，随着消费者消费习惯的变化，渠道多样化，单一的线下营销不能覆盖所有目标人群。另一方面，90后、Z时代的消费者逐渐成为消费主流，这部分人群很难被线下的营销玩法所覆盖。

同时，今天的竞争已经不再局限于同业竞争，大家都在抢夺消费者的时间，哪里有更好的体验和场景，或者哪里给更多的便捷，消费者就会去到哪里，是一个大竞争的概念。零售业面临同样问题，各个领域都在抢占消费者的时间。

竞争日趋激烈，企业需要有能理解新消费趋势的运营人员，利用新营销手段、新媒体平台与消费者建立紧密连接，需要了解和跟踪新的技术实现方式，以更直接和有效的方式，满足运营需求。目前企业既了解线下，又熟悉线上各种营销方式的全渠道专业人才相对匮乏，人员结构也相对老化和传统，组织架构也不适应全渠道会员运营及营销的需要，企业在会员运营过程中捉襟见肘，组织架构、绩效考核、激励机制都不适应数字化要求，推不动企业的会员数字化运营。

4 零售业会员运营趋势

4.1 会员运营成为战略重点

上市公司近几年的年报中，会员相关的内容成为年报的重要部分，这反应了企业在实际经营中已把会员运营作为其战略重点之一，并在会员运营方面大量投入，不少企业收获颇丰。

重庆百货建系统、搭平台、拓入口，提升会员运营能力。2021年，“重百新世纪”小程序入驻支付宝平台，“重百云购”小程序入驻云闪付平台。百货多平台多场景赋能会员拉新。云购商城、券平台、直播等多平台支持多场景会员运营。超市地推拉新，面推拉新，创新用户裂变活动，打造付费会员体系。电器推动便捷付，销售即注册，助力会员拉新，精准会员运营，丰富拼团秒杀、清洗、检测等服务，推出会员尊享权益，实现异业及品牌方资源共享。同时，进行会员数字化，建立全公司共享的会员池并搭建精准营销平台，会员洞察、客群画像与标签、上线自动化营销推送等功能。一些列动作，累计新增会员319万，会员总数达1836万。

天虹强化数字资产运营，多渠道纳新并深化连接与社群运营，运用 SCRM 系统强化会员关系管理；构建数字资产框架，并在社群运营与供应商服务两方面建模应用。以 APP 线上平台整合全国商品资源，以 SCRM 系统精准服务全国目标顾客；重构数字化中台，实现会员、商品、门店的服务及营销数字化，积累数据资产，通过大数据应用建立计算能力，洞察顾客需求、提升顾客体验、精准供应和个性化服务。2021 年，天虹整体数字化会员人数超 3600 万，近 2.5 亿人次通过天虹 APP 和小程序交互获取信息或消费，APP 和小程序月活会员逾 426 万。

存量竞争时代，得会员者得天下，会员是各商家必争之地。

4.2 数字化会员成企业标配

数字化是发展必然趋势，是所有会员运营及营销的基础，已成为企业的标配。没有数字化，绝大部分会员运营工作无法开展，或者说无法有效地开展。

金鹰集团持续深化会员服务，以“金鹰生活”一站式生活服务平台为载体，将微信、微博、VIP 电子会员卡，将金鹰门店、7-11 便利店、品牌旗舰店以及产业上下游资源深度整合，并嵌入多种优质便捷的全生活服务内容，实现线上线下双向引流。截止 2021 年 12 月 31 日，金鹰生活 APP 下载量突破 924 万，日活 14 万，成功吸引的 314 万 VIP 会员，使得 VIP 会员消费占集团总销售额的 64.4%。并持续深化全渠道营销及数字化升级，关注会员体验，推进会员数字化，通过精准营销提升会员销售占比，由重 GMV (Gross Merchandise Value) 转向中会员 LTV(Life Time Value)，延长会员生命周期、提升客单价和复购次数，提升平台价值。

茂业国际通过完善会员管理系统，进行会员数字化，实现市场营销、销售、服务等活动自动化，打造客户一站式服务体系，让用户体验到更省时、省力、高效、贴心的会员服务。同时，依靠门店线下物料，流媒体推广，线上积分商城，以及短信和各门店营销活动推广，优化储值卡、惠享卡、积分商城充值等功能模块，增加抖音商城会员同步及腾讯广告会员行为数据对接功能等数据分析能力；随著会员管理系统与本集团门店各业务系统互联互通，逐步为用户提供精准个性化消费体验。2021 年，“茂悦荟”会员管理系统新增会员约 172 万人，新会员转化率为 26%。

东百商业以“会员数字化、商品数字化、导购数字化”为三大基础，通过“数字化营销”和“数据化运营”，全面提升运营效率，深化全渠道销售。2021 年，通过企微社群、东百云商城、抖音等渠道，以内容和产品为驱动，实现直播常态化，开展直播超 1000 场，直播销售额同比增长 181%；通过小红书、公众号矩阵等新媒体精准营销，建立爆品矩阵，全员分销工具纳新，2021 年新增线上会员超 50 万人，登陆线上平台的在线会员人数超 100 万人；自主开发会员管理系统，统一会员管理，打造会员固定栏目，

通过导购柜内直播、百万爆品分销、线上新人券派发等形式，深度运营会员流量，实现线上销售总额 2.74 亿元，线上销售规模倍增。

4.3 精细化运营提升忠诚度

清晰的用户画像，能够帮助企业精准洞察会员需求，实现针对性分层运营、营销活动推送、个性化沟通等，了解会员痛点、帮助会员解决实际需求，自然能获得顾客的好感和认同，从而提升会员转化率及复购率，形成正向循环。

随着会员基数扩大，积累了丰富的数据基础，企业未来将加深会员的精细化运营，通过全方位的用户数据分析，积累用户画像，进行分层建群、标签化管理、会员全周期管理，针对性的进行个性化服务，使用户运营精细化，增强用户粘性和信任度，从而带来高转化和高复购。

面对线上经营环境变化，良品铺子将平台电商业务策略由流量运营转变为精细化会员运营，围绕行业呈主力增长趋势的人群目标做渗透，匹配会员的偏好产品及导购内容，通过爆款打造、节奏控制等策略举措，经营效益不断向好，优质会员数量持续增长。

东百中心通过大数据发掘品牌潜能、成长空间、赋能经营，从洞察消费者需求层面来看，分析顾客画像、流动轨迹、消费行为、会员结构，匹配并深入挖掘用户需求，围绕消费者开拓了有针对性的多渠道精准营销模式，找到核心突破点，提升顾客转化率、复购率。在全维度了解消费者的同时，建立以消费者需求为中心的营销模式，定向导流、精准营销，成为真正懂得消费者需求的产品和服务提供商，逐步提升消费者对企业的忠诚度。

4.4 高价值会员的运营强化

会员销售额存在二八现象，少数高价值会员贡献了大部分销售额，高价值会员因此成为企业强化运营的重点，主要从两个方面体现，一是提升商场定位，强化高端优质的商品，二是提升服务标准，提供优质服务。

上海港汇恒隆广场不断提升商场定位，改善奢侈品和非奢侈品的租户组合，并引入更多餐饮选择、高端童装及时尚生活品牌，透过“恒隆会”加强与高端品牌租户合作，借此建立优质的会员客群及提升顾客忠诚度。如通过与租户合办高水平的市场营销活动，如高端品牌路易威登（Louis Vuitton）将店铺扩充至涵盖男及女装整个系列的复式旗舰店；引入了内地首家 Diesel Hub、Charlotte Tilbury 和皇家哥本哈根（Royal Copenhagen）强势加盟。商场北座于 2021 年第四季度展开定位升级工程，陆续引入劳力士（Rolex）、万国表（IWC）、宇舶表（Hublot）、沛纳海（Panerai）及梅西卡（Messika）等钟表珠宝品牌及其他高端品牌，并将于 2022 年引入高端设计师品

牌，为顾客提供更丰富的时装品牌选择。一些列品牌的提升，加强了与高端优质会员的连接，大大提升了忠诚度。

汇金百货成立专门的服务提升小组，来研究推进服务工作。服务有三个层级，即规范服务、用情服务和用心服务，目前大部分企业做到的只是规范服务的一小部分，距离用情服务和用心服务还有比较大的距离。对直接面对顾客的导购，公司提出自然式服务规范，包括服务七步骤，包括迎客、陪同、展示、试穿、成交、送别、售后等环节的具体行为规范。通过培训和检查机制，将服务规范从书面手册升级为自然的行为状态。公司初步形成了“点、线、面”相结合的服务体系。在“点”上，推广五心服务法，在“线”上，强调贵宾服务，由 12 个贵宾服务顾问组成贵宾服务小组，提供一对一专属顾问，包括停车服务、免费礼品、线下沙龙等。其中钻石会员，达到每年超过 90% 的回头率。在“面”上，要求全体导购做到自然式服务。

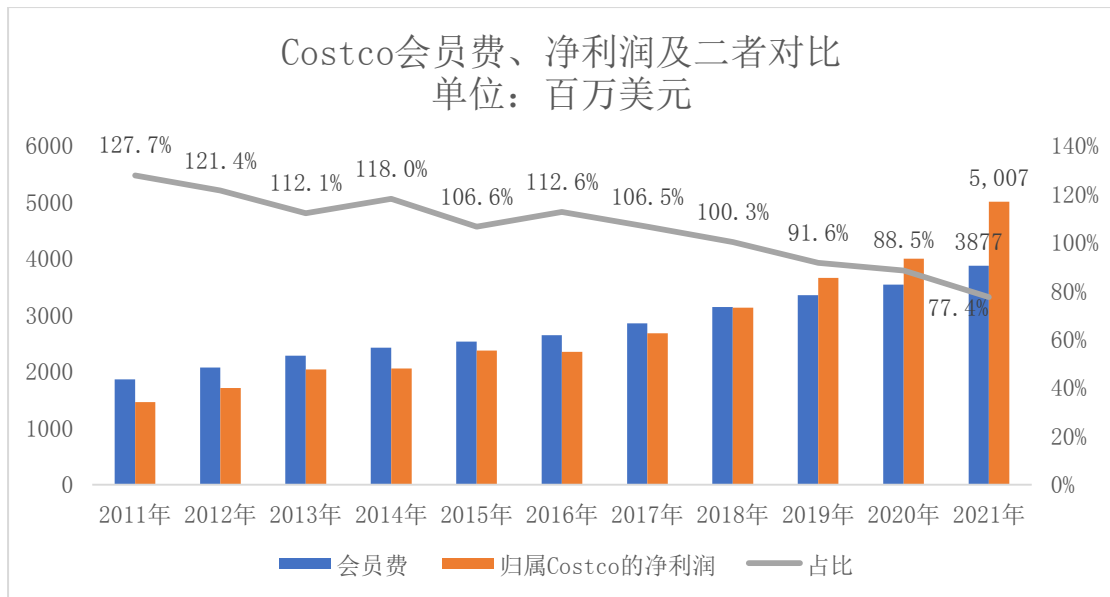
4.5 付费制成行业探讨热点

近几年大型超市业态整体呈下行态势，线上分流、客流减少，外租区也大幅缩减，经营压力持续加大。而另一面，以 Costco 及山姆会员店为代表的会员店业绩良好，与之形成鲜明对比，也掀起了行业尝试会员制业态的热潮。

作为会员制的标杆企业 Costco，于 1983 年在华盛顿州西雅图创建，门店主要分布在美国、加拿大、波多黎各、英国、墨西哥、日本、韩国、澳大利亚、西班牙、法国、冰岛、中国，目前全球拥有 815 个门店。2021 年营业额为 1921 亿美元，同比增长 18%，可比增长 16%。

和其他大部分超市企业不同的是，Costco 利润来源主要是会员费，通过 2011 年至今的会员费与归属 Costco 的净利润比较，可以发现，其利润来源的主要部分是付费会员支付的会员费，特别是 2018 年及以前，收取的会员费贡献了全部净利润的同时，还覆盖了一些其他费用，2018 年后，会员费对净利润的贡献有所减少，但仍然是核心构成部分，2020 年为 88%，2021 年为 77%。

图 4-1：Costco 会费、净利润对比



数据来源：Costco 年报，中国百货商业协会整理

不仅在线上渠道、超市业态，一些百货和购物中心也开始尝试付费会员制。当然，这有一些基本的前提，如商品或服务的独特性或会员权益的明显差异性。

不少企业开始尝试会员店。盒马鲜生自 2015 年开业以来，凭借创新的经营方式，一直备受瞩目。2020 年首家盒马 X 会员店开业，坐落在上海浦东，采用仓储式货架，实现了线上线下的一体化结合销售。是继山姆会员店和 Costco 之后，中国企业首次进入会员店模式，随后陆续开出多家新店。

永辉 2021 年 5 月开始公司试行仓储会员店模式，截止 2021 年年底共开业 53 家，可比同店增长为 32.9%。永辉年报提到，仓储会员店扩大门店通道，以提升购物舒适度，减少商品数，多面位大堆头陈列，让商品成为销售员；以物流循环配送为支持，实施“日清”政策，确保生鲜新鲜品质。线下渠道的用户购物频次有明显增加，同时也吸引了更多新用户，门店覆盖范围提高，部分仓储店年轻用户占比明显提高。“平价实惠”占领用户心智最强，其次是档次升级、商品种类丰富。

百货也在不断探索会员制模式，早在 2017 年，银泰就推出付费会员 INTIME365 会员卡，经过升级迭代，权益不断丰富，初衷是真正围绕顾客需求展开，并持续升级和拓展会员权益，为 INTIME365 会员带来全方位的、极致的‘银泰式购物’体验。

专业店业态的孩子王于 2018 年正式推出付费会员—黑金 PLUS 会员，通过将会员与品牌商深度绑定，全面渗透用户日常生活场景，让 VIP 服务更贴切需求。截至 2021 年末，公司累计黑金会员规模超过 76 万人，单客年消费达到普通会员的 11 倍左右。

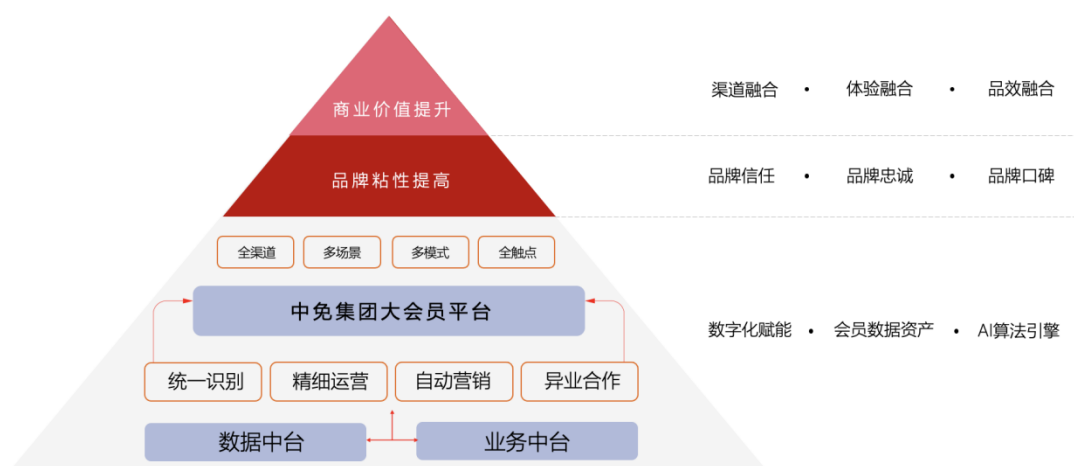
5 零售业会员运营建议

5.1 打通内部系统壁垒，真正实现高效运营

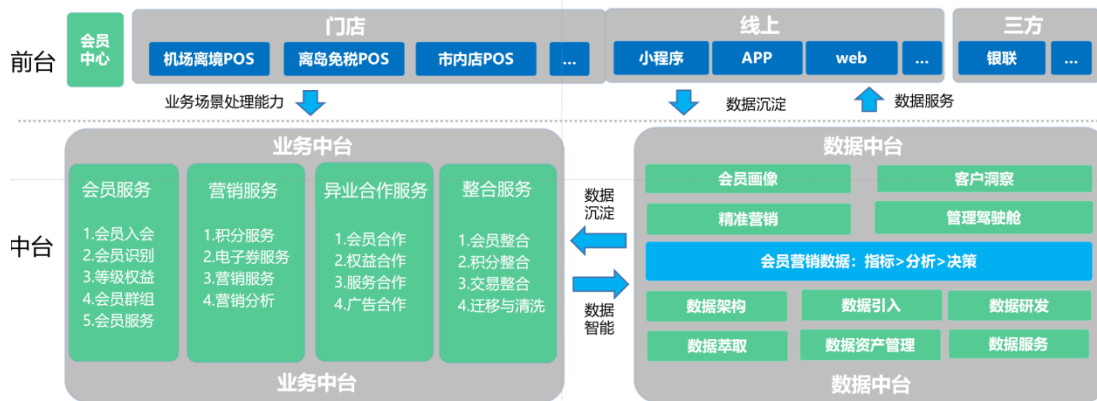
企业的会员来源渠道众多，大部分企业仍然无法打通来自不同渠道会员，如原始 CRM 系统会员，公众号粉丝、线上会员。这就造成很多企业无法从全局、系统化角度去做会员运营。打通内部各个系统之间的壁垒，实现真正意义上的数据连通，是实现会员高效运营的基础。

中免集团以前因业务发展需要建立了多个会员系统，全国各个门店也自行开设了各自的微信公众号，会员数据和信息不能共享，有大量重复会员，各体系会员信息化发展相对独立，会员权益多套体系并存，标准各异，积分不能共用，客户无法跨会员品牌体系享受会员权益。随着业务的不断发展，会员对消费体验的要求不断提升，如何更好地赋能业务发展，实现会员统一、管理统一、权益统一、运营统一的会员系统建设目标，成为中免集团会员系统升级的重点。

中免的解决方案是构建大会员系统。首先，统一现有会员割裂的情况，整合现有的中免各个会员体系，丰富会员数据信息，形成权益统一、品牌形象统一的中免大会员体系；其次，深度利用和整合集团资源，完善会员运营体系，通过有吸引力的会员权益，构建高价值的会员服务生态圈，从而提高会员的忠诚度；第三，利用大数据技术与营销业务深度耦合，将线下商业运营本质与自身价值优势相结合，建立覆盖全渠道、多场景的营销服务体系，为会员营销注入新生，为中免品牌商业价值长效增值提供源源不断的驱动力；第四，保持系统的高灵活性、高稳定性与高拓展性，支持引入异业资源，实现异业间互联互通、资源共享，形成以中免为核心的旅游零售生态圈。



图片来源：中国免税品（集团）有限责任公司数字化案例



图片来源：中国免税品（集团）有限责任公司数字化案例

其大会员平台投入运营以来，借助全新的会员运营体系，在数据分析与决策支持的维度上，从会员营销、高端会员分群运营、品牌商赋能、异业合作、智能分析等方面进行了有效的优化和提升。通过高质量和精细化的会员运营服务，在会员规模量和活跃度上取得了显著的增长与提升，会员规模增长了 5 倍，活跃会员人数增长了 3 倍，会员销售占营收比提升 20%，积分活跃度提升 18%，会员总数超 2000 万。

5.2 作为核心资产看待，维持品牌核心价值

随着互联网经济的快速发展，零售行业已经从原来的单纯追求流量经济、规模经济向深度挖掘“单客产值”模式转变，更多企业将会员作为核心资产看待，并基于会员的运营，维持品牌的核心价值。

孩子王自己定位是一家数据驱动的、基于顾客关系经营的创新型亲子家庭全渠道服务提供商，打造了从“互动产生情感，情感产生黏性，黏性带来高产值会员，高产值会员口碑影响潜在消费会员”的模型，立足于为准妈妈及 0-14 岁婴童提供一站式购物及全方位成长服务，通过“科技力量+人性化服务”，深度挖掘客户需求，通过大量场景互动，建立高粘度客户基础，开创了以会员关系为核心资产的单客经营模式。截至 2021 年末，孩子王在全国 20 个省（市）、142 个城市拥有 495 家大型数字化实体门店，服务了超过 5000 万个会员家庭。

5.3 重视私域流量运营，发挥导购连接作用

导购是服务的直接承担者，是连结商场、商品和顾客的纽带，是实现商场和品牌销售任务的具体执行者。当前，导购的年龄结构、知识结构、肩负职能都在发生重大变化，企

业管理方式也处于重要的转型期。有的企业通过数字化手段将传统导购转化成懂数据、懂直播、懂时尚的新时代导购，在会员营销和商品分销中发挥了重要作用。

传统零售导购的主要任务是接待顾客、卖货，即以销售商品为主，连带从事理货、调整展示陈列、盘点销售数据等。随着数字化技术发展，导购的功能已经发生根本性变化，是从被动待客到主动寻客、获客。

银泰百货是国内最早重视导购功能价值转型的企业之一。3年多来，银泰百货重塑了导购的功能和岗位职责，培养6000多导购直接参与网络直播，导购的转型升级集中表现在拉新转化会员、维护全域社群、跨柜、跨区域销售，参与制作短视频系列，直播主题策划等。

在内部导购团队升级转型的同时，银泰百货参与由中国百货商业协会牵头组织的《全渠道零售导购服务规范》起草，将企业内部管理的成功经验向全行业传递，推动全行业的导购升级转型。

孩子王的育儿顾问模式在其销售及服务体系中扮演了举足轻重的作用，创造性地满足会员的商品购买及服务需求。经过多年的发展，孩子王建立了强大的育儿顾问团队。育儿顾问拥有营养师、母婴护理师、儿童成长培训师、全方位专业咨询等多重角色，既懂得顾客的需求又拥有丰富的育儿经验和育儿知识，为顾客提供孕婴童商品推荐、孕期咨询、新生儿产后护理、育儿经验专业指导、催乳、小儿推拿等一站式育儿服务，输出专业育儿成长解决方案，加快新场景建设。截至2021年末，孩子王已拥有近4,700名持有国家育婴员职业资格的育儿顾问，在行业内具有明显优势。同时，为保证育儿顾问更好的服务顾客，公司还建立了完善的培训体系，能让各个层级的育儿顾问得到针对性的培养，从而更好的服务于客户。

5.4 编制行业标准规范，提升会员运营水平

中国百货商业协会于10年前牵头制定了《百货店会员服务体系要求》和《百货店客户关系管理系统基本功能要求》行标。随着数字化发展，会员运营也发生了较大变化，如从过去以实体卡为载体的管理到了数字化手段的运营，从强调内部管理到强调信息交互、数据分析，从单一线下服务到线上线下多平台全渠道一体化服务等，都对会员服务体系提出了新的要求。

数字化转型已历经多年，理论在更新，方法在迭代，数字化建设概括起来有两个主要特点。一是从引入或研发了大量工具，如线上商城、数据分析、营销引流的浅水区，到深水区的重点是要结合企业优势和资源，把工具变为能力。二是从前台的各类触点和场景布局，到深水区是要向中后台建设转变，从战略层面构建，真正实现线上线下一体化和决策智能化，因此会员运营及管理的工具CRM的核心功能也有了较大变化。

根据商务部办公厅《关于申报 2022 年商务领域行业标准项目的通知》，中国百货商业协会承担《百货店会员服务体系要求》和《百货店客户关系管理系统基本功能要求》修订工作，并牵头组织行业相关专家进行全方位的修订。

除此以外，协会还将在开展团标制定，行业优秀案例推荐等相关工作，相信通过行标及团标的制修订、行业优秀案例共享、企业考察交流等方式，为企业在会员运营和服务方面带来更多有价值的参考，提升行业的会员运营水平。

CCAGM

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多年的成长发展，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、化妆品国际分会、零售场景创新专业委员会、奥特莱斯产业发展工作委员会等分支机构。

协会工作目标与方针：桥梁 纽带 汇集 分享



了解更多资讯，请关注协会公号