



从会员运营到 to C全面数字化

——中国零售业会员运营报告2023

中国百货商业协会
二〇二三年六月

目录

| | |
|-------------------------|-----------|
| 1 零售业发展情况 | 1 |
| 1.1 市场转暖，消费逐渐恢复 | 1 |
| 1.2 利润好转，盈利压力仍在 | 3 |
| 2 消费趋势新特点 | 4 |
| 2.1 总体消费信心不足 | 4 |
| 2.2 高端市场继续扩张 | 5 |
| 2.3 各大品类增长分化 | 6 |
| 2.4 本土品牌受到青睐 | 7 |
| 3 零售业会员运营特征 | 8 |
| 3.1 用户运营，流量为王 | 8 |
| 3.2 规模扩大，增速放缓 | 9 |
| 3.3 会员率高，占比趋稳 | 11 |
| 3.4 核心会员，贡献价值 | 12 |
| 3.5 善用平台，多点营销 | 13 |
| 3.6 导购分销，链接私域 | 14 |
| 4 零售业会员运营趋势 | 14 |
| 4.1 重视程度提升，成战略重点 | 14 |
| 4.2 系统打通融合，ToC 数字化 | 15 |
| 4.3 重数据盘存量，精细化运营 | 16 |
| 4.4 挖掘单客价值，拓会员经济 | 17 |
| 4.5 重视人文关怀，服务有温度 | 17 |
| 4.6 会员店扩张，成行业增长点 | 18 |
| 5 零售业会员运营要点 | 18 |
| 5.1 会员招募 | 18 |
| 5.2 入会管理 | 19 |
| 5.3 会员互动 | 20 |
| 5.4 会员转化 | 20 |
| 5.5 会员画像 | 21 |
| 5.6 会员分析 | 21 |
| 6 AARRR 会员运营模型解析 | 22 |
| 6.1 拉新运营 | 22 |
| 6.2 线下门店引流 | 23 |
| 6.3 AI 外呼引流 | 23 |
| 6.4 公众号引流 | 23 |
| 6.5 视频号引流 | 24 |
| 6.6 裂变活动拉新 | 24 |

引言

零售行业已进入存量竞争时代。2023 年，零售企业外延开店扩张的动力不足，企业的经营仍将以存量门店和存量客户为主，后者是前者生存发展的基础。零售企业现在面对的顾客，是经历疫情改变了习惯的消费者，想抓住这些流量，必须改变传统经营模式，采用创新的顾客运营和服务手段，重要的抓手是会员运营。

当前，零售企业的会员运营有以下主要特点：一是运营用户，流量为王。近年来许多零售企业加速拓展私域流量池，深耕存量顾客。零售企业通过会员系统、微信群等各种方式与消费者交流互动，提升用户黏性。二是会员规模扩大，增速有所放缓。据中国百货商业协会统计的 51 家 A 股上市零售企业 2022 年报数据，公布数据的 25 家企业，会员总量 3.3 亿，加上部分未公布的企业，数据按 2021 年计算，会员总量已达 3.7 亿，增幅 15%，规模进一步扩大。相比上年，会员增长率有所放缓。三是会员率高，占比趋稳。经过近几年的会员化发展，从会员销售占比来看，会员化率已达到较高比例，会员销售占比也逐渐趋于稳定。四是核心会员，贡献价值。会员价值正在进一步凸显，核心会员仍然是企业运营的重点，特别是百货零售业态。五是善用媒体平台，多渠道营销。企业尝试各种创新方式，维持与消费者之间的互动，增强消费粘性，利用新媒体平台进行广泛的营销。六是导购分销，成链接私域重要触点。企业重视私域流量运营促进了导购角色的变化，使导购成为连接品牌、商品和顾客的纽带，以及全渠道客服和私域营销的节点，是实现商场和品牌销售任务的关键。

会员运营趋势上看，有 6 大趋势：一是企业战略层面更加重视会员运营；二是推动内部系统的打通融合及一体化管理，重点是 ToC 的全面数字化；三是挖掘单客价值，拓展会员经济；四是重视数据决策，精细化管理，盘活存量；五是重视人文关怀，进行有温度的服务；六是会员店扩张，成行业的新增长点。

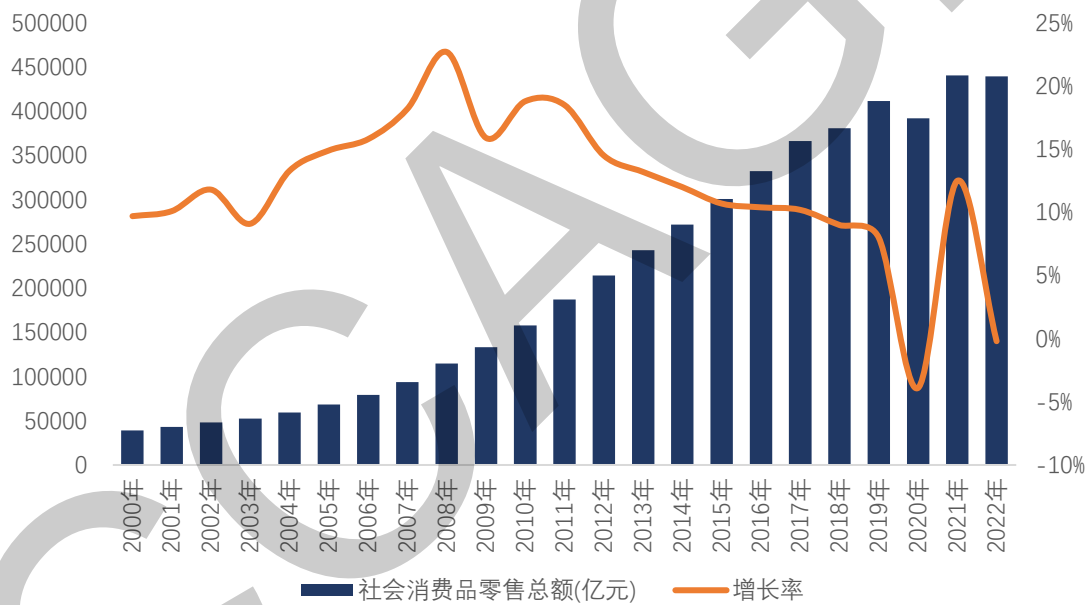
1 零售业发展情况

1.1 市场转暖，消费逐渐恢复

2022 年，疫情对消费市场恢复扰动影响较大，社会消费品零售总额为 43.97 万亿元，同比下降 0.2%（图 1-1）。其中，商品零售增长 0.5%，餐饮收入下降 6.3%。

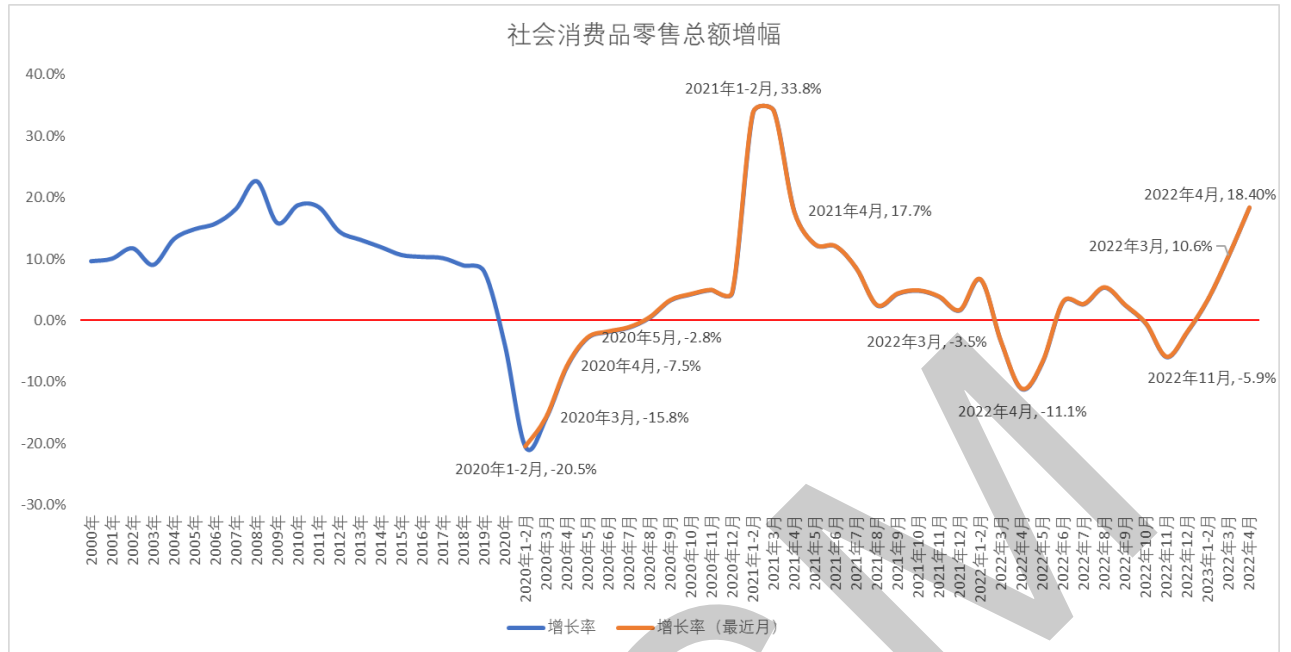
随着疫情防控措施优化调整，消费回暖，2023 年一季度社会消费品零售总额同比增长 5.8%。三月份同比增长 10.6%，四月份 18.4%，这一增长建立在去年 4 月-11.1%的基础上，总体上看，消费逐渐恢复（图 1-2）。

图 1-1：2010-2022 年社零总额（亿元）及增速



数据来源：国家统计局，中国百货商业协会整理

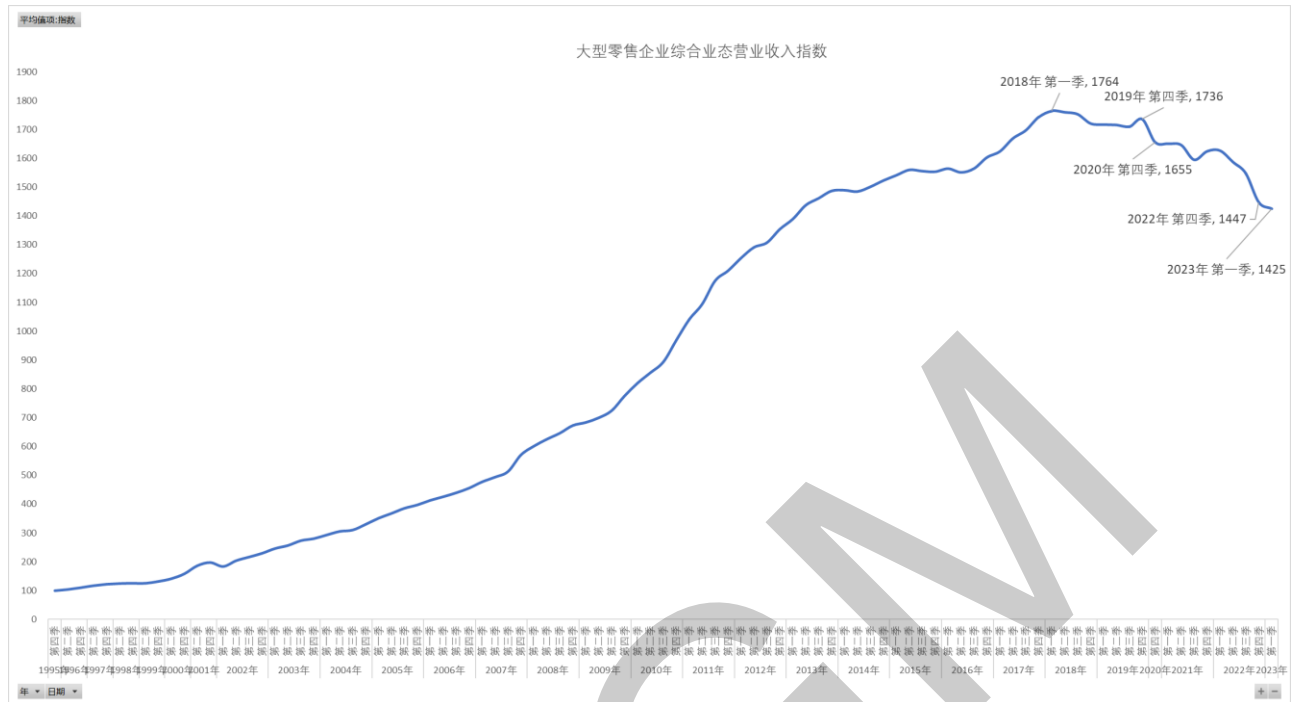
图 1-2：社会消费品零售总额同比增速



数据来源：国家统计局 中国百货商业协会整理

中国百货商业协会基于零售上市公司数据开发的“大型零售企业综合业态营业收入指数”显示，营业收入的下行趋势有望扭转。1995年第四季度以来，指数持续走高，到2018年第一季度达到最高1764点，增长了17.64倍，此后开始下降，2019年第四季度收于1736点。随后2022年疫情爆发，指数进一步下降，2022年下降较为明显，2022年第四季度降到1447点，自最高点以来，下降了18%，自2019年第四季度以来，下降了17%。随着2022年底疫情防控政策调整，2023年指数下降趋势有所放缓，目前1425点，预计2023年第二季度将扭转下降趋势（图1-3）。

图 1-3：大型零售企业综合业态营业收入指数

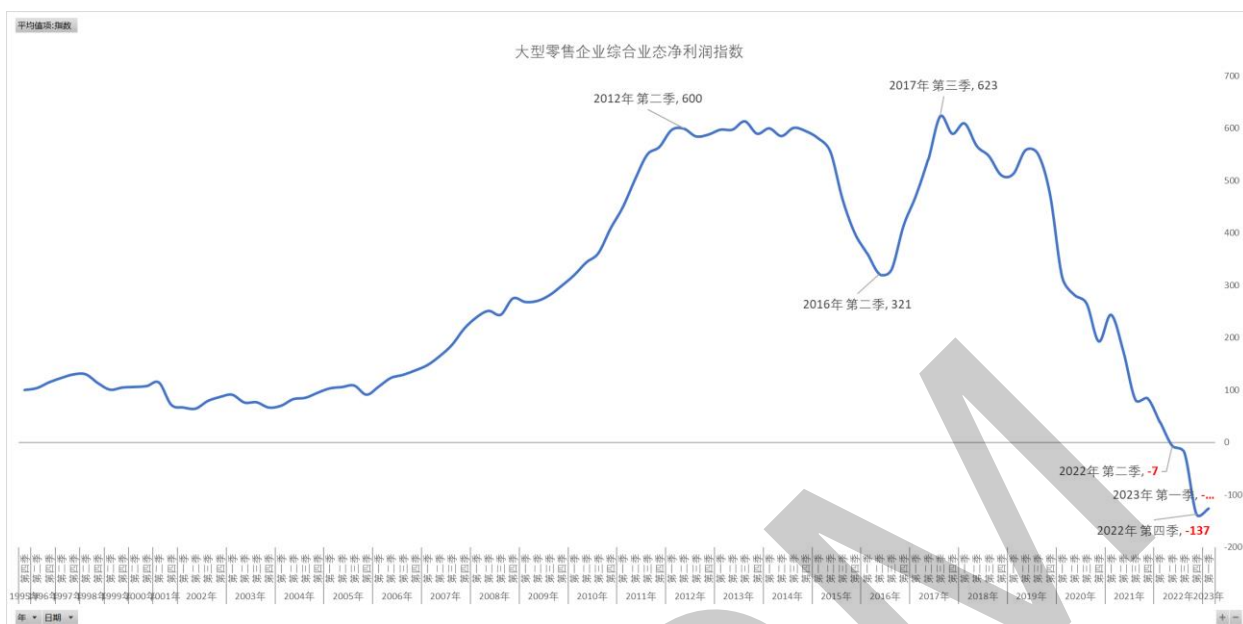


数据来源：中国百货商业协会

1.2 利润好转，盈利压力仍在

“大型零售企业净利润指数”显示，企业净利润有所好转，但仍然存在较大压力。2012年以前，指数总体上保持持续上升的趋势，2012年第二季度时，滚动年度净利润增长了6倍，2012年~2014年，“大型零售企业综合业态营业收入指数”增长放缓，期间的净利润指数几乎没有增长。2014-2016年，同期营业收入小幅增长的情况下，净利润指数大幅下降，到2016年第二季度达到321点，随后迅速回升，2017年第三季度达到历史最高623点。净利润指数比营业收入指数早两个季度达到最高值，随后持续下降，2019年后受疫情影响，净利润指数急剧下降，到2022年第二季度，指数出现负值，显示上市样本组成的指数，整体处于亏损状态，2022年第四季度，指数点位为-137，说明亏损达到最大，2023年一季度亏损有所好转。指数显示，企业的净利润在2022年受到更大影响，更加困难，2023年一季度虽然有所好转，但仍然艰难（图1-4）。

图 1-4：大型零售企业综合业态净利润指数



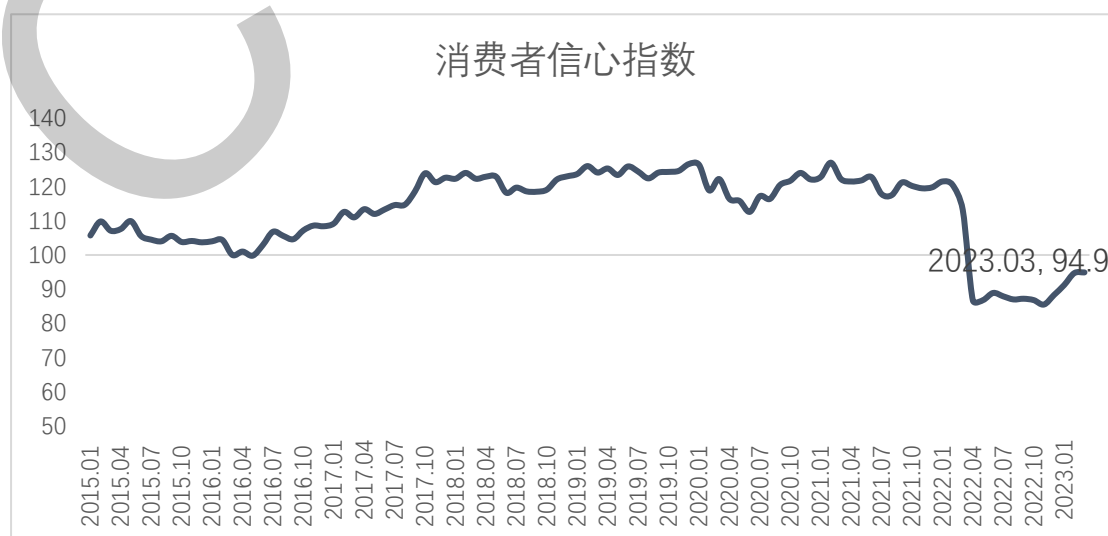
数据来源：中国百货商业协会

2 消费趋势新特点

2.1 总体消费信心不足

2022年12月17日，中央经济工作会议指出，当前我国经济恢复面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力。国家统计局发布的消费信心指数显示，自2022年4月，消费者信心指数急剧下降到86.7（图2-1），这是多年未有的情形，最新的数据为2023年3月94.9，仍在100以下，显示消费信心仍然不足。

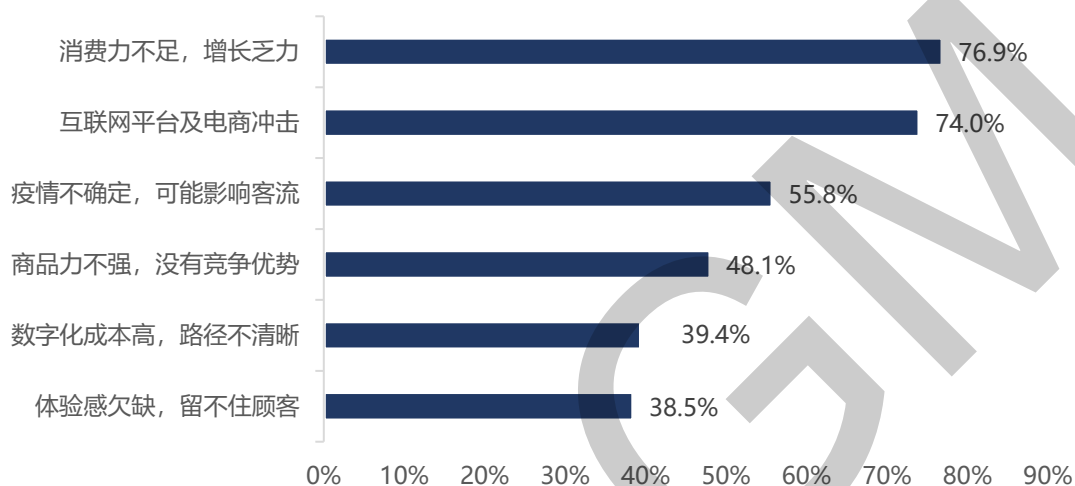
图2-1：消费者信心指数



数据来源：国家统计局，中国百货商业协会整理

零售企业作为消费的主要渠道，明显感受到了消费力不足的压力。《2022-2023 年中国百货零售业发展报告》显示，76.9%的样本企业认为消费力不足、增长乏力是百货零售业当前面临的主要挑战（图 2-2）。

图 2-2：样本企业当前发展面临的主要挑战



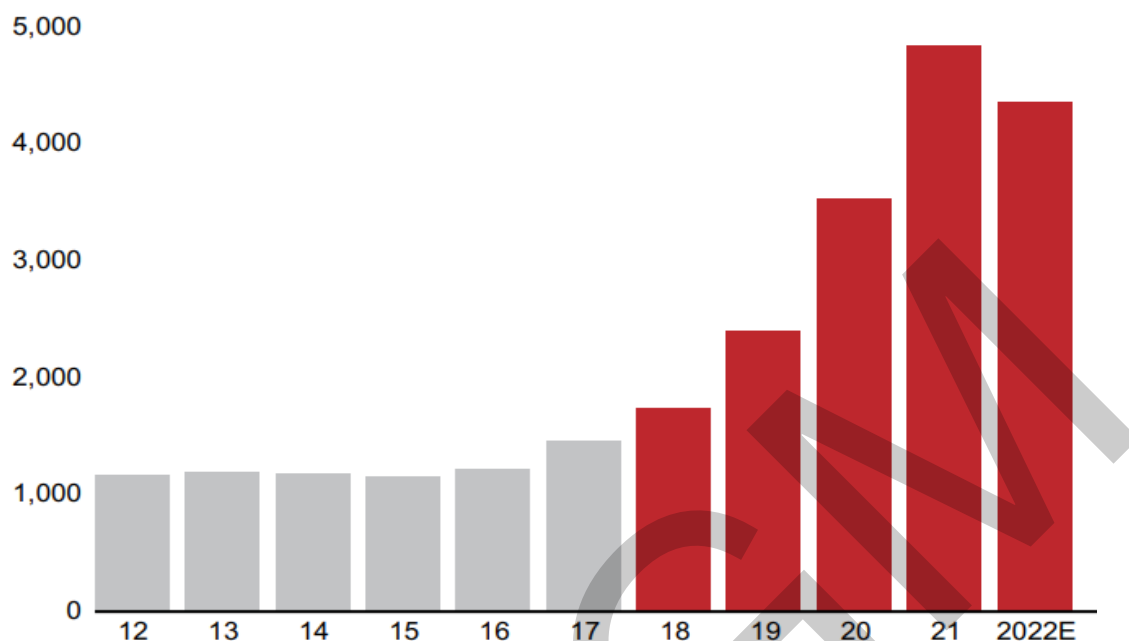
数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

2.2 高端市场继续扩张

近年来，高端消费是少有的亮点，2023 年 2 月贝恩咨询发布的《2022 年中国奢侈品市场》报告显示，过去 5 年，中国奢侈品市场高歌猛进，2019 至 2021 年市场规模实现翻番。增长势头在 2022 年减弱，个人奢侈品市场同比下滑 10%，几乎各个奢侈品品类和大部分品牌都遭遇了 5 年来首次下滑（图 2-3）。

图 2-3：中国境内个人奢侈品市场销售额（亿元人民币）

中国境内个人奢侈品市场销售额（亿元人民币）



数据来源：贝恩咨询《2022年中国奢侈品市场》报告

大部分零售业在疫情影响下营收净利也双双下降，尽管如此，高端市场仍在继续扩张。第一太平戴维斯（Savills）在其最新的《全球奢侈品》（Global Luxury）报告中表示，在全球范围内，2022年新开设的奢侈品店比上一年增加了11%。中国占全球所有新开业门店的41%，数量最多，尽管当时很多地方都受疫情影响。

作为全球知名零售和时尚百货公司老佛爷百货，也加大了中国市场的门店数量。老佛爷自1894年开设第一家门店以来，始终坚持对优质品牌精挑细选，目前在法国、德国、中国等国家，巴黎、柏林、北京、上海、多哈等主要城市开设了66家门店。2022年底，老佛爷百货位于深圳深业上城的首家精选概念店开启试营业，成为华南地区的首家门店，也是该品牌继北京、上海后在国内开设的第三家实体门店。

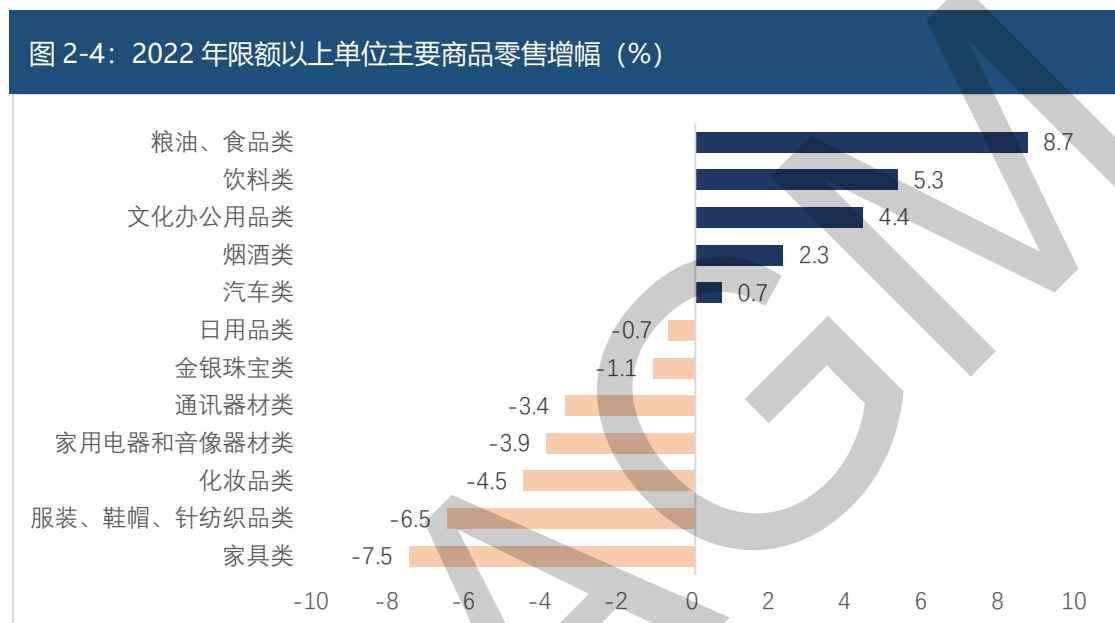
总体上，高端新店开业是此前既定战略的陆续落地。虽然2022年高端百货的增长幅度不及前两年，但相比其它类型企业和不利的市场条件，仍有不错的业绩，仍然保持扩张态势。

2.3 各大品类增长分化

2022年必要消费品有所增长，可选消费部分有所萎缩。国家统计局的数据显示，限额以上单位商品零售额增幅中，粮油、食品类增长8.7%，饮料类增长5.3%，文化办公用品类增长4.4%，烟酒类增长2.3%；同比下降的品类主要是受疫情影响明显的行业，家具类下

降 7.5%，服装、鞋帽、纺织品类下降 6.5%，化妆品类下降 4.5%，家用电器和音像器材类下降 3.9%，通讯器材下降 3.4%，金银珠宝下降 1.1%（图 2-4）。

尽管消费总体下降，但品质消费相对稳定。随着市场供给不断优化提升以及绿色环保理念持续推广，居民对品质消费、绿色消费的需求逐步增加。2022 年，限额以上单位书报杂志类和文化办公用品类零售额分别增长 6.4%和 4.4%，增速明显高于商品零售平均水平。



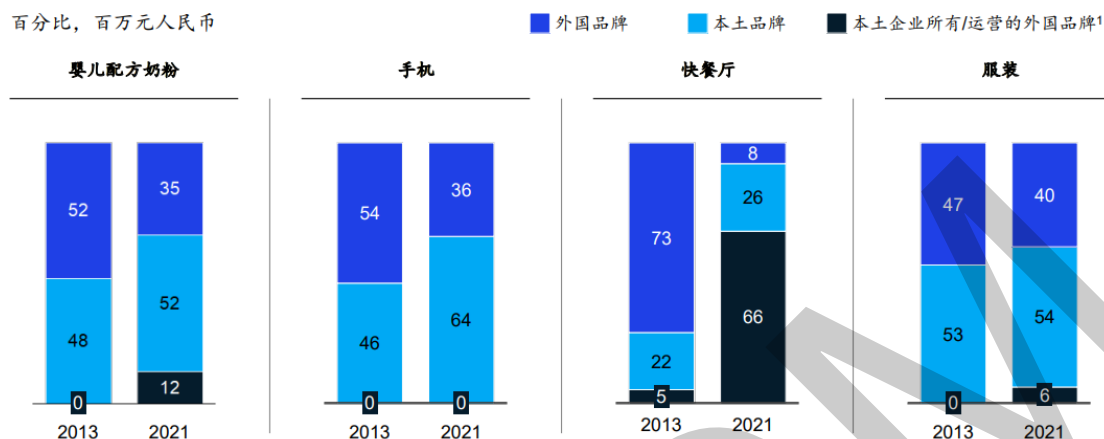
麦肯锡发布的《2023 麦肯锡中国消费者报告》认为，尽管消费者的整体支出趋于保守，但他们会通过一些调整来维持自己的生活品质，市场起伏波动，促使消费者通过更严格的取舍来维持生活质量，有的人设法花更少的钱买更多的产品。高收入群体则降低购物频率，或改变在特定品类的偏好，但并没有转向更便宜的品牌或产品。这得益于各大品牌、特别是中国品牌不断提升自身竞争力，提供了更具差异性的产品。较低收入消费者的应对之道是转向更具价格竞争力的渠道，如通过社区或团购电商平台购买食品和日用品，或选择同一品牌价格更低的产品线。

2.4 本土品牌受到青睐

麦肯锡《2023 麦肯锡中国消费者报告》的调查显示，49%的中国消费者认为本土品牌相较国外品牌“品质更好”。在另一份调研中，“高品质”是促使消费者选择中国品牌第三重要的原因，仅次于性价比和支持本土企业，创新则位列第五。也就是说，中国消费者已经开始不太在乎品牌来自哪里，而更关心它能提供的益处和功能。正是这种消费趋势的变化，使得消费者在过去几年增加了本土品牌购买量（图 2-5）。

图 2-5：消费者对本土品牌及外国品牌消费情况

排名前20品牌的市场占有率，按品牌类型划分



包括被本土企业收购的外国品牌以及在中国拥有独立运营/上市实体的品牌

资料来源：麦肯锡《2023 麦肯锡中国消费者报告》

3 零售业会员运营特征

3.1 用户运营，流量为王

零售行业已进入存量时代。2023 年，零售企业的外延开店扩张的基础薄弱，动力不足，企业的经营仍将以存量的门店和存量的客户为主，后者是前者生存发展的基础。

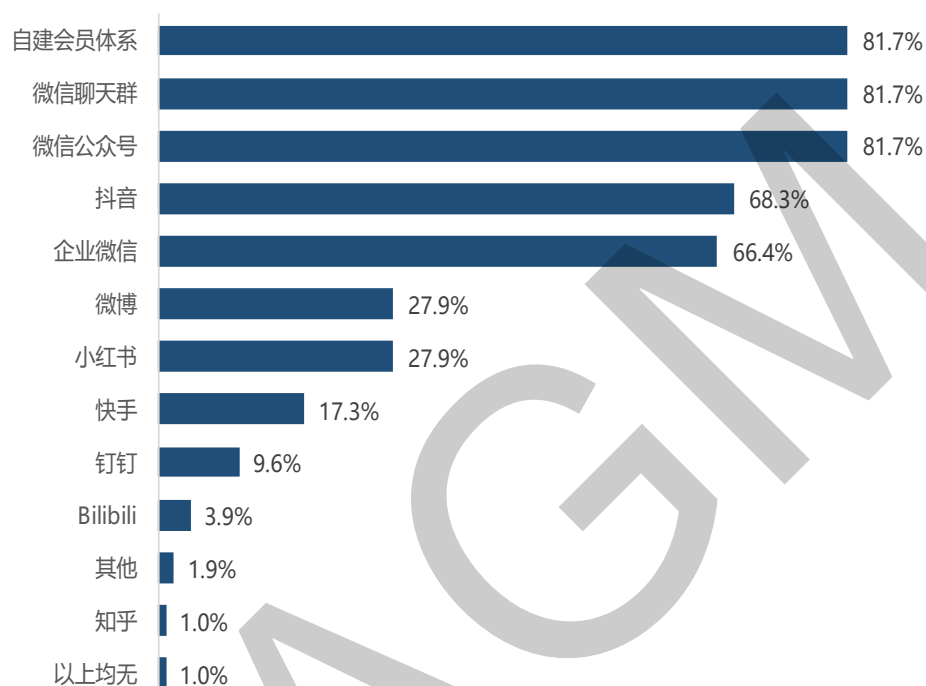
零售企业现在面对的顾客，是经历疫情改变了习惯的消费者，他们熟练并且习惯于线上下单，通过网络平台查询比较商品功能、了解其他用户的消费体验、评价，提前详细掌握商品情况，并乐于在社交媒体中分享购物体验。想抓住这些流量，必须改变传统经营模式，采用创新的顾客服务手段。

商业已从产品和渠道为王的时代进化到用户运营时代，并有一部分进入圈层运营领域。疫情防控政策调整后，线下消费回归，企业为了恢复增长使出浑身解数争夺消费者。

零售企业通过线上和线下的渠道获取用户。随着公域流量成本不断攀升，近年来许多零售企业加速拓展私域流量，深耕存量顾客价值。相对于高成本、高投入的公域流量，私域流量的经营成本更低，且具有可随时及反复触达消费者的优势。零售企业通过会员系统、微信群等各种方式与消费者交流互动，提升用户黏性。调查显示，零售企业自建的

会员体系和微信平台（包括微信群、微信公号、企业微信等）被认为是最适合搭建私域流量的阵地（见图 3-1）。

图 3-1：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、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

3.2 规模扩大，增速放缓

据中国百货商业协会统计的 51 家 A 股上市零售企业 2022 年报数据，包括百货、超市及综合业态零售企业，2022 年年报有公布会员数据的企业共计 25 家，2021 年为 29 家，2020 年为 22 家，2017~2019 分别为 17、18、17 家（表 3-1）。

表 3-1：2017~2021 年零售 A 股上市公司会员总数及会员销售占比

| 业态 | 企业名称 | 总会员数 (万人) | | | | | | 会员销售占比 | | | | | |
|---------|-------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | 2022年 | 2021年 | 2020年 | 2019年 | 2018年 | 2017年 | 2022年 | 2021年 | 2020年 | 2019年 | 2018年 | 2017年 |
| 百货及综合业态 | 天虹股份 | 4200 | 3600 | 3130 | 2355 | 1800 | 600 | - | - | 78% | | | |
| | 步步高 | - | 3089 | 2478 | 1640 | 1300 | | - | 60% | 60% | 62% | 64% | |
| | 百联股份 | 3045 | 2723 | 1838 | | | | | | | | | |
| | 中国中免 | 2600 | 2000 | | | | | | - | 87% | | | |
| | 大商股份 | 2487 | 2096 | 1844 | | | | 85% | 78% | 75% | | | |
| | 重庆百货 | 2208 | 1836 | 987 | 561 | 635 | 599 | 59% | 74% | 69% | 64% | | |
| | 王府井 | 2000 | 1800 | | | | | 65% | 60% | 65% | | | |
| | 银座股份 | 1025 | 837 | 787 | 622 | 543 | 391 | 71% | 65% | 61% | 58% | 55% | 52% |
| | 欧亚集团 | - | 900 | 900 | 800 | 610 | 530 | - | 66% | 66% | 62% | 56% | 54% |
| | 新华百货 | 800 | 368 | 249 | 220 | 116 | 116 | 60% | 80% | 78% | 76% | 70% | 30% |
| | 利群股份 | 750 | 704 | | | | | 50% | | | | | |
| | 茂业商业 | 406 | 357 | 321 | 286 | 247 | 103 | 35% | 47% | 62% | 51% | 47% | 54% |
| | 东百集团 | 318 | 266 | 224 | 170 | 100 | 61 | - | 90% | 89% | 91% | 79% | 56% |
| | 广百股份 | 267 | 244 | 182 | 162 | 138 | 116 | | | | | | |
| | 汇嘉时代 | 174 | 164 | | | | | | | | | | |
| | 文峰股份 | 147 | 130 | 111 | 102 | 73 | 66 | 68% | 67% | 64% | 72% | 71% | |
| | 友好集团 | 141 | 127 | 115 | 33 | 115 | 123 | 83% | 82% | 80% | 47% | 74% | 76% |
| | 杭州解百 | 103 | 83 | 64 | 37 | 31 | 28 | 86% | | | 59% | 61% | 58% |
| | 北京城乡 | 86 | 84 | 78 | 75 | 68 | 63 | 47% | 44% | 43% | 34% | 38% | 32% |
| | 沈阳商业城 | 72 | 71 | | | | | | | | | | |
| 翠微股份 | 49 | 42 | 43 | 42 | 46 | 39 | 69% | 69% | 71% | 66% | 61% | 73% | |
| 上海新世界 | - | 41 | | | 15 | 13 | | | | | 23% | 18% | |
| 安德利 | - | 32 | | | | | | | | | | | |
| 南宁百货 | 31 | 41 | | | | | 60% | 64% | | | | | |
| 超市为主 | 永辉超市 | 10100 | 8569 | 4933 | | | 3232 | | | | | 44% | |
| | 家家悦 | 1235 | 1150 | 959 | 747 | 603 | 464 | 72% | 75% | 76% | 75% | 76% | |
| | 红旗连锁 | 500 | 500 | | | | | | | | | | |
| | 江西国光 | 86 | 90 | 83.88 | | | | 73% | 73% | 68% | | | |
| | 三江购物 | 87 | 89 | 95 | 93 | 93 | | | | | | | |

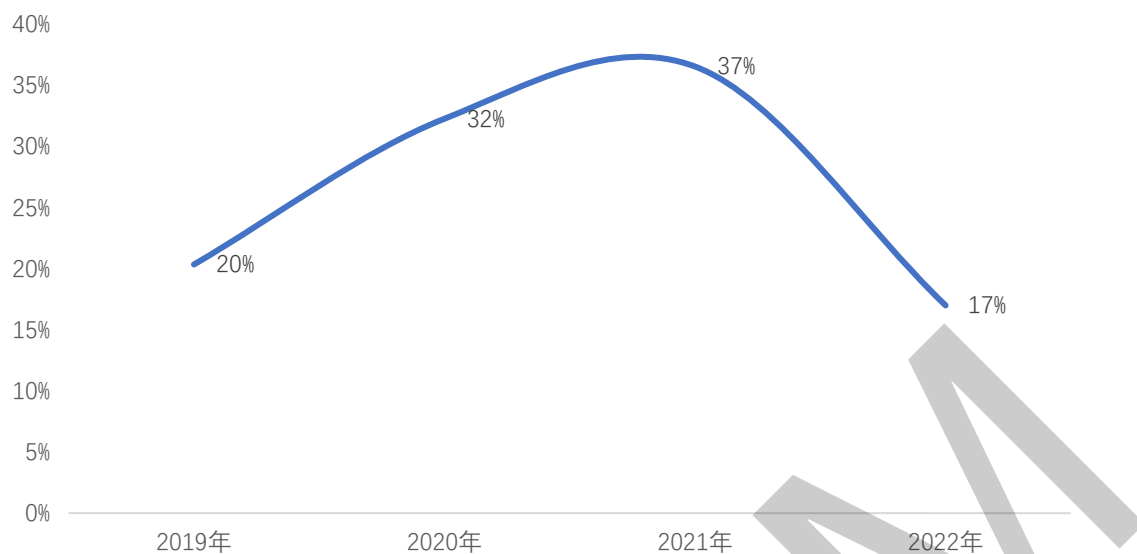
数据来源：A 股上市公司年报，中国百货商业协会整理

公布数据的 25 家企业，会员总量 3.3 亿，部分 2021 年公布但 2022 年未公布的企业，数据按 2021 年计算，会员总量已达 3.7 亿，增幅 15%，规模进一步扩大。

以两年均公布数据的可比口径计算，2022 年企业的会员增长率为 17%，其中新华百货、杭州解百、银座股份、重庆百货、东百集团同比增长超过 20%，大商股份、永辉、翠微股份、茂业商业、文峰股份、百联股份、友好集团、王府井等均为两位数增长，仅有个别企业会员减少。

相比上年，会员增长率有所放缓，为 2019 年以来最小增幅；2021 年可比口径的增长率为 37%，2020 年为 32%，2019 年为 20%（图 3-2）。增幅放缓有两方面原因，一是过去几年企业普遍重视会员发展，加大资源投入，降低门槛，最大化将消费者或潜在消费者转化为企业会员。二是 2022 年疫情影响，线下门店业务受限，客流明显减少所致。

图 3-2：样本企业可比口径企业会员增长率



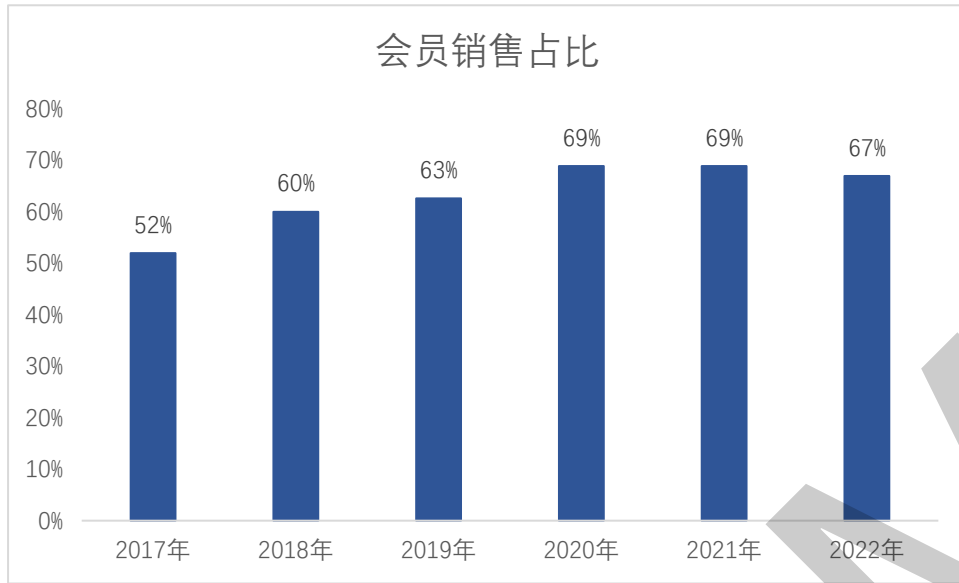
数据来源：上市公司年报，中国百货商业协会整理计算

3.3 会员率高，占比趋稳

经过近几年的会员化发展，从会员销售占比来看，会员化率已达到较高比例，同时，会员销售占比也趋于稳定。统计显示，2022年企业的会员销售占比平均为67%，最近几年的数据分别为：2017年52%、2018年60%、2019年63%，2020和2021年均均为69%，2022年有小幅下降，原因一方面是2022年疫情总体封控的时间较长，线下消费受限，部分消费转移到电商平台；另一方面是非注册会员销售和第三方平台（如京东到家、美团等）销售提升。

尽管有小幅下降，企业的会员销售占比仍然维持接近70%的占比（图3-3），主要原因是这几年会员化率提高。一是企业重视会员建设，加大会员系统、会员运营方面的投入，提升会员运营的数字化能力；二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；三是工具方便，数字化和零售技术应用也极大地简化流程，方便消费者成为企业会员。

图 3-3：样本企业平均会员销售占比

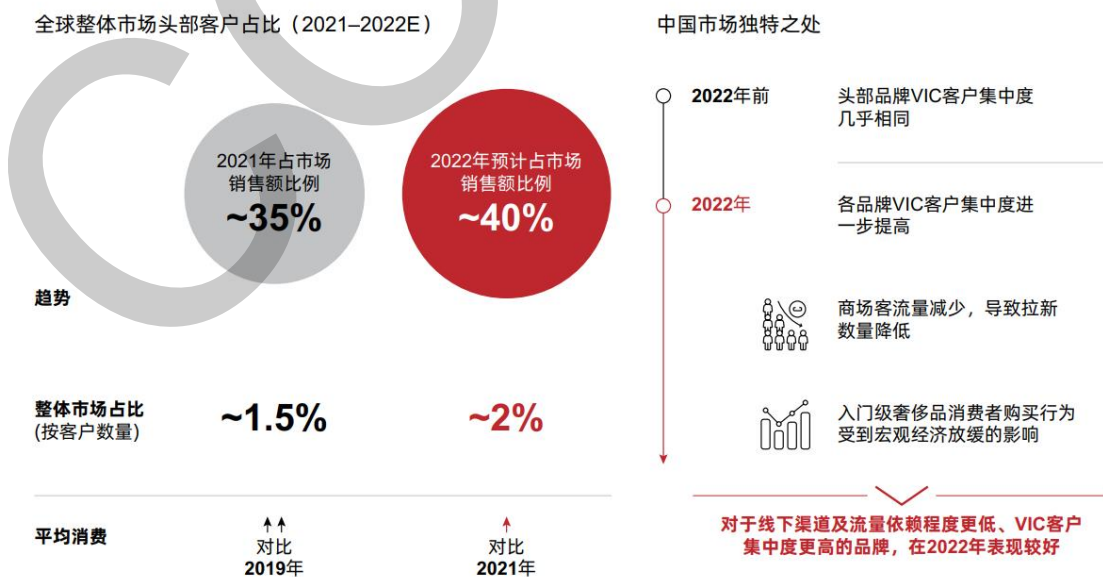


数据来源：上市公司年报，中国百货商业协会整理计算

3.4 核心会员，贡献价值

核心顾客的价值贡献进一步凸显。根据贝恩最新的奢侈品市场研究，在全球范围内，头部2%的核心顾客，贡献了大约40%的奢侈品销售额（图3-4）。中国奢侈品市场的核心顾客集中度较高，并在2022年得到了进一步提升，销售额更集中于核心顾客。一些奢侈品牌在中国市场的核心顾客，销售集中度甚至超过了全球平均水平。

图3-4：全球整体市场头部客户占比（2021-2022）



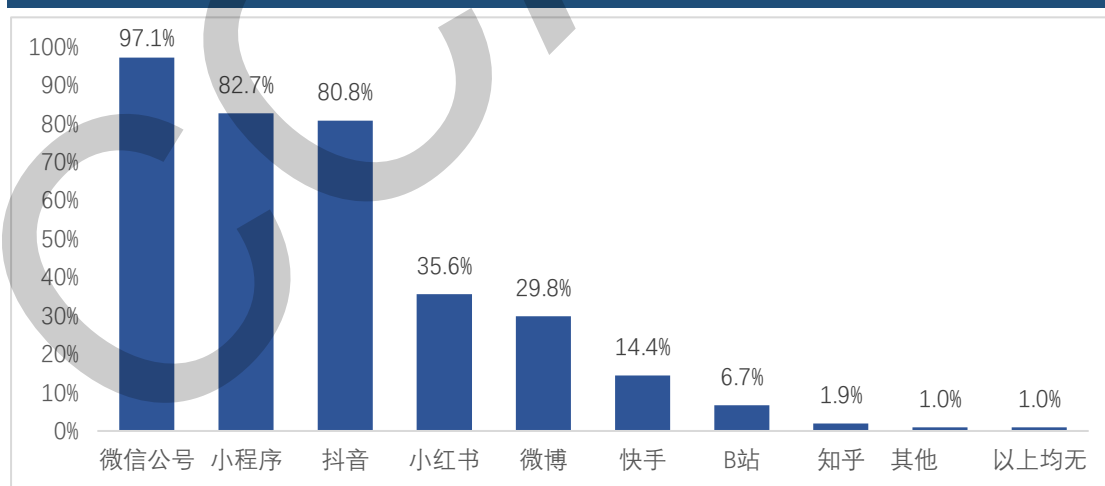
零售企业有众多会员，但从贡献度来看，大体遵循二八原则，核心会员贡献更多销售额。多数企业都在强调核心会员的服务，提升价值贡献。杭州大厦会员体系精准营销，2022年开启会员“欣计划”，消费30万元以上高端会员人数实现了50%的增长。北京华联扩大会员数量并持续提升金银卡会员比重，优化会员体系，提升会员运营能力，进一步促进会员销售额占比提升和价值贡献。天虹企业通过强化高端会员进一步提升会员价值，白金卡会员从金卡会员中邀约升级，提供特有的权益和服务，优化全链路服务体验。这些措施都旨在提升核心会员的价值贡献。

3.5 善用平台，多点营销

零售企业积极拥抱新媒体平台，进行多平台营销。中国百货商业协会的调查显示，几乎所有受访企业均通过新媒体平台进行销售或营销，主要的平台是微信公号、小程序和抖音，其中微信公号的使用比例高达97.1%；其次是微信小程序，82.7%；第三是抖音，80.8%（图3-5）。除此以外，小红书和微博也是常用渠道。小红书作为线上种草的主要阵地，越来越多的线下探店、现场消费体验、商品开箱等内容分享，其引流作用正逐渐被零售企业重视。

数字化的发展，不同阶段总会涌现出新的创新营销方式及平台，企业以开放的心态接纳创新方式，积极拥抱公域和私域流量平台，重视会员和私域流量运营，尝试各种创新方式，维持与消费者之间的互动，增强消费粘性，利用新媒体平台进行广泛的营销，关键节点做销售。

图 3-5：样本企业当前使用哪些社交媒体作为销售或营销的手段



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

3.6 导购分销，链接私域

企业重视私域流量运营促进了导购角色的变化，使导购成为连接品牌、商品和顾客的纽带，以及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。

导购的作用长期被低估。此前导购的赋能面临一些障碍，如会员集中在导购手上，企业缺乏统一管理的工具；未与企业会员系统打通，无法识别是否会员；销售无法统计到导购上，不能做有效激励；私域领域没有适合的收银工具等。这些障碍随着数字化发展和工具成熟逐渐消除。如重庆百货的“玲珑塔”给导购赋能，提升会员识别率，释放导购潜力，同时拓展更多数据维度，进行数字化营销和决策。天虹灵智搭建的“小任务”，通过智能化的任务体系和导购激励体系，为5万导购提供了一套数字化工具，将所有和顾客全生命周期相关的服务流程标准化，帮助导购提效和减负；一键转发功能，绑定了导购关系的用户只要产生消费，相关受益都可以计入导购名下。这些数字化工具的应用和普及，极大的提升了导购的积极性，进一步激发导购的潜力。

4 零售业会员运营趋势

4.1 重视程度提升，成战略重点

会员数字化过去几年更多的停留在口号上，现在已进入到实质上推进的阶段，诸多企业已将会员相关的工作上升到战略层面。

东百商业以“细分会员圈层、盘活会员池、持续提升会员消费力”为会员三大核心工作，通过数字化升级和会员分级分层运营，实现会员池体量与质量的全面升级。2022年，

通过升级会员评价体系，优化会员成长周期，以消费金额与会员积分并行的会员成长体系，最大撬动会员价值。自主研发的智惠服务中心即东百会员中心已顺利完成试点门店上线运营，将陆续完成所有商业门店会员服务线上化、会员运营体系化建设，为会员提供更加高效、全面、舒适的服务体验。

重庆百货重点抓“系统性降本增效”、“系统性提升经营能力”两个系统性建设，全面提升商品经营、业态/业务创新、全面数字化、会员运营、全渠道销售、服务履约“六大能力”，会员运营作为数字化建设的重要能力构建。

天虹构建 APP 作为数字化平台，将其作为会员中心，并重构数字化中台，实现会员、商品、门店的服务/营销数字化。

从企业年报披露的信息可以看出，越来越多的企业把会员运营、会员价值挖掘、会员数字化提升到战略高度，重点建设。

4.2 系统打通融合，ToC 数字化

零售企业过去的数字化工作重点在 ToB 的系统建设，如以提高工作效率为目标的自动化办公系统、以资源有效管理的 ERP 系统、提高运营管理效率的租赁系统、提高会员运营效率的 CRM 或会员系统，这些系统建设重点是提升内部管理效率提升，相关业务的数字化已经达到一定阶段。在泛会员的流量时代，绝大部分消费者都以会员身份消费，这对会员体验及会员个性化精细服务提出了新的要求，前端需要满足对会员的分类、分层、分级服务需求，企业的数字化重心转向 ToC 的全面数字化。

ToC 的全面数字化，重点是企业内部系统的打通融合，由于系统兼容性、成本费用以及技术条件等多种因素掣肘，不同渠道的会员打通融合、会员系统与其他系统的打通融合等问题仍是会员数字化发展并发挥功效的主要障碍，但会员的一体化建设和 ToC 的全面数字化已是行业共识，不少企业在这方面持续推进。

2022 年，王府井全面整合百货业态会员，实现会员认证、会员等级、会员权益统一，以及积分通存通兑。推行门店数字化收银体系，实现移动支付与电子发票自助服务的全线数字化。

中国中免整合了大会员系统，建立了线上线下、国内国外互联互通的中免会员一体化平台，实现了权益互通共享。同时，不断优化会员管理体系，依托大会员系统、会员小程序进一步提高会员服务水平，深入挖掘会员价值，增强会员标签、触达和权益体系，满足高端会员差异化服务需求。

东百商业逐步实现集团会员一体化运营，实现会员数字化精细化运维，提升经营效率；持续推进与外部平台会员积分兑换的技术对接，实现资源互通，更好的满足会员各类需求。

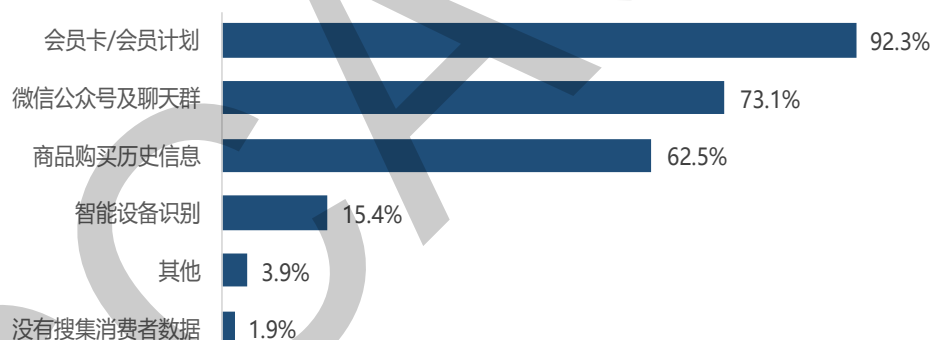
广百会员体系全新升级，纵向提供尊享十项权益服务，横向实现异业会员互认，扩充会员多元化功能，同时提升商品品质和服务体验。

武商集团会员体系全面打通，实现全集团线上线下各业态 VIP 通积通兑，权益和实体个性化权益叠加。

4.3 重数据盘存量，精细化运营

零售企业通过线上和线下的渠道获取相应数据，获取数据后进行数据分析，了解消费者的消费偏好，洞悉市场趋势，从而进行更精准的营销及引流，为消费者提供更个性化产品和服务。调查显示，企业非常重视消费数据的搜集，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 and 会员计划最为常用（92.3%），其次是微信公众号及聊天群（73.1%）和商品购买历史信息（62.5%）（见图 4-1）。

图 4-1：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、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

基于数据支撑进行清晰的用户画像，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，增强用户粘性和信任度，同时强化盘活存量，带来高转化和高复购。

天虹通过加强精细化运营，全面提升顾客体验及感知。开展全国统一注册送券活动，提升新会员消费转化率；截止报告期末公司整体数字化会员人数逾 4200 万，APP 和小程序月活会员逾 490 万，近 3.4 亿人次通过天虹 APP 和小程序交互获取信息或完成消费。公司加强数据深度运营，通过 SCRM 聚焦拉新转化、沉睡唤醒等运营动作提升会员贡献，全年实现触达超 1000 万人次，唤醒率提升 12%，转化率提升 37%。

4.4 挖掘单客价值，拓会员经济

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。

孩子王将自身定位为一家重度的会员经济公司，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”的整套“单客经济”模型。以顾客为中心，将员工、服务、商品重新定义，为顾客提供多种解决方案，深度满足用户需求。线下以实体门店为载体，通过为顾客提供帮助和解决难题，与顾客快速建立良好的信任关系和情感基础，增强会员用户的黏性。线上渠道采用“用户数字化+员工顾问化”模式，基于大数据的精准营销和解决方案，深挖客户需求，拓展消费品类，提升消费频次，以良好的消费体验赢得会员信赖；同时，通过“社交+内容”模式，在线上平台提供更多的互动场景，打造“产业生态”。此外，为进一步提高单客价值，对会员进行了更加精细化的运营。一方面根据不同的客户等级，提供个性化服务；另一方面，通过黑金 PLUS 付费会员，将会员与品牌商深度绑定，深度服务。

益民集团以会员经济为核心，依托“星摄汇”平台夯实星光社群营销基础，打造会员经济，吸引年轻消费者、内容制造商以及品牌加盟，共同构筑“可玩、可拍、可晒、可学、可买、可展”的线上线下消费场景，深挖会员价值。

4.5 重视人文关怀，服务有温度

会员数字化、运营数字化，使得企业可以更便捷地提供会员服务，但会员服务绝不仅仅基于消费习惯分析的营销推送和精准触达，这些只是快捷交互的手段，真正要做的是能让顾客无时无刻感知到的有形无形的关怀和有温度的服务。

恒隆在零售物业方面透过会员计划提供绝佳的购物体验、优越礼遇，以及个性化的服务。商场正筹备多项新计划，如设立“恒隆会”高级会员专用的贵宾室，及在地库开设全新主题区，为顾客提供更多休闲选择、紧贴年轻潮流的时尚生活用品店和理想的聚脚点，提供有温度的服务。

荟聚购物中心以人为本，注重人与人之间的情感纽带，把顾客的感情，员工的感情、租户的感情和社区的感紧紧绑定在一起，通过情感把公司的理念传递出去，把整个社区

凝聚在一起，强化顾客、员工以及合作伙伴的归属感。通过开展“友好服务计划”，不仅针对自己员工，还有租户的员工以及所有合作伙伴。计划的目的是为了不断提升整个荟聚的服务质量，只有快乐的员工才能把快乐传递给消费者，让消费者快乐起来，给他们更不一样的体验，提供有温度、有情感的服务，为大众创造更美好的日常生活。

4.6 会员店扩张，成行业增长点

与传统零售大卖场下行趋势相反，近年来，以服务会员为主要任务的会员店发展较快。山姆会员店在国内已经开出 44 家，付费会员数量已超过 400 万，预计 2023 年还会新开 4 家新店。Costco 也在持续拓展，2023 年 5 月 12 日，Costco 官方公众号宣布，浙江宁波卖场将于 2023 年 6 月揭幕，标志着浙江首家开市客 Costco 落地，也将成为中国内地第四家门店，同时，杭州店也在筹备，将是内地第五家门店。会员店正在成为零售行业的新增长点。

会员店稳步发展，一方面是消费者对品质消费和质价比有了新的需求，追求好东西不贵，另一方面，会员店的经营理念，以真正满足会员品质消费需求为主线，减少中间环节，最大化让利给消费者，提供优质的商品和服务。引用山姆会员商店中国业务总裁文安德的讲话：山姆会员店围绕‘会员第一’战略原点，通过高品质商品和服务，打造源源不断的生活灵感，让会员在日常商品上节省支出，并通过意想不到的新奇特商品，为会员带来惊喜和愉悦。

5 零售业会员运营要点

会员运营围绕零售三要素“人、货、场”中的“人”进行统筹的运营管理，涉及到会员识别、会员体系搭建、会员权益建设。入会识别的方式决定了会员资产数据沉淀的数量，会员体系搭建和权益体系建设决定了客户的忠诚度和消费频次。因此在以人为本的时代，做好会员运营非常重要。

5.1 会员招募

通过有效的会员拉新招募，可以迅速带来新流量。销售额是通过基础流量转化得来，因此，做好不同场景会员招募是至关重要的事情。支持在不同渠道，针对渠道的客户群可以投放多样、趣味的会员拉新招募活动，例如通过DM单、短信、首屏banner、评价回复、定向海报等，做到招募的方式多样化。具体方式有：

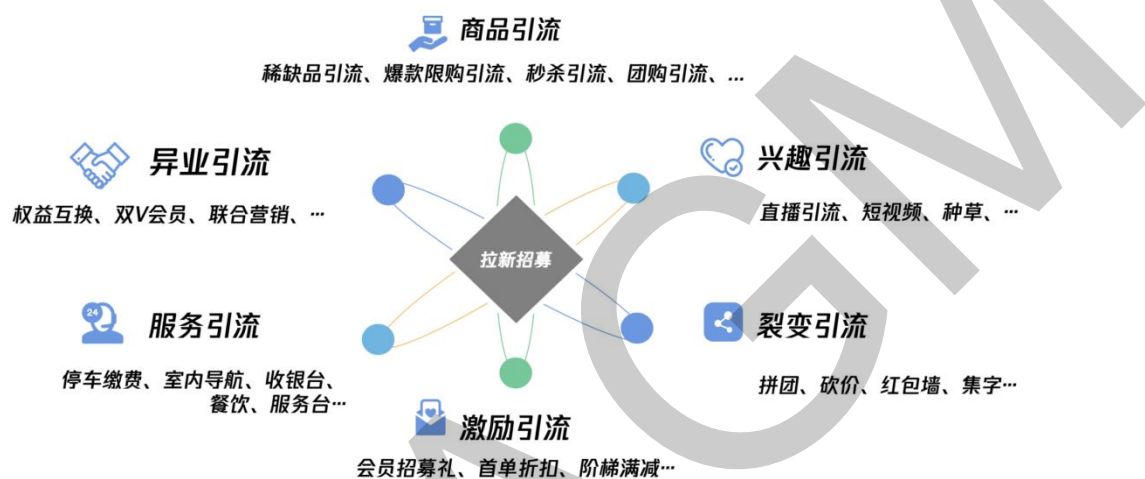
商品引流：可以通过稀缺品、爆款限购商品、秒杀商品、团购商品等引流注册；

兴趣引流：可以通过直播、种草、短视频等方式引流；

服务引流：可以通过停车计费、室内导航、收银台、电子小票获取、Wi-Fi热点接入、beacon设备识别等投放二维码进行会员招募引流；

激励引流：利用入会门槛、入会礼券、首单折扣等方式进行招募引流；

异业引流：可以通过权益互换、双V会员等进行异业引流。



5.2 入会管理

将不同渠道的潜在消费者引导入会并留住，是建立私域运营系统的基础，因而在不同场景下提供会员的入会识别和绑定留住至关重要。针对不同渠道可以建设不同的会员识别能力，常见的入会方式如下：

潜客入会：导入各渠道的潜在会员信息，通过营销活动吸引注册会员。

引导入会：支持在支付场景下例如微信、支付宝、银联以及银行等支付完成时，可以一键入会，进行当前消费的追溯，提高入会率；支持服务场景例如客户主动索取电子发票、停车缴费、客服申请等服务环节，引导客户入会，享受入会礼遇。

会员注册：在企业官网、微信小程序、微信公众号、自建APP、抖音等平台设计快速方便的会员注册入口，同时也能做到扫码入会、推荐入会、参加活动入会等，拓展客户可快速入会的方式。

联动入会：与外部企业打造双V会员，通过异业联盟共享会员数据。

5.3 会员互动

通过一系列会员互动活动，盘活会员，增加会员在平台的活跃度，进而提升企业会员的DAU和MAU指标。深挖现有会员基本信息和交易、互动属性，进而设计千人千面的互通营销活动，具体如下：

社会属性：系统支持企业查询会员的基本信息，包括会员的性别、年龄段、地区、职业等，从而对会员有一个初步的了解；

交易属性：通过对会员日常交易金额、频次、客单价进行分析，了解会员的消费层次，从而进行针对性的营销选品，做到有的放矢；

互动属性：很多会员都享受在完成企业互动任务之后的成就感，因而更加认可因为完成任务而获得的企业奖励，可以是券、积分、商品优惠额度、运费减免等。而企业在一次次互动场景过程中，收获会员的活跃参与和交易的达成。

5.4 会员转化

营销行为的最终目的是引导客户消费，完成交易转化。设计多种形态的营销活动，帮助企业搭建各种会员营销场景。具体如下：

会员日：企业一般将一个月内的某一天设置成会员日，并通过多渠道提前宣传会员日当天的优惠策略。前期的营销内容都会成为客户购买欲望的催化剂，从而在活动当天，完成平时几倍的交易转化效果；

会员专享折扣商品：企业通过将特定商品对部分客户进行打折，从而激发这部分客户相较于他人的优越感以及对身份和商家的认可度。有了对产品的认可，容易完成下单转化；

会员积分加钱购：企业通过设置部分商品支持积分+现金购买，不仅重塑积分的价值，让客户对积分价值更加认可，加深客户的粘性，还能降低商品的购买门槛，尤其对手握大量积分的老会员，更具有一定的吸引力；

会员专区秒杀：秒杀是企业常用的聚集流量的入口，通过将特定商品设置较低的价格，吸引客户的目光，能加深会员对企业品牌的认知，从而刺激会员下单；

会员专享满减：企业通过将商品对部分客户进行降价，从而激发这部分会员相较于他人的优越感以及对身份和商家的认可度。有了对产品的认可，容易促成转化；

自动化关怀：企业通过设置自动化关怀策略，在不同的时间节点对指定人群触发不同的关怀内容，在日常的关怀问候过程中加深会员对企业的认同，后续的营销策略实施起来更加顺畅。

5.5 会员画像

设计会员全域全生命周期的埋点采集方案，可以提升对用户全场景的洞察分析能力，同时支持用户全场景的智能化运营。零售企业通过对消费者全链路的行为点进行设计，同时对相关埋点事件对应的属性进行有效的管理，以支持未来对用户数据的分析和洞察，因此需要对如下几个埋点进行定义：

用户信息：描述用户的信息，如：用户ID（访问、登录等）；

时间信息：事件发生的时间；

行为信息：用户做了什么样的行为；

行为对象信息：用户的行为作用在哪些对象上，针对性了解会员的消费行为。

5.6 会员分析

通过用户全域全场景的行为数据采集而形成的数据资产，通过标准的分析模型支持业务的精细化和数智化优化。根据数据分析标准化模型，提供在不同场景下使用的分析和洞察视角，提供事前、事中、事后的标准业务洞察，通用分析模型包括如下：

KPI 分析：监控 KPI 数据，判断 KPI 是否符合预期。若数据与预期不符，管理者可以借助维度拆解和下钻，迅速找到影响 KPI 表现的原因。具体包括：a、趋势对比，以及时间范围内的同环比计算；b、维度拆解，基于不同维度的拆解，如根据维度拆解变化量和变化率指标；c、维度下钻，支持基于不同维度的下钻分析；d、变化洞察，支持 KPI 波动主要影响因子的洞察分析等等；

事件分析：帮助分析用户事件，并用多种可视化方式展示分析结果，通用分析模型包括：趋势分析、对比分析、排序分析、构成分析、分布分析等等；

漏洞分析：是一套流程式的数据分析模型，通过将用户行为起始的各个行为节点作为分析模型节点，来衡量每个节点的转化效果，是转化分析的重要工具；

事件流分析：借助事件流分析，可以了解用户进入产品的流向，查看用户路径是否符合预设路径，同时定位不符合预期的节点，进而进行针对性产品或者策略调整优化；

留存分析：可以灵活地自定义「目标用户」，设置特定的「起始行为」和「留存行为」，来观测目标用户的留存情况；比如：用来分析用户参与业务情况的模型，计算进行初始行为后的用户，经过指定时间周期后，仍然使用该业务的用户；

归因分析：分析事件对特点目标的因果分布，比如：用户点击事件对订单转化的贡献，以便及时调整运营策略，达到活动期间最佳的营收；这类场景下，推荐使用归因分析工具。在归因分析中，运营位的点击事件被称为触点事件，提交订单或订单支付等事件被称为目标事件。支持常用归因有：首次触点归因、末次触点归因、线性归因、位置归因等；

热图分析：热图是以网站页面中元素的点击率（元素点击次数/当前页面 PV）为基础的数据图形表示。通过聚合用户行为，热图可以让人一目了然地了解人们如何与网站页面进行交互，这有助于识别用户行为趋势并优化进一步流程。企业官方网站的存在以便人们可以实现特定的目标，如查找信息、注册服务、购买产品等；

LTV分析：LTV作为一种通用模型，衡量特定时期下特定用户群体的生命周期价值，即：Life Time Value，是产品能否取得利润的重要参考指标，在日常运营、广告变现等场景中都会涉及。现有的分析工具，例如留存分析，更多的是聚焦用户行为的分析，缺少用户对于实际营收贡献的分析，而LTV正是解决这类问题的分析工具。

6 AARRR 会员运营模型解析

零售新时代，较完整的用户交互与数据回收体系，能够支撑更全面的用户交互场景发生和场景运营策略制定。AARRR模型，可以帮助企业更好地理解用户全生命周期，并采取有针对性的营销策略。AARRR模型基于运营路径进行界定，分别划分为：拉新（Acquisition）、促活（Activation）、留存（Retention）、转化（Revenue）、裂变（Referral）。

6.1 拉新运营

当前，传统广告投放核心渠道的策略效率越来越低，渠道实现了“毛细血管”级别的进化，分散至线下场景各个节点、线上各大社交媒体平台、电商平台广告位等。为便于企业全端点的管理与提效，拉新运营成为了一个细分门类，需针对不同的流量导入渠道设计相应的运营策略，以最低的成本、最有效的方式，将流量导入到企业的私域顾客池内，利于企业进一步与顾客产生交互，发生多次转化。

拉新运营包括但不限于：线下门店引流、AI外呼引流、包裹卡引流、公众号引流、视频号引流、裂变活动引流、其他渠道引流。

同时，针对各个渠道及特性，匹配渠道用户类型，有规划、成体系的“渠道分级及管理”也需重点关注，避免出现“前后脱节”的现象。

6.2 线下门店引流

针对线下门店引流，需要区分“场景侧”和“导购侧”。场景侧主要以物料设计及摆放为主，在物料上印刷企业微信二维码，并提前做好二维码区分，既避免渠道混淆，又利于数据回收与门店引流分析统计。常见入口有货架旁立牌、收银台立牌、门口DM单等；导购侧主要以导购携带为主，常在导购名牌背面印刷各自企业微信的二维码，或用手机直接展示。

物料二维码一般需配合相应的诱饵活动进行宣传。常见活动类型有：添加立领x元优惠、添加入群立领x元优惠、添加后满x单享返利等。

6.3 AI 外呼引流

AI外呼引流重点需关注：接通率、挂断率、引流率。各指标分别反映：对目标人群对营销时间把控、AI语音真实度和话术流程设计有效性、营销设置有效性。基于数据可对该几个维度进行假设，持续验证迭代策略。

6.4 公众号引流

作为微信生态私域的重点基建之一，公众号在引流层面的重点渠道。一般认为：长期关注公众号的顾客，在企业认知与认可度方面偏高，且存在社交裂变、转介绍的潜力，营销权重偏高。

公众号渠道的引流主要分为以下几个入口：关注自动回复、关键词自动回复、菜单栏（一级或二级）、公众号推文（头条、次条、推文顶部banner&推文贴片）、模板消息（服务号）。

其中，针对各渠道入口的重点事项：

关注自动回复：默认新关注用户具备对企业的认知，正处于加深认知的关键节点。需在文案内明确阶段重点，例如小程序会员注册、企业微信添加、关键词回复领取福利等。核心为凸显出福利诱饵，引导用户尽可能多地完成预期内的行为，加深与品牌的交互。

菜单栏：多在大型营销活动期间修改配置。需梳理清楚三个Tab（一级菜单）各自承载的定位，默认留出一个Tab灵活处理，确保顾客能被一级菜单栏吸引，才可能在二级菜单栏有更多关键行为发生。

公众号推文：图文作为活动宣发的核心，在每次活动期间都需要通过一定的宣发节奏，将活动核心福利价值、参与时间节点等高效同步给用户，尽可能抓住用户注意力。有趣的推文也会引发社交裂变的效果，实现以老带新的增长。

模板消息：仅“企业服务号”可使用。需确保公众号与小程序打通，联动使用。打通后关键的营销活动，可通过模板消息完成用户提醒触达，提高小程序打开率。需通过联动小游戏、签到玩法等引导用户“主动订阅”模板消息。

6.5 视频号引流

作为微信生态内新兴的短视频内容&直播工具，视频号在营销层面的战略价值也越来越大。围绕视频号的引流路径，目前主要有：视频号主页菜单、视频号短视频挂链、视频号直播引流等策略。

目前，直播引流是企业微信引流效率高、路径短的策略。短视频更侧重于品牌营销、内容传播领域，通过内容让顾客建立认知、完成关注后，再通过直播等手段逐步导入私域，或直接完成转化。

视频号直播引流，核心关注：直播间物料、引流话术、引流节奏、承接策略。物料主要指实体物料与虚拟物料，同时可配合企业微信名片的弹出，但核心仍取决于主播的宣传节奏。

6.6 裂变活动拉新

基于微信生态的社交属性，以及人们偏好与自身相同圈层人群产生交互的特点，裂变营销能够有效带来精准新客群流量，一度是各品牌企业获取精准流量的最有效营销手段。裂变营销的玩法主要分为：分销型裂变和任务型裂变两大类，并围绕该两大类产生无数种衍生玩法。

分销型裂变：这类裂变的核​​心是“分佣”。一级代理分销活动后，后续每一个通过该代理参与活动产生的效益，一级代理都可以直接获取相应的实体现金或虚拟积分收益。

任务型裂变：这类裂变的核​​心是“完成任务”，顾客为完成某项固定任务后获取相应奖励而进行的分享拉新行为。任务类型常见有：砍价、集卡、完成拉新人数目标等。

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20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、化妆品进出口分会、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



CCAGM