



腾讯智慧零售
Tencent Smart Retail



四力商家增长平台



腾讯营销洞察
Tencent
Marketing Insight



全域用户运营白皮书

STAR模型—从用户运营到生意增长

腾讯出品

序言

PREFACE

新的全域经营，是企业以数字化手段建立的，以消费者为中心，整合线上线下场景，整合公域私域触点的一体化经营模式。私域是全域经营的基石。“消费者为中心”并非新鲜事物，但在中国，私域的兴起和发展，才使得它得以真正实现。这与微信这一去中心化的、开放化的、以人为中心的的产品的发展密不可分。自 2020 年私域元年开始，企业不断借助微信体系将公域流量和消费者引流沉淀到私域，进行有效运营，从而帮助企业提升品牌人群资产。

品牌人群资产，本质就是让数据帮助企业来提升运营的每一个环节，和用户群体接触的每一个细节，最终在提升其生命周期价值的同时，让用户群体和品牌间的关系更密切，助力企业的长期增长。与此同时，新时代中会需要新的数据系统、触点管理、组织调整、策略优化、工具辅助，运营玩法等等，一系列不同环节和角度的支持和升级。

这无疑为难而正确的事情，也唯有这样，无数企业才能够市场挑战中，获得全新的发展机会。全域新时代才刚刚开始，挑战不小，机会更多，腾讯智慧零售愿全力以赴，与品牌商家携手，探索用户运营之道。

腾讯集团高级副总裁 林璟骅

全域用户运营已是大势所趋。当私域迈过了历时三年的 1.0 的阶段，完成了私域基建后，用户群体对企业运营提出的要求早已不同。这也是越来越多企业和品牌纷纷转向考核品牌人群资产、用户群体长期价值，而非单纯流量的原因。

新的玩法多半建立在数据基础上，但数据的运营并非构建一个数据中台那么简单，如果没有理解为什么要积累品牌人群资产，没有深度的市场洞察以及专业的数据分析方法，再好的数据中台也只不过是一把好看的金铲子。

腾讯智慧零售希望通过这本《全域用户运营白皮书》，帮助企业构建一套用户运营分析体系，从而避免经验主义。以更精细、更科学的用户群体管理方法，加速拥抱私域 2.0，让全域运营渐入佳境。

腾讯智慧零售副总裁 陈菲

十四五规划将数字化建设做为最重要的战略。伽蓝集团作为中国化妆品领军企业，勇担民族使命，于2020年7月开始数字化转型，并已成功转型为数字化驱动的生物科技美妆企业。伽蓝长期以来与腾讯智慧零售深入合作，以客户为中心，开拓消费新场景，利用数字化工具和模式，推进美妆行业的科技化进程。全域用户运营，是对公域和私域运营的整合，如何做好全场景、全链路的用户运营，有哪些可以借助的工具，有何种有效的方式方法，一直被各行各业所密切关注。作为首本全域用户运营白皮书，腾讯智慧零售拆解分享了各大行业赛道头部案例，深挖产研解决方案，并发布了腾讯用户运营模型。实实在在助力企业提升全域用户运营能力，帮助生意增长。

——伽蓝集团董事长兼总裁 郑春颖

以“兴趣消费”为特征的第三次消费浪潮正在到来，品牌要“读懂”年轻人。全域用户运营作为一把手工程，可以更好地了解用户群体的兴趣需求，建立用户分层，获得品牌与生意的长效增长。腾讯智慧零售这本白皮书从运营、组织、工具三大角度拆解用户运营，同时也提出了腾讯自己的用户运营模型，里面分享的私域案例可以为行业带来启发。

——名创优品副总裁兼首席营销官 刘晓彬

全域用户运营对于像香港莎莎这样的传统的线下零售商来说，是一个在当今时代下非常重要的议题。从我们搭建小程序以来，就一直致力于将全渠道的流量在微信生态中进行全面的沉淀，并拓展后续数据赋能的精细化的运营，在这其中，腾讯的数据产品、运营策略都对我们的发展起到了极大的助力。这本白皮书中深度解读了用户运营的重点和环节，对美妆渠道来说，有着非常重要的指导和参考意义。

——香港莎莎执行董事 郭诗雅

对于日化品牌来说，消费者的基数很大，但忠诚度很难培养。因此，如何基于行业特点进行用户互动、会员运营是个很重要的议题。立白科技集团在多年的摸索中逐步建立起了集团整体的用户运营体系，在私域中布局全渠道、做会员小程序，进行更深度的用户互动，在这其中腾讯智慧零售团队也有诸多赋能。这本《全域用户运营白皮书》，恰好点到了用户运营的核心，即如何更好的将运营本身与生意结合起来，相信行业同仁将收获宝贵思路。

——立白科技集团消费者运营部总监 姚玮

安奈儿一直非常重视用户体验，因此，如何为全渠道用户提供最佳服务体验也是核心的目标之一。从安奈儿的数字化转型开始，截至目前，全国已有近千家门店和线上小程序打通，包括其他公域平台在内，品牌全域用户总量已超过千万。这期间和腾讯智慧零售在四力等多维度进行战略合作。本次《全域用户运营白皮书》对各行业都进行了案例分析和方法论解读，对服饰行业的品牌来说也很有借鉴意义，期待为行业同仁带来新的思路。

——安奈儿股份有限公司首席执行官张翹

腾讯智慧零售这本《全域用户运营白皮书》中提到的全域用户群体增值模型、腾讯企点营销体系，希望帮助企业构建这样一套用户运营分析体系。而上述数据与模型的构成，正是我们“依靠模型组成的架构来安排行业的经验。”而这个精益求精的品牌人群资产积累过程，更是私域 2.0 给用户运营备下的最好土壤。

——见实科技 CEO 徐志斌

雅诗兰黛一直非常注重会员运营和用户群体交互。在私域兴起、流量变贵、新兴品牌众多带来不小的竞争的情况下，用户运营显得更加重要。腾讯智慧零售一直是雅诗兰黛重要的合作伙伴，腾讯私域也是做用户运营的核心触点，在过往的几年中对雅诗兰黛的品牌人群资产沉淀、客户体验等都有着非常重要的价值。

——雅诗兰黛 高级电子商务经理 戴维

身处时代的潮流潮涌之中，不过短短十几载，零售业经历了几多波折与革新，从门店经营到公域流量时代，再到如今的公域红利消褪、新消费理念崛起，全域用户运营成为了时代关键。

而随着公私域流量的打通，线上线下消费场景的融合，全渠道的用户运营难度可谓是指数级增长的。

为了帮助各行业更好地理解全域用户运营，开启生意的第二增长曲线，腾讯推出的这本《全域用户运营白皮书》从战略、运营、基建、生态体系方面为商家提供参考，提供理论框架，希望助力企业拥抱全域用户运营，在以用户为本的时代洪流中奔腾向前。

——安永博智隆战略咨询合伙人 章一超

摘要

ABSTRACT

得益于线上平台的完善，以及疫情的催化影响，消费者逐渐养成线上消费习惯，然而公域流量引发的热潮已悄然褪去，外部流量红利不再，消费品和零售企业逐渐意识到私域建设的重要性。另一方面，尽管线上购物有着便利、快捷等许多优势，但当今消费者线下消费、沟通社交的需求依然旺盛，他们渴望回到门店，也渴望与商家建立更深层次的情感联结。由此，洞察到消费者需求的企业们纷纷喊出“以消费者为中心”的口号，而全域用户运营也正式步入零售业的舞台中央。

本报告从全域用户运营的源起、发展与革新出发，聚焦商家在全域用户运营话题上关注的四个核心关注点：战略设计、运营优化、基建支撑、生态建设，拆解了各商家在其所处行业内的行业发展情况、消费者行为特征、业务关键打法与目标人群。

作为各商家最忠诚可靠的伙伴，腾讯智慧零售 2023 年全新升级的四力商家增长平台，提供以四力模型为基础的私域增长方法论，并且延伸出 STAR 模型、方略咨询等核心咨询方法论，为各商家的私域增长和数字化转型提供专业的解决方案和落地支持，携手企业共闯市场，制胜未来。其中，此次正式发布的以 STAR 模型为核心的全域用户运营解决方案，将全面覆盖用户运营的战略洞察与设计、运营优化、基建支撑。

目录

CATALOGUE

革旧顶新:新消费时代下的全域用户运营	01
1.1 新消费趋势驱动生意重心变迁	01
1.2 全域用户运营的兴起与革新	07
1.3 全域用户运营的核心关注点	11
战略洞察:全域用户运营顶层战略制定	12
2.1 全域用户运营顶层战略内涵	12
2.2 全域用户运营分行业战略制定逻辑	15
2.3 典型行业洞察与优秀案例鉴赏	18
运营有道:以STAR为核心的运营执行方法	36
3.1 战略落地的核心难题	36
3.2 STAR 模型的定义与解读	38
3.3 STAR 模型的应用步骤	40
3.4 STAR 模型的应用场景	44
基建支撑:组织与数字化基建造建	51
4.1 全域用户运营组织架构及模式演变	51
4.2 数字化基建建设	55
生态构建:腾讯赋能商家全域用户运营生态建设	60
5.1 腾讯全域用户运营解决方案	60
5.2 腾讯全域用户运营解决方案四大优势	61
5.3 腾讯全栈解决方案赋能品牌智慧零售	65



第一章 革旧顶新

新消费时代下的全域用户运营

1.1 新消费趋势驱动生意重心变迁

在新消费时代背景下，随着新需求、新品牌、新消费场景的涌现，商家生意重心从“流量”向“留量”迁移

近年来，随着互联网的普及以及疫情的影响，中国消费者已经形成了线上消费的习惯。但随着商业与消费环境的变迁，我们发现，消费的场域逐渐从最初的线上公域逐渐转向私域，并从2022年伊始，各商家纷纷喊出“以消费者为中心”的口号，开始布局全域运营，发力公私域全渠道用户群体的整合运营，并将线上线下业务联动互补，力求挖掘用户群体全生命周期的最大价值。全域用户运营的时代悄然而至。

纵览各类商家用户运营发展历程，我们发现，驱动商家重视全域用户运营的原因主要根植于零售业近年来所经历的商业环境变化：**随着新需求、新品牌以及新消费场景不断涌现，“人货场”正以前所未有的速度被颠覆和重塑。**这些因素为品牌发展带来了变革的契机，我们从中提炼出最关键的三大关键趋势以供参考。（见图1）



图 1：新消费时代新趋势

资料来源：案头研究、安永 - 博智隆分析

趋势一：新消费需求升级，关注商家情感联结

消费者的新需求伴随着年轻一代消费者的崛起而逐渐凸显。其中，“Z世代”作为新一代消费者的主力军快速崛起，其人口规模已达到 2.6 亿，且贡献了 30% 的潮流消费；与老一辈相比，他们的需求更加个性化、多元化(见图 2)。同时，随着社交媒体、社交电商的兴起，消费者了解外界的途径向微信朋友圈、微信社群、直播等方向拓展，使得消费者所处的社交圈层可以在很大程度上影响消费者的购买选择和决策，因而推动了社交型消费新模式。同时，伴随着国民经济水平的提升，普罗大众的生活质量日益提高，居民消费已从追求实际商品或服务转为追求生活品质的提升，商家带来的情感联结等附加价值对居民消费决策的影响力持续增加。



30%
潮流消费份额由
95 后消费者贡献

资料来源：网络公开数据



2.6亿
的中国人口为
Z 世代人群

资料来源：CBNData 消费大数据

Q 相比于 2~3 年前，您如今在选购商品时更关注以下哪些需求的满足?(千禧一代消费者)

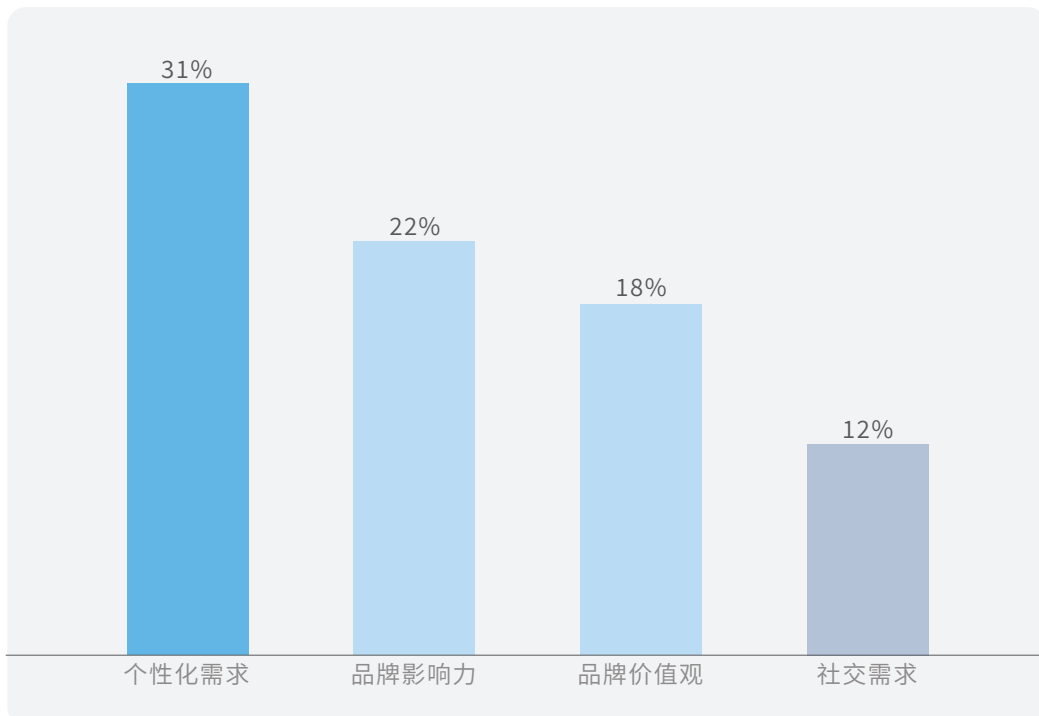


图 2：千禧一代消费者近 2-3 年需求变化趋势

资料来源：腾讯智慧零售调研(N=1,485)、安永 - 博智隆分析

趋势二：新品牌不断涌现，颠覆固有竞争格局



2021 年中国新锐品牌投融资事件数增长

94%

资料来源：IT 桔子

新消费时代，不断涌现的新消费需求引发了市场格局的变迁，50% 以上的消费者表示对新品牌持积极态度（见图 3），为新品牌的诞生和快速发展提供了土壤：众多新品牌通过黄金单品开辟出如无糖气泡水等的新细分赛道，并加快了产品推陈出新、迭代升级的速度，以满足消费者多样化的消费需求，从而在市场中占有一席之地，甚至向传统头部企业发起挑战。在新品牌快速成长以及产品快速迭代的当下，新消费产品、品类与品牌的涌现打破了固有消费品市场竞争格局，品牌竞争进入白热化阶段。

Q 一般在选择消费的品牌时，您是否愿意尝试新品牌？

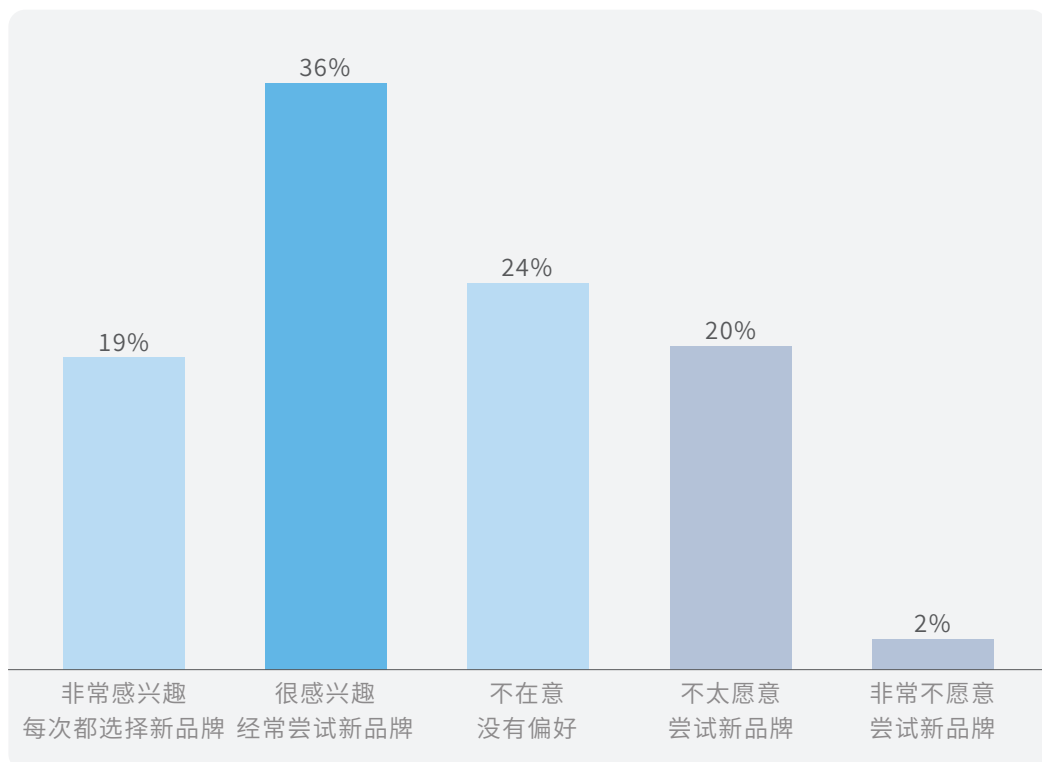


图 3：消费者对新老品牌的偏好与态度

资料来源：腾讯智慧零售调研 (N=1,485)、安永 - 博智隆分析

趋势三：旧流量红利见顶，消费渠道全域变迁

我国互联网在经过多年发展后渗透率加速度触顶，网络购物用户规模增速放缓（见图 4），且主流电商平均获客成本不断上升，各商家无法单纯依赖平台流量红利带动业务的可持续增长。

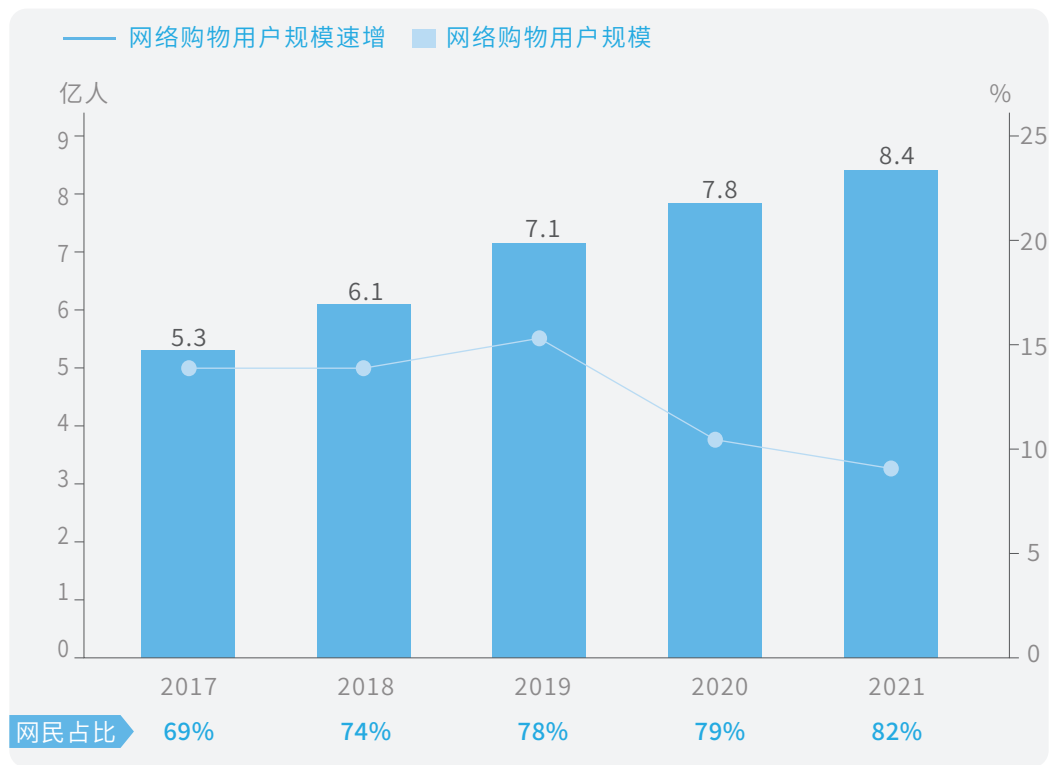


图 4：2017-2021 年中国网络购物用户规模及增速 资料来源：中国互联网中心, 安永 - 博智隆分析

与此同时，消费者在做购买决策的历程中，更愿意选择多种渠道结合的方式来了解商品信息。据调研数据显示，85% 的消费者决策时会同时采用线上线下渠道了解商品（见图 5），以寻求更符合其需求的商品。



资料来源：公司年报

在消费环境与消费心理的共同作用下，线上消费场域也同步发生变迁，越来越多的消费者选择在商家搭建的私域中完成商品的浏览与消费。由此，公私域并举、线上线下融合的渠道全域化趋势逐渐形成。

Q 您在消费决策时，会同时使用线上渠道与线下渠道了解产品信息吗？如果会的话，您在哪个渠道花费时间更多？

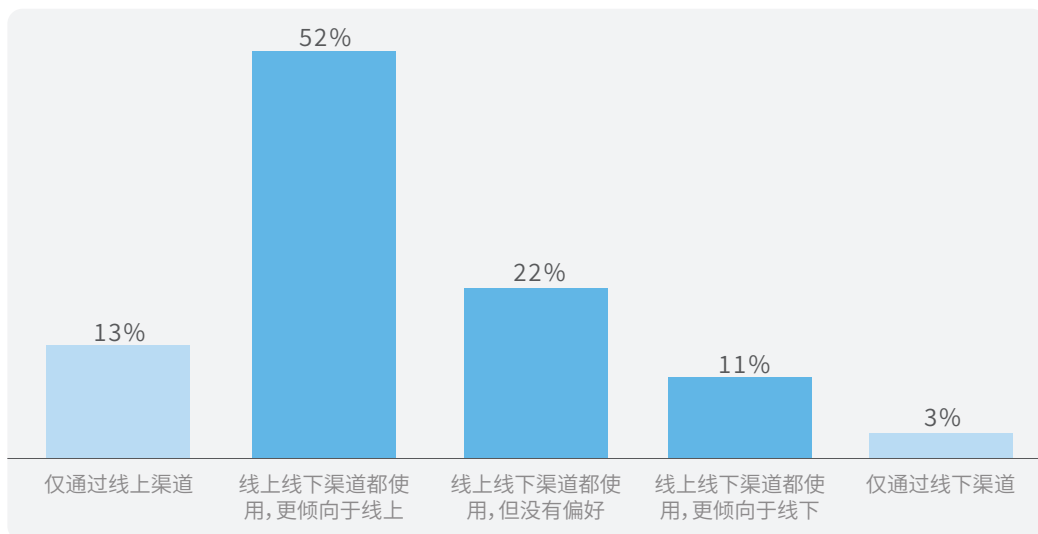


图 5：消费者线上线下渠道交叉使用情况

资料来源：腾讯智慧零售调研 (N=1,485)、安永 - 博智隆分析

综上所述，随着“人”的需求变化日益复杂，“货”的供给竞争日益激烈，“场”的流量红利逐渐枯竭，单纯依靠短期流量驱动商家 GMV 增长的模式已不再有效，用户运营核心逻辑已发生改变。因此，各商家若想持续推动业务增长，必须变中求存，将原有的在独立渠道挖掘流量洼地的增长模式转移到用户群体全生命周期的价值挖掘，而将多触点多渠道的人群资产沉淀整合，实现全域用户群体的运营，则是价值挖掘的最有效路径（见图 6），这就是为何全域用户运营逐渐兴起的根本原因。

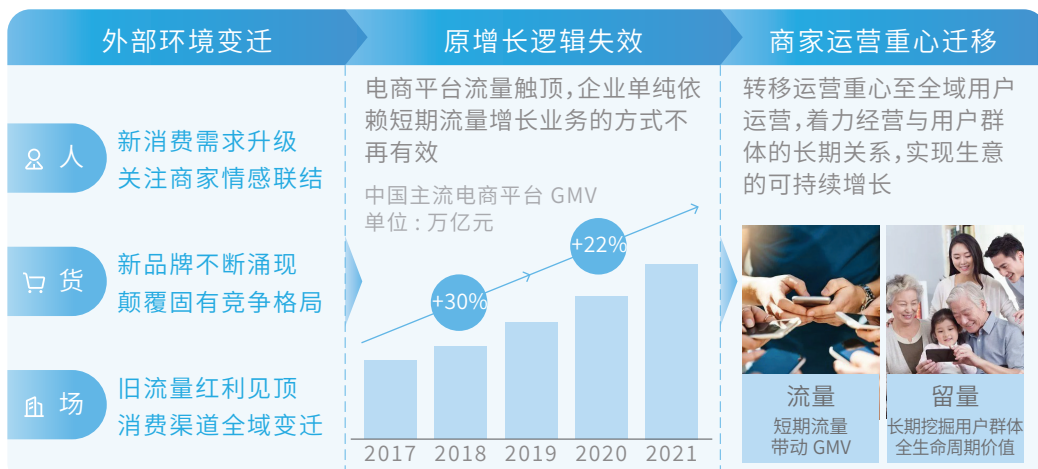


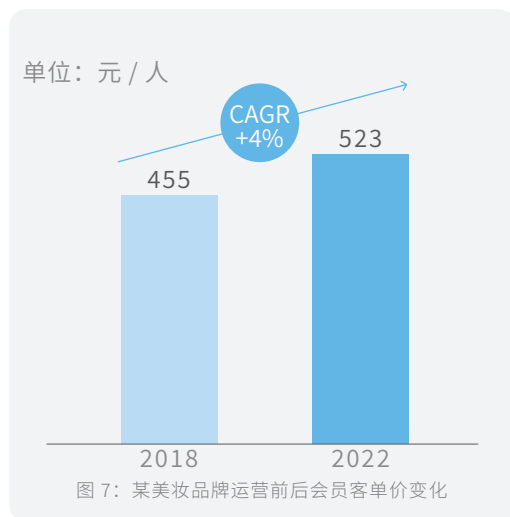
图 6：生意重心从“流量”向“留量”迁移

来源：公司年报，安永 - 博智隆分析

在进一步对各商家的研究中我们发现，通常商家会通过两种方式来实现全域用户运营的布局：

第一种，那些原本以经销商或代理商为主要经营模式的商家，开始意识到与用户群体直连的重要性，迫切希望能够与消费者“零距离”接触，因此纷纷自建沟通或销售渠道，通过 DTC 模式与用户人群交互，为其提供更好的消费体验，实现产品内容的共创，沉淀一手用户人群资源并进行全域用户运营。车企就是这一类的代表：不同于以往高度依赖传统经销商或代理商进行销售的模式，车企纷纷建立直营体验店和服务店。例如某造车新势力品牌的体验店内，除车辆展示区域外，针对已购车主，还提供咖啡、讲座、办公等服务，致力于打造车主的第三生活空间；同时还自建 APP，确保车主用车、生活、社交等一系列交互均在此发生，通过提供物质激励和精神成就与车主保持日常互动，增加用户群体全生命周期价值的变现机会。

第二种则是对于那些已经与用户群体建立直连关系的商家（如连锁商超、品牌服饰等行业），他们对用户运营的关注度持续提高，通过对用户人群已有的基础性研究，逐渐完善渠道触点的布局以及用户交互的方式，并进而沉淀更多资产、挖掘更多用户人群洞察，形成飞轮效应。相应地，我们看到该类商家也实现了客单价、消费频次等业务数据的明显提升（见图 7）。



资料来源：专家访谈，安永 - 博智隆分析

我们客户运营的方式多种多样，根据不同人群有不同的运营方式，如店长会对忠诚人群打标签，有大促或上新时，根据人群偏好定向推送；而针对普通会员，我们会组织自播，并在社群内群发传播...”

—— 某服装行业领先品牌

综上，在新消费时代的趋势下，商家已充分意识到全域用户运营对商家发展的重要性，均在该领域积极布局。下一小节我们将探源溯流，从历史发展的角度来更深层次理解全域用户运营的本质与特点。

1.2 全域用户运营的兴起与革新

中国商家的用户运营经历多轮迭代到了如今的全域用户运营时代，在运营场景、方法、分析框架、能力建设等方面也产生了一定革新

纵观历史，全域用户运营这一理念在中国并非自始存在，而是在渠道生态变化和市场环境的更迭中逐渐形成。综合来看，中国零售业用户运营理念的变迁主要经历了三个发展阶段，从最初的门店粗放经营，至公域平台大规模引流时代，最终发展至目前的全域用户运营时代(见图 8)

中国零售业用户运营理念的变迁

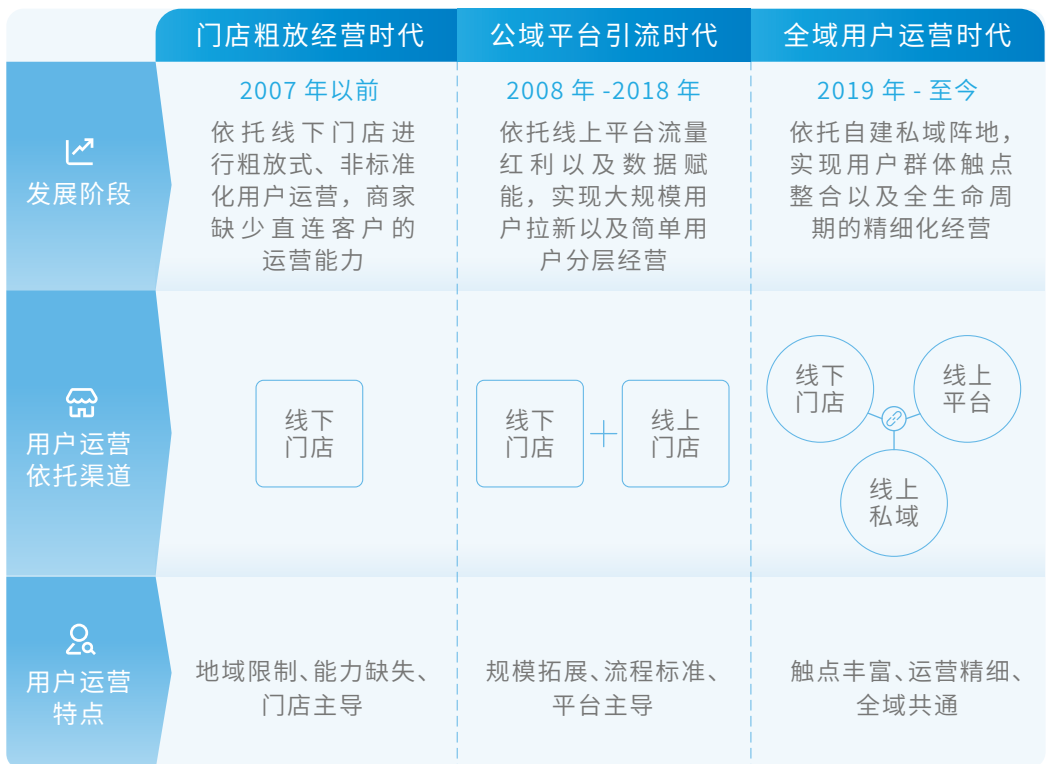


图 8：中国用户运营发展历程

资料来源：安永 - 博智隆分析

门店粗放经营时代

2007 年以前，中国零售业的经营渠道以线下门店为主，因此门店也是用户运营的主要载体。而依赖线下门店的用户运营所带来的结果就是经营手段的非标准化，不同门店的导购和服务人员由于性格不同、工作方式不同，效果也千差万别良莠不齐。此外，门店运营受到地域限制，辐射范围较小，客流量也依赖商圈和百货商场所带来的自然流量，能服务的用户量也极为有限。再者，在这个时代下，商家高度依赖经销商或代理商进行铺货，很少直接参与用户运营，各商家缺少相应的运营手段和能力。

公域平台引流时代

自 2008 年起，互联网技术蓬勃发展，线上购物与社交方式逐渐成形，消费者的购买习惯逐渐从线下向线上迁移，互联网平台经济迎来爆发期。得益于线上渠道的业务发展，商家的用户规模实现了规模化增长。但由于商家与消费者联系渠道更多依托于电商等第三方平台，平台方掌握话语权导致各商家可获得的人群资源有限且经营手段多套用标准化模板。因此用户运营基本以销售为导向，仅能实现简易的用户分层管理，尚未能实现个性化差异化的用户运营。

全域用户运营时代

2018 年以后，随着渠道触点的不断创新，社交电商、直播、短视频内容平台等触点百花齐放，加之微信社群、小程序等私域兴起，为企业的用户运营提供了新的土壤。各商家打通各个渠道触点、并利用多元的运营手段，不仅实现了线上线下多渠道用户运营的融合创新，还沉淀下了更多的一手人群资源，使更准确地洞悉目标人群需求成为可能。由此，具备触点丰富、运营精细、全域共通特征的全域用户运营时代应运而生。

全域用户运营的革新

在新消费时代下，随着市场环境变革和用户运营管理的重要性上升，用户运营的场景、方法、框架、组织和数字化基建都发生了较大的变化(见图 9)，变化的主要特征为运营场景更多元完整，运营方法更自主统一，以及基建支撑更协同共通。



图 9：全域用户运营时代革新点

资料来源：安永 - 博智隆分析

注：所有数据均在合法合规的前提下授权使用

运营场景更多元完整

在公域平台引流时代，各商家的用户运营重点仍落于成交额的提高，因此运营覆盖的环节主要围绕产品的销售，包含曝光、种草和转化。而到了全域用户运营时代，商家回归“以人为本”的销售理念，围绕消费者全生命周期的行为设计链路，覆盖环节更加完整。

运营方法更统一自主

在公域平台引流时代，各商家在用户运营上一般需依附于互联网平台，可以选择的分析框架以及可获得的人群资源都由合作的平台方决定，因此用户运营手段也较为有限。但在全域用户运营时代，商家主导用户运营，可以根据自身情况选择更适宜的分析框架，并用定制化的方法分析自身沉淀的一手品牌人群资产，因此用户运营手段也日益丰富且适应商家需求。

基建支撑更协同共通

在过去，用户运营这一理念虽然存在，但承担这一职能的人员或团体割裂在企业不同的组织内，分裂的组织之间缺少联动。而到了全域用户运营时代，用户运营的职能逐渐被归集到一个组织统一运营，且商家向用户运营部门倾斜更多资源，有的企业直接成立一级用户运营部门，加强不同渠道不同领域用户运营的协同作用。与此同时，各商家加强了对数字化中台基建的投入：针对品牌人群资产管理，搭建了 CDP 客户管理系统，并搭配 BI 分析系统辅助运营决策；针对用户人群关系维护，以 CRM 系统为基础搭载自动营销工具，高效高质维护客户关系；针对经营内容，设计统一的内容管理、市场情报平台，为用户运营部门协同运营提供支持。这些数字化基建确保了信息与数据在企业内部的集中与统一，消除了信息孤岛的问题。

1.3 全域用户运营的核心关注点

各商家为实现全域用户运营，必须从上而下解决顶层战略-运营执行-基建支撑-生态赋能四个层面的问题

由于全域用户运营是从运营理念到运营方法的彻底变革，各商家在转型的过程中遇到诸多挑战与困惑，通过大量研究，我们发现，这些问题不仅是用户运营层面的问题，而是从上至下、遍及顶层战略 - 运营执行 - 基建支撑 - 生态赋能四个层面的问题(见图 10)

战略层	<ul style="list-style-type: none">▶ 如何制定符合品牌调性和企业发展方向的全域用户运营目标?▶ 确立目标后，如何识别关键人群，并根据业务痛点确认关键命题，设计相应的打法?
运营层	<ul style="list-style-type: none">▶ 战略实施过程中，如何衡量人群运营效果?▶ 若运营结果不及预期，如何拆解运营过程、诊断运营问题?▶ 如何针对问题设计正确高效的优化策略，以形成飞轮效应?
基建层	<ul style="list-style-type: none">▶ 如何调整现有的企业组织架构以配合全域用户运营业务的开展?▶ 数字化基建方面，全域用户运营对平台和工具提出了怎样的要求?
生态层	<ul style="list-style-type: none">▶ 搭建全域用户运营生态时，如何借助外部供应商的力量为品牌赋能?▶ 应利用什么工具辅助全域用户运营的开展?▶ 除基础洞察外，它是否能提供完整的解决方案以实现策略提效、业务增长?

图 10：全域用户运营核心关注点
注：所有数据均在合法合规的前提下授权使用

资料来源：安永 - 博智隆分析

接下来，我们将分别展开这四个层面的关注点，以回答各商家对于全域用户运营最关切的问题。



第二章 战略洞察

全域用户运营顶层战略制定

2.1 全域用户运营顶层战略内涵

制定全域运营解决方案，需要思考企业现阶段用户运营的战略目标是什么，应重点运营哪些人群，又该如何设计用户运营的关键打法

制定全域用户运营端到端解决方案的首要任务，是解决顶层战略的问题，即回答全域用户运营往什么方向前进的问题。对此，我们认为需要思考三方面的内容：顶层目标、关键人群，以及在前两者的基础之上明确的关键命题与打法（见图 11）。



图 11：全域用户运营战略制定
注：所有数据均在合法合规的前提下授权使用

资料来源：腾讯智慧零售、安永 - 博智隆分析

用户运营顶层战略

是企业用户运营的阶段性战略目标。用户运营顶层战略应当反映商家当前对用户运营的核心诉求，需要承接商家核心业务目标与战略，结合当前商业模式、品牌价值主张、消费者需求等因素。顶层战略通常可被量化为某一用户运营核心顶层指标（如品牌人群资产规模增长目标、用户群体价值增长目标等）。

关键人群

关键人群即商家在经营用户群体时的首要关注对象。因为企业资源有限，无法同一时间不分亲疏地维系所有用户关系，只有找准能最大化实现顶层目标的人群，才能有的放矢地实现资源的高效利用。从这个角度出发，就需要各商家对自身品牌人群资产有清晰的分级分类，明确不同关系层级的人群结构以及对应特征。腾讯 5R 人群资产模型即是帮助企业量化关键人群的科学工具：

案例

腾讯5R人群资产模型

腾讯 5R 人群资产模型是以用户与商家关系的远近为出发点，根据品牌人群的关键行为将其分为五层：触达用户 (R1)、浅层互动用户 (R2)、深层触动用户 (R3)、成交转化用户 (R4)、忠诚用户 (R5) (见图 12)。其中 R1-R3 人群分别处于商家构建人群心智过程中的三个阶段，反映了消费者从知晓品牌、对品牌产生兴趣，到完成产品种草产生购买想法的这一过程；而 R4-R5 则直接与消费者在商家的消费情况挂钩，分别指代首次消费人群和产生复购行为的人群。



图 12: 腾讯 5R 人群资产模型
注：所有数据均在合法合规的前提下授权使用

资料来源：腾讯智慧零售

关键命题与打法

在明确了顶层目标和关键人群之后,可以结合行业与品牌特性,制定出企业特有的关键命题与运营打法,即主要回答在哪些时间点、通过什么渠道、传递什么内容、选择什么形式传递的问题(见图 13)。

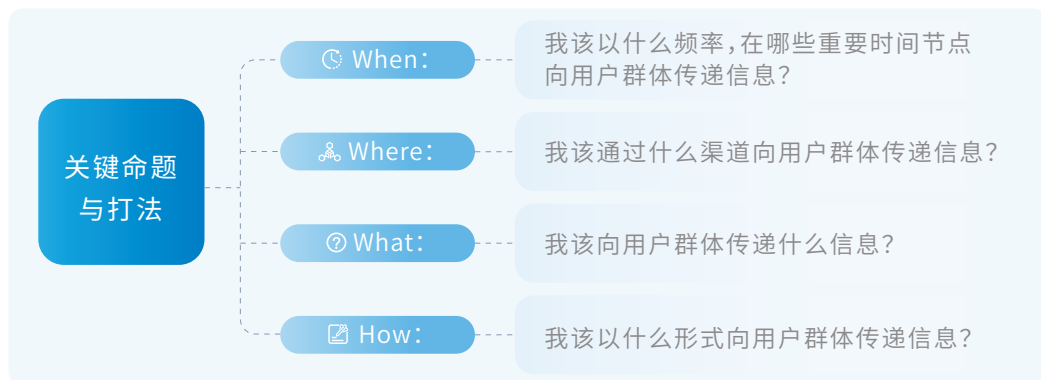


图 13: 商家用户运营关键命题与打法设计

资料来源: 腾讯智慧零售、安永 - 博智隆分析

在明晰了全域用户运营顶层战略内涵后,我们需要思考如何制定每一个商家的具体战略。我们经过案例研究后发现,由于各行业的发展现状与业务逻辑有所不同,消费者在选购产品时的行为和心路历程也是千差万别,因而关注人群、顶层目标以及关键打法都会有所差异,下一小节我们将从行业的角度拆解全域用户运营战略制定逻辑。

2.2 全域用户运营分行业战略制定逻辑

从行业共性的角度来看，全域用户运营主要受两方面因素影响：行业发展状况以及客群行为特征。

行业发展状况

行业发展状况对各商家用户运营的目标和关注人群有极显著的影响：尚处在增量博弈阶段的行业一般市场增速较快、行业竞争激烈、且商家通常与消费者直连，故行业内商家一般都更关注快速拓展品牌人群资产规模抢占市场，相对应的各商家也更关注人群的曝光、内容投放和首次成交转化；而进入存量维系阶段的行业内，成熟企业已经遭遇了成长瓶颈，用户运营的重点从博取增量转为维系存量和提升已有用户群体的价值，因此更侧重与商家有深度交互以及频繁复购的高粘性忠实用户群体（见图 14）。



图 14：行业发展状况与用户运营侧重间的关联

资料来源：腾讯智慧零售、安永 - 博智隆分析、Euromonitor

注：图中关于行业增速的判断，以该行业 2022-2026 年市场复合增长率作为准，若大于 5%，则为增速较快，小于等于 5% 则为增量空间有限

客群行为特征

不同行业具有不同的消费者行为特征，这些特征影响了不同行业的商家在选择战略重点用户群体时，应关注哪类人群。我们将关键影响因子按照影响消费前心智培育环节（R1-R3）和消费决策环节（R4-R5）来进行分类，具体包括消费决策周期、消费者购前咨询意愿、品牌粘性、消费频次这四个主要行为因子（见图 15）。不同行业的行为因子特征则决定了商家应该侧重在 R1-R5 的哪几类人群。值得强调的是，对于每一个行业，对 R1-R5 任意一类人群的操作都必不可少，仅仅是在运营的精力分配上存在侧重。

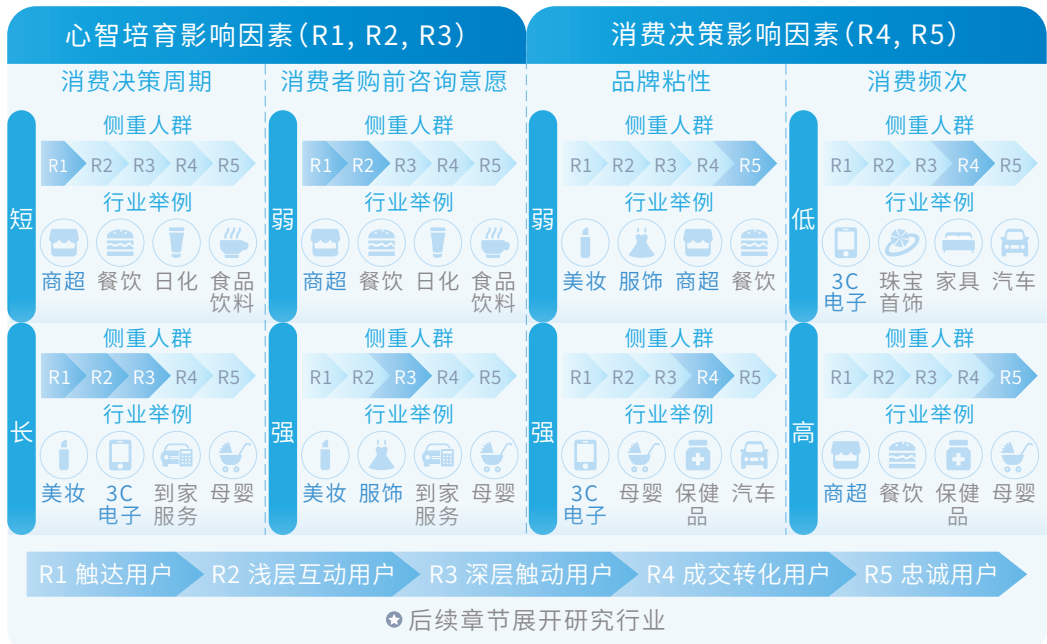


图 15：行业消费者行为与用户运营关联

资料来源：腾讯智慧零售、安永 - 博智隆分析

注：侧重人群指具备该特征的行业相对更关注的消费者群体

消费决策周期

消费决策周期较短的行业（例如商超、餐饮等）应侧重引流，重视对用户群体的曝光（R1），以及品牌人群资产规模的扩张；而决策周期较长的行业（例如美妆、3C 电子等）需要不断强化用户群体对品牌或产品的好感、加深忠诚，所以更重视对人群的深度运营（R1-R3）。

消费者购前咨询意愿

购前咨询意愿较弱的行业（例如商超、餐饮等）更侧重对用户群体的引流和浅层交互，通过对频繁曝光和简单的内容投放（R1-R2）拓展品牌人群资产规模并加深用户群体对产品的认知；而购前咨询意愿较强的行业（例如美妆、服饰等）中，用户群体一般在最终决策前需要先对产品有较深的了解或较强的情感联系，因此商家更侧重对高价值人群的深度触动（R3）。

品牌粘性

品牌粘性较弱的行业(例如美妆、商超等)消费者持续在同一品牌消费的动机和意识都较为淡薄,为加强用户群体粘性,各商家需培养用户群体在该品牌消费的习惯(R5),提升其全生命周期价值;而品牌粘性较强的行业(例如3C电子、母婴等)中,通常消费者在首次转化后会更倾向于在同一个品牌购买产品,因此各商家更注重不断促成新用户群体进行首次成交转化(R4)。

消费频次

消费频次较低的行业(例如3C电子、珠宝首饰等)由于消费者两次购买间隔长,短时间内复购概率低,与其强势改变用户群体消费习惯,不如侧重于不断拉新并快速促成成交转化(R4);而消费频次较高的行业(例如商超、餐饮等)关注提升用户群体的忠实度,养成在本品牌高频消费的习惯(R5),充分挖掘其全生命周期价值。

从行业现状和消费者行为的全局视角来看,我们挑选出最具有代表性的四个行业——美妆、服饰、3C电子和商超进行深入研判与分析。

2.3 典型行业洞察与优秀案例鉴赏

	美妆	服饰	3C 电子	商超
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 行业：行业增速快、国产品牌崛起 ▶ 消费者：需求粉尘化、尝鲜心理强、消费频次升高 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 行业：总体市场增速放缓，细分领域增速较大 ▶ 消费者：趋势速生速朽、个体审美差异大 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 行业特点：代理/经销模式为主，客户多但数据少 ▶ 消费者特点：高客单、低复购、决策周期长、换机周期间隔久 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 行业：市场规模增速放缓，格局稳定；线上业务占比越来越高 ▶ 消费者：高消费频次、价格驱动因素强；群体呈年轻化趋势
关键命题	高效触达式运营策略 实现品牌人群资产拉新	亲密沟通式运营策略 提升用户群体品牌粘性	聚流营销式运营策略 助力节日大促转化	全渠道融合优质体验 塑造会员加深提频
关键运营人群	R1 R2 R3 R4 R5	R1 R2 R3 R4 R5	R1 R2 R3 R4 R5	R1 R2 R3 R4 R5

图 16：典型行业洞察，用户运营关键命题和关键人群概览
注：所有数据均在合法合规的前提下授权使用

资料来源：腾讯智慧零售、安永 - 博智隆分析

美妆行业篇

新品牌、新产品持续快速切入市场，增量市场中如何高效触达新人群，并通过会员运营提升消费者粘性成为关键

行业发展状况与客群行为特征

得益于互联网对美妆技术和产品内容的普及，我国美妆行业整体处于成长阶段。与美国、日本等成熟市场比，中国美妆市场规模仍存在较大增长空间，为美妆品牌创造了新的机遇，使得新锐国产品牌如雨后春笋般涌现，行业集中度逐渐走低。然而，由于渠道、品牌变多，消费者的选择越来越多元，关注美妆内容的过程也愈加碎片化，致使品牌粘性越来越弱，极易被其他价格低、概念新颖的产品吸引。因此，美妆商家普遍更关注 R1-R3 人群资产的扩充；同时，美妆行业的运营种草链路相对成熟，促成首购难度不大，但如何将商家新客转化为 R5 忠诚人群则有待加强（见图 17）。

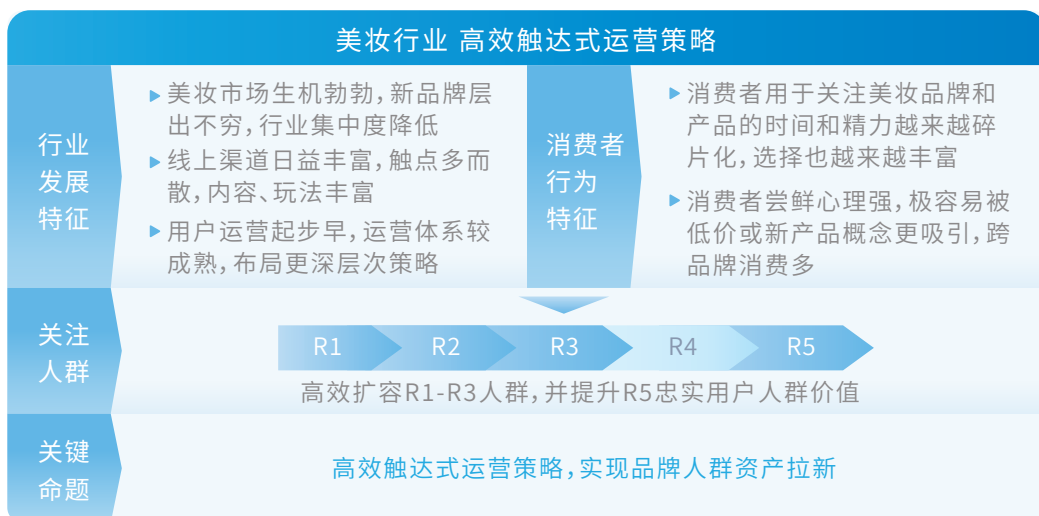


图 17：美妆行业全域用户运营概览

资料来源：腾讯智慧零售、安永 - 博智隆分析

注：所有数据均在合法合规的前提下授权使用

特征一：行业发展前景可观，创造品牌机遇

在新玩家持续涌入和本土品牌不断壮大的推动下，中国美妆行业市场生机勃勃。但由于受到疫情影响，市场增速近年有所下降，目前正处于逐步恢复的阶段（见图 18）。

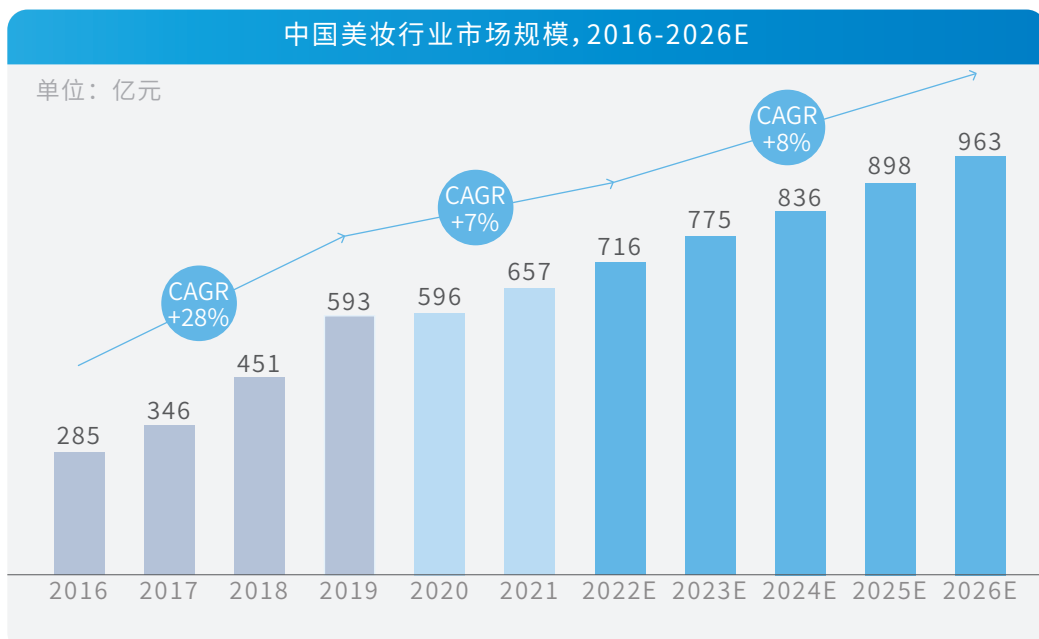


图 18：中国美妆行业市场规模

资料来源：Euromonitor、安永 - 博智隆分析

同时，由于增量市场的出现和消费圈层的不断细化，许多新锐国产品牌抓住这一机遇，借助线上渠道的低成本、高触达、多玩法等优势，贴合国人心理展开营销，成为市场内不可忽略的力量(见图 19)。

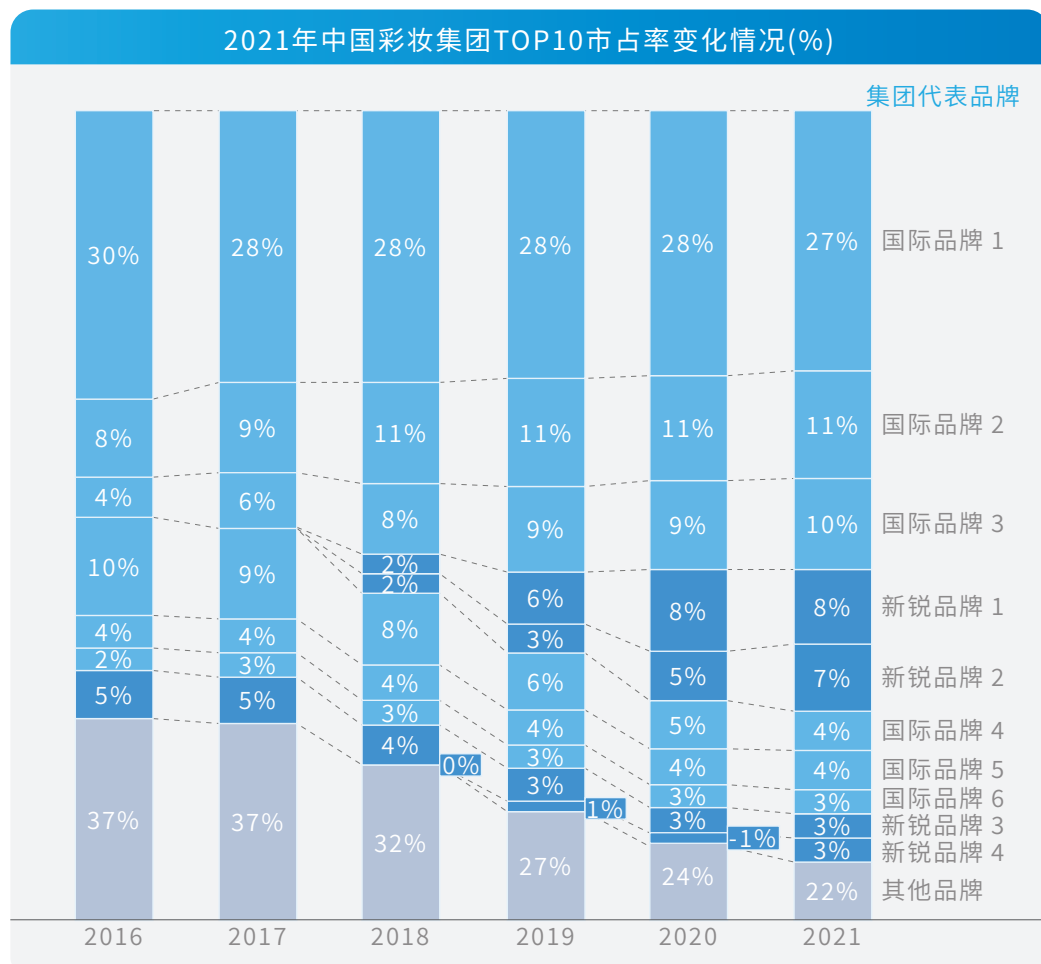


图 19：中国美妆行业新锐品牌市占率

资料来源：Euromonitor、安永 - 博智隆分析

特征二：可供选择多、美妆内容形式丰富

在美妆行业，各商家主要依赖内容种草、进店体验等营销手段，刺激消费者产生购买需求。而在种草环节，虽然线上渠道的丰富助力美妆行业实现快速增长，但与此同时，消费者的选择也越来越多，超过 90% 的美妆消费者最终决策前会进行产品与品牌的对比选择(见图 20)，并浏览口碑分享、产品介绍、品牌服务介绍等各方面信息(见图 21)，消费者的时间和精力在被各种触点不断碎片化。

Q 请问在您最终购买某品牌特定的美妆产品前，一般会对比多少件同类或相似产品？

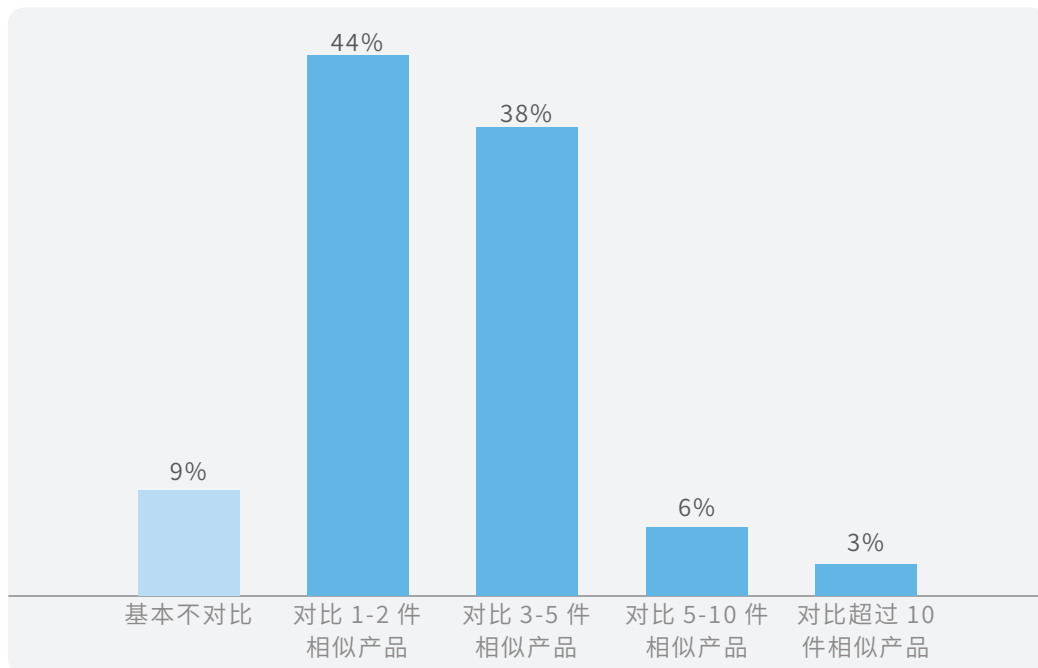


图 20：美妆消费者决策前参考同类产品的数量情况

资料来源：腾讯智慧零售调研(N=1,485)、安永 - 博智隆分析

Q 您在浏览美妆产品相关内容时，一般浏览些什么内容？

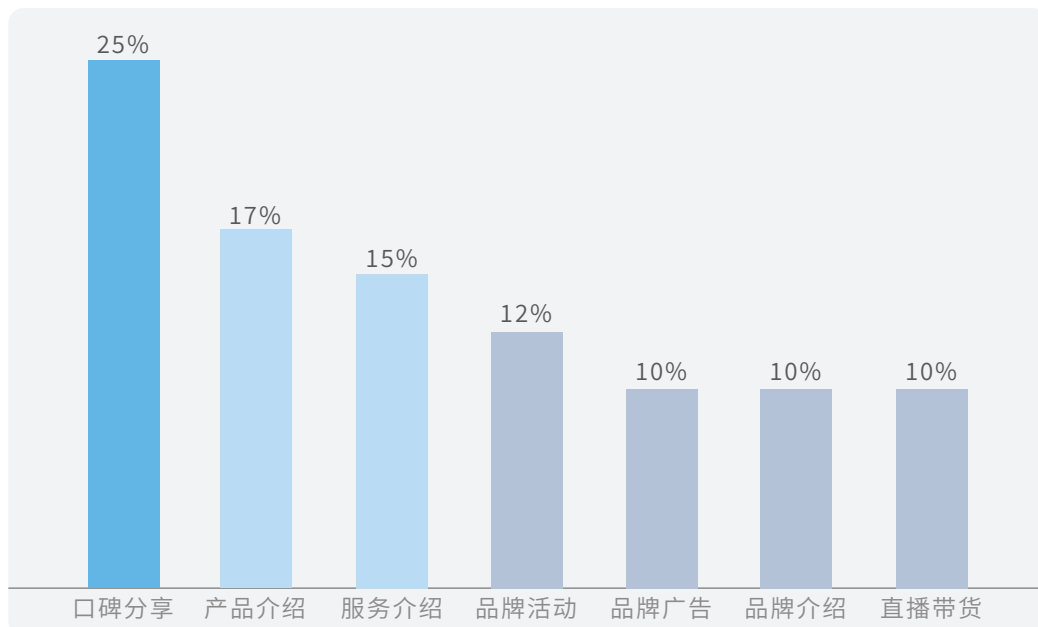


图 21：美妆产品相关浏览内容分析

资料来源：腾讯智慧零售调研(N=1,485)、安永 - 博智隆分析

因而，美妆商家若仅凭单一渠道传达品牌和产品内容，不仅难以长久地占领消费者心智，也较难促使消费者做出决策；而在多渠道运营的过程中，若运营策略不明，用户运营阵地必将被复杂的媒介组合扯得分崩离析，而内容传播就会丧失穿透力，难以左右用户群体最终的消费决策。

特征三：尝鲜心理强、跨品牌消费多

为争夺市场资源，美妆商家常采用促销、赠小样等方式快速促成消费者首购，但此类场景下消费者的转化动机通常以尝鲜心理为主，对品牌的感知较弱，故单次消费并不能帮助商家在消费者未来购物的心智角逐中占据首要地位。超过 80% 的美妆消费者同时使用至少 3 个美妆品牌（见图 22），且 50% 以上的美妆消费者再次购买美妆产品时，会选择不同的品牌（见图 23）。由此可见，每当消费者产生新需求时，他们极易转移到优惠力度更大或产品概念更新颖的其他品牌，使得消费者生命周期较短且对品牌贡献的价值较低，与商家拉新时付出的成本不成正比。

Q 您现在正在使用的美妆品牌大约有几个？

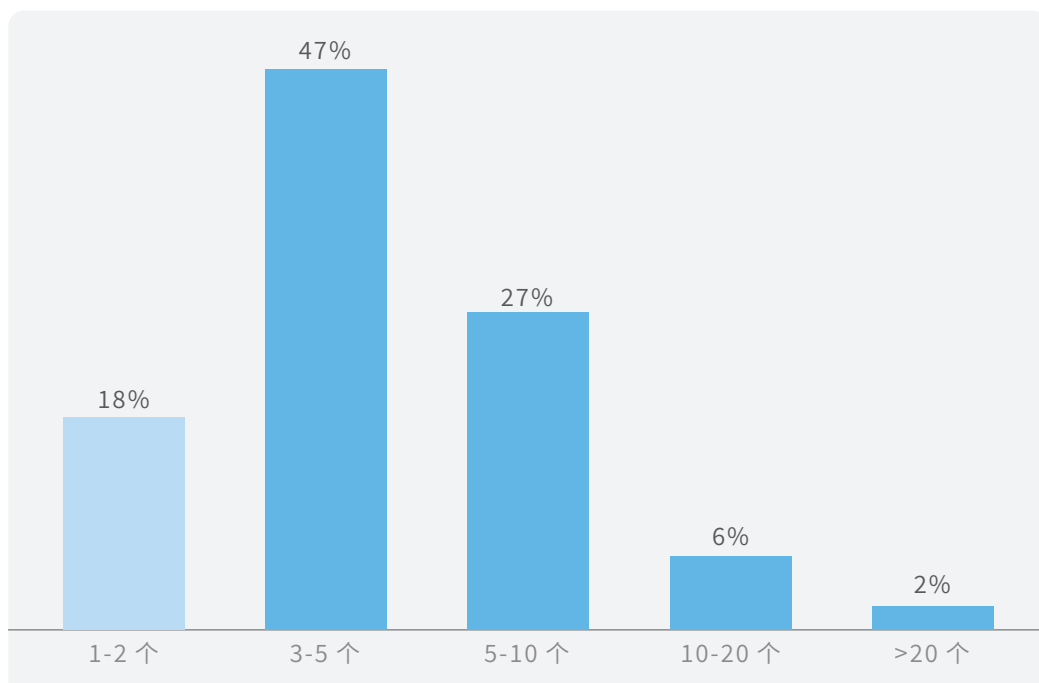


图 22：美妆消费者目前使用的美妆品牌数量情况

资料来源：腾讯智慧零售调研 (N=1,485)、安永 - 博智隆分析

Q 您之后如果再购买美妆护肤品牌, 会如何挑选呢?

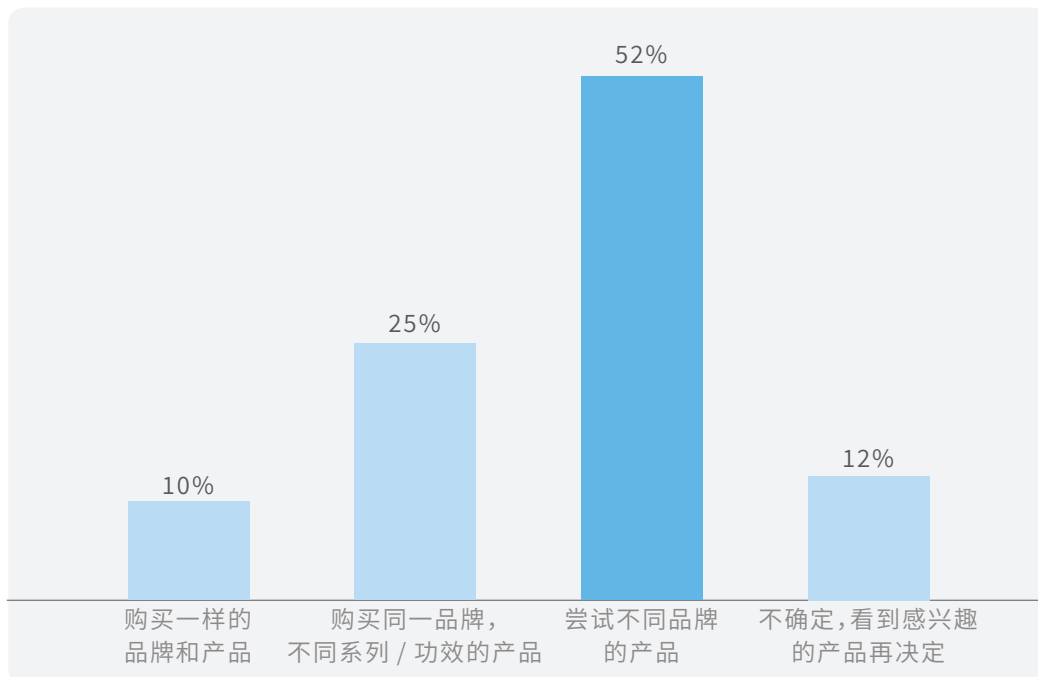


图 23: 未来美妆品牌的购买意愿分析

资料来源: 腾讯智慧零售调研 (N=1,485)、安永 - 博智隆分析

全域用户运营的战略方向

高潜力的增长空间为全美妆行业带来机遇。如何在增量市场中跑赢市场, **实现整体品牌人群资产规模的扩容与转化**, 是每个商家都最优先关注的目标, 与此同时, 在总体规模的基础上, 各商家还需确保“粘”住客户, **提升 R5 忠诚人群的比例**。

用户运营关键命题与打法: 高效触达式运营策略, 实现品牌人群资产拉新

- ▶ 依托丰富营销触点, 配合多元种草内容, 实现全域内容精细化投放, 高效扩容 R1-R3 用户人群;
- ▶ 设计多样化创新活动为用户群体消费提供心理动机, 叠加优惠价、专属服务等权益, 沉淀 R3 人群资产, 同时激励 R4 人群复购, 流转至 R5 人群;
- ▶ 完整管理用户群体全消费生命周期, 识别高价值人群, 打造专属服务体验, 提升老客全生命周期价值。

案例

伽蓝集团：三阶段数字化改革，全面覆盖从拉新到复购全消费链路运营

伽蓝集团是中国规模和实力均领先的化妆品集团企业，先后创立了自然堂、美素、植物智慧、春夏等多个品牌。自 2019 年伽蓝集团启动企业数字化战略，在用户运营领域已先后历经业务在线化、运营在线化、营销智能化三大数字化转型阶段。

在业务在线化阶段，伽蓝集团推出云店小程序，沉淀不同营销触点资源，实现集团层面用户群体的高效引流与拉新。而到了运营数字化阶段，伽蓝整合大量线上资源，对用户群体进行高效运营，对不同的人群推送个性化的内容、分发定向的权益、设计千店百免的营销活动来持续进行消费者的转化。与此同时，伽蓝通过创新的“导购 + 用户”双积分系统，激励用户群体复购的同时推动导购的积极性。最终在企业进入营销智能化时代后，伽蓝集团完成了用户群体全生命周期管理整套工具系统的搭建。当前，伽蓝云店已沉淀超 4 亿消费者，2021 云店 GMV 超过 4 亿，且三四线城市的线下门店单月额外增收 30%。

服饰行业篇

时尚趋势速生速朽，产品品类多，用户运营关键在于紧随时尚前沿，追投拉新兴趣人群，构建品牌心智，精细化运营人群提升复购

行业特性与痛点

服饰行业本身易受季节性因素和时尚潮流变化影响，各细分品类的热度周期更迭较快，且用户群体消费主观意愿较强，各商家需提前预判消费心理以指导生产、订货和物流。面对新消费人群带来的新消费需求与新情感需求，和越来越多竞品进入争夺资源带来的进一步挑战，服饰行业商家需不断加强用户群体需求与产品的匹配，塑造差异化体验，树立品牌独特性和会员价值感（见图 24）。

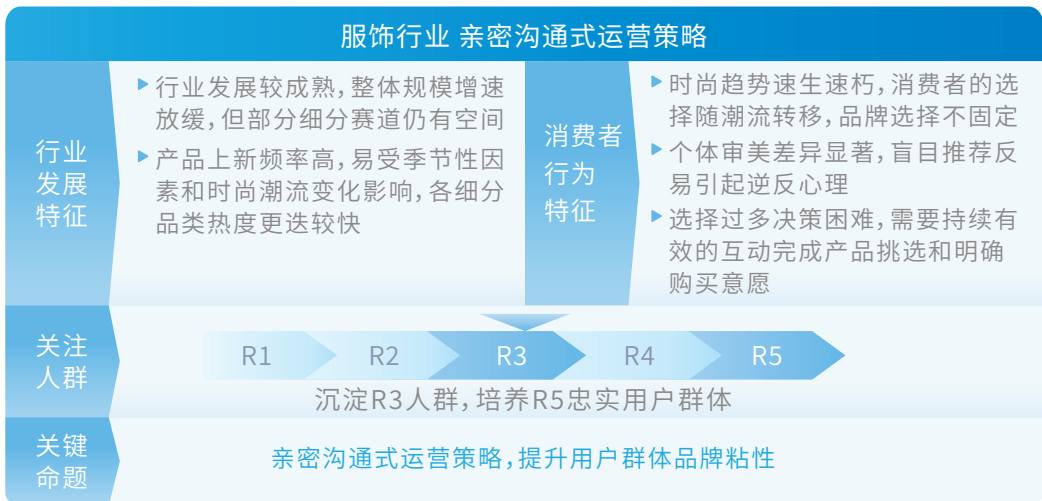


图 24：服饰行业全域用户运营概览

资料来源：腾讯智慧零售、安永 - 博智隆分析

注：所有数据均在合法合规的前提下授权使用

特征一：时尚趋势速生速朽、个体审美差异显著

服饰行业易受季节性因素和潮流性因素影响，消费者往往因为换季产生新消费需求（见图 25），而每季度的潮流更迭变化迅速，使得服饰行业消费者的需求具有骤发性、短暂性等特点，因此商家必须在第一时间把握前沿细分热点品类并基于热点孵化用户运营策略，实现短期的抢品类、卡认知、占场景，否则将错失培育爆品提升销量的窗口；但每个消费者的偏好不尽相同，且对服饰的个性化需求越来越高，盲目地全部推荐难以打动消费者，各商家需要因地制宜、智能推荐。

Q 通常在什么情况下，您会产生购买服饰鞋包的需求？

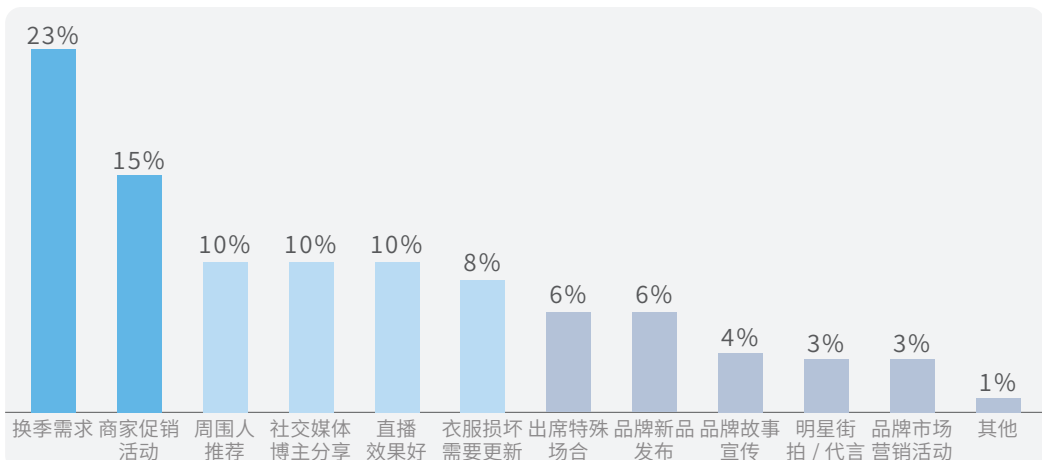


图 25：服饰鞋包购买原因分析

资料来源：腾讯智慧零售调研 (N=1,485)、安永 - 博智隆分析

特征二：选择过多决策疲劳、消费需求依赖于商家培育

服饰行业内品牌众多，竞争极为激烈。与此同时，服饰行业消费者了解品牌和商品的渠道也越发多元、触点日益丰富，越来越多的消费者难以自主进行购买决策，较多借助和商家的沟通互动辅助决策，超过 80% 的消费者希望在决策上获得商家的帮助，且尤其偏好以微信生态为主的多互动、多触点的形式，如社群、公众号、视频号、直播等（见图 26）。

Q 您在购买服饰鞋包时是否希望商家提供决策辅助？

Q 在购买服饰鞋包时，您更倾向于怎样的推荐形式？

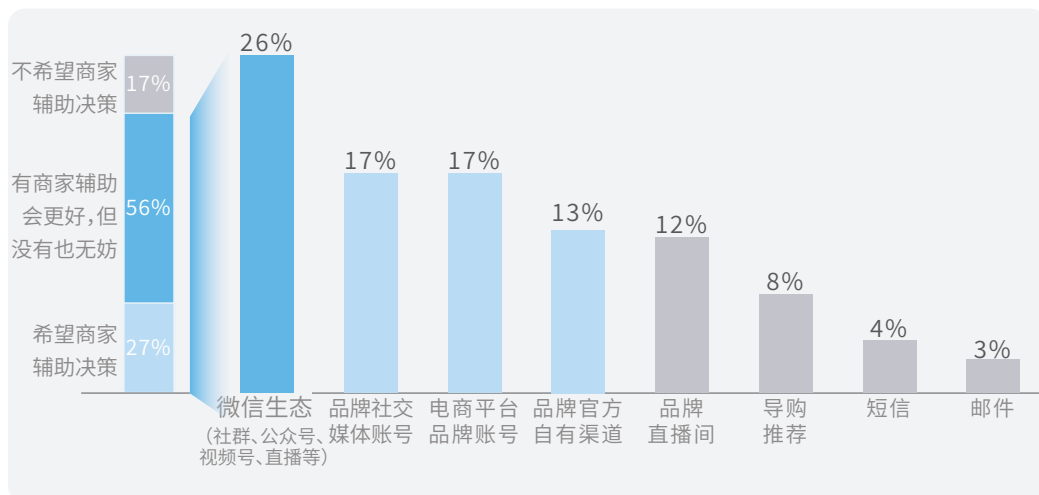


图 26：消费者对于服饰商家辅助决策的接受程度以及形式偏好 资料来源：腾讯智慧零售调研 (N=1,485)、安永 - 博智隆分析

全域用户运营的战略方向：

业内品牌众多，导致消费者可选择的替代品过多，消费者品牌粘性较弱，而同时服装市场规模增长正逐渐放缓，因此服饰行业商家亟需改善流失率较高的现状，发力将潜在客户沉淀至为 R3 人群，并对已消费群体进一步运营提升品牌亲密度与粘性，引导 R4 人群向 R5 人群的流转。

用户运营关键命题与打法：亲密沟通式运营策略，提升用户群体品牌粘性

- ▶ 立足直播开展品宣，结合企微码展示与主播话术，持续向私域引流，将 R1-R2 人群快速沉淀至 R3 人群
- ▶ 通过对其目标人群的当季需求预判和偏好洞察，配合产品高频上新，智能营销高效促活，引导用户群体完成购买转化成为 R4 人群
- ▶ 升级门店导购为顾客的数字化工具，全流程个性化沟通用户群体，提升品牌粘性，引导 R4 人群向 R5 流转

案例

安奈儿：“361”运营原则+“双导购”服务模式，实现精细化的用户运营

安奈儿是一家主营中高端童装的中国童装品牌。自 2019 年起，安奈儿凭借“361”运营原则 + “双导购”服务模式，以社交信任为基础，高效运营用户群体并促进用户成交转化。

为凭借有限的运营资源应对渠道碎片化的市场现状，安奈儿对流量和运营精力进行了合理分配。“361”运营原则指对普通会员投入 30%，银卡会员投入 60%，金卡会员投入 10% 的精力来运营，即安奈儿的运营重点在于带动体量较大且价值更高的已转化用户群体向更高层级流转，提频促活。而“双导购”服务模式中，门店导购主要负责服务门店周边客户，而总部导购则承接非门店的线上流量，齐头并进塑造用户群体和品牌间的亲密度。

安奈儿在合理分配运营精力的同时，也对每一类用户群体都设计了针对性策略。例如，在运营频次上，安奈儿会考虑每一位消费者的首购时间、二次复购时间间隔、小朋友的生日等，进而提供针对性的优惠和个性化的服务。在构建情感关系上，安奈儿还会针对新晋宝妈，通过社群和 1v1 私聊形式为其推送一些育儿成长相关的内容，获取家长的好感。

3C电子篇

3C 电子行业格局稳定，消费决策周期长，如何充分调动线下门店资源以有效沉淀人群资产，并在节日大促实现成交转化是关键命题

行业特性与痛点

3C 电子作为零售贸易中的高客单行业，消费周期长、复购频次低，消费者会依据产品寿命在对应的时间节点自然产生刚需，而当消费者产生需求时，由于行业专业性较强，试错成本高，消费者习惯于通过外部多元渠道全面了解商品。因此消费者需求角度来看，各 3C 商家需要不断在各个渠道触达消费者，提供相关内容帮助决策，并鼓励消费者注册会员以持续产生互动。但从行业模式来说，大多消费电子行业线下采用经销模式，导致商家缺少直达消费者的渠道，因而较难突破限制将流量沉淀至自营渠道，也就难以持续适时地推送正确的产品和内容促进其消费转化(见图 27)。



图 27：3C 电子行业全域用户运营概览

资料来源：腾讯智慧零售、安永·博智隆分析

注：所有数据均在合法合规的前提下授权使用

特征一：高客单、低频次、专业性强，换机周期有进一步延长趋势

由于 3C 产品客单价较高，在试错成本更高的情况下，消费者决策较长、也更为谨慎。并且，由于 3C 产品的专业性较强，消费者往往会参考外部多来源的产品介绍与反馈，从而全方面考察产品的口碑、质量、功能、使用体验等维度，其中，消费者尤为关注产品本身，包括产品质量、产品技术等(见图 28)。

Q 您购买3C电子产品时最关注的点有哪些？

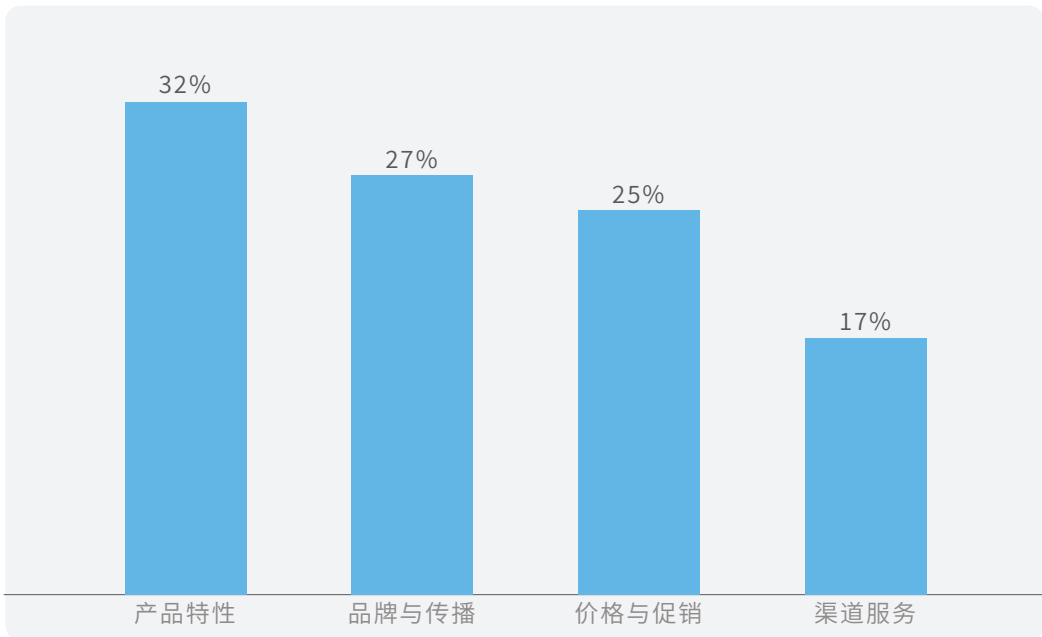


图 28：消费者购买 3C 电子产品时的关注点

资料来源：腾讯智慧零售调研 (N=1,485)、安永 - 博智隆分析

再加上由于市面上颠覆式创新减少，以及产品功能越来越完备、品质越来越优良，产品使用寿命更为长久，使得当前中国消费者的 3C 产品的更换周期被进一步延长，例如手机品类的平均换机时间在两年内即增加了 12% (见图 29)。

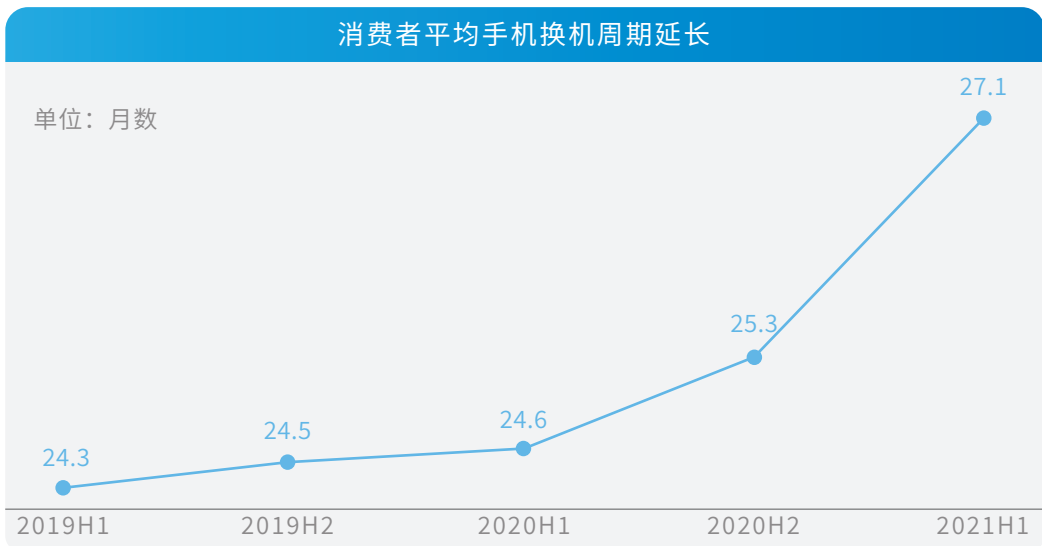


图 29：中国消费者平均手机换机周期

资料来源：中国移动, 安永 - 博智隆分析

特征二：多层次分销网络、缺少DTC渠道建设

自改革开放以来，3C电子行业经历了多轮发展，但都避不开层层铺设的经销网络，一直以来的发展规律导致各商家难以和消费者直接产生联系。DTC渠道的匮乏使得传统3C商家难以有效将消费者引入自有流量池、在企业层面注册留资，自然也就无从运营用户群体以提升消费者的留存率。

“我们做用户运营主要依托导购，但是一直以来走的是经销商模式，这就导致经销商们和品牌自营商城会形成利益冲突，所以很难依托导购沉淀用户群体；我们想改善这种情况，但3C行业作为红海市场，经销商层级非常多，尽管我们尝试过深入更下层级的经销商，却仍难以执行到位，目前只能把控制到省级，下面还有二级、三级、区域经销商和个体户...”

——某3C行业领先品牌

全域用户运营的战略方向：

3C电子行业已跨过蓬勃发展的阶段，各品类渗透率逐渐饱和。为在市场中稳居一席并谋求增长，各商家一方面需要在线上扩大传播声量，建立品牌形象，培养R1、R2人群心智；另一方面需提升线下门店用户运营策略和效率，双线并行持续沉淀R3人群，并结合节日大促之际推动人群向R4转化。

用户运营关键命题与打法：聚流营销式运营策略，助力节日大促转化

- ▶ 营销自身产品核心竞争优势，全方位覆盖平台触点，加深R1-R5全人群品牌心智。
- ▶ 提升门店的数字化零售能力，设置线上小程序商城入口、开启线上直播，鼓励经销商合力优化门店用户运营，有效沉淀R3人群。
- ▶ 紧抓产品上新与营销大促两大节点，提前触达有换机需求的潜在用户群体，并在活动期间结合促销激励机制促使人群拔草转化为R4人群。

案例

某国产手机商家：长效经营建认知，重点培养促转化

某国产手机商家根据行业渠道特点，开创出一套线上线下配合的用户运营打法：在线上，该商家不断加强产品的个性化设计，通过在各种公域渠道依托各类载体投放视觉设计统一、特点鲜明的宣传内容，成功突出品牌产品独一无二的卖点植入消费者心智；而在线下，该商家建立了经销商专属的闭环运营体系，确保经销商的利益归属公平、流向明确，并自上而下提供宣传物料，充分调动各经销商吸引消费者注册会员的积极性，与品牌协同合作实现人群资产沉淀。

该商家通过线上线下用户运营有效沉淀品牌人群资产，并在后续结合消费者持机全生命周期以及产品上新的特殊节点开展针对性运营实现高效转化：例如对已留资但还未购买的群体提供新机礼包、首购优惠，对已持品牌产品的人群推送以旧换新的内容，快速促成转化与复购。

商超行业篇

行业头部玩家用户池已有充分积累，然而 O2O 模式催生新的行业变革，如何加速线上线下体系融合、创新营销内容成为新运营方向

行业特性与痛点

商超行业消费渠道发生迁移，线上销售的渗透率逐渐提升。但与此同时，传统商超面对的竞争对手越来越多，消费者价格敏感度也越来越高，再加上线下运营成本上升，传统线下门店经营面临极大挑战。一方面，许多线下传统商超目前尚未完全打通线上线下链路，较难高效触达线上增量人群；另一方面，新消费人群的消费观更多注重内容与情绪价值，而商超以往相较于与用户群体的关系更重视单纯的经营指标，因此现在必须转变营销理念重新出击（见图 30）。



图 30：商超行业全域用户运营概览 资料来源：腾讯智慧零售、安永 - 博智隆分析
 注：所有数据均在合法合规的前提下授权使用

特征一：市场边际递减效应显现，长期稳定存量成商家核心任务

近年来受新冠疫情反复影响，商超到店客流量减少，且随着各地招商引资政策的收紧，商超运营的综合成本上升，行业整体市场规模增长放缓（见图 31），门店扩张速度也逐步降低。在外部流量到达瓶颈、增量资源有限时，各商家必须深挖存量用户群体的最大价值。

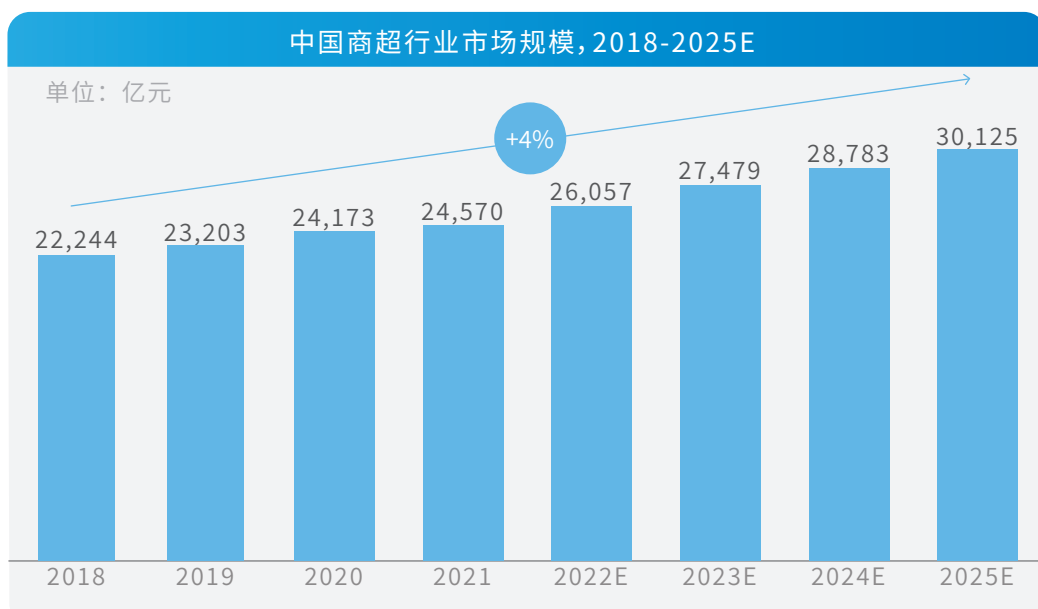


图 31：中国商超市场规模 资料来源：Euromonitor, 安永 - 博智隆分析

特征二：用户群体代际更迭，消费场景与消费动机重构

电商平台的出现创造了新的消费场景，而疫情更是加速了消费场景的转移，用户群体在线上了解产品和消费的习惯已逐渐养成，尤其是新消费人群。此外，随着疫情管控逐步放开，消费者们纷纷渴望回归线下、回归社会，因而线上、线下的购买行为将会变得更为交叉。据调查显示，47%的消费者在购买商超产品时会同时使用线上和线下渠道（见图 32）。在消费动机上，消费者们越来越愿意为内容、为情绪、为价值消费。这一人群特征的转变促使商超为抢占新一代消费人群的资源而改变以往以促销为中心的营销模式，转而开拓以产品故事与产品使用场景为核心的内容运营。

Q 您购买商超产品最主要使用的渠道有哪些？

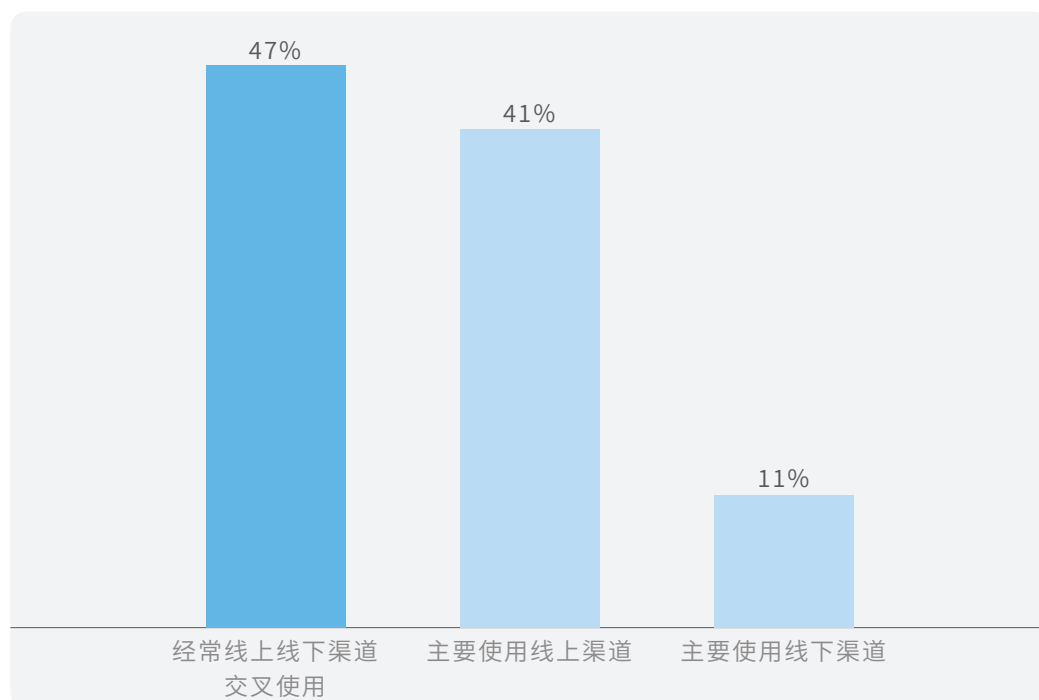


图 32：消费者购买商超产品主要使用的渠道情况

料来源：腾讯智慧零售调研 (N=1,485)、安永 - 博智隆分析

特征三：消费者对常规产品熟悉，消费决策易受价格影响

由于常规商品的高度标准化，商超行业聚集了一波价格敏感型消费者，他们往往会货比三家，循低价而来随低价而去，66%的消费者选择商超时最看重价格因素，其次是商品品质和服务体验（见图 33）。同时，随着互联网时代信息越来越透明，了解认知产品的渠道越来越丰富，消费者对比价格与产品所需要投入的时间和精力成本都大幅减少，使得用户群体对价格上的优惠更加敏感。

Q 您在选择商超时，最看重哪些要素？



图 33：消费者选择商超的关注点排序

资料来源：腾讯智慧零售调研 (N=1,485)、安永 - 博智隆分析

全域用户运营的战略方向：

商超行业集中度较高，头部商超已形成较为稳定和充足的用户群体，但随着线上渠道的优势日益明显，消费者尤其是年轻人群越来越倾向于网络购物，渠道及营销转型刻不容缓，各商家需加速实体和数字渠道融合，持续招揽 R1、R2 人群巩固基盘，填补流失用户的空缺，并通过塑造全渠道体验促成各层级人群向 R5 的高效转化。

用户运营关键命题与打法:全渠道融合优质体验塑造,会员加深提频

- ▶ 为迎合新生代消费者价值观,各商家应结合场景阐述内容,打造常态化的品牌价值输出,促使新消费人群进入商家 R1、2 人群。
- ▶ 线上线下一体化,渠道相互导流,建成更紧密的用户关系,全渠道满足消费者购物及社交体验需求。
- ▶ 根据地理位置、商品偏好等用户人群特征洞察消费者需求,进行智能货品匹配以及个性运营,促成用户群体向 R5 人群的高效转化

案例

麦德龙:差异化内容打造,全渠道会员培养,商超领跑者的全域升级之路

麦德龙作为国际知名的商超领军企业,近年来不断致力于从传统线下商超向多渠道、多业态转型。在业务运营过程中,麦德龙发现忠诚会员相比拥有更高的活跃度以及客单价,且消费形态逐渐从单一线下向多渠道过渡,尤其在微信生态等私域领域,会员能更好地被触达、激活。因而,麦德龙将忠诚会员尤其是付费会员作为重点运营对象,以提升整体会员数量、私域会员占比为核心目标,开启下一阶段全域运营之路。主要核心举措包括建设私域转化引流链路、利用微信生态打造差异化内容运营、引导消费者多渠道体验等方式,实现全渠道会员数量的增长以及活跃度显著拉升,成为行业在全域运营领域的优秀标杆企业。



第三章 运营有道

以STAR为核心的运营执行方法

3.1 战略落地的核心难题

各商家结合所处行业的市场发展状况、消费者行为特征和企业自身情况，明确其用户运营的战略目标、重点运营人群和战略关键命题后，还需要思考如何实现从战略到落地执行的转化。通常而言，战术与战略的匹配并非一蹴而就，而需要在经营过程中不断优化和迭代。因此，战略向战术的落地执行最后成功与否，核心是如何正确理解当前经营对用户运营战略的促进作用与效果，并针对性改进形成更优的经营方法。通过对各商家的研究，我们发现在落地执行全域用户运营过程中，各商家通常有以下三方面的困难（见图 34）



图 34：全域用户经营难点

注：所有数据均在合法合规的前提下授权使用

资料来源：安永 - 博智隆分析

人群洞察难

尽管线上渠道愈加多元，数据触点更加丰富，但各商家还缺少全局的视角与整合的管理方法，也就无法对目标人群进行高效的分析与洞察，把握不准用户人群画像、人群偏好等信息，用户群体精细化运营开展困难。

效果衡量难

许多商家已根据业务目标制定相应的用户运营体系，但对于策略落地效果，各商家却缺乏有效的评判维度与方法论进行评估；再者，有的商家用户运营起步晚，缺少其自身的历史数据，无法纵向比较，也较难获取行业平均水平和竞品情况，无法横向比较目前用户运营效果在业内的水平以及和竞品的差距。

诊断归困难

即使衡量出全域用户运营业务的效果，各商家还需进一步诊断策略中的问题，并拆解归因，从而对症下药。然而，许多商家目前尚未建立起科学的全域用户运营指标体系，指标设计存在问题，导致无法找到解决问题的根本原因进行优化和改善。

3.2 STAR模型的定义与解读

针对以上三个难点，腾讯通过对大量商家的研究，总结对各个行业全域用户运营的洞察，并且对各类用户运营场景所涉及到的数据需求进行汇总和归类，推出基于腾讯 5R 人群资产模型的腾讯 STAR 全域用户增值模型（见图 35）。借助这一套模型，各商家可以更好地衡量其用户运营效果好坏，并发现其中问题，进而加速从战略层到运营层的优化迭代速度。STAR 模型包括：



图 35: 腾讯 STAR 全域用户增值模型

注: 所有数据均在合法合规的前提下授权使用

资料来源: 腾讯智慧零售

Scaling(S) – 5R品牌人群资产 -----

各个渠道 R1~R5 层级品牌人群资产总量，其中 R1~R5 为腾讯 5R 用户人群资产模型中的 5 个层级（见图 12）；

Triangulating(T) – 5R人群结构健康度 -----

R1~R5 各层级用户群体数量及占比；

Activating(A) – 5R人群交互活跃度 -----

从原先层级流向其他层级（包含正向流转与逆向流转）的用户群体在原先层级中的占比，例如从 R1 流向 R2 的用户数在原先 R1 用户数中的占比；

Returning(R) – 5R人群价值创造度 -----

R1~R5 各层级用户群体以及整体用户群体的价值贡献，包括 GMV、转化率、客单价及复购率。

从中我们不难看出，STAR 模型从两个维度帮助商家评估和了解其人群资产，即 S 和 T 从数量维度进行评估，而 A 和 R 从价值维度进行评估：

数量维度 -----

S 可以帮助商家了解其全域品牌人群资产积累情况，分析不同渠道不同触点新老用户数，T 可以帮助商家评估其人群资产结构健康度；

价值维度 -----

A 可以帮助商家了解与用户群体联结深度和动态变化，分析如何加深商家与用户群体的关系，培养高粘性群体，R 可以直接衡量各层级人群的价值创造度，进而帮助商家快速定位目标人群以最大化 GMV 产出。

3.3 STAR模型的应用步骤

步骤一：指标识别	步骤二：诊断分析	步骤三：策略建议	运营落地
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 建立STAR指标体系，为诊断全域用户运营效果提供抓手 ▶ 通用指标：如品牌人群资产总量、人群资产结构分布、GMV等 ▶ 特征指标：如周/月复购频次、会员结构、公众号粉丝数等 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 监测STAR指标以及时发现问题，并拆解指标进行分析归因 ▶ 时间维度：将指标与自身历史情况进行纵向对比分析 ▶ 行业维度：将指标与行业竞品进行横向对比分析 ▶ 人群维度：将新客/老客、会员/非会员等不同人群间的指标进行对比 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 针对用户运营问题提出改进策略，并落实到关键运营场景 ▶ 场景一：全域用户拉新 ▶ 场景二：会员深度运营 ▶ 场景三：商品策略优化 ▶ 场景四：营销节点大促 ▶ 场景五：全域用户增长 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 落地执行用户运营

图 36：STAR 模型应用步骤

资料来源：安永 - 博智隆分析

注：所有数据均在合法合规的前提下授权使用

应用 STAR 模型遵循**指标识别 - 诊断分析 - 策略建议 - 运营落地**四步走原则（见图 36），即全域用户运营及品牌人群资产优化的基础是设计相应的指标，通过对指标的计算和监测才能将诊断出的全域用户运营的问题以及优化后的结果量化，让运营有抓手有靶子，根据 STAR 不同指标的变化，可以相应地进行问题诊断，进而针对问题提出改进方案和优化策略，并依据策略落地执行。

步骤一 指标识别

腾讯 STAR 解决方案中的指标体系不仅涵盖了适用于各行业的品牌 5R 人群资产通用指标，如品牌人群资产总量、人群资产结构分布、5R 层级流转率、GMV 等；也涵盖了商家根据其业务重心关注的特征指标，如商超关注周 / 月复购频次，而服饰关注季 / 年复购频次，以会员模式盈利的企业关注会员结构与会员流转，而以社群辐射的企业关注社群数、企业微信用户数等。同时，腾讯 STAR 解决方案中的指标库除了高度全面之外，其背后的设计逻辑也遵循科学性、专业性原则，即指标识别的关键是要基于业务特征和战略目标找到关键核心指标，从上至下逐层拆解，确保指标体系满足以下三个原则：符合业务需求、符合阶段性战略目标、并且能够智能实现从结果指标追溯到过程指标以及相应的责任部门。

步骤二 诊断分析

在设计好相应的指标后便可以进入到诊断分析环节，在标准分析诊断中，STAR 模型为商家提供了三个分析维度，其一是在时间维度上进行历史纵向分析，除了固定时间周期的监测指标外，还可以对特定运营或者营销活动前后的指标进行对比以分析此次运营或营销活动的效果；其二则是在行业维度上进行品牌间横向分析，例如和核心竞品间的对比、和行业龙头间的对比、和行业均值间的对比等；其三，STAR 模型还可以为商家提供人群维度的比较，依据商家需求通过交叉分析产出颗粒度更细的人群分析结果，例如新客与老客的比较、会员与非会员的比较、不同人群与货品的交叉分析等。

步骤三 策略建议

诊断出问题之后，更重要的是如何高效解决问题。要优化诊断出的用户运营问题，就要落实到关键用户运营场景，腾讯 STAR 解决方案根据行业共性痛点与自身业务沉淀积累，总结出五大关键运营场景，并在各场景下，根据各场景特征、商家业务目标、行业与品牌特性提出针对性的优化策略与建议。

步骤四 运营落地

最后，全域用户运营策略在落地执行时，将涉及社群、内容、活动运营等不同岗位，需实现上下一统的策略指导，并结合激励机制等手段实现策略落地不变样。在执行过程中，腾讯 STAR 解决方案还可不断监控指标变化，为商家滚动迭代优化策略提供指导。

腾讯携手YSL美妆品牌，共同探索用户运营法则 -----

腾讯围绕商家全链路品牌人群资产（R1至R5），利用“STAR全域用户人群增值模型”诊断YSL品牌的资产运营的健康度和痛点（见图37）。

解构品牌5R人群资产发现，国际美妆品牌现有的两种主流运营模式，即线上官网和云店，衍生出了两种截然不同的人群资产结构。在“线上官网”模式下，商家人群资产结构的R1人群占比突出（触达资产集中度高），资产流动性较大，流量主要来源于广告投放，主打强曝光驱动模式。在“云店”模式下，R2及深层互动人群占比高，流量主要来源于线下柜台及导购客源，已与商家产生互动。

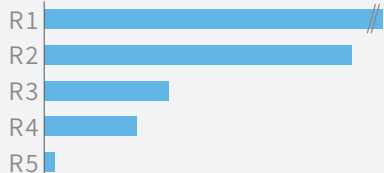
结合STAR模型来看，在YSL美妆5R人群资产结构中，R1占比突出，同主流竞品品牌皆属于“线上官网”模式。从整体资产上来看，YSL的人群资产结构和竞品结构相似，但YSL的R3及以上与商家互动更深层次人群占比较高，正向流转效率更高。

对比历史营销期间，YSL在520期间的整体曝光体量对比情人节基本持平，对比七夕有所上升，新增资产对比情人节也有所提升，但R3人群资产明显下降，引导到小程序深度互动效率降低。横向来看，受疫情影响，整个行业在520运营期间表现不佳，但相较于竞品品牌，YSL深层互动人群资产优势明显，且整体流转效率高于竞品品牌。YSL虽整体表现较优异，但深层互动人群转化率（R2/R3）较低，单客不高且YSL新增资产的GMV贡献也略低。此外，进一步对过去六个月YSL流失人群进行分析后，发现YSL品牌流失人群中，30%流向美妆和泛美妆品牌，流失购买的香水彩妆类产品最多。

📊 国际美妆整体分析

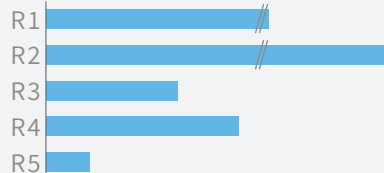
“线上官网”模式

人群结构-R1人群占比突出



“云店”模式

人群结构-R2及深层互动人群占比高

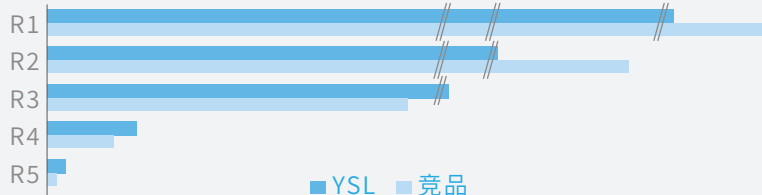


👤 YSL STAR 模型

STAR

结构/流转: YSL相比竞品人群流转效率更高

YSL与“线上官网”模式竞品人群结构对比, %

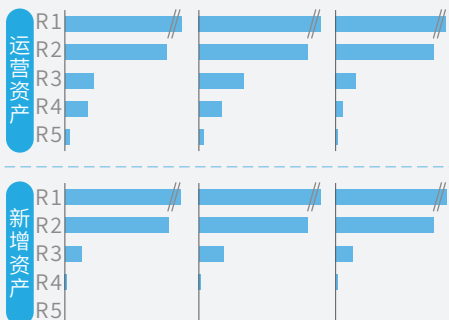


🏠 520 场景分析

STAR

520节点商家资产体量及结构

22年520 22年情人节 21年七夕



STAR

520节点资产流转及GMV转化

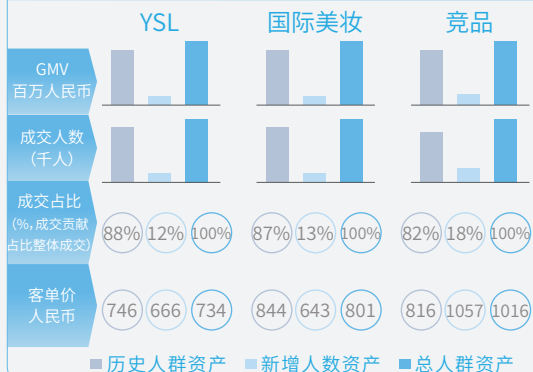


图 37: 腾讯帮助 YSL 深度剖析 520 期间人群资产运营成果
所有数据均在合法合规的前提下授权使用

资料来源: 腾讯智慧零售

3.4 STAR模型的应用场景

通过将 STAR 模型融入商家日常运营中，并结合不同行业的用户运营诉求，我们总结出五大关键运营场景：全域用户拉新、会员深度运营、商品推广策略、营销节点大促以及全域用户增长。这五大运营场景针对 S、T、A、R 这四大指标的关注侧重也各有不同(见图 38)。

	场景一	场景二	场景三	场景四	场景五
	全域用户拉新	会员深度运营	商品推广策略	营销节点大促	全域用户增长
用户运营手段与目标	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 人群洞察与策略定位 ▶ 品牌心智诊断与传播优化 ▶ 全域拉新触点归因分析与优化 ▶ 拉动品牌人群资产规模增长 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 全域会员数据打通 ▶ 提升用户群体复购与活跃 ▶ 加深商家与用户群体联结 ▶ 实现品牌人群资产结构健康度优化以及全生命周期价值提升 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 围绕商品上市前中后不同生命周期进行推广策略优化 ▶ 商品趋势洞察、新品营销以及触达人群匹配与优化 ▶ 提升商品推广与销售效率 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 围绕活动前中后不同节点，制定全链路策略与诊断监控体系 ▶ 基于实时监测，动态优化调整提升营销节点 ▶ 不同用户层级价值贡献度 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 全渠道品牌人群资产诊断 ▶ 洞察不同渠道各层级用户人群表现 ▶ 提升全渠道销售转化和复购
重点关注指标	S	TAR	SAR	SR	STAR

图 38：STAR 模型策略建议场景

资料来源：腾讯智慧零售、安永 - 博智隆分析

注：所有数据均在合法合规的前提下授权使用

场景一 全域用户拉新

该场景下的关键目标在于提升品牌人群资产，即 S 指标的规模。该场景的主要策略遵循“人—货—场”的顺序，首先根据品牌人群资产分析机会人群范围，再分析人群画像与消费偏好，制定个性化的货品推荐策略，最后结合最佳营销触点投放，见证高效率高用户拉新、协同成交转化的增长。

场景二 会员深度运营

根据二八法则，会员运营在全域用户运营中有着举足轻重的意义。在以 STAR 为核心的解决方案中，会员运营主要围绕着已进入用户池的用户群体进行精细化的运营，包括全域会员体系、触点、权益的打通，并以此为基础制定分层策略，主要关注会员占比、会员交互活跃度以及全生命周期价值贡献，因此，会员深度运营主要关注在 T、A、R 三方面指标。

场景三 商品推广策略

此场景主要针对产品 SKU 丰富、上新频率高或产品力驱动强的消费品行业，如服饰运动、3C 电子等。在该场景下，主要围绕着产品生命周期来进行分析、诊断以及优化，包括新品上市前的趋势洞察与机会洞察以及人群定位识别等，以及新品上市后的推广营销效率优化，包括内容层面、品牌推广层面以及人货匹配度层面，对货品组合、转化率、产品接受度等方面进行分析与监控，最终优化商品推广与销售效率，实现渗透率的提升。因此，重点关注指标在 S、A、R 三方面。

场景四 营销节点大促

营销场景下，商家通常以 R 指标的 growth 为主导，力求在短期内快速获得生意增长。然而该场景下的解决方案并不局限于结果，而是从 S 出发，将生意目标拆解到 5R 各层级人数和转化率；兼顾 STAR 四类指标，通过提升人群资产总量和加深 R1~R3 人群正向流转，并建立动态监测体系，最终实现 R 指标的提升。

场景五 全域用户增长

将 STAR 应用于全渠道品牌人群资产诊断，洞察商家在各渠道中的 5R 资产分布表现，分析商家用户群体在不同渠道的驱动力，实现定向二次营销，推动全渠道品牌人群资产规模性增长、结构调优，促进正向流转与转化复购，实现全渠道 S、T、A、R 指标的全面增长。

【五大关键运营场景商家案例】

注：下述案例中所有提及数据均在合法合规的前提下授权使用

案例

麦德龙 - 全域用户拉新 & 会员深度运营

背景与 关键需求

作为拥有近60年经营历史的商超，麦德龙在新消费时代迎来更多机遇，也面临各类挑战；然而，麦德龙充分盘活现有资源、深度运营品牌会员、准确识别并解决运营问题，实现拉新效率、会员价值和会员资源效益最大化

核心指标

- ▶ S：发动会员、门店、业务等现有资源，实现拉新效果最大化
- ▶ T：通过多触点裂变，低成本实现高质量拉新以及 R3-R5 人群沉淀
- ▶ A：结合多重会员深度运营手段，促进 R3 人群向上流转
- ▶ R：优化消费券机制，改善运营问题，自然带动 GMV 高速增长

🔗 用户运营战略及落地执行

三重拉新盘活资源

盘活企业进阶会员资源、门店周边资源以及业务积累下来的资源，结合会员权益体验卡和私域运营工具，实现拉新效益最大化



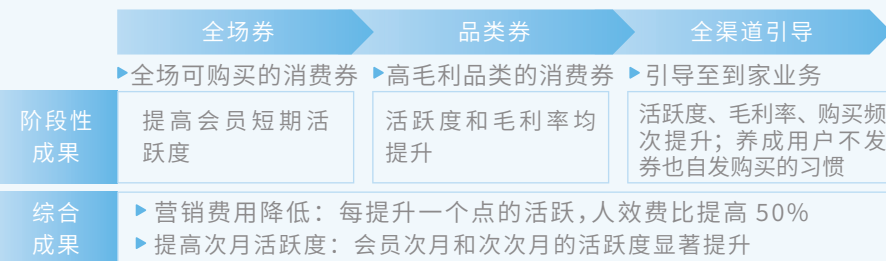
三重手段运营会员

通过入会教育养成会员心智，结合微信生态多触点裂变以维持会员高活跃度，并配合跨品类渗透提高会员价值



三重引导提升价值

麦德龙通过不断改进优化投放消费券的条件，引导用户群体养成全渠道消费习惯，全面提升会员活跃度、毛利率及购买频次



案例

雅诗兰黛 - 全域用户拉新 & 会员深度运营

背景与 关键需求

雅诗兰黛通过对品牌用户群体的深度洞察,发现中高端美妆人群普遍偏爱内容丰富的营销触点,且对服务与品质要求不断提升;因此,雅诗兰黛借助线上线下多渠道多触点高效招新,并通过会员精细化、高端化运营服务进一步提升用户群体价值

核心指标

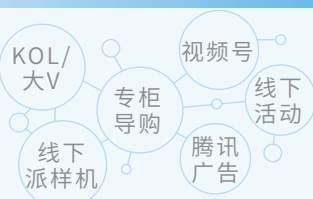
- ▶ S: 全渠道内容端、活动端、营销端引流,助力人群资产高效增长
- ▶ T: 创新派样手段高效沉淀用户、培养认知,提升 R3 及 R5 人群比例
- ▶ A: 精细化、高端化运营促使人群不断正向流转
- ▶ R: 打造差异化服务权益以提升 R4、R5 客单价,带动 GMV 强劲增长

👤 用户运营战略及落地执行

内容种草建心智

通过线上线下多触点组合,向目标人群渗透优质内容;再结合导购企微与公众号,将公域流量沉淀到品牌私域

📍 线上线下多触点引流

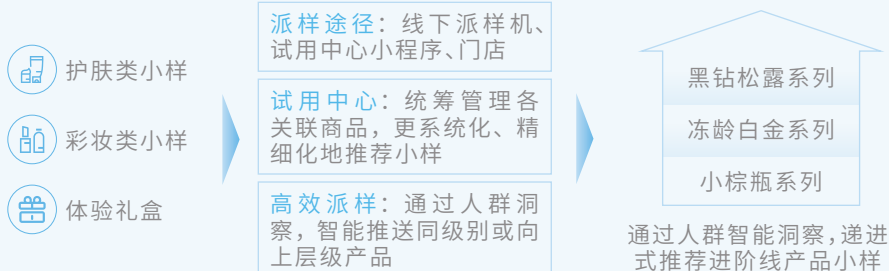


👤 进入品牌私域



小样经济获潜客

于小程序中推出试用中心模块,统筹管理各个关联商品下的小样,并培养用户群体对高端线产品认知



会员服务创价值

通过会员日、会员礼强化会员心智,并提供积分兑换、专柜奢宠等服务体现差异化权益;VIP会员服务则更高端化、精细化



案例

立白 - 会员深度运营 & 全域用户增长

背景与 关键需求

对于日化企业而言，以往的业务模式是通过线下经销商快速占领市场，但随着市场环境变迁，如何留住消费者成为新的难题，尤其是对于旗下有众多品牌的立白集团；于是，立白建立起中心化运营闭环，并优化导购体系，持续提升会员留存与复购

核心指标

- ▶ S：各品牌用户池联动运营，带动全域品牌人群资产规模性增长
- ▶ T：提升 R3 深层触动与 R4 成交转化人群比例，力求积累会员资产
- ▶ A：借力导购激励政策与创意玩法，高效促使用户群体正向流转
- ▶ R：加强会员与品牌间的沟通，占领心智以提升复购与跨品类消费

🔗 用户运营战略及落地执行

集团 一盘棋

利用“企微+小程序+社群+会员通”打造中心化运营闭环；各品牌建立独立的会员俱乐部并打通积分，开展跨品牌联动运营



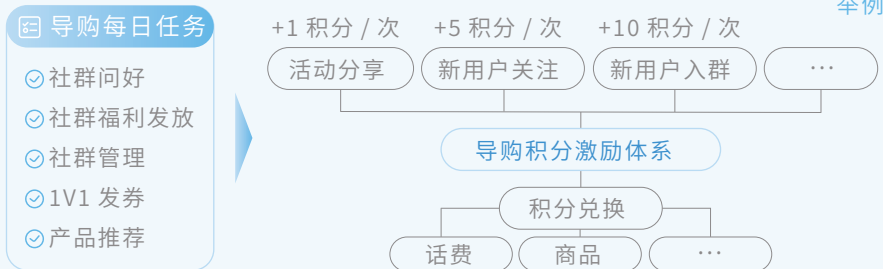
玩法 一组拳

由于低价高频的行业属性，立白通过设置惊喜夺宝、幸运翻牌与种树有礼等多款游戏拉动全盘会员留存与促活



导购 一条绳

建立导购积分体系，以任务形式引导导购完成拉新、运营等行为，积分可兑换话费、商品等，提升导购积极性



案例

名创优品 - 商品推广策略

背景与 关键需求

名创优品作为新零售企业，首次于业内提出“兴趣消费”，希望通过
对消费者的深入洞察，加强产品设计研发，并反哺优化人货匹配能
力，最大化利用每次推荐商品的机会，扩大品牌人群资产的同时提
升人群质量，极致满足年轻群体的情绪价值

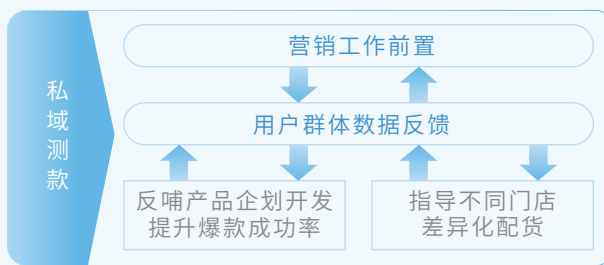
核心指标

- ▶ S: 发挥商品品类繁多新颖的优势, 打造内容矩阵, 持续引流新人群
- ▶ A: 实行“千店千策, 千人千面”策略, 促进人群正向流转
- ▶ R: 优化人群分析模型, 自动化营销人货匹配提升复购与用户群体价值

🔍 用户运营战略及落地执行

门店产品差异化

开展私域测款: 通过营销前置, 获取用户群体反馈, 反哺产品开发并指导区域
门店配货, 有效带动销售增长



社群运营高效化

将社群分为三类, 并对每一类社群进行五大维度分层分级, 实现“千群千面”的
社群运营



单客策略个性化

多触点沉淀人群资产, 并通过A/B测试等模型, 结合MA自动化营销系统实现基
于用户人群标签的自动化智能营销



案例

I.T - 营销节点大促 & 全域用户增长

背景与 关键需求

I.T作为潮流服饰品牌，粉丝用户群体钟爱有趣、重社交且带有圈层文化的营销活动，因此I.T打造了多样化营销活动招新，加强私域运营链路沉淀目标用户群体，并结合会员权益与营销活动回馈粉丝，激励用户群体转化与复购

核心指标

- ▶ S：多样玩法高效拉新，实现全人群资产增长
- ▶ T：提升 R3 和 R5 人群占总资产比例和增速
- ▶ A：积极促进 R1-R2 人群的向上流转率，提升会员流入率
- ▶ R：借助营销大促与私域运营提升靶向人群价值

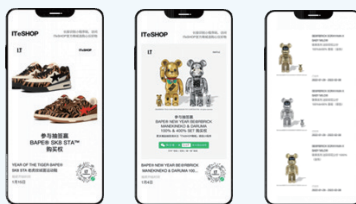
🔍 用户运营战略及落地执行

尖货潮品抽签

推出限量商品抽签，引导用户人群注册会员，并借助腾讯生态的社交场景持续向活动输入公私域流量，实现拉新促活、带动销售



I.TeSHOP小程序尖货抽签



感谢折直播裂变

通过一年两度的“感谢折”直播与裂变玩法，引导用户群体分享直播活动，高效拉新的同时提升忠诚粉浓度

预热

- ▶ 每年3及9月推出“感谢折”活动
- ▶ 结合公众号消息、社群推广、朋友圈广告等预热内容

直播

- ▶ 通过直播展示选品上身效果，高效召回老客并刺激转化

裂变

- ▶ 直播间内推出“社交立减金”，引导用户群体分享直播与活动，借微信的社交属性实现高效拉新

高效人货匹配

利用用户群体分阶段模型了解用户人群偏好，并通过媒体工具选定触点组合，高效人货匹配并投放，提升用户群体价值

精选触点组合



智能内容投放





第四章 基建支撑

组织与数字化基建构建

为支撑各商家制定全域用户运营顶层战略，实际落地执行并建立用户运营诊断框架形成优化闭环，匹配商家业务需求的用户运营组织架构以及数字化基建必不可少，是跑通全域用户运营业务的基础。

4.1 全域用户运营组织架构及模式演变

用户运营组织架构模式

通过对市场上不同类型商家的用户运营业务组织架构进行研究，我们观察到，根据用户运营业务的侧重差异，目前市场上有三种全域用户运营的组织架构模式：销售主导式、营销主导式、统一运营式。基于这三种模式的不同特点和价值定位，各商家应选择匹配其业务逻辑和发展阶段的组织架构，以更好地支撑全域用户运营的开展（见图 39）。尽管用户运营部门在组织架构中所处的位置与层级不同，由于当前时代用户运营涉及的领域和承接的工作量快速增长，通常该部门还下设多个子部门，例如 CRM 部门、数据分析部门、口碑管理部门等。并且，由于各商家商业模式与业务侧重的差异，用户运营部门在不同企业有不同名称，如会员运营、CRM、用户中心等。

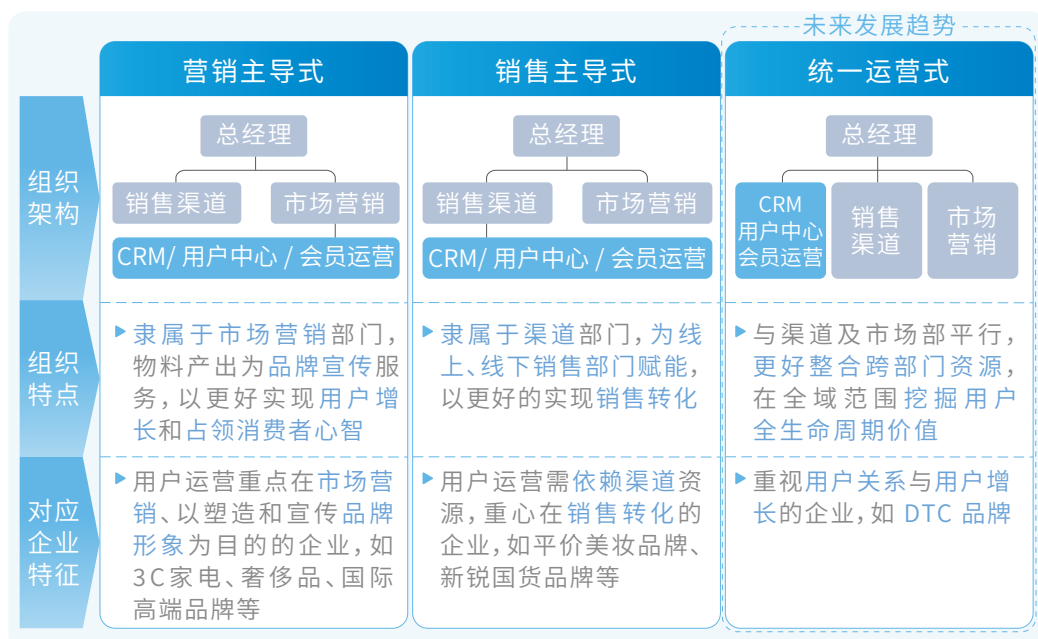


图 39：用户运营团队组织架构

资料来源：公司年报、安永 - 博智隆分析

营销主导式:

此种模式下,用户运营团队由市场营销部门统筹,团队负责人向市场负责人汇报,再由市场负责人向上汇报给总经理;在工作内容上,用户运营更侧重于配合市场部门产出品牌宣传、活动策划等相关物料,所以统筹用户运营工作的市场营销部门可以更有针对性地进行市场投放和品牌宣传,更高效地引流用户群体,占领消费者心智。不过,由于和渠道部门相对割裂,用户运营较难发挥出各渠道优势。该模式多见于3C家电、奢侈品、国际高端品牌等需树立品牌形象和提升用户群体忠诚度与信任度的企业。

销售主导式:

此种模式下,用户运营团队隶属于渠道部门,团队负责人需要向渠道负责人汇报,再由渠道负责人向上汇报给总经理。由于业务的侧重以及销售主阵地不同,更注重发展线上渠道的商家会将用户运营团队设立在电商渠道下,而以门店销售为主导的商家则会将用户运营团队设立在线下渠道部门下,销售主导式即通过将用户运营团队设立在某单个部门下的方式指导资源分配和工作方向。在工作内容上,用户运营的方式依赖渠道资源,主要通过线上、线下多渠道触达和分析用户群体,并服务于各渠道销售部门的销售指标。虽然销售主导式可以更好地为最终的销售转化赋能,但用户运营较难充分利用市场营销资源,在活动策划与开展上受到一定局限。该模式多见于平价美妆、新锐国货等更注重成交转化的企业。

统一运营式:

此种模式下,用户运营部门成为与销售渠道、市场营销等部门并列的独立一级部门;在工作内容上,由于内部岗位配置全面,可自主设计人群成长体系及全链路运营策略,并落地执行,主动性更高、资源更充足。相比于前两种组织模式,统一运营式能更好地协同合作、整合跨部门资源,在全域范围挖掘用户群体全生命周期的价值,而不仅集中于销售或营销。这种组织模式多见于重视建立长期用户关系和人群资产增长的商家,如商超等采用DTC模式进行用户运营的企业。

用户运营组织架构发展趋势

虽然用户运营组织架构有三种模式，但通过研究大量具有代表性的商家的用户运营业务组织架构，我们发现，为更好地统筹全域用户运营资源，更高效地挖掘用户群体全生命周期价值，越来越多曾采用销售主导式或营销主导式的企业转向统一运营式组织架构，将用户运营设立为一级组织部门，由一把手直接领导（见图 40）。

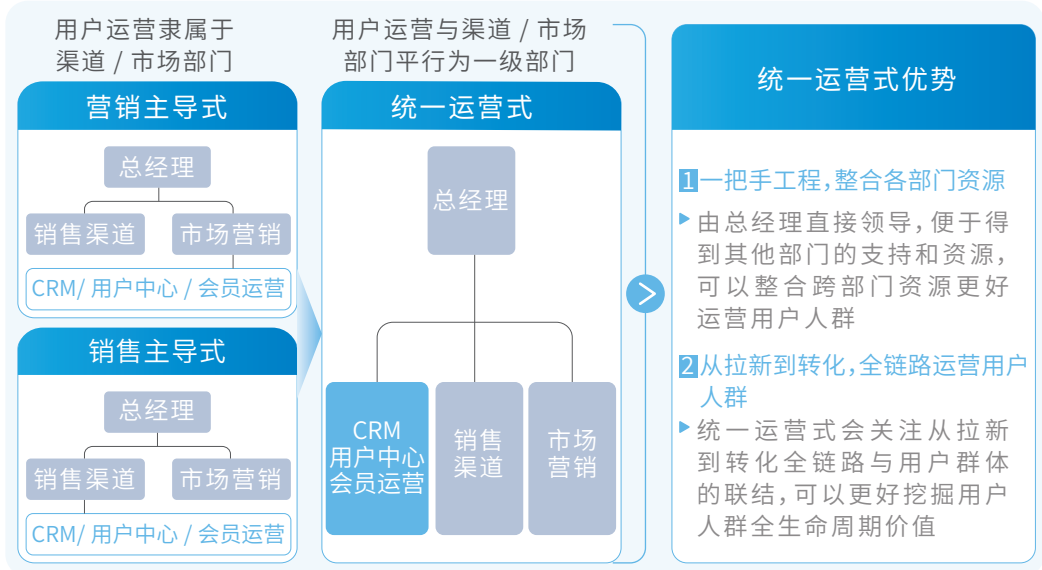


图 40：用户运营组织架构模式的转变

资料来源：公司年报、安永 - 博智隆分析

向统一运营式发展的趋势不仅是顺应新消费时代下的全域用户运营变迁，更是因为统一运营式对企业有着不可或缺的优势与意义。我们将统一运营式的优势总结为两点：

- ▶ 统一运营式大大提升了用户运营对企业生意的重要性，也在公司内部肯定了其作为一把手工程的地位，能更顺利地得到销售部门、市场部门等其他部门的支持和资源，从而跨部门整合资源以更好地运营用户群体；
- ▶ 相比于销售主导式只注重销售转化环节，营销主导式只看重人群资产规模增长及拉新环节，统一运营式能关注到用户群体从拉新到转化再到忠诚的全链路联结，与其维持长久持续关系的同时，可以更好地挖掘全生命周期价值。

与此同时我们也注意到，统一运营式也在具体运营层面提出了更大的挑战，组织上需要更频繁地跨部门沟通与合作，也对数据管理提出了更高的要求，尤其是许多老品牌的组织架构已相对稳定，数据管理系统也相对落后，改革需要一步步层进摸索。因此，要实施统一运营式，各商家

需要更全面地对业务数据进行监控与分析，完善 KPI 制定，明确业务流程、责任和绩效，持续激发各部门的高质量发展活力。

企业在经营发展过程中，要用长远的眼光认识实际问题，探索企业发展适合的路线以发挥自身竞争优势，而实践统一运营式，能更好地将品牌理念、品牌文化、品牌灵魂融入进产品，传达给用户群体栩栩如生的精神价值，从而与消费者产生最直接的碰撞。

案例

某餐饮商家：不断摸索变革以建立统一运营式用户运营组织架构

某餐饮商家为了让会员运营、市场营销、线上线渠道通力合作，以统一运营式开展全域用户运营。目前，用户运营作为一把手工程，和市场、电商、科技、金融等部门并行直接由副总裁领导，部门职能涵盖了线上线下获客、会员运营、内容运营、会员数据分析看板等，并通过和电商、市场团队的合作实现全渠道的用户运营（见图 41）。

但我们发现这并非一蹴而就的，企业在经历了三次组织架构变革后才在两年前构建起了统一运营式用户运营组织架构：

起初，由于传统的餐饮零售模式，用户人群的发展主要由门店导购负责，因此用户运营归属门店运营部门，属于销售主导式；后来随着线上线下触点的丰富，该商家意识到需要活用更多市场手段、借助更多触点运营其会员，用户运营部门转移到市场团队下，成为营销主导式；之后，由于电商业务的发展需求，该商家又回到销售主导式，将用户运营转到了电商部门下。

最终，经历了多轮迭代后，该商家认识到用户运营应是覆盖用户群体从拉新到复购全生命周期的全渠道全触点的运营，于是将用户运营部门独立出来与市场营销和电商部门并列成为一级部门，转型成为统一运营式组织架构。

在架构改革的同时，该商家还对其用户运营部门下涵盖的职能与门店运营的职能进行了完善，不仅增设了内容运营、社群运营等岗位，门店也从过去的仅关注线下延伸到了全域运营的维度。

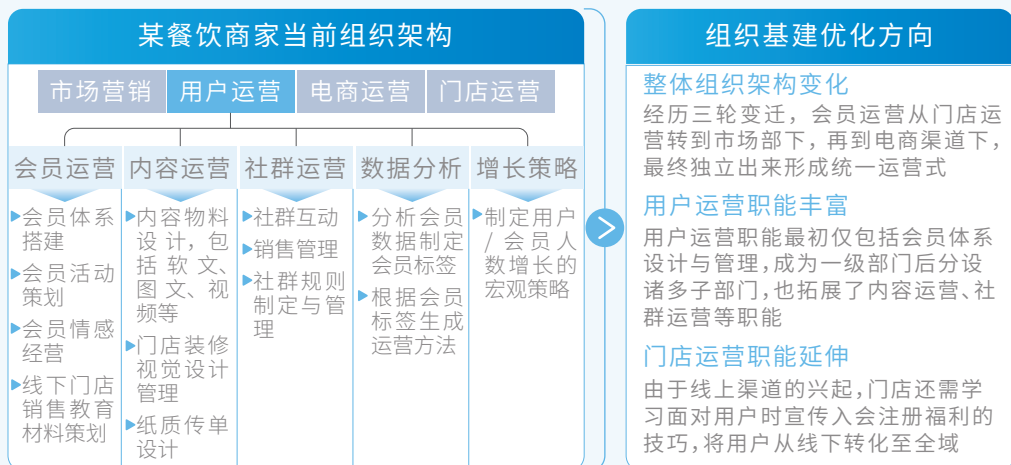


图 41：某餐饮商家组织架构

资料来源：腾讯智慧零售

4.2 数字化基建建设

在有恰当的用户运营团队和组织架构的基础上,各商家还需要建设强有力的数字化基建,帮助用户运营团队自动化和智能化地经营用户群体,在数字化基建过程中,商家需要从三个层面着手(见图 42):



图 42: 数字化基建建设涵盖三大建议

资料来源: 腾讯智慧零售、安永 - 博智隆分析

注: 所有数据均在合法合规的前提下授权使用

建议一: 品牌资产沉淀

各商家为进行全域用户运营,亟需打通各平台的多触点,建立统一的用户人群 ID 体系,沉淀用户人群资产,为进一步智能化运营用户群体打好基础。

建议二: 用户人群洞察

各商家在将全域触点打通后,需要做好用户群体生命周期分层,并建立用户人群洞察分析体系,充分进行人群洞察,如客户聚类、人群画像、分析内容及商品喜好等,建立符合业务场景需求的用户人群标签体系;同时借助二方标签,深入洞察品牌核心受众,形成对消费者的全面认知。

建议三：自动分析运营

获得分析好的用户人群数据后，如何将分析结果智能高效地运用在全域用户运营业务中是关键，这就需要建设自动化、智能化的运营平台，将得到的人群洞察充分利用在广告投放、商城选品、内容营销、社群管理等场景。

然而，从各商家用户运营负责人处了解到，面对数字化基建需求，商家往往因为缺少数字化人才和能力而束手无策，进而寻求外部数字化工具和系统供应商的赋能。感受到各商家对数字化基建的迫切需求，腾讯依托于其强大的产品生态体系、技术实力、以及数以十万计的商家在其生态内进行营销和生意经营后沉淀的人群资源，打造出腾讯企点营销(见图 43)，可以一体化为商家提供品牌人群资产沉淀、用户人群洞察、自动分析运营三个层面的数字基建工作：

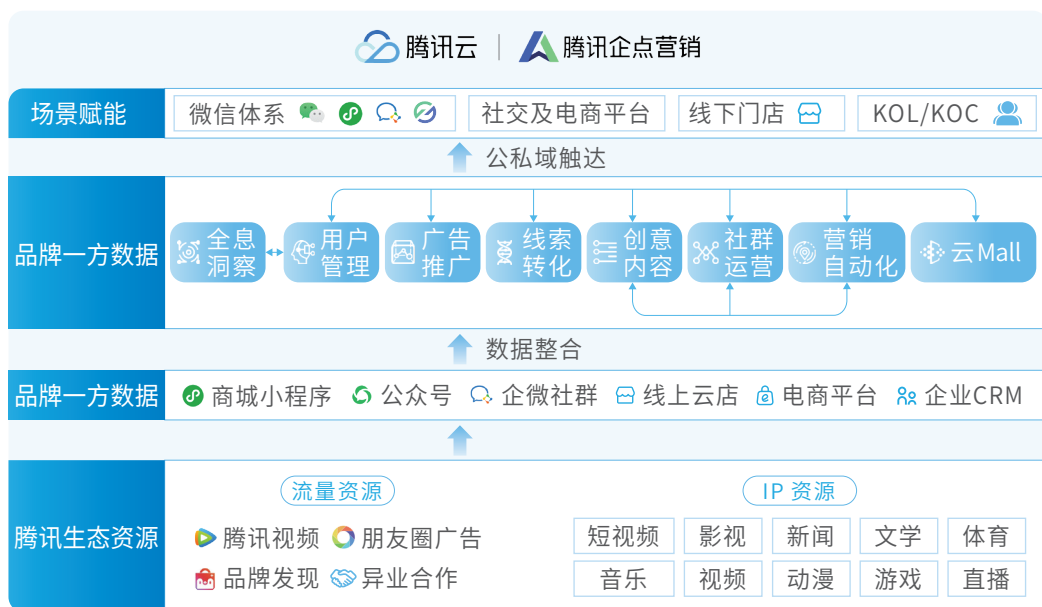


图 43：腾讯企点营销

资料来源：腾讯智慧零售、安永 - 博智隆分析

注：所有数据均在合法合规的前提下授权使用

触点打通统一人群资产

数据沉淀层面，在商家授权的情况下，借助腾讯有数可以帮助商家沉淀在微信生态业务经营时，公众号、小程序商城、企微社群等触点的一方数据资产；触点打通层面，腾讯企点营销可以打通并整合线上线下、公私域不同平台触点(如微信品牌入口、腾讯广告等)，并利用生态优势帮助商家实现人群资产的去重整合，建立一套可贯通的品牌人群 ID 体系，识别统一各平台用户人群身份，建立相应档案。

多元分析实现人群洞察

依托于沉淀的品牌人群资产和形成的用户运营数据看板，腾讯企点营销能够对人群进行聚类分层、洞察群体画像、并刻画行为旅程，构建符合企业特征的标签体系，进而实现消费者全生命周期数据的管理及品牌会员体系的打造，此外，腾讯企点营销还能够做更进一步的用户人群画像洞察，分析用户群体对营销内容和互动玩法的喜好；同时利用内容管理中心，商家可以调用海量的营销模版及素材，并可以通过灵活拖拽模块化组件的方式，快速搭建针对不同用户群的丰富多样的互动落地页。值得一提的是，腾讯云的风控安全能力也可以应用到营销内容的场景中，帮助商家自动判别私域营销活动中的黑灰产，避免营销费用的浪费。

运营工具赋能精细化营销

腾讯企点营销能够实现针对商家自有触点的智能化、自动化运营，商家可以灵活的圈选目标人群，选择触发时机、营销触点、内容及商品，从而实现个性化营销，即把正确的内容、商品，在合适的时间点，通过正确的沟通管道，触达到合适的人。

- ▶ 企业微信运营场景：营销自动化平台能够打通社群运营场景，实现自动化的导购任务下发，方便商家管理导购的日常工作，以及实现对私域用户群体的自动化生命周期运营；另外，在获得授权的前提下，订单数据、用户人群标签均可应用至社群运营场景，便于品牌导购进行人群引导及转化。
- ▶ 商家其他自有触点运营场景：腾讯企点营销能够帮助商家打通丰富的消费者触点，如微信公众号、小程序、短信、邮件等。
- ▶ 会员运营场景：支持构建并打通品牌会员体系（积分、券等），实现针对会员的周期性关怀及精细化运营。

所有的营销活动数据均可得到实时反馈，形成从分析到应用到优化的良性循环。

腾讯企点营销助力商家将品牌资产沉淀、用户人群洞察、自动分析运营三大层面整合，形成商家拥有的完整一体化营销云平台，相互协同配合，助力商家实现省时省心又省力的高质量全域用户运营。

案例

香港莎莎:全渠道触点打通,赋能消费者精细化运营

香港莎莎是知名传统线下门店经营品牌,以“一站式美妆产品专门店”概念为消费者提供产品。在线下门店遭遇冲击后,香港莎莎通过布局全触点、沉淀并分析品牌人群资产、利用自动化营销工具,实现品牌逆势增长(见图 44)。

在用户人群资产沉淀层面,香港莎莎早在 2019 年就开始布局公众号与小程序,2021 年起由于疫情,品牌运营重心向社群以及导购企微转移,通过门店二维码与腾讯闭环流量生态,持续沉淀公私域流量资产,将其港澳门店、小程序及国内所有第三方平台的会员信息与流量触点输入进其 CRM 系统。

在沉淀所有品牌人群资产后,香港莎莎便开展了人群洞察,通过在其 SCRM 系统中建立全面的标签体系,搭建了一套立体、有可连续分析行为的模型,深入分析人群偏好与行为动因,进而赋能自动营销工具进行高效触达。例如根据消费者最易被营销打动的时间点,自动在黄金时间套用内容模板通过其偏好的渠道推送特定内容,在提升消费体验的同时,节约营销成本。此外,莎莎还接入腾讯有数 CRM 功能,观测广告投放情况以反哺下次投放策略,最终 2021 年全年广告成交转化 ROI 超过 13,提升了 6 倍以上。

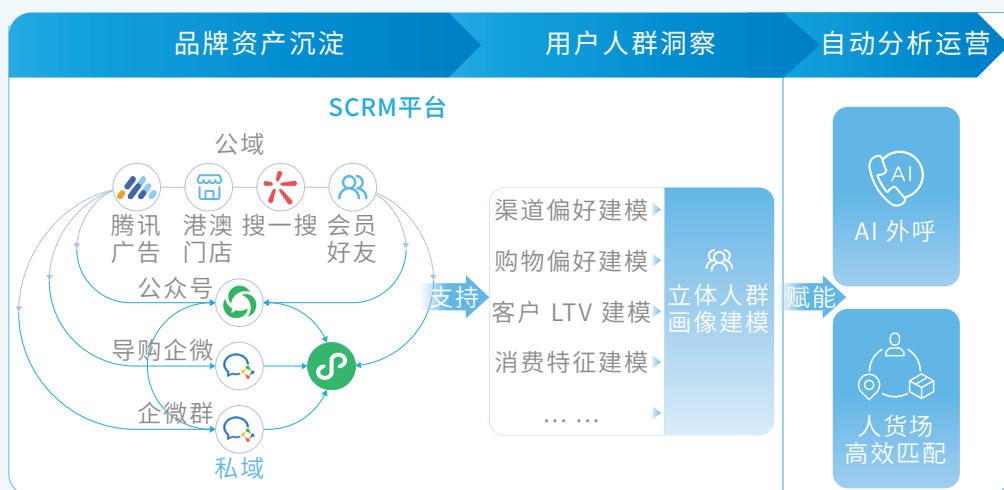


图 44：香港莎莎数字化基建流程

注：所有数据均在合法合规的前提下授权使用

资料来源：腾讯智慧零售、安永 - 博智隆分析

从品牌资产沉淀到用户人群洞察,最后再到自动化智能化的营销落地,这三者在香港莎莎的全域用户运营数字化策略中缺一不可,为了进一步融合人群资源、提升消费体验,莎莎正积极筹备 SCRM 升级至 CDP,将门店消费与小程序消费数据打通,实现会员积分和权益在全域范围内的联动“一卡通”。

案例

安奈儿：线上线下会员资产打通，四大模型助力精细化运营

安奈儿是中国知名童装品牌，2011年开始布局电商平台与品牌官网，2019年入驻微信小程序，在线下近千家店铺全部铺设小程序商城。如今，通过深化全域运营能力，安奈儿累计沉淀了上百万私域会员，正式迈入新零售时代。

为沉淀会员资产，安奈儿在线上线下采取不同策略：线下客户到店后，导购主动引导消费者添加企微好友，进而邀请注册成为安奈儿会员；线上则主要通过公众号、视频号、直播以及朋友圈广告等触点广铺声量，引导粉丝注册。

将会员资产沉淀至品牌自有的全域数据分析中台后，安奈儿创建了四大系统化模型，全面洞察会员的消费行为、全生命周期管理、消费特征与习惯，以及营销活动响应率等。得到洞察结果后，安奈儿将根据预判结果开展精细化运营，提升运营效率，例如会员流失预警模型可帮助安奈儿定向对即将流失或者已经流失的客户采取激活和召回手段，有效降低流失率，提高会员粘性（见图45）。

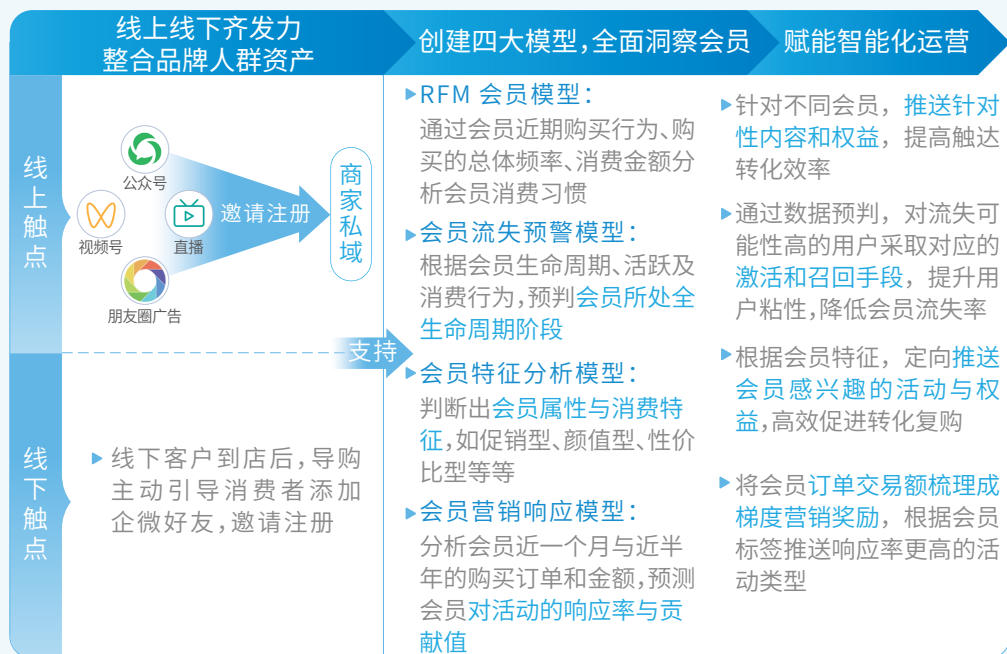


图 45：安奈儿数字化基建介绍

注：所有数据均在合法合规的前提下授权使用

资料来源：腾讯智慧零售、安永 - 博智隆分析

通过用户资产沉淀，并基于资产数据观察会员，最后再赋能精细化运营执行，安奈儿实现了全域用户运营深度布局，弥补了门店在经营时间、地理位置等方面的限制与短板。

下一章我们将探讨各商家如何携手腾讯共同建设全域用户运营生态，并进一步帮助商家整体零售业务的持续增长。



第五章 生态构建

腾讯赋能商家全域用户运营生态建设

5.1 腾讯全域用户运营解决方案



图 46：腾讯全域用户运营解决方案

资料来源：腾讯智慧零售、安永 - 博智隆分析

注：所有数据均在合法合规的前提下授权使用

综上所述，腾讯为商家提供了一套从战略洞察，到运营优化，再到基建支撑的三位一体的以 STAR 模型为核心的全域用户运营解决方案(见图 46)。

明确战略方向

腾讯全域用户运营解决方案帮助商家制定顶层目标，识别关键人群、关键命题与打法；

指导运营优化

腾讯全域用户运营解决方案为商家提供了用户运营和人群资产诊断框架，明确了应用 STAR 模型的四个步骤，并识别出五个关键用户运营场景以帮助商家有的放矢地诊断优化、执行落地；

提供基建支撑

腾讯全域用户运营解决方案帮助商家搭建起适配其业务需求的用户运营组织架构，并提供一体化营销云赋能数字化基建以支撑商家的全域用户运营业务。

5.2 腾讯全域用户运营解决方案四大优势

依托平台能力和产品生态矩阵，我们认为以 STAR 模型为核心的腾讯全域用户运营解决方案有以下四大核心优势(见图 47)：

科学性	精细化	针对性	端到端
覆盖消费者全链路行为	数据触点丰富	定制化解决方案	从战略到落地全覆盖
行业普适性	交叉分析细化颗粒度	标准化运营动作	从理论到工具全覆盖

图 47：腾讯全域用户经营解决方案优势

注：所有数据均在合法合规的前提下授权使用

资料来源：安永 - 博智隆分析

科学性

覆盖消费者全链路行为

STAR 的维度涵盖了运营过程中的所有诊断需求，覆盖从 R1-R5 全链路，不仅关注了消费心智构建、种草的过程性指标，也关注了用户群体拔草形成的销售转化、复购等结果性指标。

行业普适性

STAR 模型适用于各个行业，在考虑到各行业各商家通用的共性指标如品牌人群资产总量、5R 人群结构的同时，也能适配各行业的个性特征，针对定制化需求或活动特定目标而调整改良解决方案。

精细化

数据触点丰富

腾讯生态资源内容布局完整丰富，兼顾公私两域，公域触点包括腾讯视频、腾讯游戏、QQ 音乐、腾讯广告、腾讯的品牌发现小程序等，私域触点包括企业微信、公众号、朋友圈、小程序商城、微信支付等，覆盖了从构建消费者认知、到种草、再到拔草转化的所有流量触点，以全触点流量资产作为基础支撑腾讯全域用户运营解决方案(见图 48)。



图 48：腾讯生态触点
注：所有数据均在合法合规的前提下授权使用

资料来源：安永 - 博智隆分析

交叉分析细化颗粒度

以如此丰富的品牌人群资产为基础，可以在不同维度做交叉分析，例如将 5R 人群与触点、人群聚类与高成交商品等做交叉分析，将颗粒度进一步细化。

针对性

定制化解决方案

腾讯全域用户运营解决方案可满足有大量个性化数据应用和定制化运营诉求的商家，根据外部市场环境和内部发展情况来做对应的调整与优化。

标准化运营动作

为配合定制化运营解决方案执行落地，需采用一套标准的运营流程和运营手段指导，比如不同门店营销物料内容的标准化、导购在引导消费者注册会员时的话术等，使得实际运营执行达成预期效果。

端到端

从战略到落地全覆盖

腾讯的解决方案中，发现问题只是个起点，重点在于从顶层战略到落地执行全覆盖，打造业务应用闭环。

从理论到工具全覆盖

腾讯这一套解决方案，除了提供科学先进的方法论框架外，也在实际的运营工具上提供了一体化营销云工具，助力商家以数智化手段进行全域用户运营。

5.3 腾讯全栈解决方案赋能商家智慧零售

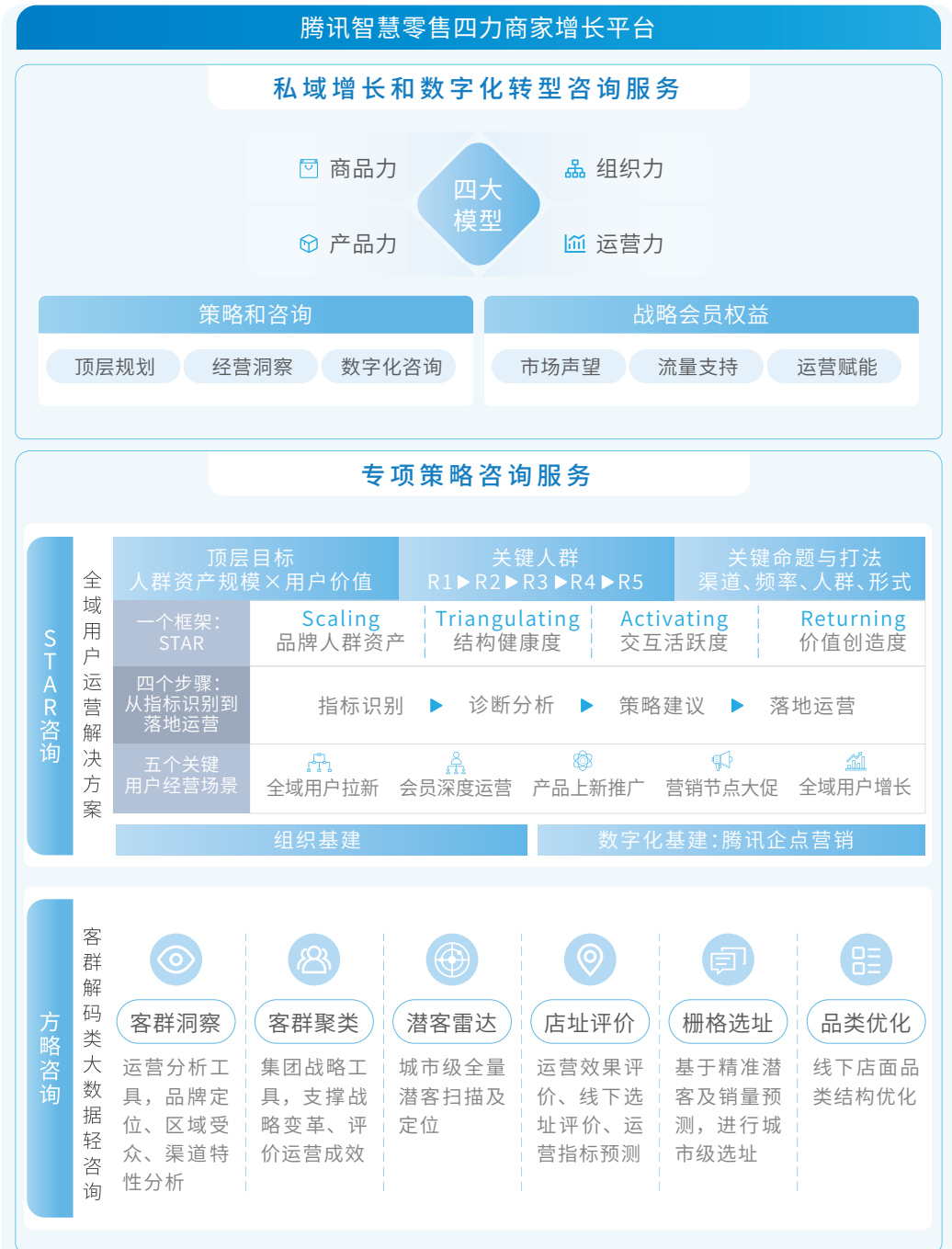


图 49：腾讯智慧零售全栈解决方案

资料来源：腾讯智慧零售、安永 - 博智隆分析

腾讯智慧零售可给予各商家的助力不止于此，在提供以 STAR 模型为核心的全域用户运营解决方案之外，还可以为商家提供以四力模型为核心的私域增长和数字化转型的咨询服务（见图 49）——帮助商家理解私域、加速建设私域并进行经营诊断和行业对标，进而优化私域业务，全面提升产品与数据生产力、运营力、组织力、商品力。与此同时，腾讯还通过方略咨询为商家提供主要聚焦在线下门店选址和铺货的咨询服务，包括通过客群洞察和聚类进行用户群体分析和潜在客户定位、通过潜在客户和销量预测进行城市级选址和门店运营效果评估等。

腾讯智慧零售在 2023 年全新升级的“四力商家增长平台”，重磅升级原有服务与权益，并且创新引入专项策略咨询为商家提供更全面的端到端咨询服务。

战略会员权益：腾讯智慧零售整合平台侧资源和权益内容，从市场声望、流量支持、运营赋能三大方面帮助商家进行私域的提质增效。比如，品牌发现、云选联盟等腾讯公域流量，业绩倍增竞赛、行业闭门分享、重大节日联合营销等市场活动，私域人才培养、最佳案例分享等运营赋能。

专项策略咨询：腾讯智慧零售以“四力模型”为基石，帮助商家建立并发展私域业务，依据不同的发展阶段进行全面诊断和行业对标后提供定制化策略，不断优化四个力，最终实现私域用户群体沉淀和生意快速增长。在人群资产体量呈现一定规模后，STAR 咨询可以帮助商家进行全域用户人群资产诊断、流转分析并最终制定精细化营销和运营策略；同时，运用腾讯的方略咨询可以对已有客群和潜在客群进行深度的分析和聚类，更深入了解人群画像和需求，更可以帮助线下门店选址和铺货优化。腾讯智慧零售四力商家增长平台从私域的建立和成长、到全域用户人群资产的管理和经营、再到线下门店的选址与铺货优化，全链路全场景帮助商家零售业务持续增长，决胜新消费时代。

致谢

▶ 顾问指导

林璟骅 腾讯公司高级副总裁

陈菲 腾讯智慧零售副总裁

常越 腾讯广告市场部副总经理、腾讯智慧零售市场副总裁

▶ 撰写团队

腾讯营销洞察(TMI): 尹冠群, 严萌

腾讯智慧零售: 刘畅, 鲍晨明, 梁一帆

▶ 专家团队

腾讯广告：周璐，李碣石，刘蕾

腾讯智慧零售：李洋，王墨，何迪，李李，李聪，梅婷，吴莎，李雅洁，
赵明明，刘琳，翟昆，曹犇，曹超云，叶剑，苏龙飞，杨波，麻昊博，
赵芮，张君天，陈涛，崔立一，李海灵，邓雨婷，张天一，马冬平，
方圆，贾显，陈巧，王佩妮，刘佳辰，刘夏莉，陈杰，林铮欣，钟楠

▶ 发行宣传与设计

腾讯智慧零售：黄超子，张芳，田林妍，钟汝轩，邹键，孟雪锋，
马梦颀，加琳玮，胡跃，易海军，罗福良，努尔夏提尼加提，夏菁

▶ 特别感谢

章一超 安永博智隆战略咨询合伙人战略咨询合伙人及其团队

