



腾讯智慧零售
Tencent Smart Retail



腾讯云



腾讯广告

>2022

全域经营 增长指南

T E N C E N T

序言

PREFACE



在智慧零售部门创立之初，我们在与品牌及商家深入交流中深切感受到整个行业对流量的困扰，和对自主经营的期盼。充分发挥腾讯的数字化能力和生态优势，助力零售品牌及商家做更高效、更长久的生意，也就成为了腾讯智慧零售的愿景。

在团队过去几年贴身陪跑数百家头部品牌商家数字化转型或升级的过程中，腾讯独有的、去中心化的商业生态的价值不断得到验证。基于微信生态和各种原子化组件构建品牌自主的私域经营阵地，企业可以拥有自己的数字资产、拥有自己的交易场域，定义自己的经营规则和节奏，提升组织内部效率，获得更好和更可控的利润。在全域经营模式下，企业增长呈现出非常强的韧性。而企业透过与消费者的触达，获得真实的数字化洞察将会进一步提升资源分配、产品研发等方面的效率，为企业带来新的造血能力。

腾讯集团高级副总裁 林璟骅

过去几年是中国零售业在数字化经营方面飞速发展的几年。从私域业态的提出、到 2020 年私域元年的爆发，再到 2021 有效私域的深耕，我们深刻感受到实体零售的数字化已经从探索线上增长机会，转向线上线下全渠道发展。私域的发展也呈现出全新的特征：线上与线下进一步打通，公域与私域形成反哺，品牌与渠道开始联合。以消费者为中心、以有效私域为基石的全域经营，正在成为全新的商业浪潮。

腾讯智慧零售团队在深入一线、与 600 多个品牌商家一路“升级打怪”的过程中，基于商家的深度需求和痛点，打磨出了从企业的生意诊断咨询、到数字化产品构建、再到运营落地陪跑的一整套能力和服务，助力零售企业实现切实业绩增长。未来在助力商家全渠道发展的道路上，我们一如既往地发挥腾讯的独特价值，做好商家的全域增长伙伴。

腾讯智慧零售副总裁、腾讯云副总裁 陈菲

“以消费者为中心”是许多企业奉行的经营理念。在中国，微信以及微信生态中不同产品的出现和发展，助推了私域的兴起和蓬勃，才使得“以消费者为中心”得以实现。与此同时，伴随着以微信小程序交易为代表的“去中心化自主交易模式”高速增长，行业正在步入全域经营的新阶段。

品牌商家基于微信生态构建的私域阵地，一方面可以有效识别来自线上线下的全域消费者，同时，企业传递的信息、提供的服务可以全域贯通，为消费者提供便捷、统一的体验，更为关键的是，这一过程中积累的消费者数字资产能够有效地沉淀至品牌私域，并且进一步反哺企业在全域的营销运营，形成正向循环。希望这本书总结的多个行业打法与优秀案例，能够为企业带来有价值的实操参考，加速全域经营生态的繁荣发展。

腾讯智慧零售市场副总裁、腾讯广告市场副总经理 常越

顾问与致谢

▪ 总顾问

林璟骅 腾讯集团高级副总裁

陈 菲 腾讯智慧零售副总裁、腾讯云副总裁

常 越 腾讯智慧零售市场副总裁、腾讯广告市场副总经理

▪ 专家顾问

王 墨 腾讯智慧零售垂直行业生态总经理

李 洋 腾讯智慧零售垂直行业生态总经理

何 迪 腾讯智慧零售垂直行业生态总经理

程 伟 腾讯智慧零售技术架构与交付总经理

梅 婷 腾讯智慧零售市场总经理

张锦煜、甘晓宇、苏龙飞、翟昆、吴莎、叶剑、杨波、李雅洁、

李有祥、吴幼梅、刘琳、朱兴和、毛安然、胡璐璐、杨帆、张珣瑶、

曹超云、赵明明、李忠

▪ 内容创作

黄超子、刘蕾、张芳、钟汝轩、宋晓英、李新彤、冯佳丽、
李潇晔、侯维铨、王林

▪ 特别感谢

庄 帅 零售电商行业专家、百联咨询创始人

▪ 视觉策划

罗福良

▪ 合作支持

鲍晨明、钱艺、田林妍、梁一帆、孔婷、努尔夏提·尼加提、
孟雪锋、周博云、张柳燕、马梦颀、加琳玮、胡跃、易海军、邹键、
丛超、陈彦欣、周璐、成庆、周伟婷、李碣石、卢士丽



CONTENTS

上篇：全域经营

12

第一章

全域经营从何而来

16

第二章

什么是全域经营

30

第三章

重新理解当下的私域

38

第四章

全域经营下的关键动作

下篇：实践指南

52

第五章

鞋服配饰行业的打法与案例

74

第六章

美妆日化行业的打法与案例

98

第七章

3C 家电行业的打法与案例

114

第八章

生鲜商超行业的打法与案例

132

第九章

食品饮料行业的打法与案例

160

第十章

餐饮行业的打法与案例

178

第十一章

家居家装行业的打法与案例

198

第十二章

母婴玩具行业的打法与案例

214

第十三章

购物中心行业的打法与案例

附录

236 附录一 数字化工具概览

241 附录二 服务商伙伴概览

242 附录三 名词解释

247 附录四 腾讯公私域联动十大链路图谱

251 附录五 关于腾讯智慧零售、腾讯云与腾讯广告

上篇

全域经营

全域经营从何而来

什么是全域经营

重新理解当下的私域

全域经营下的关键动作

01

第一章 全域经营从何而来



随着信息技术的高速发展，流量环境一直在发生着变化。对于零售消费行业而言，流量从线下向线上迁徙的过程加速了线上与线下的融合，同时跟随着技术的发展，新的零售业态和商业模式也在不断地探索和升级。

流量变迁如何改变商业模式？

想要更好的理解全域经营，需要先了解近二十年流量迁徙的三个不同阶段，私域的雏形与发展，消费者所展示出不同的行为特点，以及商业模式的变化。

第一次流量迁徙 从线下到线上

第一次流量迁徙是一个漫长进程，伴随着互联网和移动互联网的发展。

不论是PC互联网时代，还是移动互联网时代，用户的涌入，线上获客成本较线下出现了很大成本差异，驱动了大量线下商家进入线上，形成了流量的第一次大规模迁徙。

这种迁徙带来的商业模式变化是中心化电商平台模式成型，线下的绝大部分零售商业实体接受并完成了线上渠道销售布局。

在这一进程中，可以看到公私域区隔和私域早期雏形。线下品牌可通过户外广告、报纸杂志、电视广告、宣传单等方式获取线下的公域客流，在线广告成为品牌通过门户和搜索网站获取线上公域流量的主要方式。电子邮箱、社区和社交工具QQ、个人微信等自然承担了私域雏形的角色。此时，品牌与消费者之间的关系多是单向的，交易和服务的转化效率非常低，品牌以公域获客为主，并未构建起今天真正意义上的私域。



第二次流量迁徙

从公域到私域

第二次迁徙与互联网(尤其是移动互联网)渗透率接近天花板的时间同步。

在平台电商的发展历程中,不论是PC还是移动端,大型电商平台通过平台运营、平台规则、生态体系建设和大促等手段建立C端的消费者购物心智。同时,电商平台将流量二次售卖给在平台开店的品牌商家,实现商品和服务的在线销售转化,使得B端形成了持续投放广告从电商的公域获取流量的心智。

随着互联网渗透率的见顶,市场竞争从增量阶段进入存量阶段,线上电商平台与线下零售渠道出现了消费者资产的争夺,品牌在电商平台需要反复投放广告重复获取同一批消费者,且价格持续攀升,依靠公域获客成就单次交易的方式难以为继。

在2018年左右,业内首次出现“私域”提法,留存流量,多次触达转化,少量消费行业企业开始了探索。2020年疫情出现,客观上推动了“私域”的爆发,从流量到留量之外,私域还成为纯线下如餐饮、商超等企业的触客抓手。这一年亦被称为私域元年,全行业开启了大规模的探索,带来了从公域到私域的第二次流量大迁徙。

在这一进程中,中心化电商平台依然占据着主导地位,并在2018年之后和品牌之间开启了一些合作探索,但诸如线上线下库存共享、服务一体化等问题难以解决。究其本质,是公私域的天然对立引发,具体来说:第一,品牌流量获取成本与平台流量库存和价格的博弈;第二,品牌的线上渠道与线下实体的割裂;第三,品牌线上线下的代理商、经销商体系和直营电商体系的利益冲突;第四,品牌在平台难以积累和沉淀自己的数字化资产,不论是消费者关系、商品偏好还是交易信息。

同时,伴随私域发展起来的,以微信生态为代表的去中心化自主的交易模式则为品牌提供了多一种选择。这一模式自2019年以来飞速发展,其中私域核心业态小程序GMV连年保持超100%的高增速。



被称为元年的2020年私域中出现了首个百亿级商家，大量线下巨无霸商业企业开始入场，2021年，私域已经成为全行业的系统化建设共识，腾讯将其定义为基建的关键年，很多企业将把私域作为管理长生命周期内用户CRM根本的工具和底座，或将其视为生意发展的基石，通过私域去重构生意的模式。

第三次流量迁徙

全域融合

私域的快速发展，4G/5G催生的新的内容形式和产品变化迭代，带来了第三次流量迁徙。

短视频和直播内容平台兴起、移动支付全民普及、社交平台上的交易习惯普遍化，扫一扫、刷一刷成为新的消费行为……这些变化使公私域流量来源更多元化，线上和线下流量也具备了整合基础。

全域时代来了，消费者从固定场所消费转变为真正的移动消费。线下和线上的不同场景有更多的触点可被识别和记录，品牌可以通过线下门店和网店中的小程序二维码，柜员的企微二维码等方式，将线下门店和公域流量转化为数字化的私域用户，实现重复触达，然后引导消费者在小程序和电商平台直接交易，或回到线下门店成交和体验服务，实现“以消费为中心”的自由选择交易的渠道和形式。

事实上，从商业角度看，交易的发生，存在于线上和线下、公域和私域、不同平台与平台之间，一直发生在全域里。随着流量成本和品牌发展变化，动态迁移始终存在，而这一次的迁徙更多是一种回归均衡，在经历了高速发展之后，品牌放弃单纯的流量依赖，回归商业本质。以私域为基石在全域做经营，发挥最大的生意价值，成为2022年乃至今后一段时间最大的主题。

02

第二章 什么是全域经营



回归商业本质，品牌在满足消费者需求的同时，需要重新审视线上线下经营的平衡发展，在开展多平台经营的同时，保证有足够的利润投入到新产品的研发，以创造新的消费需求，推动商业社会的不断前进。

该如何理解全域经营并从中受益？是本章重点探讨的内容。

第一部分

解读全域经营的定义

全域经营，作为当下数字化经营的主流模式，在2022年由腾讯给出了明确定义，即「**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、以人为中心的产品的的发展密不可分。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。举例来说，在线下商场、广场等公众场合和门店的公域流量，线上电商及内容平台、还有微信域内公众号文章、视频号、看一看、搜一搜等场景的公域流量，品牌既可通过付费广告、创作者合作等方式获取，也靠自产好内容自然吸引，还可以通过邀请消费者添加企业微信、扫码进群、打开小程序关注或注册会员等形式，将公域流量转化成为私域用户。微信生态帮助品牌实现了“以消费者为中心”的公私维度转化，品牌通过私域建立与消费者间互动与关系的培养场。

何为全域经营下的**线上线下整合**？首先是“消费者旅程”，包括消费者服务体系、销售体系的全面整合，做到以消费者为中心。比如让消费者自由选择在线上下单线下取货、线上领券线下核销、线下体验再返回线上支付等等，提供真正完整的线上线下体验。

从底层来说，支持前端消费者一体化服务的一定是品牌在后端进行了相应的商业运营的整合。这同时要求品牌无论是线上还是线下，都需要清楚地知道消费者身在何处、洞察和研判消费者的需求，满足甚至创造新的消费需求。

那么何为**公域和私域整合**？首先是私域，私域的标准定义是品牌独立所拥有的，可以反复地低成本甚至免费触达用户的场域。定义于2021年由腾讯提出，目前已被行业广泛接受。随着时间推移，有别于有名无实的诸多尝试，更多企业将“有效私域”视为关键，这也成为公私域整合的核心，即品牌在私域中可完成有效的触达，有效的运营，有效的关系积累，让私域在企业的全域经营中成为公私域联动并驱动业务正循环发展的飞轮。

而公私域贯通，则指的是客流、服务流、商品流、信息流，在线上线下的公域流量和门店，在私域用户池和私域门店中能否贯通，实现相互赋能。真正有效的公私域整合需要能够满足品牌在全域经营的控制力和自主性。



第二部分

线上线下整合与公域私域整合的实现

线上线下整合的实现包含两个关键

第一，消费者整合识别。通过统一的身份识别体系有效贯通了公域和私域，是实现线上和线下一体化的基础，微信不断丰富和完善的产品工具和生态建设为品牌商家提供强大的支持。

在很长一段时间内，消费者需要记住不同平台的注册用户名和密码，即使是相同的用户名和密码也需要在不同平台进行输入登陆的操作。对于品牌而言，则导致无法有效识别是否为同一消费者，导致在实际的运营过程中无法针对同一消费者提供相应的优惠和服务。

随着微信的关联登陆在多个平台的普及，以及品牌自身通过企微实现的会员体系建设完善，在完成授权的情况下，品牌能够识别自己的用户，这也为**第二个关键“消费者整合服务”**提供了基础。服务包含以下的三个具体模块：

双向服务：线下的消费者可以转化到线上提供线上的服务，如在线咨询、活动告知、优惠政策、售后处理等；线上的消费者也可以到线下门店享受线上的优惠和对应服务。

权益互通：包括充值消费、积分通用、优惠券核销、售后处理等均可以在线上 and 线下得到同样的权益。

数据洞察：线上和线下的消费行为、交易信息可以通过小程序或独立APP实现整合，指导品牌优化货架陈列、库存调配、商品上新和下架、优惠活动设置、售后服务调整等运营策略。



消费者整合识别与服务，能够进一步提升品牌协同能力。例如，品牌在电商平台和线下购物中心的公域门店的交易数据与微信小程序的私域门店联通之后，消费客群的分组能够更加细化，匹配不同的线上电商平台和线下门店的商品及促销信息；消费者还可以凭借自己的统一账户，将门店充值的金额在小程序商城直接使用，小程序发放的优惠券和积分也可以在任一门店使用；根据消费者提供的线上线下消费数据，可以在任一线下门店享受到便捷的售后服务。

线上线下的整合，本质上也是从公域不断为品牌带来数字化的私域用户转化的进程，而消费者管理运营体系的完善，也需要借助于品牌在全域场景下的系统化消费者触点和各场域间良好的贯通性。

公域私域整合实现也有两大关键

1 第一，有效私域的构建

在品牌积累的私域用户中，包括从公域流量转化到私域的潜在消费者，也包括已经在品牌有过购买转化的老用户，但大部分的私域用户并不是主动活跃型，或许只是点击了广告、关注了公众号、或者加了一个微信，仍然属于沉睡消费者，通过深入的运营不断进行激活。品牌需要紧密结合公私域协同运作的核心链路，去建设和强化企业的数字化管理和运营体系，为有效私域打好基础。

首先，是构建数字化消费者资产沉淀及应用管理体系。

品牌都需要通过私域工具将数字化消费者作为企业最宝贵的资产沉淀下来，同时构建一套应用管理体系对消费者资产进行管理。

如很多美妆卖场，会在线下门店引导消费者添加企业微信或注册小程序会员获得可现场核销的优惠券，将线下消费者转化至线上阵地；很多品牌都会在电商渠道的订单包裹放上可以领取红包的二维码小卡片，将已购买的消费者转化至企业微信或社群进行持续经营，更低成本地提升消费者的复购……



在消费者资产沉淀的同时，品牌可以通过自己开发或者采用第三方成熟的消费者管理系统，对私域用户进行相应的等级划分、权益设定、消费积分和优惠券管理，并在可自主交易的品牌小程序建立消费者对商品的评价体系和售后反馈系统等，形成一套能够由品牌方统一设定，并持续推动消费者转化的应用管理体系。

其次，是构建系统化的消费者运营体系。

私域消费者运营，目的是通过建立可持续的互动和培养信任关系来进一步促进转化购买，品牌可以采用“中台+前台”的模式实现系统化的运营。

中台主要是负责制定运营策略和触达机制，根据品牌自身的产品特点，梳理不同渠道和工具所能提供的服务，输出对应的内容。比如以品牌的公众号、视频号，需要提前规划和明确传播的内容形式，进行内容生产；支持与消费者双向沟通的企业微信和社群，则需划分更细分的需求场景，建立社群矩阵，如区域社群、优惠券社群等，培训社群管理人员的沟通话术、服务引导等。

前台则主要是识别不同消费者的需求特点、消费偏好和消费阶段，以及积累对私域消费者价值的判断，通过私域触点，如社群、公众号、视频号、企业微信等进行消费者触达。比如，将不同类型的消费者用企业微信的标签功能设置加以区分，细分为已购买、未购买、到店购买（分地区设置）、线上购买（分渠道设置）、职业、收入水平预估等多个分组，然后再推送对应的商品和促销信息，而不是统一推送同样的信息打扰到没有需求的消费者。

推送的信息形式也可以更加多样化，包括图文、视频号短视频、直播间、小程序的商品、电商平台的优惠券、实体店的优惠券等，也可以根据不同分组消费者的生活习惯，在不同的时间段进行推送。



再比如,通过互动的方式唤醒沉睡的私域用户,借助微信群运营投票功能,让消费者参与到品牌新品的设计发布环节,参与到产品某个特性的决策;或应用群接龙工具,让消费者选择是否参与某个活动;对于已产生消费的离店高价值消费者,可以更针对性的提供1v1的精准服务和导购,建立起长期的信任关系。

在沉淀了消费者资产和构建私域运营管理体系后,品牌的私域运营效率将获得极大提升,私域价值也将获得深度激发,从而真正形成有效私域。

有效私域的四大特征

个性化的服务需求满足

品牌可以借助工具向消费者进行一对一的商品、促销信息和服务信息的触达和转化,也可以进行一对多的信息触达和互动交流,从而为消费者提供个性化的商品和服务。

地域性的触达和服务

不同地域的线上线下消费者的分层分区域精细化运营,可与品牌的线下门店位置分布契合联动,让拥有实体门店的品牌根据地理位置来差异化经营消费者。

企业自主性运营需求

所有转化至私域进行经营的消费者都为品牌自主可控,无论是对消费者的资产管理,与其它经营渠道共享和连通消费者信息;还是选择不同的销售渠道产生交易或服务,完全由品牌自主决定。

高粘性与高转化

消费者产生品牌忠诚度,迁移意愿变弱,尽管仍然会被电商平台和内容平台所吸引,但他们仍然愿意长期留在品牌所建立的微信群和企业微信的好友列表里,品牌可随时触达和激活消费者,组织相应的销售转化和促销活动,并获得较高的转化率。



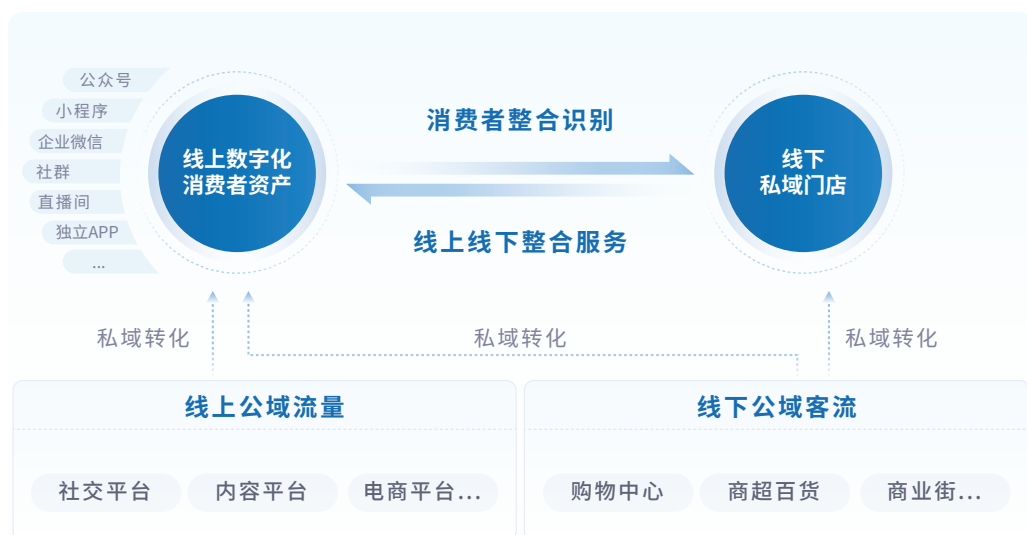
2 第二个关键在于公私域贯通

结合去年腾讯就已提出的全域“四象限”一览图则更好理解，企业在公域流量、公域门店、私域用户池、私域门店这四象限内的所有触点要实现全面的客流、信息流、服务流的无缝连接与互通，从而达到：消费者交易与体验的最优化，品牌经营效率的最大化。



以餐饮行业为例，品牌从线上公域获取新的流量，如朋友圈广告、视频号广告，同时也会通过搜一搜品牌专区承接自然搜索的流量，在线下则通过商超大屏，终端POP小程序码乃至瓶身二维码等沉淀客流，品牌会根据不同的目标，将这些公域流量一部分引入到品牌私域小程序进行交易并沉淀，也可以直接跳转到平台实现成交，或先沉淀在私域如企微，再通过合适的运营引导消费者前往线上线下的门店实现交易。

对于汽车家居等长链路行业来说，更长的售前决策周期和售后服务生态，让企微，社群等类型的私域，成为品牌维护消费者关系、加深信任的关键，也是推进线下成交和提供长周期服务的公私域贯通枢纽。



全域经营模式下，品牌需认识到，私域经营并不只是简单地加好友、建群拉人再群发信息，而是要通过精细化的运营体系和管理工具形成有效私域，将消费者真正变为品牌确定性可持续发展的资产，也是企业可以自主经营的关键。

私域的有效性是1，其它的附加能力是0。只有做好有效私域才能实现公私域贯通，形成线上线下整合和公域私域整合，企业才能在全域经营中持续满足消费者的需求，提供全生命周期的服务，获得增长的可持续性。



第三部分

品牌如何选择自己的全域经营阵地

品牌线上线下和公域私域的整合，需要有开放的、自主交易的平台来承载。据北大光华管理学院与腾讯社会研究中心对投入全域经营的企业调查研究显示，微信是私域运营的主要手段。在微信生态里，不同私域渠道的渗透率由高到低分别为：公众号（100%）、小程序（96%）、视频号（94%）、企业微信（85%）、社群（49%）、个人微信（43%）。企业微信、公众号、和视频号工具的使用率均超过85%，小程序商城和广告投放平台的使用率分别为64%和57%。

应该说，具有“去中心化”特征和海量用户的微信平台，已经成为品牌私域的必选，它的特征和优势很明显：

第一，企业拥有很大的自由度

企业可以根据自身的经营特质，包括经营惯性、业务模式、组织能力等，自定义地组合各种组件。

举例来看，如果是一家线下的服饰商家，消费者进店之后可以添加导购的微信，通过和导购的连接，进一步产生和品牌的连接，带来延续性的关系。如果换到超市的场景，顾客在扫码结账之后，可以留下在超市小程序下单的记录，就可以通过小程序和超市保持连接。还有一些线上原生的品牌，在线上可以有很多推广方式，比如在电商平台，在直播平台等等，而线上口碑、好友推荐是很重要的传播方式，这种通过人与人之间的连接来完成的推广，就很适合在微信的场景里进行。

可以看到，无论哪一种连接的方式，都没有被定义为中心化的触达，不同的业态可以把不同的组件当作自身触点和组织的延展，自定义数字化的方向。随着微信生态中视频号直播、企业微信客服、小程序商城、视频号小店等支持商业化和交易能力的原子化组件不断完善，微信作为品牌全域经营核心阵地，其生态的开放连接能力也越发凸显。



第二，企业自己拥有交易场域

去中心化的社交流量结构强化了品牌对于私域用户的归属，品牌能够与消费者建立更为紧密的、个性化的私域关系。企业可以直接触达用户，用户资产也会沉淀在企业自有的场域里。当用户想要回访的时候，找到的是企业本身，而不是企业寄生的交易场。

核心依靠货品和内容的平台，粘性是天然短板。品牌与在这类型平台与用户的关系基于交易形成，因此无论是关注品牌建立的账号，还是建群，消费者在中心化平台的私域体系中活跃度明显不足，导致品牌很难通过中心化平台的群和消息等低成本手段实现对消费者的有效触达，依然需要不断投放广告获取看似已经成为私域资产的消费者。

高粘性的关系连接是私域成立的前提。让品牌通过私域工具实现公域流量和私域用户的有效区隔，真正拥有归属于品牌的用户资产；且消费者在社交平台内如公众号、企业微信、社群、视频号等私域用户池中，粘性与活跃度都更高，品牌可以低成本甚至免费的重复触达消费者，进而实现转化并提升复购。

另外，在中心化的交易场域里，企业并不能完全定义自己的经营方式，经营方式其实是被场域所定义的。比如说，在直播的场景里，企业需要用更高的性价比激发用户当下的购物冲动，这当然会带来增量，但并不是所有的企业，所有的商品都能满足这样的经营模式。所以，企业需要拥有更多元的交易方式，自定义属于自己的交易场域，不只被分配流量，而拥有独立的空间和规则。

第三，是去中心化的交易场域提高了企业原有组织建制的运转效率

企业已经有了门店、有了导购、有了触点，这些环节的效率如何提升？生产力如何提高？在去中心化的交易场域里，通过各种组件的组合可以实现。



业内企业有一个普遍的反馈,包含小程序商城、视频号小店等在内的私域门店往往是利润最高的渠道。因为在私域,企业不需要特意做特价品,也不需要迎合平台做季节性的促销让利,不需要额外备货满足促销周期,通过减少诸如此类会产生经营成本和费用的行为,来提升企业的利润空间。

在去中心化的交易场,企业可以按照自己的节奏,按照自己的特质,按照自己本来的模式展开经营,使得企业的利润率更好控制和管理。

第四部分

全域经营的四大价值

从逻辑上来看,全域经营能够有效帮助品牌实现精细化经营,通过不断积累的消费者资产有效降低成本。在全域经营的过程中,除了持续推动品牌获得确定性的长效增长之外,消费者、企业、行业和生态也将从中受益。





一、消费者价值

全域经营带给消费者的新消费体验，涵盖简化认知过程、优化商品选购、强化服务体验三个方面。

简化认知过程：有助于帮助消费者降低认知时间与流程成本，提升信息精准度。

优化商品选购：消费者可以获得更适合自己的精准商品推荐。

强化服务体验：消费者可以自由灵活地在各个渠道享受一致的服务，获得更快、更定制化服务。

二、企业价值

全域经营让企业得以实现智慧运营，从而提升经营效率、扩展营收、积累长期核心资产。

提升经营效率：降低各环节的经营时间与提升质量控制水平，缩短商品资产周转周期，实现通路效率、运营效率与资产效率的提升。

扩大营收：提升消费者全生命周期中的复购、客单价、裂变扩新，从而成为长期营收增长的源源不断的发动机。

核心资产积累：包括数字化的消费者资产、品牌资产、全域经营的组织资产。这些资产在提升企业数字化升级、品牌影响力、长线经营能力等方面形成抵御不同周期的差异化竞争力和护城河。



三、行业价值

全域经营对于重塑行业流程、推动行业的转型升级，以及辅助完善和优化行业规则起到了非常大的推动意义。

重塑行业流程：不断重塑后台的行业流程，提升行业的整体效率及成本的降低；

推动行业转型升级：推动以数据为依据和会员需求实现为目标的行业转型和升级；

辅助完善和优化行业规则：双向连接的形成，有机会出现全新的商业模式（例如基于微信群和小程序的社区团购），建立新的行业规则，完善和优化原有行业规则。

四、生态价值

全域经营将持续促进全域生态的发展。

在全域运营的过程中，流程被重塑，规则被重建，生态内各角色的就业机会得到提升，服务商也变得更为专业和丰富（数据服务商、运营服务商、内容服务商等），品牌商、生产商、服务商和内容创作者产生更紧密的连接，基于全域运营的生态体系得已建立。

综上所述，全域经营是一个系统的、全局的经营体系，而不只是简单的信息触达和消费者关系维护；也不只是一个销售渠道，而是“以消费者为中心”，涉及市场调研、产品研发测试、线上线下销售、消费者全生命周期管理的几乎所有经营层面，企业需要在组织、营销、运营、技术和财务、人力行政等所有层面进行支持。

在数字经济与实体经济趋于融合，进入共生共长的关键阶段，实体企业通过微信的有效私域和公私域贯通的长效经营，真正完成了线上线下整合，使得全域经营势必成为数字经济携手实体经济共同形成确定性的稳健增长的经营模式。

03

第三章 重新理解当下的私域



过去几年，由于互联网用户增长触顶，公域流量成本居高不下，越来越多零售品牌和商家选择拥抱私域，搭建并运营起以小程序为核心，串联视频号、公众号、企业微信等多触点在内的微信私域阵地。2020年突如其来的疫情，按下了私域增长的“引爆键”，这一年也被认为是私域元年，与腾讯智慧零售合作的商家小程序GMV同比实现了100%的快速增长，私域成为企业破局增长难题的重要手段。在2021年，行业进入私域基建的关键年，许多企业通过聚焦“有效私域”，并借助腾讯智慧零售“四力增长模型”，更为科学、系统地布局 and 持续运营各个触点，再次实现了小程序业绩的翻倍增长。

众多企业在私域的耕耘积累，加速以私域为核心的用户行为习惯和生态体系的形成，为全域经营打下了扎实的根基。在外部市场不稳定性增强的大背景下，企业希望在下行经济周期中持续降低运营成本，发掘内生增长动力的诉求日益强烈，私域的发展必须解决三大核心问题：新的私域用户从哪里来？私域如何反哺全盘生意？私域运营效率如何提升？

为了更好的解决这些问题，领先企业对私域经营的探索逐步深入，开启了全域新周期下的私域发展新阶段。

全域新周期

私域的发展呈现出三大特征

从许多先锋企业的探索中，我们总结出了私域的发展在今天呈现出的三大特征：

特征一
公域与私域反哺

特征二
线上与线下打通

特征三
品牌与渠道联合



特征一：公域与私域反哺

在私域发展的早期，数字化基建相对薄弱，商家对私域的运营也停留在相对初级的阶段，私域多被视为脱离于公域生态之外的独立流量闭环，不少商家通过公域投放为私域引流，实现直接的用户增长及销售转化，鲜有私域对公域的反哺，公域和私域之间没有形成良好的联动。

随着腾讯全域生态的持续完善，更多内容场景和社交场景成为商家可借助的引流渠道，包括依托于视频号生态的短视频、直播带货、原生广告等内容；依托于微信社交场景的搜一搜、看一看等场景；以及腾讯智慧零售正在打造的云选联盟CPS等多样化的公域场景，助力商家实现公域私域的进一步联动与反哺，为品牌冲破私域发展瓶颈、扩大生意规模提供了更大的想象空间。品牌可以从自身的生意诉求出发，选择不同的公域场景，定制营销链路，驱动品牌力的长线提升。腾讯广告也通过升级行业解决方案，支持品牌商家更好地管理微信生态内的私域运营。数据显示，越来越多的品牌商家将小程序作为朋友圈广告的落地页，实现了销售转化率和收入的提升，广告主也日益认可公众号广告获取销售线索的能力。

借助腾讯的数字化工具，品牌可以更高效、智能地经营管理在腾讯全域内的生意，基于私域获得更立体的用户洞察，反哺公域投放，驱动更精准的引流，构建起“公域引流——私域沉淀——反哺投放”的正向循环。

以李宁为例，李宁将小程序定位为全渠道品牌官网平台，把新款、IP款、限量款等商品放在小程序首发，线下的商品发售抽签也通过小程序完成，以丰富的内容和商品吸引核心用户群体。李宁与腾讯广告合作，通过商品广告投放“以货找人”，从朋友圈、公众号等多个入口为小程序引流。商品广告支持用户点击商品一键购买，购买后，李宁还进一步引导用户关注其公众号。通过“先直购，后加粉”的策略，李宁筛选出对品牌更有价值的实际购买人群，再通过公众号运营将其发展成为忠实用户。



与此同时，李宁还通过腾讯的智慧零售解决方案，搭建数智化大脑，对私域用户进行有效识别和精准洞察，并进一步实现用户的全域高效触达，带动经营效率的极大提升。截至2022年5月，李宁官方小程序用户已突破2000万，这个数字仍然在稳健增长。

此外，品牌商家还可以善用腾讯游戏、腾讯视频、QQ音乐在内的腾讯强大IP资源，通过创新的公私域联动玩法，实现公域流量的高效导入和交易闭环。

特征二：线上与线下打通

过去，对于以线下实体经营为主的企业来说，私域更多被视作线下经营的工具，而随着消费者线上化趋势的持续发展，线上渠道的重要性持续提升，促使线上渠道与线下渠道加速融合。

现在，越来越多的企业致力于推动OMO (Online merge Offline) 全渠道的快速发展，充分打通线上线下，给消费者创造一致的消费体验。通过充分发挥私域高效连接器的价值，无缝连接线上平台和线下门店，商家可以打造出全域全时的无差别消费、服务场景。

借助腾讯智慧零售提供的数字工具及解决方案，安踏在今年3月进行了一次线上线下全渠道联动的玩法试点——当消费者在线下购物结账时，安踏收银台的外屏会显示商品信息和付款葵花码，消费者扫码即可在小程序上进行支付。在支付页面，安踏推出了储值卡业务，消费者可以直接付款，也可以储值享优惠，而这张储值卡，后续会在小程序商城和门店通用。由此，不但线下客流的消费行为能够有效地沉淀为企业的数字化资产，储值卡的玩法也大幅拉动了消费者的复购。

这样的探索还发生在服饰、美妆、母婴等行业。这些行业注重线下体验、依赖导购服务，导购在其生意模式中占有重要位置，他们不仅是直接影响线下售卖的门面担当，更是商家应对消费者线上化趋势、延展销售和服务场景的窗口。腾讯智慧零售联合行业品牌，以“导购大赛”的形式，通过“奖金激励+定制咨询+解决方案”的组合拳，



从组织协调、导购赋能激励、产品能力部署、运营执行方案等多维度，全面助力导购数字化能力升级，进而帮助品牌商家构建更完善的全域经营阵地。截至目前，已有巴黎欧莱雅、丝芙兰、百利商业在内的多家知名企业加入到导购大赛活动中。

以屈臣氏为例，通过对线下导购的数字化赋能，大大提升了屈臣氏线下门店的私域引流能力。导购通过企业微信连接了超过4300万消费者，将定制化内容、生日福利、会员活动等第一时间传递给消费者，并引导消费者至小程序或门店消费，其中48%的消费者咨询导购后产生了购买。添加企业微信的顾客，消费金额是普通顾客的3.8倍，消费频率是普通顾客的3倍。

特征三：品牌与渠道联合

过去，不同品牌的私域生态各自为战，鲜见不同私域之间的跨界互联。随着私域基建的进一步完善，对于私域的认知也得到了进一步延展，商家希望能够突破更多限制，提高流量渠道的使用效率，全面拓展品牌的交易场景，提升交易效率。

因而，整个行业内、生态内的私域互通，联域合作成为趋势。通过异业合作、联合造节、共享数字化工具、门店联合直播等形式，互为公域与私域，进行私域用户的共同运营，实现渠道效率升级和品牌升级的双赢。

2021年的双11，腾讯智慧零售以企鹅吉市为主阵地，与步步高、百果园、叮咚买菜、多点、永辉生活、家乐福、永旺、家家悦8大渠道商联合打造首场生鲜商超行业小程序双11“超级狂欢节”，同时联合品牌方伊利，围绕臻浓系列产品打造“伊利超级品牌日”。一方面，通过搜一搜、腾讯游戏等平台为品牌和渠道商提供曝光资源位；另一方面，渠道商在各自小程序上线“伊利超级品牌日专区”，并在线下打造主题快闪店。活动期间，伊利销售额突破2600万，整体环比增长突破100%。其中臻浓系列销售同比增长274%，在小程序的销售额占全渠道销售额的40%以上，迅速帮助该系列产品提升了品牌声量和销售额。此外，8家生鲜商超商家的小程序销售额总计突破2.7亿，同比去年增长30%。最终，参与各方通过联域合作实现了多方共赢。



作为鞋服行业的先锋标杆，百丽集团自去年开始全面联动天虹、王府井等头部百货商场，探索联域合作，率先突破私域边界。以门店直播为例，品牌与商场公私域联动，延伸门店服务，改变传统品牌特款特价、高退货率、低服务的直播现状，深化客户运营，提高服务品质。而百货商场则通过提供丰富的门店货品，贴心的离店服务，跨品类权益的触达，精准的内容种草推送，与品牌公私域联动实现深度服务与资源共享，让客源持续回归商场。

为了更好的帮助品牌与渠道探索“联域”新玩法，小程序开放平台打造了小程序商城品牌组件，耦合商场与品牌双方需求，可以帮助商场与品牌双向降低接入成本，加速商场小程序商家及商品丰富度提升。商场和品牌只需要对接一个平台，就可同时实现交易信息互通，商品、库存可实时更新，订单互传；以及会员数据互通，实现一次开通双会员并互传会员数据。

为全域经营提效

私域运营需关注三大变化

正如第一章所述，全域经营不是全新的概念，而是商业本质的回归和绽放新生。在全域经营新周期之下，我们需要重新理解私域，保持与时俱进，及时调整运营策略，才能真正发挥其价值。

私域步入全新的发展阶段，不再仅仅是转化变现的销售渠道，更是企业全域经营的基石。通过私域沉淀品牌数字化资产，基于用户洞察和数据分析，借助数字化手段实现精细化的运营和自动化的营销触达，助力企业提升全域经营的效率，反哺全盘生意的增长，已经是一套得到验证的高效增长方法论。而这也对企业的私域运营提出了更高的要求。

1 运营思维的进化：关注用户价值最大化

随着用户使用私域、关注私域的消费习惯逐渐形成，用户获取信息并完成消费决策的渠道和路径进一步改变。现在，用户获取信息的渠道全面增加，其注意力并不会长时间



的停留于某个特定场景中,而是在全域场景中持续流动。这意味着,过往依赖于单点引流驱动短期爆发式增长的电商思维和流量思维正在逐渐失效。

相对应的,企业需要建立以消费者为中心的用户思维和运营思维:通过有效的公域联动,进行智慧运营,从而实现用户价值的最大化。

2 组织架构的升级:搭建专业的私域团队

随着私域生态的逐步完善,私域运营的复杂性持续倍增。如今,成功的私域运营不仅要接轨企业的核心增长战略,更要关注线上线下不同部门的协同效率和执行能力。一人多职的草台班子已经不能满足当下的私域运营需要。企业需要贴合自身生意模式,搭建专业化、规模化的私域团队。

腾讯智慧零售通过“智慧零售私域人才认证计划”,目前已经针对小程序商城运营师、用户运营师及数字导购三大热门领域,提供系统性培训课程,帮助行业有效解决人才缺口问题,助力企业的私域运营能力持续提升。

3 技术能力的跃迁:重视私域数字资产的应用

在强调精耕细作的全域新周期,想要为用户提供优质的“全域体验”,离不开技术能力的进步。一方面,线上服务能力的稳定性和安全性需要相应的技术保障;另一方面随着私域规模的扩大和运营活动的增加,企业需要搭建“数智化大脑”,实现对品牌数据资产的高效管理,从而深刻洞察用户诉求,探索增长机遇。

企业应重点关注对私域用户进行有效识别与洞察,根据人群画像及商品特征,不但可以在小程序商城私域内提供个性化搜索推荐服务,实现流量的有效分发,提升交易转化率,还能提升公域的投放与引流效率,甚至进一步推动商品研发、渠道布局等企业生产流程优化,真正发挥数字资产的巨大价值。



全域新周期下，商业模式正在迎来巨大的变革。私域作为全域经营的基石，将持续为商家的增长提供核心动能。重新理解私域，也就能够更准确的理解全域经营的增长逻辑，并进一步从私域底层出发，找到驱动全域经营增长的关键解法。

04

第四章 全域经营下的关键动作



企业对于任何新的经营理念的贯彻都不是一件简单的事情，需要一系列的能力和准备，而全域经营更是如此。作为应对当下商业格局与消费趋势变化的有效方式，它要求企业打破渠道与空间的限制，从上至下各个部门协同合力、全情投入，全面连接并整合经营资源。这不仅考量企业数字化基建的扎实程度，也对企业的宏观战略和组织架构提出更高的要求。

腾讯基于与不同行业赛道的商家的共同实践探索，总结出企业布局全域经营的三大关键动作：

- 从顶层战略层面对全域生意布局进行评估和诊断，重新梳理业务；
- 加大投入夯实技术基座，构建全域数字化产品；
- 持续推进全域营销运营的有效落地。

战略层面

对业务进行全面梳理和重构

正如前文所述，全域经营是商业本质的回归和绽放新生。企业需要重视全域经营，体现在战略层面的革新，更体现在对生意本质的坚守。基于对企业全域生意布局的评估和诊断，对业务进行全面梳理和重构，建立起全域经营思维驱动的业务全景图，是首要的一步。

具体来说，品牌商家需要重点关注以下几个方面的战略升级：

重构消费者旅程

为消费者创造价值是零售增长的重要来源。当下，消费者的个人偏好极度碎片化，消费体验重于商品拥有，并且具有社交需求。全域经营作为应对消费者变化的核心理念，尤其需要关注消费者的用户体验。



全面的用户体验，需要涵盖消费前、消费中、消费后，囊括从获客、转化到服务的全链路。同样，品牌对用户体验的管理也需要涵盖链路中的所有行为：购买前消费者的搜索、认知、考虑；购买决策过程中，消费者的选择、订单、支付；再到购买结束后，消费者的使用、售后服务、评价，以及复购等。

本质上，商品只是价值创造的载体，数字化强化了品牌和消费者的立体连接，让新业务模式成为可能，品牌可以通过消费者旅程的重塑，借助数字化重构与消费者的关系，实现服务模式或营销的创新突破。

以某新消费咖啡品牌为例。传统咖啡品牌在营销过程中只关注到消费者在选择咖啡前与饮用咖啡过程中的体验，而该品牌则将过去被忽略的饮用后场景纳入到消费者的旅程中，推出回收再利用主题的用户线下交流活动。每隔半年，品牌会联合线下的知名门店设立回收点，会员可以在小程序预约后将咖啡空罐在活动期间内送往线下站点，并在线下兑换各类稀有物资。品牌还通过建设小程序，在承载品牌会员体系的同时，为用户获取品牌信息提供了线上互动场。线上与线下的联动，让饮用后场景的消费者体验得到了进一步的延伸与补充，帮助品牌与用户建立了更紧密的关系，消费者的品牌忠诚度大大提高，复购率和LTV也获得显著增长。

整合全域链路

数字化发展和疫情助推，改变了传统的单一市场结构，形成了线上线下、多渠道融合的新营销体系。用户可能在线上线下的任意触点即时完成转化，他们在不同触点之间的流动方向也更加复杂多变。因此，品牌需要重视整合全域链路，通过链路的创新组合为业务提效带来新可能。

某食品饮料品牌的爆款产品是瞄准蓝领人群的高性价比功能性饮料。为了更好的提升消费者粘性，提高渠道商活力，品牌基于码营销与扫码小程序构建起S2b2C模式，打造了“品牌私域官网+渠道私域+线下触点”融合的新链路。



用户在购买商品后,可以扫描瓶盖的二维码跳转小程序,参与互动游戏赢取现金红包或兑奖资格,有效提升了用户粘性与复购意愿;同时,商家可以扫描包装箱上的二维码,注册成为渠道商会员,品牌依据渠道商的进货数量、销售数量,为渠道商提供对应的返现奖励,激励渠道商销售和推广商品的意愿。基于全域链路的整合,品牌、消费者与渠道商形成了更紧密的共同体,最终成功赋能线下销售转化,同时实现私域用户的快速增长。

升级组织建设

全域经营模式下,零售企业的各部门都是与顾客发生交互的触点,需要紧密协同,为用户提供一致的优质服务。这意味着对于原有工作流程的再造,对于不同部门权责的重新划分。在这一过程中,如何协调各个部门之间的配合和信息流通,如何统筹全渠道数据管理,都是有待解决的问题。因此,全域经营一定是一把手工程,企业需要改变组织惯性,打造更精准高效的经营阵地。

近几年,越来越多的头部快消企业增设CDO(Chief Digital Office)和配套组织。CDO组织作为中台部门,需要以用户为中心整合品牌的数据资产,管理用户全生命周期,并充分调动线上线下渠道的特性与优势,为消费者创造优质的购买体验。在大量快消企业的成功案例中,CDO组织都发挥了重要的作用。可以说,随着数字化进程的持续推进,CDO组织将成为零售企业不可或缺的重要部分,它将主导未来企业的全域经营战略,以流量分发赋能各品牌线上营销,设计全链路消费者旅程赋能渠道增长,并与IT部门协作以数据支撑营销创新场景,最终为企业的增长提供强大动能。

为了更好地帮助商家梳理业务,重构全域经营战略,腾讯智慧零售总结深度服务十余个零售核心赛道与600多家零售企业的一线实战经验,推出四力Plus智慧零售增长平台,为商家提供模块化咨询,提供包括四力模型咨询,服务于商家的私域增长与数字化转型,提供全面的经营洞察和策略;STAR模型咨询,聚焦商家人群资产流转和全渠道运营,与营销云产品深度结合,赋能营销策略;方略洞察咨询,基于腾讯的



数字能力，为商家提供用户洞察和线下选址建议。此外，还有流量、培训、市场、行业竞赛等会员权益和资源，进一步助力商家全域转型。针对企业普遍面临人才紧缺难题，腾讯智慧零售学堂联合多家服务商，通过体系化的课程培训和人才认证，持续为行业输送优质、专业的全域经营人才。





技术层面

加大数智技术投入夯实基座 构建全域数字化产品

企业想要建构数字时代的全域经营版图，数字化产品能力是至关重要的一环。

具体而言，企业需要重点关注以下几方面的数字技术：

业务增长：实现用户识别、用户洞察、用户触达

用户行为的线上化趋势，使得企业的数字资产在近几年中快速增长。但想要获取跨平台、多场景的用户洞察，企业首先需要将不同渠道的数据进行匹配、连接，构建唯一的用户识别码。除此之外，不同渠道的系统和数据制式兼容、变量之间的去重、覆盖、补充，以及数据的实时传递、交换等，都是需要解决的技术问题。

基于数据洞察对私域用户进行价值判断，是私域运营的基石。同时，私域运营还需要一系列工具的辅助，包括自动化营销、社群运营、精细化投放工具等。对此，企业可以通过构建CDP客户数据平台，在整合全渠道数据基础上，进行标签化处理，获得有效的用户群体洞察，便于后续借助MA自动化营销工具实现全域用户触达。

腾讯企点营销服务助力某知名品牌整合了其全渠道的第一方数据，依靠腾讯大数据能力深化了品牌对用户群体的分析洞察，同时还对接了多种广告营销和运营工具，以数据驱动精细化运营。例如将私域运营数据（如小程序商城细分SKU的浏览、加购、下单等数据）应用于指导精准公域广告投放并同时进行AB测试，不断提升投放效率并降低成本，助力业务增长。



渠道提效：大数据赋能门店选址与售点布局优化

从人工选址到数字化选址，是各行业线下开店的共通趋势。基于腾讯大数据分析和建模，企业可以获得更全局生意视角，为门店布局提供有价值的参考，进而强化渠道效能。某连锁啤酒品牌以线下专营店为主要渠道，通过与腾讯合作搭建了智能选址平台，基于消费者与地图大数据，构建潜客画像和门店销量预测模型，为全国数百个城市进行门店选址规划，最终推动千城万店落地。

在食品饮料这种重分销渠道的行业，线下渠道占比大，同时面临线下门店更迭快的普遍痛点。如何实现售点的有效识别，圈定潜在客户，提升铺货效率是品牌长期关注的问题。在腾讯企点营销-优码的助力下，某饮料企业待开发售点准确率从50%-60%提升至83%，2021年净利润增长36%。

协同降本：连接内部、连接用户、连接生态

随着零售企业规模的扩张，用户、商品、渠道的复杂性也持续倍增，数字资源分布不均，数据分散割裂，这为企业想要保持对成本和效率的控制变得越发困难。而数字化技术的应用，为企业的降本增效开辟全新思路。以智能系统连接企业内部、用户和零售生态，能够有效突破过去由人工主导、依赖线下渠道的运营方式在效率和准确性上的局限性，助力实现企业经营的协同降本。

在某家居行业品牌的案例中，品牌借助数字化手段，全方位提升了企业的经营效率。首先，将前端的销售数据与后端的生产数据打通，让数据准确流转至工厂设备，减少人工处理；其次，通过接入企业微信，以及线上导购的跟进，有效满足了不同消费者个性化的家居装修需求；最后，品牌发挥数字化技术的连接价值，将销售回复速度、给出方案的时长、安装时间等覆盖前后端的零散数据整合，形成一套评估服务能力的指标体系。最终，在数字化能力的帮助下，品牌全方位突破了生产、服务、合作环节的生意痛点，年营收突破百亿大关。

交易保障：关注私域交易的稳定性与安全性

正如上文所强调的,全域经营是以私域为基础,以用户体验为中心的生意经营模式。而随着私域的发展,用户体量和交易频次不断增加,这对小程序交易的稳定性和安全性提出了更高的考验。尤其是高并发活动流量峰值支撑和保障方面,要求能够确保商家618、双11、新品预售等大型活动安全流畅进行。

国内某运动品牌为了应对私域用户量激增带来的高并发访问，引入了腾讯企点营销-云Mall对小程序进行升级。借助交易中台，品牌实现了对全渠道官网商城的重构，解决了高并发下的访问效率与支付成功率的问题，并支持多样化的营销玩法。在某场预售活动中，云Mall助力品牌拦截4491万次恶意请求；在交易并发为日常56倍的某场尖货发售活动中，品牌小程序依然能够保障用户良好的购物流程和体验。

为助力商家夯实技术底座，腾讯智慧零售整合腾讯内外部资源，依托腾讯云强大的产品矩阵和生态力量，支持企业灵活打造数字化端到端的解决方案，涵盖营销域、交易域、协同域、技术域，帮助企业真正实现智慧协同、降本增效。例如，腾讯在云直播、实时音视频等能力上有非常深厚的技术沉淀，系统能够扛住每秒海量并发的考验，帮助客户单场直播提升了亿级的GMV。此外，还有小程序原生构建能力、腾讯安全精准打击“羊毛党”的能力，为客户的每一笔交易、每一分预算保驾护航。





运营层面

有序推进全域营销运营策略的有效落地

如果说战略是大脑，技术是骨架，那么运营能力就是全域经营的肌肉。企业有了足够强的运营能力，才能真正的贯彻落实全域经营战略，充分调动全域经营生态中触点和链路的价值，激发企业生意活力，加速企业成长。具体来说，企业需要重点关注以下几方面的运营能力：

全渠道会员的精细化运营

企业需要通过全渠道会员的精细化运营，满足新一代用户对消费体验的追求，通过长期陪伴拉近品牌与用户的关系，建立与用户的沟通渠道，优化服务质量，从而持续激发用户的消费意愿，挖掘用户的全生命周期价值。

某美妆零售品牌为了给消费者创造更优的消费体验，通过与腾讯智慧零售的合作，将传统的O2O模式升级为O+O的创新策略，线上线下渠道之间，不再是单纯的导流转化，而是通过渠道场域的叠加和精细化的运营，为用户创造线上线下无缝融合的服务体验。用户可以在小程序下单后到门店提货，也可以在家享受30分钟送货上门，还能预约门店美妆、SPA、肌肤测试等服务。同时，品牌还通过企业微信，向消费者提供定制化的内容服务、生日福利和会员活动等信息，并通过丰富的社交玩法，持续激活品牌与消费者之间的互动。最终，该品牌的精细化运营大获成功。添加企业微信的顾客，消费金额是普通顾客的3.8倍，消费频率是普通顾客的3倍。

导购数字化

数字化时代的导购，依然是消费者最有温度的触点。在数字化能力的加持下，导购与用户的连接场景得以极大延展，不但让线上与线下渠道形成高效互补，更能突破营业的时空限制，带来更多增长的机会。



某母婴品牌通过与腾讯智慧零售的合作,发起“企业微信员工竞赛”,通过有效动员、激励和多维度培训,提高导购团队的数字化能力,并进一步通过布局企业微信完善私域基建,顺利完成了私域用户从员工个人微信向企业微信的大规模迁移。迁移完成后,实现了企业微信、品牌小程序、公众号、品牌App、CRM的整合,导购团队可以获取品牌层面的标签化用户洞察,并通过企业微信提供的私域运营工具,将用户标签应用至日常的精细化用户运营中,提高导购服务质量,促进交易转化。

公私域高效联动

通过公私域联动,一方面,能够持续加深拓宽企业的私域用户池,另一方面,基于私域用户的洞察,可以更好的提升公域引流的获客质量,促进全域经营提效。

然而,商家的营销诉求千差万别,有的希望通过公域引流直接在小程序达成交易,有的则希望进一步将公域流量导向企业微信推动私域运营,也有的品牌希望能够通过线上的获客提高线下门店的流量……腾讯广告结合多年多行业深耕的经验,基于不同的营销目标,梳理了多个营销链路,并在链路的不同环节,提供多样数字营销工具,为品牌提供了公私域联动的可复用模板。品牌可以结合自身生意目标,选择适配链路,通过一条或多条营销链路的组合,达成营销效果。



为了帮助商家强化全域经营能力，腾讯智慧零售推出多个营销运营陪跑计划，与零售商家和一线从业者共同成长进步。“倍增行动”主要面向零售商家，针对参赛商家的全域经营痛点，提供全方位的数字化评估和解决方案，通过“培训交流+实战竞赛+资源助力”，助力零售商家打造业界标杆。“导购大赛”则面向品牌的一线导购人员，通过“奖金激励+定制咨询+解决方案”的大赛形式，从组织协调、导购赋能激励、产品能力部署、导购运营执行方案等多维度，全面助力导购数字化能力升级，进而帮助商家构建更完善的全域经营阵地。

在流量和渠道合作层面，腾讯智慧零售撬动腾讯生态资源优势助力公私域联动，与腾讯广告深入联动，助力零售商家高效私域拉新；在分销业务的探索上，则建立了CPS云选联盟，帮助小程序商家对接私域和广告外的流量方，扩大产品销量。此外，企业还可以根据自身情况，通过企业微信、小程序、数字化导购、社群、门店等线上线下触点及工具的整合，加速全渠道运营。





数字化时代，商业世界正在以前所未有的方式和速度急剧变化，然而，外在环境的激变并不会改变商业增长的本质。坚持全域经营，用辩证、动态的视角理解当下的商业世界，积极拥抱数字化变革，探索实践全域经营的新思路，才是企业在时代变局下的坚守之道。在这一进程中，腾讯将持续与商家相伴相随，共同探索“共生共赢”的全域经营新时代。

下篇

实践指南

鞋服配饰行业的打法与案例

美妆日化行业的打法与案例

3C 家电行业的打法与案例

生鲜商超行业的打法与案例

食品饮料行业的打法与案例

餐饮行业的打法与案例

家居家装行业的打法与案例

母婴玩具行业的打法与案例

购物中心行业的打法与案例



第五章 鞋服配饰行业的打法与案例



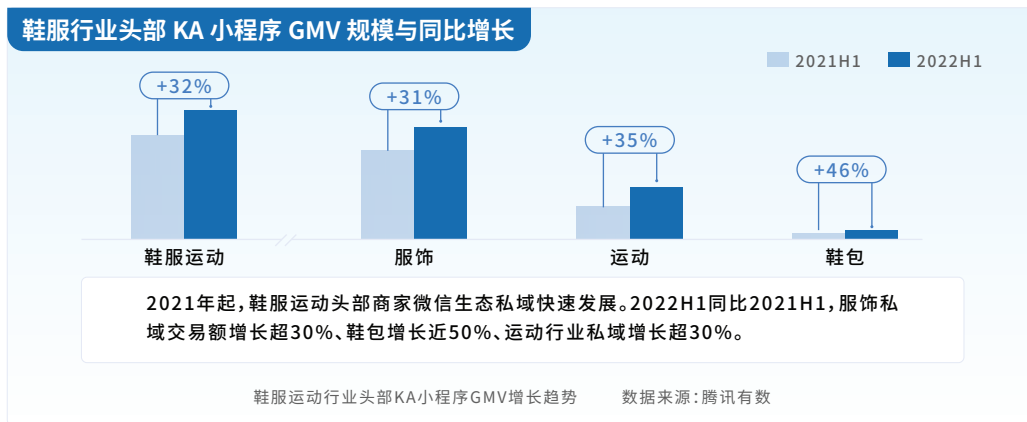
鞋服配饰行业的 发展趋势

鞋服配饰作为非刚需品类，和宏观经济的居民消费收入强相关，同时受行业大周期波动的影响，2021年服装、鞋帽、针织纺织品类商品零售总额仍未突破2017年的14577亿元，且2022年1-10月份服装、鞋帽、针织纺织品类商品零售总额同比增长-4.4%，鞋服配饰行业不可避免地进入了存量经济时代。

从消费者的角度来说，也面临着新的变化：一是消费者面对的信息量越来越大，导致喜新厌旧的速度在加快，产品生命周期在慢慢变短；二是除了基本的功能性消费外，用户更加追求设计理念、产品细节、品牌文化与精神等非显著性的消费。三是随着“他”经济时代来临，男性消费理念持续升级，带来新的消费商机。

当市场的不确定性与疫情常态化下，鞋服配饰行业努力改变着增长路径。近几年可以看到，私域逐渐成为业内品牌的“必选项”，同时由于鞋服配饰行业所具备的高复购、高忠诚度、高分享、高受众精准度、高频上新五大特点，使其与私域流量存在天然适配性，在私域发展上快速跨越摸索期、基建期，步入高速发展期，并取得了显著的效果。

据腾讯智慧零售统计，2021年服饰时尚领域合作商家的小程序GMV增速超过90%，2022年上半年服饰行业合作商家私域交易额同比增长超30%。鞋服配饰企业通过小程序商城、官方导购、超级社群等私域业态组合矩阵，实现渠道整合。如今已有众多鞋服配饰企业私域用户数突破千万：李宁官方旗舰店小程序用户突破2000万；影儿集团多品牌共享粉丝数量超千万；百丽时尚私域用户突破千万；波司登在企业微信积累了逾1200万顾客；优衣库则在中国大陆地区通过约800多家门店多渠道触达用户，已经积累了超过2亿的线上粉丝。



如今,鞋服配饰行业私域已进入深水区,对私域运营提出了更高的挑战和目标,品牌商家纷纷发力以私域为基石、以消费者为核心的全域经营。

鞋服配饰行业 全域经营痛点

虽然鞋服配饰行业私域起步早,玩法多。但在迈向全域经营的过程中,仍面临以下几个痛点:

痛点一：如何挖掘会员全生命周期价值

如今消费者对鞋服配饰的购买决策,已经不仅仅看材质用料、价格、促销等因素,而是扩展为个人价值体现和情感需求。同时很多企业也发现,经过前期会员由线下转到线上,由公域沉淀至私域后,消费者的复购率仍较低,如何持续提升会员的活跃度和复购率、挖掘会员的全生命周期价值成为行业痛点之一。

痛点二：如何基于私域挖掘业务创新增长

鞋服配饰企业的私域发展在经过起步期和优化期后,不少企业已经拥有了较为稳定的私域用户池,取得阶段性成绩。私域运营到达了一个临界点,需要新的工具和创新方法,



去找到私域流量中新的掘金空间。如何进一步实现系统性、有序化的运营，完成私域流量的进化，增加行业渗透以及找到新的增量，是企业私域发展面临的新问题。

痛点三：如何实现数字化基建的“降本”

当鞋服配饰企业的私域业务拓展达到一定量级后，在数字化基建等方面的投入也相应上升，而面临复杂的外部环境，企业探讨的新方向是如何在迈向全域经营新模式的同时，实现基建方面的“降本”。如何通过云服务，结合业务需求，实现系统的弹性和扩展，进而实现更优的成本管理，成为企业关注的核心方向。

痛点四：如何满足专业人才供给

全域经营模式下，企业对私域运营从业人员的要求不断提高，职能划分也更加精细，包含内容运营、用户运营、小程序运营、数字分析等等。而鞋服配饰企业在私域升级、迈向全域的过程中，对人才也提出了新的需求，要构建符合自身发展的私域组织架构及人才能力矩阵，这就要求企业招聘或培养专业、高效的对口人才。

鞋服配饰行业

全域经营两大抓手

整体而言，头部鞋服配饰企业私域已经有了比较好的基础，线上线下业态也初步实现互融互通，但是如何通过不同私域用户池之间的打通、公私域的高效联动及反哺，进一步发挥私域的价值，实现消费者全生命周期的有效激活，促进全域增长，成为鞋服配饰企业的核心诉求。

下文我们从行业特点出发，结合近几年腾讯与头部品牌合作的经验，腾讯智慧零售总结了鞋服配饰行业可供参考的全域经营方法论及应对策略。



抓手一：以私域为基石，用创新驱动全域增长

私域是全域经营的基石，鞋服配饰企业应基于已有的私域基建能力，不断打破边界，进一步推动线上线下打通、品牌和渠道联合、公域私域反哺，实现长效发展。

1 线上与线下打通

顺应消费环境数字化、消费习惯和消费方式的改变，大部分鞋服配饰企业已经实现了门店从线下到线上的延伸，并进一步打通线上与线下的界限。在全域经营新阶段，鞋服配饰企业应加强以消费者为核心，门店为载体，继续整合线上线下全渠道资源优势，为消费者带来便捷无缝的消费者体验，同时为自身带来用户沉淀和提升复购等红利。其中可以重点关注以下两种方式。

储值卡线上线下通用 曾经许多鞋服配饰企业的会员卡只能在线下消费，会员服务也侧重线下，如今企业应实现会员体系的线上线下互通，不管是在线上商城购买，还是任意门店购买，都同样享受会员和积分权益。线下的储值卡充值后也可以在线上商城使用，线上也可以充值储值卡。通过线上线下互通等形式最大带动产品的动销率和周转率。

以安踏为例，用户在线下门店购物结账，即可通过扫描收银台外屏显示的付款太阳码在小程序上进行支付。在支付页面，用户还能直接付款购买储值卡进行优惠减免，而该储值卡后续还可通用于小程序商城和门店。作为全域经营的创新举措，安踏此举全面打通了线上线下，为消费者带来便捷的消费体验，商家也成功沉淀了用户资产。

搭建视频号门店直播矩阵 视频号作为微信生态内原子化的内容组件，可以被嵌入、分享到公众号、企业微信、社群、朋友圈、小程序等各个触点，连接微信生态内的不同私域用户池，更有机会把线上与线下的生意模式打通。很多鞋服配饰企业本身有大量的门店和经销商，在线上也积累了一定的私域用户。通过视频号可以构建门店的直播矩阵，盘活门店已有的私域用户，打造企业的长效经营阵地。



服饰品牌歌莉娅选择以“品牌官方账号+地区门店自营账号”矩阵的方式，搭建视频号直播阵地。品牌官方各账号每天3场，每场4-6小时。地区门店自营账号则延续了歌莉娅线下大区管控的优势，由各区域自行运营，直播场次及时间都不固定。利用导购对爆款好货的敏感度、更了解各地区实时气候情况的优势，向用户更加准确的传递货品信息，同时给予用户充分的搭配建议。导购会充分利用朋友圈或社群等触点，提醒门店已经积累的私域用户进行预约或观看，从而激发私域用户活跃度、提升转化，这些忠诚的私域用户还能进一步撬动微信生态内公域流量，为品牌带来更多优质客户。同时借由视频号基于地理位置的推荐功能，获取更多精准公域流量。通过视频号这个新阵地，赋能线下门店，盘活整个微信生态公私域流量。歌莉娅在视频号直播的月流水已经稳定在千万级别，且仍在持续增长。

需要注意的是，品牌构建门店的直播矩阵，一方面需要注重升级现有门店导购的能力，将他们培养成适合出境讲解的主播，另一方面则需要搭建以培训为核心的内容中台，为直播团队提供系统化的专业培训，实现整体规模化提效。

2 品牌与渠道联合

鞋服配饰行业天然更注重线下体验，与购百商场等渠道是唇齿相依的关系。企业门店可以联合购百商场通过私域互通、共享数字化工具、门店联合直播等形式，进行联域合作，品牌和商场互为公域与私域，进行消费者的共同运营，利用优质内容提升品牌互动，通过新场景搭建新模式挖掘实现存量到增量的迈进，实现渠道效率升级和品牌资产升级的双赢。

百丽时尚就曾全面联动天虹、王府井等头部百货商场共同探索“联域”合作，率先示范突破私域边界。百丽研发团队用技术工具打通了连接线下POS的结算系统，让相关地区的平台销售数据也能算入商场终端门店，从而不影响门店在商场积分的排名，这也为私域与商场的进一步业态融合，奠定了合作基础。通过几百场与百货商场的联域共营，百丽沉淀了数万新会员，销售同期增长超200%。



3 公域与私域联营

随着私域业态逐步壮大，一些头部品牌的私域规模开始反超公域，但与此同时也面临增长瓶颈。鞋服配饰企业可以打通公私域触点，为品牌高效导入公域流量。

以云选联盟为例，云选联盟合作行业头部的社交分销机构和电商导购机构，瞄准公域流量与品牌之间的巨大撮合需求与空间，通过提升撮合效率，让流量最大限度发挥价值，助力品牌实现在腾讯生态的一站式经营。目前，云选联盟已接入了 1000 多个头部品牌、近200家流量渠道，品牌商家可无缝链接数十家流量方协助推广，分发渠道包括腾讯体系中的公众号、官方社群、流量入口及传统意义上的腾讯生态外部渠道等，并最终导流到品牌自有小程序成交。分销过程都在微信体系内闭环完成，无需跳转外部，整个业务流程简单且丝滑。通过链接商品和流量，云选联盟已打造带货金额过千万的商家和百万级销量爆品。

抓手二：以数智大脑为支撑，实现消费者全生命周期精细化运营 -----

在以消费者为核心的全域经营时代，企业必须实时感知和洞察消费者，进而满足消费者场景化、碎片化、个性化、实时化等多样化的需求。因此运用数字化工具，通过消费者的洞察和数字化资产沉淀，实现消费者全生命周期的精细化运营变得至关重要。

具体而言，企业需要打通线下门店、线上商城、小程序等全渠道会员数据，运用CDP(消费者数据平台)等工具，将不同场景的客户数据采集、清洗、整合并打通，构建灵活的标签体系及用户画像，实现消费者的精准洞察，进而指导消费者全生命周期精细化运营的落地。其中需要关注以下三个方面：

1 建立消费者运营模型

在提升消费者数字化洞察的同时，企业还需要从全渠道用户资产沉淀与运营为出发点，



建立自己用户运营标准和运营模型,进行消费者价值的判定,从而实现降低拉新成本、提升长期用户留存率等目标。

以安奈儿为例,为了加强与会员的互通体验,安奈儿会按照不同的消费等级进行会员分层运营。在日常经营过程中,品牌会通过RFM、会员流失预警等模型,判断客户等级并推送不同的内容和会员权益。如RFM模型可以分析单客状态,判断会员活跃度,对客户会员近期行为做区分。会员流失预警模型则用于用户全生命周期的分析,预判哪些客户可能会流失,对即将流失或已经流失的客户采取激活和召回手段,从而减少会员流失率,提升活跃度和转化率。

2 数智化深度赋能导购

导购作为鞋服配饰企业线上线下业务的重要参与者,也是与消费者的直接连接者,不仅能将商品和消费者做连接,更能将品牌文化等理念传递给消费者,强化企业和消费者的双向互动和深度沟通。

企业可以通过企业微信等导购工具,搭建完整的导购运营工具体系,例如导购业绩数据板块、素材中心、营销话术、智能标签体系、客户雷达分析等多元化功能,帮助导购对消费者进行分层与精细化运营,通过提供更深度更具针对性的服务,提升转化和复购。

影儿集团对会员建立了完备的标签和分组体系,设置总部导购和门店导购双导购模式,通过企业微信导购工具等进行会员运营。其中门店导购主抓既有会员,做精细化管理,总部专属导购工作重心则放在沉默顾客及新增量上。通过相关工具的使用,导购从前端的客户连接,到对客人日常行为的数据共建和识别,到最后转化销售,实现了全流程对消费者的激活。据了解,导购在影儿小程序商城GMV中的贡献达到80%。

3 自动化营销工具应用

自动化营销工具可以基于对消费者的洞察和分析,在用户生命周期内,在合适的时间用个性化的内容自动触达用户,与消费者构建良好的互动式关系,



帮助企业减少重复性工作的同时提升运营效率和转化率。如消费者进入公众号后,会自动收到品牌相关介绍与优惠,引导消费者了解和下单。在之后的节日活动中,也会通过自动化工具推送个性化信息和专属优惠。

如李宁就引入了腾讯的一体化全域智能营销云产品,通过营销一体化和智能化两大维度的能力升级,进行用户全生命周期的精细化运营。李宁利用CDP和MA工具不断优化对用户群体的分析洞察,构建具有李宁特色的标签体系,并将这些洞察结果应用于商品广告的决策优化,不断提升营销精准度。例如,部分消费者购买了篮球鞋后,工具除了识别到这个群体喜欢篮球鞋外,还会进一步分析他们对篮球鞋的喜爱程度有多少,又有哪些其他属性和兴趣。在之后的推送中就不是只继续推荐篮球鞋,而是按照消费者的真正偏好进行更多有价值的推荐。

在自动化营销工具的助力下,李宁完成了对消费人群的有效区分,实现千人千面式的内容和商品推荐。不仅可以在小程序页面展示上做到更加贴合目标客群喜好,还可以分人群进行颗粒度更细的用户运营。例如,对不同的人群进行针对性的商品推荐、促销、新品预约、“尖货”抽签等。



鞋服配饰行业智慧零售解决方案全景图

扫码关注公众号，回复关键词“全域”，
获取行业打法总结脑图





百丽时尚

企微好友半年达数千万，百丽筑起私域护城河



案例亮点

2020年起，百丽时尚（下称百丽）以组织变革为抓手，搭建起涵盖不同营销诉求和商业性质的小程序矩阵，全面赋能“品牌+渠道”双核驱动的数字化战略。基于此，百丽不仅以门店导购为核心，打通线上与线下服务；还率先探索品牌与渠道联域经营，大大激活了私域价值。更为重要的是，百丽从渠道思维转化为客户运营思维，全面布局数字化基建，围绕客户数字化，深度服务集团会员，融合鞋包行业运营场景，以拉新引流、活跃复购、老客召回的全域深度运营，助力集团实现稳健的全域增长。

企业概况

百丽时尚成立于1992年，是一家大型时尚及运动产业集团，业务涵盖鞋类、运动和服饰三大业务，旗下拥有BELLE、STACCATO、TATA、73Hours、TEENMIX、BASTO等十多个鞋履品牌，initial、MOUSSY、SLY等服饰品牌。目前，百丽在中国300余个城市拥有自营门店约万家。

2017年，集团启动数字化战略转型，基于强大的零售网络和敏捷的供应链能力，以大数据赋能产业链，进行线上线下全渠道拓展融合，并获得同步增长，致力于为消费者提供更高性价比的产品和服务。

需求痛点

互联网的快速发展让顾客需求发生了巨大的变化，消费者希望获得更加便利的购物体验 and 更加个性化、高性价比的商品。聚焦客户变化，成为百丽重新调整商业运作模式的主要因素。结合鞋包行业重线下、重体验、低频消费心智等特点，百丽希望通过数字化基础建设，深入理解客户需求，提供优质的客户服务体验，回归全域客户长效经营。



优秀实践



图：百丽国际探索私域2.0模式，深度赋能集团数字化战略

第一阶段 | 以组织变革为抓手，加速私域规模扩张

近年来，百丽的数字化转型效果突出。在集团高层的高度重视与全力支持下，百丽已悄然磨练起私域基石。

▪ 成立多部门联合小组，调动线上线下载全员参与

从私域体系的内部建设，集团成立了多部门联合的战略小组，作为私域运营的核心团队，组织近万场全员沟通会议与私域基建运营推动，调动线上线下载全员参与，自上而下铺垫私域终端落地。



■ 重塑集团小程序矩阵，赋能“品牌+渠道”双核战略

从私域战略定位的顶层设计端，集团合力打通组织内利益与会员归属关系，总部统筹赋能，重塑集团小程序矩阵，明确品牌运营策略。与腾讯智慧零售团队展开通力合作，围绕鞋服零售业务场景，搭建起涵盖不同营销诉求和商业性质的小程序矩阵，全面赋能“品牌+渠道”双核驱动的数字化战略。

截至2020年财年，整体私域销售规模占比线下大盘已远超同行业领先水平，百丽从0-1围建私域护城河。

第二阶段 | 以客户为中心，实现多渠道流量一体化运营

■ 以门店导购为核心，打通线上与线下服务

百丽的超万家直营门店、数万名一线导购，是百丽渠道之王的核心力。各区运营团队坚持不懈，孵化私域工具与应用策略为终端零售数字化提效。

在鞋服行业销售旺季，不再按传统的方式区分线上和线下，以与合作伙伴共同经营的模式，做好客户在店与离店的服务。聚焦客户的同时提升运营效率、着重深化内容运营模式，将传统鞋服行业的低频交易模式向高频互动的模式变革。

以集团活动型小程序为例，打通旗下所有品牌的全域库存与利益关系，统一管理和跨店调配，在小程序上线限时活动，由各品牌各地区的导购进行分发。不仅巧妙破解了以往线下高运营成本的桎梏，缓解鞋服库存周转的高压力，更加深了一线员工与消费者的服务归属关系，以高性价比回馈消费心智。

■ 品牌与渠道联域经营，激活私域价值最大化

从破局组织壁垒，全域深化联动，到门店库存的一体化运营管理，百丽一次次验证了零售数字化能力。而私域如何与全域流量有效打通，与所有渠道流量平台有效合作，激活私域价值最大化，是百丽坚持探索的方向。



私域与商场的联姻模式探索，正是百丽全渠道创新的一次跃进。对于许多鞋服零售品牌，在实现线上业务规模化提效时，如何平衡商场里的终端门店业绩是共性需求。由于这些门店与商场的经营策略深度捆绑，按商场的流量分发规则进行积分竞榜，对销额高、引流力强的品牌，商场会提供额外优惠政策。为了更好布局全渠道增长，百丽研发团队用技术工具打通了连接线下POS的结算系统，让相关地区的平台销售数据也能算入商场终端门店，从而不影响门店在商场积分的排名，这也为私域与商场的进一步业态融合，奠定了合作基础。通过几百场与百货商场的联域共营，百丽沉淀了数万集团新会员，销售同期增长超200%。

目前百丽各品牌正在持续上线商场版小程序，智慧零售团队在商圈洞察、潜客分析上给予总部团队分析支持，共同撬动与主流商场的异业联动。

第三阶段 | 升级消费者数据基建能力，全面迈向全域经营

为货提效、为场赋能，百丽私域的每一步，都以“重构人货场”去挖掘用户价值增长的有效路径。其中，最为关键的转变的从渠道思维转化为客户运营思维去探究消费生命价值周期。不再区分线上和线下，而是围绕着门店和客户服务，以在店和离店的思维进行有效的运营。

今年，百丽加速整合公域私域、线上线下各渠道触点，以消费者为中心，通过内容服务和运营，实现鞋服行业低频向高频转换，最大化会员的生命周期。同时，不断升级消费者数据基建能力，实现全域消费路径可洞察、可追踪，可运营。通过数字化用户资产，全面赋能集团品牌力升级，迈向全域经营新阶段。

以全域引流为例，总部项目小组，协同品牌和大区团队共同攻坚直播赛道，克服线下复杂业态架构，快速打通产品链路与结算方案，携手智慧零售团队快速落地全国范围的视频号+小程序双播矩阵，合力优化直播运营策略。推动至今，品牌公私域直播运营实现高位增长。



为了全域流量高效沉淀，百丽全国终端门店已全面布局企业微信，延伸门店数字服务半径。企业微信成为百丽门店直接连接消费者、深度运营的重要阵地。在年初疫情严重反复期，智慧零售全面支持百丽时尚总部项目小组，联动各大区线上线下组织百场全员企业微信培训活动，展开轻量级的线下冷启动竞赛。企业微信沉淀效率居于行业标杆。

鞋包行业拥有重“线下体验与社交”的消费心智，百丽时尚通过门店活动、离店与日销的业务场景，把集团小程序与腾讯生态内的触点全面打通，为客户创造新的服务价值的同时小程序成交同比保持高位增长。在公私域联动方面，百丽时尚将小程序矩阵与腾讯云选联盟等打通，连接全域流量，为终端渠道灌入消费新增量。

数据成果

- 自2020年底起，千选活动型小程序承接线下门店活动，突破数亿GMV规模；逐步养成了一线员工对小程序工具的使用与依赖，私域拥抱终端日销模式更运筹帷幄。
- 百丽拥有数千万会员，通过小程序活动，拉新、促活、召回会员，集团会员销售占比明显提升，验证着聚焦消费者的私域长效主义。
- 加速在全国终端门店布局企业微信，通过轻量级的线下冷启动竞赛，短短6个月内快速沉淀数千万企业微信好友，企微沉淀效率居于行业标杆。

it
ITeSHOP.com

I.T

打造私域同比增长超 200% 的“潮流聚集地”



案例亮点

在潮牌领域，数字化已是大势所趋。I.T集团依托「ITeSHOP商城」小程序，一方面持续打造“感谢折”活动、限量款购买权抽签和潮品福袋等丰富玩法，全方位激活了小程序UV及销售；另一方面，则有效打通公众号、视频号、小程序、企业微信、社群等线上线下多个触点，构建了全域增长的“潮流聚集地”。

企业概况

I.T集团始于1988年，是全球知名的品牌服饰连锁零售店，拥有众多品牌及多层次销售一向是其引以为荣的经营理念。目前，I.T合作了300多个时尚潮流品牌，并拥有b+ab、izzue、FIVE CM、:CHOCOOLATE等20多个自有品牌。

与此同时，I.T还不停扩展业务范围，为消费者提供更多舒适的购物空间。I.T、i.t、ete!与FGXX是集团旗下的多品牌旗舰专门店，以独特的时尚风格，满足不同年龄层消费者对品味和消费的需求，助推I.T集团快速成长为潮流时装的代名词。

2017年，I.T推出「ITeSHOP商城」小程序，并为小程序配置全面的商品矩阵，不仅同步线下及电商库存，还利用买手集团的优势，选择全球多品类、多品牌的潮流货品，致力于最大限度满足消费者对于潮牌的需求。

需求痛点

随着潮牌走向大众化，以及Z世代为代表的年轻消费群体逐渐崛起，潮牌的消费主场向线上快速转移。同时，时尚潮流的更新换代速度不断加快，如何更好地满足不断发生改变的消费者的购物习惯和喜好，也成为摆在I.T面前的难题。

基于此，I.T希望借助相对精准且高粘性的粉丝用户群体，以多样化、全覆盖的私域生态，持续强化全渠道的品牌影响力和拓展生意，步入精准增量的新轨道。



优秀实践



打出“尖货 / 新品 + 活动”组合拳，持续激活小程序私域池

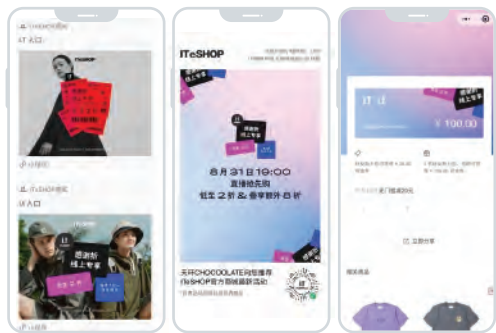
在I.T的私域战略中，「ITeSHOP商城」小程序扮演着品牌官网的角色。围绕这一定位，I.T为小程序配置了全面的商品矩阵，不仅同步线下及电商库存，还利用买手集团的优势，精选全球多品类、多品牌的潮流货品，差异化上新，使小程序全年保持高热度。此外，I.T还将稀缺潮品爆款的购买权打通至私域内发放，利用限量款产品的强大号召力，不断扩大小程序私域池。



作为一家潮牌买手集团，I.T结合其潮牌“人货场”的特殊性，通过线上线下的全方位配合，形成了一套“尖货/新品+活动”的组合打法：除了在每年的3月和9月两次“感谢折”活动和电商营销节点中提供吸引力强的折扣优惠回馈粉丝外，还利用限量款购买权抽签和潮品福袋等丰富玩法，持续激活小程序UV及销售。

■ “感谢折”回馈忠粉，社交裂变高效拉新

一年两度的“感谢折”，是「ITeSHOP商城」小程序最为重磅的粉丝回馈活动。活动中，I.T将品牌忠粉作为驱动小程序GMV增长的起点，以提前选购的权益为吸引点，通过公众号模板消息、社群推广等形式对品牌老客进行高效召回和激活。召回的老客中，多达50%的人群贡献了多笔订单，平均客单价超过1300元，远超其它活动均值。同时，I.T还在直播间利用“社交立减金”裂变玩法，引导用户分享直播与活动，借助微信的社交属性实现高效拉新。



感谢折：直播+裂变，高效引流拉新

■ 潮牌“尖货”撬动日销增长，全链路创新激活“引流”新引擎

在I.T的私域布局中，“尖货”同样是撬动小程序日销增长的一个重要支点。为了更好地发挥“尖货”与小程序其它商品销售的联动作用，2021年I.T对“抽签赢取潮流新品购买权”的玩法进行了链路创新。

首先，I.T将原本独立的抽签小程序与商城小程序合二为一，并在 ITeSHOP 商城小程序的首页和个人中心页面增设抽签活动入口，顾客参与抽签后，可在小程序查看中签结果，在小程序下单或到店自提。同时，I.T还在抽签链路中增加了好友助力环节，顾客将活动分享给好友并邀请好友助力即可提高中签几率。通过商城和抽签的双向引导，以及高效的社交裂变玩法，I.T有效实现了拉新促活。



为了进一步拓宽抽签活动的流量来源，I.T还持续发力搜一搜品牌专区，在专区配置抽签活动入口，导入公域流量。在搜一搜专区配置抽签活动信息后，其官方区日均点击率提升了36%，运营卡片日均点击率提升了340%，搜一搜带给小程序的日均PV提升2倍。

经过一系列链路优化，潮品抽签活动成了拉动I.T小程序引入新流量的重要引擎。



搜一搜专区配置，引流抽签

▪ 打通线上线下多触点，构建真正属于顾客的“潮流聚集地”

今年上海封控数月，线下门店“滴水不进”，多个快时尚品牌折戟沉沙，但因为布局了线上渠道，封控期间，I.T集团的营收仅仅波动10-20%左右。

在I.T集团看来，线上线下并非此消彼长的替代关系，而是互相引流，目前，I.T线上线下的重合度高达80%，用户双向流动明显。

从线上到线下，当I.T新店开业或者线下旗舰店需要引流时，ITeSHOP会以抽签、尖货发售等形式，引导用户到门店领取，为线下门店引流拉新，带来业绩增量。从线下到线上，I.T集团则设计了一套推客计划，从2018年底，线下导购以及员工，就能将ITeSHOP上所有在售商品，推广至相熟的顾客和自己的朋友圈，转化成功后，还能获得“佣金”激励。

这其中，企业微信的数字化赋能，让导购成为连接线下门店、微信社群和视频号的中心，形成用户在生态内流转的闭环。I.T集团自21年全面铺设企业微信以来，经过多轮贴地导购培训，I.T目前已经完成了全国近80%的门店覆盖，实现了对逾千名导购的深度赋能，累计沉淀了数十万客户资产。



配合小程序和企业微信，公众号和视频号成为了I.T拉新和新粉丝种草的核心内容阵地，而微信社群则成为提升核心客群活跃度和促进成交的催化场。

I.T并不满足于仅仅将私域作为一个促进销售的渠道，而是希望通过公众号、视频号、小程序、企业微信、社群等多个触点的打通，将其塑造成一个属于顾客的“潮流聚集地”。

数据成果

I.T的电商团队ITeSHOP与腾讯智慧零售携手，快速铺设企业微信，结合小程序内的“尖货/新品+活动”营销矩阵，以潮流“尖货”为核心，落地线上线下全方位触达用户，在增强老客粘性的同时，吸引大量年轻新客加入，使得I.T的私域销售额2021年同比增长超200%。

- 2021年I.T的两场“感谢折”活动均取得了亮眼成绩。其中3月的活动，小程序7天GMV累计超5000万元，UV接近90万；9月的活动更是创下新高，7天GMV近6000万元，UV接近100万。
- 过去一年，发售“尖货”为品牌小程序交易带来了超过123%的增长，发售活动的参与人数也是其他平台的3倍以上。



第六章 美妆日化行业的打法与案例



美妆日化行业的 特点和发展趋势

相关数据显示，我国美妆日化市场规模自2016年至2021年，从2279亿增长到4337亿，六年间增长率超90%，整体呈稳步增长态势，发展潜力巨大。其中有三方面的趋势变化值得重点关注：

消费者行为与偏好不断变化

随着获取信息的渠道更加碎片与多元，消费者的决策链路已不仅是对品牌建立认知-深入研究-下单购买的线性行为。这将迫使品牌需更关注且更好地完善社交与体验环节，重构消费者旅程，来应对消费者决策链路无序变化的挑战，并最终在购买环节切实提升转化。

与此同时，更高端和更经济商品的消费偏好两极并存，消费者的需求也产生多层化——年轻一代（尤其是Z世代）因圈层影响，对更彰显个性的国货新锐品牌情有独钟，千禧一代热衷国际品牌，而中年以上更倾向于国货品牌。

品牌运营转向“以消费者为中心”

在过去，企业在电商平台专注货的运营，品牌并不拥有消费者资产，不了解自己的消费者是谁，喜欢什么。这使得消费者在品牌不同经营场身份割裂、权益无法拉通，导致品牌无法很好地传递服务与价值。

现如今，品牌更加关注以人为核心的服务体验，以小程序为中心串联全渠道的消费者触点，已经成为品牌商家构建消费者互动和运营阵地时考虑的重点。当私域运营进入深水区，全面深入地了解消费者、建立专门判定消费者价值的运营标准、管理和提升门店及导购运营能力等一系列难题，成为了众多品牌希望得到解决的核心需求。



越来越多品牌自发做私域用户沉淀

《2021中国私域营销白皮书》数据显示，私域触点在中国的渗透率已经达到了96%，42%的用户已经养成了使用私域触点的习惯，且用户的消费决策容易受到私域内容的影响。

用户在私域里的消费习惯已经逐渐被养成，这也让越来越多品牌自发投入和加大私域建设。在很多线下零售门店、线上电商体验、购物场景中，导购会邀请消费者成为品牌会员、加客服企业微信或者进入社群，多场景的引流手段成为了成为美妆日化品牌私域获客的标配。

现阶段，以导购赋能和全域用户资产经营为特性的全渠道转型模式，成为美妆日化行业的特点。全渠道模式更加注重导购的沟通服务，品牌可确保与消费者的高频沟通中，提供更具温度与个性化的服务，从而带来更高的转化率和复购率。

2021年，美妆行业全渠道模式发展迅猛。根据腾讯智慧零售合作品牌数据显示，20多个美妆类品牌小程序GMV破亿，最高品牌超40亿元，多个品牌GMV同比翻倍，最高增速近400%，小程序重要性日渐显著。此外，小程序GMV排名前20的品牌大多采取全渠道云店模式，多个云店模式小程序GMV在全渠道占比超15%。

美妆日化行业

全域经营难点

即使作为私域成熟度较高的赛道，美妆日化行业依旧需要面对全渠道转型的挑战，“导购数字化转型”便是其中一座大山。美妆日化企业的导购数量繁多且素质参差不齐，数字化意识低下，要实现全域经营不仅需要持续提升导购运营能力，更需进一步提升导购个性化运营的能力，从而提升拉新效率及粉丝转化率。



但如果没有企业在组织层面的高度重视，导购数字化也只是纸上谈兵，因为缺乏有效的KPI管理及奖励机制，容易导致资源协调受限。即使已在全渠道数字化转型进程中，企业还需解决与经销商的利益矛盾，以及协调跨部门利益、KPI制定等问题，这也是全渠道数字化被称为“一把手工程”的原因。

其次，产品工具也是赋能导购和全渠道数字化不可忽视一大利器。目前仍有大量企业并未配备相应的会员通、商品通、支付通等中台系统工具，以及定制化企业微信工具。一旦用户数据日渐庞杂，企业更需借助数据整合工具来管理多平台人群资产，才能支持门店导购进行触达运营。

这些数字化产品工具如若没有平台的资源、数据及技术的助力，品牌即使投入极高的成本去开发，也很难做到全面深入地了解消费者，用户运营与私域沉淀步步维艰。当消费者不再是在某个“场”的用户，而是品牌的用户、最宝贵的资产时，品牌借助数字化产品工具以及一套用于判定消费者价值的运营标准，才能管理好门店和导购，实现全域经营。

美妆日化行业 全域经营核心打法

美妆日化行业正从重视线下门店经营，向线上线下打通、公域私域联动转变，这也意味着构建以消费者为中心的全域经营阵地成为新兴趋势。作为品牌实现全渠道数字化转型的中坚力量，一线导购人员是关键切入点。

随着全域经营的推进，私域可以成为构建整体品牌数字资产的主阵地，沉淀和运营来自电商平台、内容平台、线上线下广告、品牌门店与柜台等各类场景的消费者。全渠道用户资产运营的重要性将在此突显，品牌需评估当前用户运营的精细化程度，并进一步优化人群运营策略。只要明确核心的用户场景的优化方向，并通过运营动作和量化KPI推动运营策略落地，企业稳健实现业绩增长将水到渠成。



解法 1：通过赋能导购数字化，推进品牌全渠道转型

品牌可以通过组织转型、产品工具赋能、导购数字化能力升级“三驾马车”协力驱动，借由赋能导购数字化来推进品牌全渠道发展。

■ 组织转型

由于全渠道转型涉及到多个部门，企业需要改变既有的流程，重新分配企业利益，尤其是门店业务，包括线上、线下、区域之间等等。由企业高层带头可以高度集中资源推动全域经营，很大程度上避免了部门之间利益、人员调配的牵制。因此也有品牌选择将全域用户运营作为CEO工程、战略主线之一，通过直接成立相关部门来推动业务落地。

以丝芙兰为例，为了能够加强跨部门协作，组织内设有“电商及数字化团队”负责电商渠道运营，同时为全渠道拓展及其他运营部门提供“中心化”全渠道解决方案SOP。这为丝芙兰推出Smart BA项目提供了强大助力，有效的KPI管理及奖励机制使得导购愿意积极通过企业微信引导消费者进入品牌私域，在社群中进一步了解消费者需求并持续提供一对一的个性化服务。

■ 产品工具赋能

产品工具，是实现全域高效运转的硬件基础。在交易层面，成熟的产品矩阵如“小程序+企业微信”，可以顺畅实现导购交易闭环；在消费者运营层面，全渠道打通的中台系统能助力全渠道小程序得以搭建，定制化的企业微信插件，能够助力导购轻松运营企微社群，与消费者达成更深度的沟通。

以赫莲娜为例，品牌将线下数字化突破确立为优先策略，率先通过布局云柜台小程序，在业内首次实现了百货系统的完全打通，将品牌的强附加值带给更多高奢美妆消费者。通过与腾讯智慧零售合作，赫莲娜对企业微信中台进行升级，涵盖品牌内容素材中心、美容顾问任务中心等模块。在基于潜客、新客、老客等不同客户生命周期的任务中心，导购可以根据客户画像360度信息记录，对不同类型消费者做相应信息触达，以提供更好的品牌体验。



■ 导购数字化能力升级

导购数字化能力的提升主要体现在三个阶段：导购通过企业微信助手，摆脱线下物理门店的限制，在线上也能主动触达消费者，将消费者沉淀进入私域用户池。之后，导购在闭店场景或消费者离店后依旧可以进行沟通产生交易，以此创造更多的销售增量，导购个人和企业业绩实现最大化。在此基础上，借助数字化工具，导购将更易于洞察消费者画像，进行消费者的分层与精细化运营，实现全域营销。

日化行业的客单价较低，购买周期较频繁，大体量转化仍在线下，因此立白更加强调导购运营。导购和消费者的沟通会通过导购任务的方式去实现，每个导购打开企业微信之后，都能明确当天的任务，配套还会有导购积分激励，让导购和消费者产生更多交流，推荐对应的商品。日常社群运营中，立白总部会提前基于LBS的门店位置划分导购服务范围；当消费者添加立白线下导购的企业微信后，通过首条的“问好和消费者隐私条款告知”来明确立白的服务标准；消费者进群后，通过“问好+专属福利+群规则”的社群SOP展开标准化运营。此外，在每个群里都会分配一个总部运营人员，每天固定时间点，总部会发送固定话术和素材，导购只需复制发送出去即可，专人专岗、有效提升运营效率。

解法 2：全渠道用户资产运营，优化人群运营实现增长

品牌希望在更多场景、更多产品中，主动触达到消费者，并能和他们进行沟通、维护关系，频次便成为了全域用户经营中非常值得关注的指标。以往品牌在推进私域用户运营时，会特别强调会员运营、社群运营、提升用户复购和单用户价值、提升用户生命周期（LTV）等核心运营策略。如今从全渠道用户资产沉淀与运营为出发点，品牌则需建立一套用户运营标准，来服务于对消费者价值的判定，来实现降低拉新成本、提升长期用户留存率，以及使运营策略更容易落地的目标。

纵观腾讯系内公域、私域触点众多，是培育高粘性、高互动、高净值用户的优质土壤。



基于微信的强社交属性，全渠道用户资产运营可最大程度还原线下服务场景，消费者不仅体验更加顺畅，品牌还更容易建立与消费者的亲密关系，从而打造构建全新的消费者交互闭环。

有好土壤仍需有好方法。针对美妆日化行业，品牌可通过腾讯的“STAR全域用户增值模型”从四大维度全面评估用户运营的精细化程度，进一步实现人群运营优化和业绩增长。



STAR全域用户增值模型可从运营、工具、组织三方面进行有效赋能，助力品牌实现用户资产诊断、策略制定及落地、效果复盘。以运营为例，品牌可通过STAR模型在公域拉新、活跃复购、会员运营、流失召回四大核心场景中进行精细运营，并针对细分触点系统化设置触点KPI，选择最契合的沟通渠道触点帮助经营提效。在工具赋能方面，数字化工具打通用户数据、触点匹配和内容匹配之间的壁垒，品牌标准地做好全链路、全渠道的用户数字资产沉淀之后，便可通过系统工具，实现用户经营的自动化、智能化。

与传统的用户分析相比，STAR 模型具有三大特点：



▪ 对标更系统

除了与品牌自身各时段的纵向对标以外，基于腾讯系内解决方案，还可以进行行业整体对标、竞品对标等横向分析，强化运营指引。

STAR 模型解构品牌人群资产发现，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用户资产结构。在“线上官网”模式下，品牌人群资产结构的触达用户占比突出，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，浅层互动及深层互动用户占比高，流量主要来源于线下柜台及导购客源，已经与品牌产生互动。

▪ 场景更丰富

模型可以系统提供三大类分析指导，以某国际美妆品牌为例——

整体分析，即品牌全量用户资产分析。结合STAR模型来看，在结构健康度方面，该品牌人群资产中，触达用户占比突出，同主流竞品品牌皆属于“线上官网”模式。在交互活跃度方面，与竞品相比，该品牌的深层互动及以上人群占比较高，正向流转效率更高。

营销分析，即520/618/七夕等营销活动的专项分析。在全渠道用户资产方面，对比历史营销期间，该品牌在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；在结构健康度方面，新增资产对比情人节有所提升，但深层互动用户资产明显下降，引导到小程序深度互动效率降低。

场景分析，即流失/召回等具体用户场景的分析。进一步对过去六个月该品牌流失人群进行分析后，发现品牌流失人群中，30%流向美妆和泛美妆品牌，流失购买的香水分类彩妆类产品最多。

基于STAR模型诊断出用户资产运营的健康度和痛点后，品牌能更清晰地从用户视角调整运营策略，让会员营销有数可依，从触点梳理到会员画像，体系化制定会员运营解决方案，加深品牌与用户的联系。



■ 转化更相关

将用户运营与具体的GMV转化相结合，实现从用户运营到生意增长的系统化落地。

伽蓝集团通过打造双积分系统（BA导购积分系统与全产品覆盖的会员积分系统），全面激励美妆店主和会员。双积分系统下，兑换的现金补贴全部由伽蓝总部承担，消费者也有明确的门店归属，不仅店主可以获得积分返现，顾客也能够获得积分享受优惠，门店也减少了营销支出，这一做法开创了导购、消费者、门店三赢的新局面。数据显示，三四线城市的美妆门店一个月收入在2万左右，接入双积分系统后，门店平均单月可额外增收约30%。



微信私域用户运营图谱

扫码关注公众号，回复关键词“全域”，
获取行业打法总结脑图



L'ORÉAL
PARIS

GOOD MORNING



巴黎欧莱雅

导购线上销量增长 300% 的 O2O 共赢模式



案例亮点

通过“由点及面，分阶段快速迭代”，巴黎欧莱雅以云店小程序为核心，以线下导购为切入点，在人、货、场三个维度全方位触达和服务用户，构建品牌的长期增量价值，打造出标杆导购和门店，并将成功经验和模式逐步复制推广到全国门店。在这个过程中，巴黎欧莱雅全面推进全域服务技能、管理、数字化工具等方面赋能，实现线上数字化领域的领先能力和丰富培训经验的横向迁移，构建了O2O共赢的商业模式。

企业概况

巴黎欧莱雅 (L'Oréal Paris) 是欧仁舒莱尔于1907年创立的美容品牌，也是欧莱雅集团里知名度最高、历史最悠久的大众化妆品品牌之一，主要生产染发护发、彩妆及护肤产品，其出众的品质一直倍受全球爱美女性的青睐。巴黎欧莱雅拥有一流的药理学试验室和皮肤学中心，还有遍布全球的研究测试中心，产品研发背景使其不断推出适应全球消费者不同需要的优质产品。

2020年，巴黎欧莱雅前瞻性地开启了线下数字化布局，以线下门店为起点，将服务场景延伸至云店、企业微信、社群、直播等新场景。

需求痛点

消费升级和消费群体年轻化趋势下，市场上诞生了许多潜在的新品类需求。与此同时，消费者的消费环境和习惯也发生了巨变，数字化与消费的结合日益紧密。消费者也不再满足于单一的购物场景，而是趋向于追求更加个性化和多元化的连接。

因此，巴黎欧莱雅希望与腾讯的深度合作，共创导购私域赋能新模式，将线下门店与私域有机融合，从而紧跟消费者需求变化，更好地服务消费者。



优秀实践

分阶段推进，打造人、货、场的长期增量价值

对于拥有丰富产品线、渠道以及大量线下导购的巴黎欧莱雅而言，线下数字化面临着多重挑战，可谓牵一发而动全身。为此，巴黎欧莱雅选择了“由点及面，分阶段快速迭代”的策略：从1家全球旗舰店出发探索创新，再扩展到10家直营门店验证成效，过程中，通过与腾讯智慧零售合作全国导购大赛，快速树立了标杆导购和门店。

在这个过程中，巴黎欧莱雅以云店小程序为核心，以线下导购为切入点，在人、货、场三个维度为品牌带来了长期的增量价值。

■ 货的延伸：新品、差异品、易缺品带来交易增量

巴黎欧莱雅拥有丰富的产品矩阵，但过去受限于门店空间，无法向消费者全部展示，而且彩妆、染发等色号丰富的品类还常常有缺货风险。借助于云店小程序，巴黎欧莱雅彻底打破了时间和空间的限制，可以随时随地为消费者提供最全的商品选择，让一线导购不错过任何一个与消费者沟通交流的机会。

同时，由于消费者在线上和线下有着不同的消费习惯，将场景延伸到线上后，巴黎欧莱雅也成功打开了用户新的消费需求。比如面膜这个品类过去在线下的体量非常小，但巴黎欧莱雅通过在小程序中种草、造节，对消费者进行360度的心智培育，极大地提升了这个品类对线下人群的渗透。





此外，云店小程序对新品的打造和推广也起到了重要作用。新品上市前，巴黎欧莱雅会定向邀约目标兴趣客群担任新品体验官，参与新品的体验和反馈。一方面，通过更多地聆听消费者声音，持续推出顾客喜爱的新品；另一方面，让参与体验的消费者创造并传播大量UGC内容，推动新品转化和上市销售的集中爆发。

■ 场的延伸：多场景触达、高频次互动，深化用户连接

除了门店空间有限，巴黎欧莱雅在线下面临的另一个痛点在于，顾客到店的频率和停留的时长也非常有限，导购缺少足够多的时间和场景向顾客一一介绍所有商品。在微信生态支撑下，导购通过企业微信朋友圈、1V1聊天、社群、直播等线上场景，可以随时随地触达消费者，为其提供产品讲解和服务，有效解决了这一难题。

值得一提的是，这些场景并非彼此孤立，而是各具特点、有机互补，通过合理利用可以形成巨大的合力。其中，1V1聊天是能够深度服务的场，社群是高频互动的场，合理规划的优质朋友圈是更丝滑无打扰的场，直播则是一对多生动丰富的教育场。

巴黎欧莱雅会根据场景定位、消费者画像等设计固定栏目的内容，吸引消费者不断到访。比如，社群有每周的福利日，直播间有新品日、家庭日、云课堂等深受欢迎的固定服务栏目。通过这些场景的相互串联，导购与顾客建立起了循环且深度的关系连接。

■ 人的延伸：从流量到留量，运营广度、深度双线提升

云店小程序的建设，一方面通过线上线下结合带来了新的流量；一方面通过公私域联动将流量转化成留量，有效提升了用户的服务深度。

目前云店小程序的流量主要来自于线下，但巴黎欧莱雅并非单纯把线下流量导到线上，而是会让线上流量反哺于线下。巴黎欧莱雅在设计云店小程序的线上获客链路时，会尽可能让新客与导购发生连接，使其有机会回到线下。同时在老客成长体系上，云店也会围绕双渠道流转的思路去设计，有效提升会员复购、留存和LTV (life time value)。



“全域技能 + 数字化工具 + 管理”三重赋能，筑牢线下数字化底座

线下数字化战略推进过程中，巴黎欧莱雅对其在线上数字化领域的领先能力和丰富培训经验做了横向迁移。具体而言，其线下数字化战略的落地执行可以细分成三个维度：

▪ 全域服务技能赋能，线上线下发力加速生意转化

线下导购过去熟悉的工作场景和工作方式，是与消费者面对面交流，通过试用产品和提供面部SPA服务，实现销售转化。随着消费场域的迁移，导购需要掌握如何在企业微信的生态下，更好地连接消费者，提供有温度、不打扰的线上服务体验，从而反哺线下销售，更好地促进销售转化。

为此，巴黎欧莱雅准备了完善的全域销售服务技能培训，帮助导购为消费者提供线上线下一致，且具有一定差异化的服务。针对不同的消费场景，巴黎欧莱雅对导购进行差异化的赋能，以更好地服务不同场域下的消费者，进而促进生意转化。

针对线下门店覆盖面广、区域多样化、模式更新速度快等特点，巴黎欧莱雅在赋能上采用去中心化原则，以保持终端的灵活性：由总部制定目标和标准，区域的销售管理人员和新零售培训师根据地方特色及一线实操经验共创实战方法，并反馈给总部，形成快速迭代的有效管理模式。

▪ 多维创新助推管理赋能，实现多方共赢

拥有科技美妆基因的巴黎欧莱雅，在O2O布局上坚持数字化与创新。企业各部门自上而下高度协作，形成了总部和区域共创的良性模式，360度全面推动线下数字化发展，助力服务场景和销售场景持续延伸。

巴黎欧莱雅的新零售团队通过创建品牌全新的微信端业务场景，不断探索新业务模型，全面推动了O2O服务链路、服务标准创新以及导购新技能培训。



同时,还将沉淀的方法论迅速传递给既有的业务团队,在完成自身的迭代和升级的同时,加速对庞大线下渠道的赋能,最终为消费者提供更加极致的服务体验,实现了消费者、导购、线下渠道与品牌的多方共赢。

在新零售赋能的基础上,导购可以与消费者建立超越时间空间限制的沟通,从而有效增加会员的粘性,提高消费者与品牌的忠诚度。另外,依托直播等平台的引流作用,导购也可更便捷让消费者预知线下活动,并实现一对多的服务提效。

■ 数字化工具赋能提质增效,创造全链路便捷购物体验

企业微信是巴黎欧莱雅线下数字化的重要载体,它高效串联了云店小程序、SCRM、导购任务管理等多个数字化工具,共同为消费者打造O2O全域服务;不仅为顾客创造了全链路的便捷购物体验,还大幅提升了导购的服务效率。

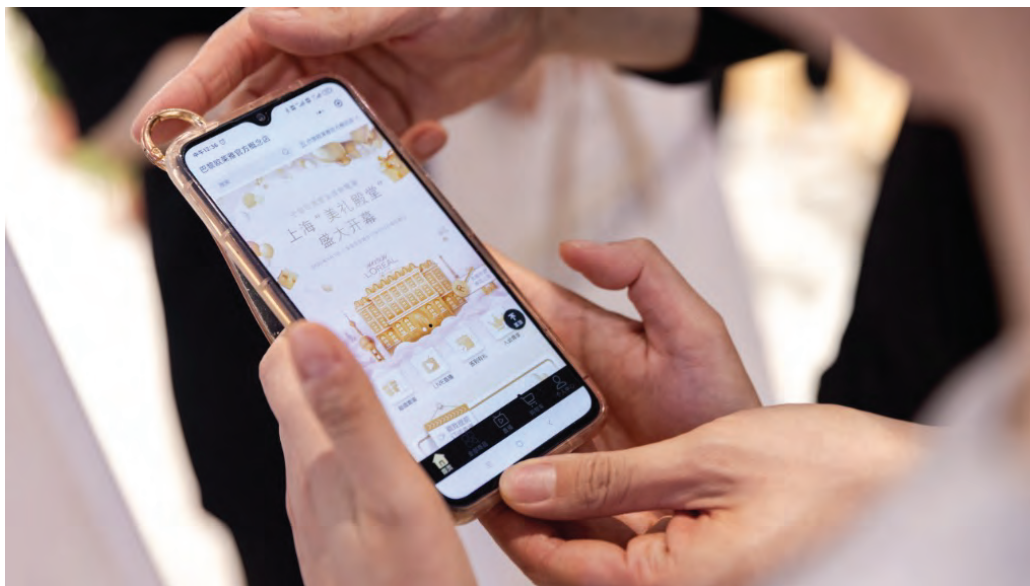
围绕云店小程序,巴黎欧莱雅开发了一款定制化的购物车组件,可帮助导购为顾客量身定制个性化的购物订单,顾客直接扫码即可支付,大幅节约了选购的时间成本。而在导购端,巴黎欧莱雅也针对导购打造了一系列数字化智能工具,涵盖商品展示、促销、数据分析等,让导购能高度自主灵活且精准地服务顾客。



由欧莱雅开发的Wesocial企微运营平台通过一站式的解决方案为导购赋能,可以助力导购更加高效地与消费者沟通,提供一人千面的服务体验,促进销售转化。在导购任务中心,通过开箱即用的社群运营营销工具等,导购可以根据用户画像进行差异化的信息触达,带来更好的品牌体验。



除了智能的数字化工具，巴黎欧莱雅还进一步夯实了底层数字化能力，联合腾讯智慧零售团队对消费者在云柜台的购物旅程进行全面复盘，从UI、交互、可用性三个维度，系统测试、评估小程序的购物链路并作出优化，确保消费者在云柜台上获得最优的消费体验。



数据成果

- 2022年，巴黎欧莱雅线下数字化已在上千家门店复制迭代，并完成对旗下2000+资深优秀导购的私域数字化能力培训，稳扎稳打地构建了O2O共赢的商业模式。
- 全国导购大赛期间，标杆导购可通过线上服务增加40%的“睡后”收入，导购线上销量增长300%。

The background of the entire image is a dark, semi-transparent overlay of a Watsons store interior. The store's entrance is visible at the top, with a large sign that reads "NEW BEAUTIFUL" in red and "watson" in white on a blue background. Below the entrance, the store's interior is filled with shelves stocked with various products, including health and beauty items. A sign for "Health Care" is visible in the background. The overall atmosphere is modern and clean.

watsons

屈臣氏

依托 O+O 生态阵地，重塑消费新体验



案例亮点

作为全球知名美妆个护零售商，屈臣氏推行O+O平台策略，通过线下4000家门店和线上屈臣氏小程序、社群、BA企业微信、服务助手、视频号等多元触点，实现更好的消费者触达，创造出线下线上无缝融合的消费体验，重塑消费者关系。

基于O+O平台策略的全域经营实践，屈臣氏进一步推出了品牌创新增长中心(WATSONS OPTIMO)，为入驻品牌提供多种数智化工具，帮助他们更好地进行人群筛选与高效触达，将优质的商品与服务推荐给目标消费者。

企业概况

屈臣氏在中国内地逾500个城市拥有约4000家店铺和逾6000万会员，是大众所熟知的线下及线上(O+O)保健及美妆个护产品零售商。2020年2月，屈臣氏小程序正式上线，标志着屈臣氏加速探索全渠道融合发展。

需求痛点

随着互联网技术的发展，消费线下线上一体化的趋势愈发明显，消费者“线上种草、线下拔草”或者“线下体验、线上下单”成为常态。对于线下优势明显的屈臣氏，如何通过线下线上全渠道打通，满足年轻消费者们对于无界式消费体验的需求，成为了一大挑战。

与此同时，在私域经济浪潮下，不少品牌开启DTC新业务模式的尝试。新时代下，零售商如何找到新的定位？又该如何调整自身业务模式，继续为品牌提供差异化的价值？

面对剧烈变化的外部环境，屈臣氏积极借助微信生态的力量，实现全渠道打通，刷新消费者体验，重塑消费者关系；并不断积累品牌用户资产，找到自身对于品牌的价值增量。



优秀实践

屈臣氏创新性提出O+O（线下+线上）零售模式，在线下以实体门店为消费者提供优质购物体验的同时，在线上基于微信生态内的丰富触点有效触达消费者，构建了从消费路径的每一环都实现了线上线下无缝融合的数字化生态。



第一阶段：布局 O+O 生态，全渠道服务消费者

早在2018年，屈臣氏开始加速数字化转型，扩大线下线上的客户群体，其后实行O+O平台策略，借助线下门店和线上触点的深度融合，把消费者源源不断吸引到屈臣氏的私域当中并与之互动。

▪ 以云店小程序打通线上线下，构建消费者互动社区

云店（屈臣氏小程序）是屈臣氏O+O平台策略的关键抓手，是屈臣氏以服务为核心重塑消费者关系的枢纽。这里的服务包含两层含义，一方面是门店提供的SPA、测肤、化妆等具象化的服务；另一方面则是信息服务，屈臣氏能够洞察消费者偏好的产品，并把相关促销或活动推送给她们。



云店(屈臣氏小程序)上线以来,屈臣氏陆续将全国约4000家门店及线上众渠道的流量注入云店,为消费者创造出线下线上无缝融合的消费体验:消费者可参与限时秒杀拼团、会员尊享更低价,还可随时通过云店下单、选择到门店提货,或在家享受快至30分钟闪电送货上门服务,同时还能线上预约门店服务。

在云店(屈臣氏小程序)中,屈臣氏针对年轻群体提供了丰富的社交互动玩法,如设置“试物所”等专区,打通消费者从种草、试用到购买的轻社交链路,为品牌和消费者创造双向连接。对于屈臣氏而言,云店不仅是一个线上卖场,更是消费者激发灵感的好去处。

此外,屈臣氏还以年轻人兴趣为发力点,推出虚拟偶像“屈晨曦”、云养宠物猫“屈奇”,不断提升云店的二次元、萌系指数,打造更有活力的年轻社交互动空间。



■ 企业微信 + 社群赋能 BA，让服务打破时空限制

屈臣氏对BA的定位是跟消费者成为好朋友,变成她们最信赖的健康美丽顾问。屈臣氏为门店BA提供了企业微信等专业数字化工具,在消费者离店场景下,也能够在线提供1V1的专业咨询和服务。屈臣氏BA会在企业微信上给消费者发送定制化内容、生日福利、会员活动等,消费者点击后即可直接跳转小程序或引流到门店消费。

在企业微信的助力下,BA们不再局限于在门店与消费者的有限交流,而是能够打破时空限制,将与消费者的关系,由短时的销售带货转换为长期的互动陪伴。

目前,屈臣氏的4万多名BA已经通过企业微信连接了4300万+消费者。数据显示,有接近一半的消费者在咨询BA后产生了购买行为,已经添加企业微信的会员消费金额为同期未添加会员的3.8倍,消费频率是同期未添加会员的3倍。



此外，BA还会主动邀请消费者进入相应的社群，每天推送当天的折扣商品和优惠活动，激发消费欲望。目前，屈臣氏已经拥有超过6万个社群，包含各类宠粉和VIP社群，累计用户达百万级别。

在社群运营方面，屈臣氏创新地推出了“28天陪伴打卡活动”，长期陪伴、提醒、鼓励用户。比如在屈臣氏为 Move Free 益节打造的28天线上社群打卡活动中，屈臣氏通过社群互动向消费者传递关节护理知识，帮助品牌进行消费人群触达，提升转化，此外还在线下门店举办健康沙龙，实现用户心智的全方位渗透。

▪ 全域引流至私域，实现消费者的精细化运营

屈臣氏遍布全国的门店是天然的线下流量入口。在线下门店，BA会主动添加顾客微信，引导其进入私域；同时，顾客也可以扫描门店内活动展板上的小程序码跳转至屈臣氏私域。此外，屈臣氏还会在微信、美柚、爱奇艺等平台的公域投放广告，持续引入亿级流量，为私域注入活水。

庞大的私域流量的基础上，屈臣氏会基于各个触点的特性，合理利用私域资源，实现拉新复购。以小程序的社交裂变玩法为例：屈臣氏云店小程序的主页设有专门的拼团专区，老用户邀请新用户参与拼团，可获得低价购买的权利，不仅能带来新用户，还实现了新人下单、复购以及N购。

值得一提的是，屈臣氏的微信公众号矩阵已经积累数千万粉丝。为了尽可能照顾到不同粉丝的喜好，屈臣氏开展精准内容推送，将特定内容信息推荐给特定人群，而精准化的内容传递也让打开率显著提升。





第二阶段：成立品牌创新增长中心，与品牌共生共赢



持续深耕O+O平台策略，目前屈臣氏的数据平台上，已经汇聚了超过2亿美妆个护忠诚用户，覆盖九成以上18-45岁国内都市女性，正是当下无论国潮美妆品牌还是国际品牌，都想要触达的核心目标群体。

作为一家美妆个护集合零售商，屈臣氏一头连接消费者，另一头则与众多品牌保持着密切合作。庞大的高质量精准用户人群和深入的用户洞察，不仅使其与消费者保持着长效沟通，亦为其构建良好品牌合作生态奠定了基础。



为了更好地发挥自身全域经营优势赋能品牌，屈臣氏将其O+O下媒体化平台命名为“OPTIMO”，并为品牌提供WISE INSIGHT、WISE BRAND和WISE MEDIA”三大数智化工具，帮助他们更好地进行目标人群筛选与触达，打造“消费者体验—消费者触达—数据沉淀—赋能品牌”的正向循环，实现消费者运营增长。其中，WISE INSIGHT是一个面向消费者的调研洞察工具，可以让营销策划更“有数”；WISE BRAND可在整个营销过程中助力品牌了解消费者资产变化与流向、健康状况等，及时发现品牌问题，或挖掘出更多新营销机会点；WISE MEDIA则可通过精准高效的广告方式投放，帮助品牌快速触达、起量，以及评估媒体影响力。

目前屈臣氏OPTIMO品牌创新增长中心与多个品牌合作取得了突破性增长，并且正在以开放的姿态，构建全新行业生态。



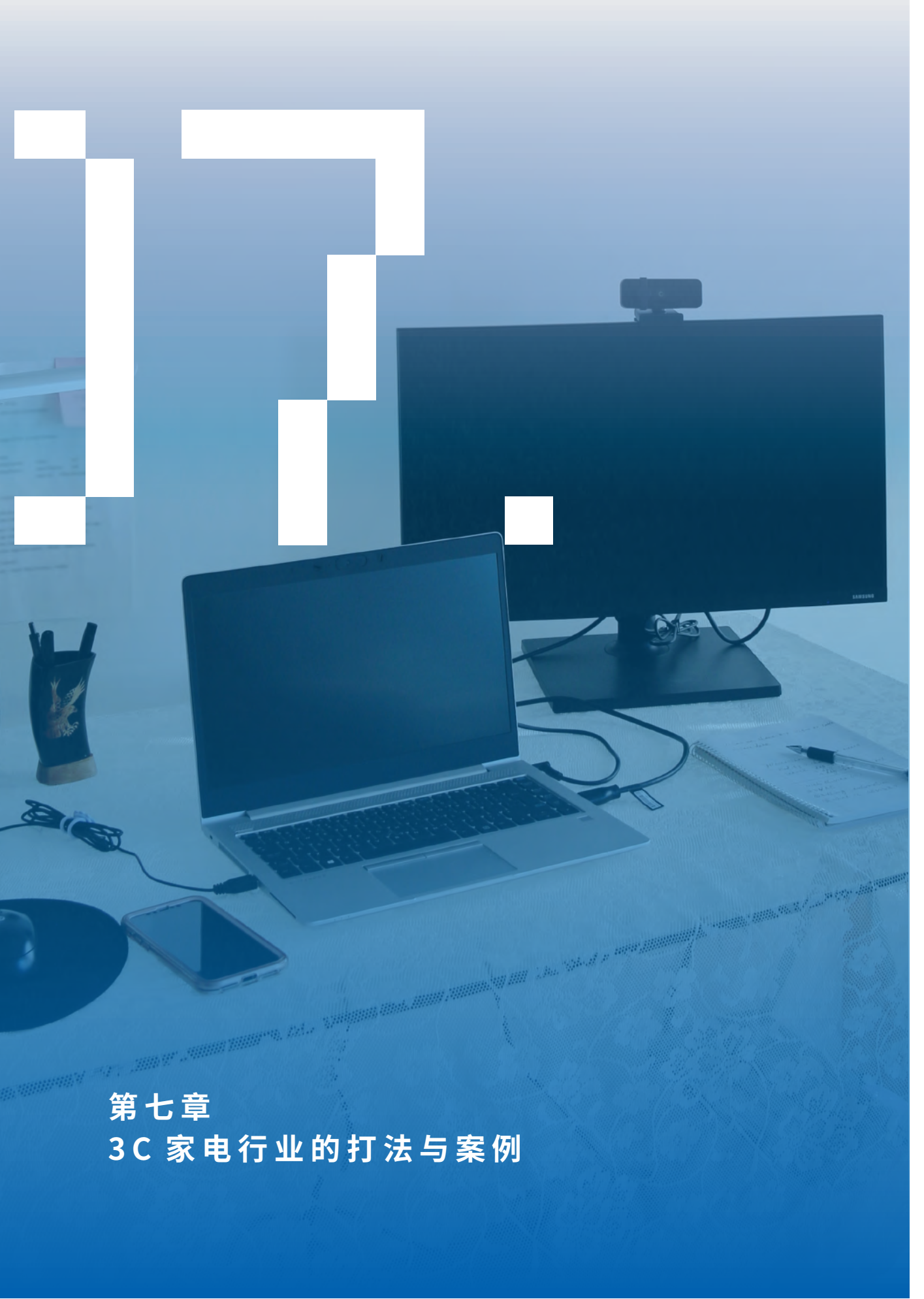


数据成果

屈臣氏目前已经积累了逾6000万+会员，逾百万社群用户。

屈臣氏通过企业微信赋能BA，连接了超过4300万消费者，其中48%的消费者咨询BA后产生了购买。添加企业微信的顾客，消费金额是普通顾客的3.8倍，消费频率是普通顾客的3倍。





第七章

3C 家电行业的打法与案例



3C 家电行业 发展趋势

《2022中国家电创新零售白皮书》指出，家电行业经过数十年的发展，逐步从增量迈进存量竞争时代，并且这一局面将在未来几年持续存在。依据GfK零售推总数据，2021年家电整体市场（包含彩电、白电、厨电和小家电）零售量92388万台，同比跌幅10.6%，零售额7,572亿元，同比增长5.4%。预计2022年整体家电规模小幅下跌，零售量同比跌5.3%，零售额同比微跌0.4%。

存量市场下同样蕴藏着增长机遇。一方面，新生代的年轻消费群体正在成为消费市场的主力军，他们的消费心理更加开放，品牌忠诚度相对较低，更看重商品的性价比和实际的消费体验，新人群的出现大大提高了3C家电市场的消费活力。另一方面，消费赛道持续细分，产品结构升级明显，同样有越来越多的消费者选择以更高品质的产品来提高生活质量；同时，受到人口老龄化进程加快、结婚平均年龄提高、出生人口数量减少等结构变化的影响，健康保健类、精致型的家电需求正在逐渐扩大。

在经历多年的持续高速增长后，尤其是叠加疫情波动影响，线上渠道已成为3C家电市场最大的销售渠道。据GfK大家电（彩电/空调/冰箱/洗衣机）全国零售监测数据显示，线上渠道的零售额份额已从2012年的4%增长至2021年的46%，线下各渠道均受到巨大冲击。如今，3C家电市场基本由线上、连锁和独立渠道主导，呈三足鼎立之势。

在大环境不断驱使下，3C电器行业的经营模式进一步升级。随着品牌在微信私域布局的不断深入，渠道驱动零售增长的模式正在逐渐过渡到全域数字化驱动零售增长模式。腾讯智慧零售数据显示，2022年智慧零售合作的3C电器行业商家在微信生态的生意规模同比2021年增长超10%，细分赛道的表现更是亮眼，其中PC赛道同比增长41%，家电赛道增长了35%，消费数码增长超100%。私域的蓬勃发展，为品牌推进全域经营提供了扎实的基础。



为 3C 家电行业 全域经营带来两大助力

3C 家电行业是典型的渠道中心行业。早年，品牌围绕线下渠道商展开激烈竞争。随着互联网技术的持续发展，渠道边界不断拓宽，行业内卷却进一步升级。这样的市场现状迫使 3C 家电行业品牌努力求变，一方面，品牌希望能够降低对单一渠道的依赖，在存量市场下降本增效；另一方面，品牌也希望在经营打法上求新求变，重拾品牌力。

全域经营正是解决 3C 家电行业瓶颈的良方。区别于过往，全域经营模式以企业的数字化能力为基础，强调“一个中心，两个整合”——以消费者为中心，整合公私域和线上线下渠道，形成生态化、一体化的交叉协同。在全域经营模式下，品牌商家通过多渠道、多触点的整合，减轻了对传统电商平台的依赖，避免了“靠冲流量续销量”的窘境，同时可以围绕消费者需求提供全场景服务，挖掘用户全生命周期价值，驱动长线的高效生意增长。

具体来说，全域经营模式对于 3C 家电行业的助力主要体现在以下两大方面：

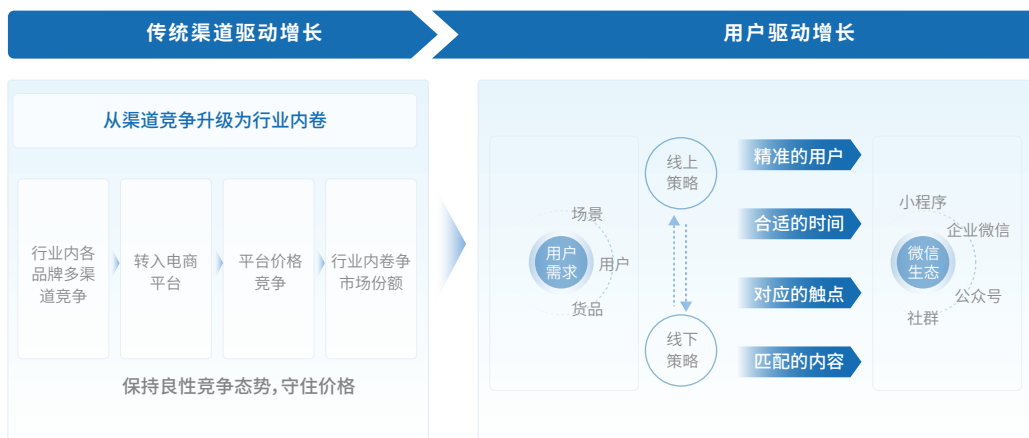
其一，通过精细化的运营实现降本增效

3C 家电行业已经步入存量竞争新阶段，与此同时，移动互联网流量红利的消退，广告投放费用整体增长，种种变化迫使 3C 家电品牌转变经营模式。全域经营模式基于公私域和线上线下的联通，有效满足了当今企业精细化运营、精准化营销的需求，帮助品牌焕新渠道活力，构建可控制、低成本、可重复使用的品牌与消费者的深度连接。同时，私域积累的用户资产能够帮助品牌更深入地理解目标消费者，一方面为公域引流提供更多有价值的投放策略参考，提高引流效率，另一方面还能够指导品牌战略决策及业务优化。此外，小程序直连线下门店，能够打通营业的时间和空间限制，创造全新增量。



其二，优化用户体验，驱动用户生命周期的挖掘

3C 家电行业客单价高，复购周期长，对线下体验、安装、售后等有强大的刚性需求。如何围绕长线的转化链路持续触达消费者，建立品牌与消费者之间的长期连接，持续培养消费者对品牌的信任度和粘性，是品牌经营必须关注的重要问题。而在全域经营模式中，通过对私域场景的挖掘，3C 家电品牌可以有效优化消费者的后链路体验。将售后服务链路和私域相结合，品牌不但可以有效降低再次触达消费者的沟通成本，更能进一步挖掘其消费需求，带来跨品类的交叉复购、耗材复购、朋友推荐等等。对于一些有志于布局智能家居生态的品牌来说，用好全域经营，可以对用户后续消费行为带来显著的影响。





3C 家电行业

全域经营核心打法

观察近年来3C家电行业头部品牌的经营布局，我们可以将他们的全域经营探索概括为两个动作，一个是线上全域经营的流量私域化，另一个是与线下门店的深度互通。这二者是相辅相成不可分割的整体。

3C电器行业应该围绕品牌私域GMV增长、品牌私域用户资产增长、品牌用户成长体系三个方向搭建来设计顶层战略，同时通过企业的数字化全域基建，将线上的“飞行部队”和线下的“地面部队”有机整合，才能真正推进全域经营发展。



图:3C电器品牌全域经营转型路线指引



具体而言，品牌需要重点关注布局线上全域引流和分发策略，以及打通线下门店。

布局线上全域引流和分发策略

品牌通过将微信生态与各公域平台打通，将新用户与已有的存量用户引流至微信生态作为品牌的核心用户资产进行沉淀，并通过一系列用户运营的方法策略，实现用户资产的全域分发转化。

从用户运营角度来看，可以将全域的用户分成存量用户和新用户。

对于存量用户来说，一般品牌能够通过消费者的授权信息、一系列的触达方式与消费者互动并引入私域做沟通、培育，目的是迭代消费者的触达策略。

存量用户的引流策略
触达方式：包裹卡、机身码、AI外呼、短信等
钩子：延保服务、耗材配件、优惠券、以旧换新等
货品匹配：跨品类交叉推荐
沉淀触点：企业微信、小程序商城注册留资、公众号、社群、视频号



图：3C家电行业存量用户引流策划流程



对于新用户来说，一般会通过广告投放、裂变活动、门店海报、用户行为触发、异业合作等策略，将消费者优先引入到私域做用户培育，辅助做短平快的直购。目的是尽可能提高新用户群体的首单转化率。某3C品牌在2022年上半年结合超级会员日的营销主题融入数字藏品重磅首发模式，发放数字藏品珍稀版8000份，纪念版12000份，并借助私域互动以及公域投放多点触达消费者，带来非常可观的增长。

新用户引流策略

触达方式：门店海报、广告投放、短信等

钩子：爆品、优惠券、NFT等

货品匹配：根据不同来源渠道做用户画像分析

沉淀触点：程序商城为主、企业微信、公众号、社群、视频号等其他触点为辅

在用户资产沉淀的同时，可以同步做用户资产的分发以及转化，尤其是3C家电行业在每年都会有至少2-4场新品发售，在新品发售期间会大大提高品牌曝光量，在此期间同步做用户资产的分发往往能够取得不错的回报。某手机品牌在3年内完成近3000万用户资产的积累，在一次新品发售期间通过企业微信触达上百万私域用户，半个月产生复购上万台，内部布局全域经营数字化转型的信心得到了大大的提高。

打通线下门店，实现流量上翻与品牌 GMV 增长

3C家电行业大部分品牌都经历过传统的渠道驱动增长的过程，因此在线下铺有大量的终端门店（直营门店或者是经销商门店），随着市场大环境的不断变化，线下门店流量出现瓶颈，交易量逐渐下滑。因此，大部分3C电器行业品牌正在进行全域数字化转型，通过微信小程序串联生态能力与线下门店打通。

根据品牌小程序组织结构的不同，3C电器行业线上线下的连通一般有两种模式：



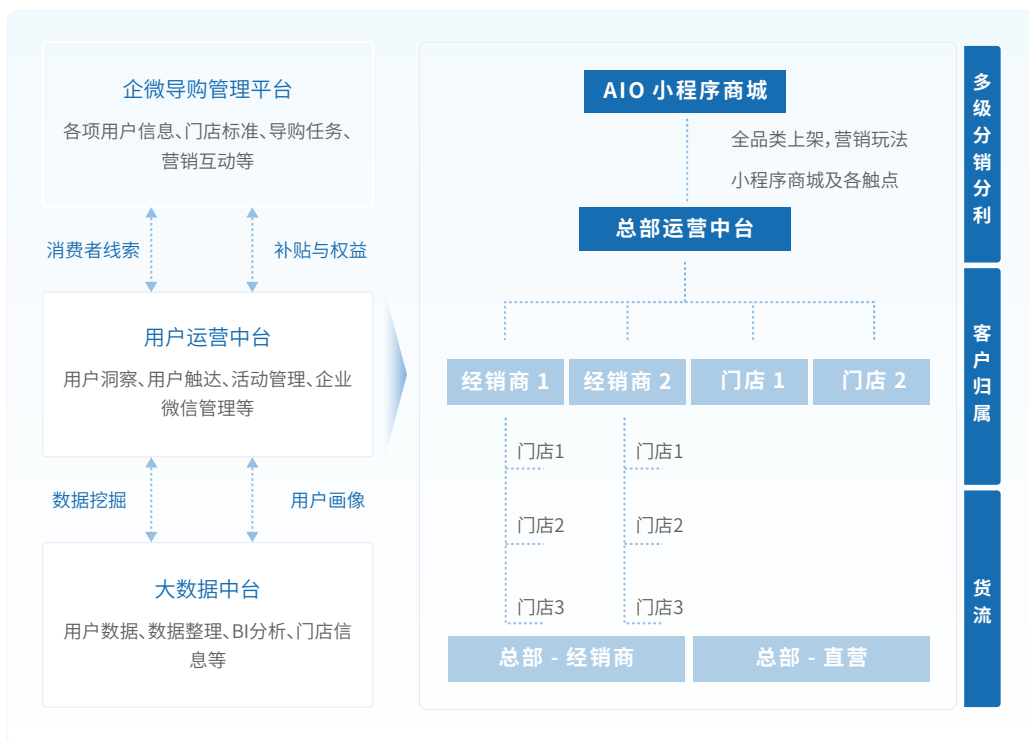
其一，以AIO小程序（AIO，称“all in one”）为核心主导连接线下门店，由一个AIO小程序实现线上线下流量的聚合与转化。这一模式能够为用户带来更加闭环优质的消费体验，从而最大化挖掘用户的全生命周期，但同时，对3C家电品牌的企业协调能力、数字化能力的要求也相对更高。

其二，官网小程序+云店小程序。官网小程序由线上部门主导，负责线上流量的收拢；而云店小程序则由渠道部门主管，负责货流、分润及用户资产的链接与管理。这样的方式对企业的协调能力要求相对AIO模式更低。

	ALL IN ONE 运营模式	官网 + 云店模式
小程序定位	· 由一个中心化小程序统一管理线上、线下流量的聚合以及分发转化；	· 线上官网商城主要负责线上流量的收拢，包括会员、品宣、销售等职能 · 线下云店小程序主要是与线下门店链接，包括货流、分润以及用户资产
组织形态	· 一般是由品牌的“一把手”主导，牵头全域经营项目组，联合线上线下团队。	· 官网小程序是由线上团队主导负责，例如Marketing/CRM/DTC销售团队/电商团队 · 云店是由品牌的渠道部门主导
运营模式	· 线上线下全域的用户体系运营，用户的全生命周期最优化，包括售前咨询、售中交易、售后保修体验、会员成长裂变等	· 一般来说大促节点线上团队+线下团队联动运营，日常线上线下独立运营。
产品需求	· 小程序线上功能全面，并能在数据端联动公众号、企业微信、社群等触点； · 与线下的联动：LBS定位、商品二维码联动小程序，后台的分账、货流、用户归属场景能力等； · 用户精细化BI能力+营销自动化	



下图进一步展示3C家电行业AIO模式的架构：



3C 家电行业

细分行业全域经营创新实践

以上述行业打法为基准，我们进一步细分行业赛道，对三个头部品牌的实战标杆案例进行拆解，为3C家电行业品牌落地全域经营战略，提供更多可探索的新方向。

小家电赛道：整合生态触点矩阵，打造全域营销闭环链路

当今的小家电市场，面临产品同质化严重、用户注意力碎片化、线下用户流失等种种挑战，同时，随着日常营销活动的持续增加，消费者对于传统的大促营销手段反应越发平淡。针对这一问题，品牌应从目标人群的洞察入手，调整优化其营销策略。



从运营层面看，品牌可以整合生态内的不同触点，以耳目一新的方式与消费者直接对话，传递品牌理念，构建与消费者的深度连接。同时，通过全域营销闭环链路的打造，将用户进一步聚流到品牌自己的私域流量池，从而在未来实现与用户的持续沟通以及用户忠诚度的培育。

戴森通过与腾讯的合作，在微信生态中进行了一次实践。品牌联动视频号、搜一搜、小程序等多个微信生态内的触点，打造“超级品牌日”活动。在活动预热阶段，品牌在微信搜一搜设立A级品牌专区，消费者主动搜索品牌名字时，即可了解到活动信息，并直接导流至公众号、小程序、视频号等阵地。同时，品牌通过在视频号10多个小时的直播，吸引消费者了解品牌和产品特性，同时在视频号上集中释放此次活动主打发售产品的创意内容，并联动gogoboi、黎贝卡等20位头部KOL联合造势，策划多篇种草软文。全方位的内容、触点布局，充分调动起消费者对品牌与产品的好奇心和购买欲。

最终，活动期间品牌销量比上一年同期增长52%，小程序会员同比增加33%，新增公众号粉丝同比增加312%，实现了品牌力和销售转化的双丰收。

3C 家电赛道：线上线下深度融合，探索智慧零售新模式

3C家电行业低频、高价、决策周期长等购买特点，使消费者在决策过程中对线下体验，包括售前咨询和售后服务等方面有较大的依赖，这造就了线下直营渠道不可或缺的角色与重要地位。充分发挥线下渠道价值，为消费者提供复合的优质用户体验，能够有效的提升用户完成消费决策的意愿和动力。

具体来说，品牌应该推动线上线下渠道的深度融合，线上渠道不仅可以为线下门店带来更多引流，同样也能成为线下消费完成后，导购持续跟进并服务的核心场景。以此为基础，品牌可以大胆探索多样化的跨界新玩法，为用户带来更丰富的消费体验。

联想基于线上线下的深度融合，将“社交+娱乐+私域”的融合模式赋予线下门店，探索智慧零售的全新赛道。



首先，品牌以微信小程序为中心，规划社群团购、快闪Pop-up store、跨界组合销售等运营模式，整合生态合作伙伴资源的同时，助力流量沉淀、渗透与转化。在线下，品牌通过与腾讯游戏的合作，将电竞赛事、二次元等IP资源融入线下场景，搭建购物区、5G及游戏体验区和社交区，加上门店观赛和高校赛事等活动内容，围绕目标客群，主打深度体验门店。同时，品牌还与腾讯深度合作周边大学城，组建强连接、高粘性的社群，提供创业实战课堂、带货分佣的创新机制和附加权益，刺激大学城学生们实现微创业成长，成为大学生的创业基地。

在此次合作中，腾讯为联想提供了内容、技术资源和私域运营等全方面的助力。在腾讯的助力下，联想成功围绕Z世代校园客群打造了有参与感、成长感的私域闭环场景，以长线思维深入运营，提升目标用户粘性和复购，持续助力品牌高效增长。

数码产品赛道：全域生态赋能，差异化定位强化品牌力

对于单价高、复购低、重体验、非硬性需求的数码科技品类，品牌往往需要强化自身调性，从而吸引消费者甚至是创造用户的消费诉求。而品牌基于全域生态中不同内容触点的建设，可以打造品牌内容的自留地，长此以往，品牌不仅能够展现差异化的品牌定位，也能强化用户的归属感与体验感。

一直以来，国内用户对于主机及主机游戏的认知尚浅，市场基础相对薄弱。为了从零到有逐步扎实起主机游戏的消费文化，Switch充分利用了腾讯生态延展性极强的特点，陆续上线官方小程序、搜一搜品牌专区、视频号直播等，不断拓展微信全域触点，打造出一套完整的带有品牌特有烙印的生态体系。这些触点，成为了品牌面向消费者的内容触点，品牌通过内容渠道，迅速便捷地和消费者沟通，并持续释放粉丝福利，帮助玩家建立线上线下的主机同好社交圈。另一方面，这些触点也成为了品牌向用户提供便利、完整服务的媒介，品牌通过与微信生态的深度合作，打通账号体系，用户可以通过微信账号登录平台，与微信好友一起畅玩，还能通过微信支付快速购买平台游戏，用户游玩体验显著提升。



随着品牌内容生态的逐渐完备，Switch逐渐在国内培育起了主机游戏的消费群体，成功建立起品牌的差异化特质，也从长线为品牌的持续经营提供了更强的增长动力。2021年春节期间，Switch将旗下知名IP马里奥制作为微信红包封面，发送给潜在用户，每个红包封面带来了20倍以上的自然流量的增长，帮助公众号增加了10万粉丝。这一成绩，与品牌根植于全域经营的内容生态基础建设密不可分。



3C家电行业智慧零售解决方案全景图

扫码关注公众号，回复关键词“全域”，
获取行业打法总结脑图



Z Σ P P
华米科技

华米科技

依托四力全面提升私域经营，为用户创造真正价值



案例亮点

依托“四力增长模型”，华米对自身的私域做了全面诊断和提升：成立私域团队以完成组织力搭建；梳理私域运营链路，利用腾讯方略，尝试公私域联动、异业合作、启动视频号直播等提升运营力；在小程序和视频号上体现商品差异，打造有竞争力的商品力；并接入SCRM工具提升产品力等等，为用户创造了真正的价值。

企业概况

华米科技成立于2013年，是一家基于云的健康服务提供商，拥有全球领先的智能可穿戴技术。华米科技也是中国首家登陆美国资本市场的智能硬件创新公司，于2018年2月在美国纽约证券交易所（NYSE）上市。基于强大的人工智能算法和大数据分析能力，华米科技为用户提供7x24小时健康监测服务，并通过将智能可穿戴技术集成到全球物联网，为用户创造更智能、便捷的生活方式。

需求痛点

随着市场进入调整深化期，3C家电产品同质化竞争现象越来越严重，不仅影响到消费者的使用体验，也从根本上制约了行业的高质量发展。同时，移动互联网流量红利的消退，广告投放费用整体进一步增长，也使得3C家电品牌意识到对存量用户深耕细作的重要性。

因此，华米希望通过精细化的私域运营，更好地发现并解决用户的需求，促进产品功能的快速迭代，提高用户体验。



优秀实践

基于“四力增长”全面提升私域经营，为用户创造真正价值

自2021年与腾讯智慧零售展开战略合作后，华米依据“四力增长模型”对自身的私域经营做了全面诊断和提升。例如组建私域团队以完成组织力搭建；梳理私域运营链路，利用腾讯方略，尝试公私域联动、异业合作、启动视频号直播等提升运营力；在小程序和视频号上体现商品差异，打造有竞争力的商品力；并接入SCRM工具提升产品力。



其中，华米的微信社群目前处在从0-1的良性增长的阶段，其核心目标并不只是追求社群规模要做到多大，而是追求能给用户提供的真正的价值，帮助用户更加健康的生活。基于此，华米进行了多重努力：

第一，在服务侧打造专门的私域运营团队，及时了解用户的需求，并将用户的建议和意见传递给产品和研发团队。不仅如此，华米的产品经理甚至部分研发工程师，也会直接加入到群组里面，跟用户做直接互动，从而让用户更好地理解华米的产品思路，同时华米的产品和研发也能更直接地获取资深用户对产品细节、功能等方面的深层次需求。

第二，在内容侧会结合自身优势，产出更多与产品相关的健康、运动类科普知识内容，帮助、引导用户更加健康的生活。比如华米“活力PAI”小程序不仅能够根据不同人的运动习惯与身体状态，量身定制出综合指标；还会推出“组队每日瓜分现金”等活动，激发更多用户的运动活力，为他们的身体健康提供更好地保障。

第三，策划线上线下活动，进一步连接用户，增强用户黏性。华米不定期邀请专业用户跟产品研发团队做面对面用户访谈，体验内测版本新功能，并收集用户有用的建议或者槽点，持续提升商品力的同时，强化了与用户的连接。



华米还会将用户自主发布的优质内容，在自身公众号等传播渠道上进行互动，从而激发他们更积极的参与意愿，加入到产品优化和对外传播之中。

打造公私域闭环，共建健康生活

通过“四力增长模型”实践，华米与用户之间建立了更紧密的联系。基于此，华米把整个用户积累在私域，通过视频号等传递产品的属性、卖点，并分享功能、体验，加速流量的转化与留存，形成了公私域闭环。同时，华米还通过与腾讯智慧零售的联名合作等形式，打造差异化竞争优势，提高用户体验，进一步激发了整个用户运营和营销的潜力。

另外，华米并没有把私域仅仅当做是一个营销和销售的通路，而是在更严肃化、更专业化的健康方向上进行了更多尝试，比如把医疗资源和华米的APP、服务、私域运营等整合，跟专业的医疗机构合作，产出更多、更精准、高质量的内容，帮助用户更好地关注健康和生活。

未来，华米将对私域进行坚定不移的长期投入，进一步扩大私域运营团队的同时，扩大私域服务的范围，提高私域内容的质量，开展更多有价值、有意义的用户活动。另外，海外市场的私域运营工作也在有序的推进之中。

数据成果

2022年618期间，华米推出的跃我T-Rex2与腾讯智慧零售的限量联名礼盒上线即售罄，受到了社群用户的一致好评。同时，华米还与乐刻运动开展联合活动，邀请资深教练来到视频号直播，观看7万余人，刷新了华米的视频号历史观看纪录。





第八章 生鲜商超行业的打法与案例



生鲜商超行业的 发展趋势

随着疫情常态化、商超模式固化、新业态兴起，逛超市的人变得越来越少，生鲜商超企业所处的市场格局已经发生了变化。增长乏力、业绩下滑、亏损扩大、频繁关店，成为商超行业内的常态。Euromonitor统计数据显示，2021年，中国商超市场规模已超过3万亿元，但市场整体增长乏力，2018年至2021年的复合年均增长率(CAGR)仅为2.6%，其中大卖场业态同期CAGR为-0.4%。同时，中国实体门店的客流以每年5-8%的比例下滑，2021年，68.39%的商超企业客流量同比下降。

但这并不意味着消费者需求消失，而是催化着新的机遇，越来越多的生鲜商超企业开始发力线上，拥抱私域，以对冲线下客流下降的趋势，承接和满足原有部分客群的线上购物需求，同时进一步吸引年轻消费者。观研报告数据显示，2017-2021年，中国生鲜电商市场一路高歌猛进，规模从903.4亿元激增到3117.4亿元，年均复合增长率高达36.3%，2022年生鲜电商市场规模有望达到3638亿元。中国连锁经营协会发布的《2021超市业态调查快报》也显示，2021年，78.5%的超市企业线上销售同比增长，八成超市企业线上销售占比稳步提升。

此外，生鲜商超企业的经营模式也由单一业态逐渐转向多元业态共同发展，线上电商、前置仓、社区团购、社区生鲜店等新兴业态不断涌现，以更好地顺应消费者需求的变化，并以更精准的商品组合和营销渠道实现与消费者的交互。

整体来看，生鲜商超行业竞争日益白热化，企业开始加速寻找新增量，增强私域运营能力、推进全域经营成为生鲜商超企业的共识。



生鲜商超企业

全域经营难点

相较其他行业而言，生鲜商超行业私域建设起步较早，叠加疫情常态化影响，生鲜商超行业私域迅速增长，大量商家逐步完成了从线下到线上、从公域到私域的用户资产沉淀。据统计，目前生鲜商超行业与腾讯智慧零售合作的品牌商家已经积累了1亿小程序用户、5000万公众号粉丝、3000万社群用户，交易规模超320亿。其中，头部商超线上生意体量已经很大，智慧零售服务的领先超市企业私域占比高达20%，并且小程序是这些商家布局私域的重点。

如今，生鲜商超行业私域建设已进入高速发展期，生鲜商超企业对私域的态度已从过去的“要不要做”转变为“怎样才能做得更好”，对于私域的理解也从最开始比较初级的消费者运营，到今天培养与消费者之间长远和忠诚的关系。全渠道业务发展成为商超行业标配，从私域到全域经营的进化正在悄然发生。但对于如何做好全域经营，生鲜商超企业还面临着诸多问题：

在数字化战略方面

大多生鲜商超企业对全域经营的战略认知不够。全域经营不是为了赶时髦、追风口，如果没有想清楚为何需要全域经营，企业由私域到全域的转型升级也很难有所收获。不少生鲜商超企业由于缺少科学有效的战略规划，在全域经营的摸索中依然举步维艰，亟需具有指引性、可参考的系统性方法论指导。

在数字化运营方面

生鲜商超线下客流下滑的同时，线上平台公域流量见顶，企业需要新的模式进行用户运营，通过私域阵地实现流量的持续引入。同时由于很多企业依旧停留在让消费者加好友，进社群，给予一些活动福利等，用户数据有效沉淀较少，无法真正洞察和了解消费者，在运营上无法做到有数可依、有的放矢，更别提反哺业务优化，私域的价值无法得到充分释放。



在数字化工具方面

生鲜商超企业业务不断丰富,种类增加,对于基础系统要求持续提升,对于降本增效诉求也不断升级,各业务环节都缺少相应的数字化工具。以用户数字化工具为例,随着用户消费渠道的碎片化和多样性,许多用户数据零散的分布在各个渠道,数据来源庞杂且清洗困难,如何将企业不同渠道的数据链路打通,把全域用户数据逐渐采集处理并运用好就成了一大难题。

在数字化团队方面

全域经营需要企业从上至下各个部门协同合力、全情投入,全面连接并整合经营资源。但生鲜商超企业由于一线员工数量庞大,员工流动性也特别强,组织较为分散。叠加疫情波动等不确定的外部环境,进一步增加了人事管理难度。部门和团队之间的协同效率也不足,上下游之间分工可能存在灰色地带。此外,在全域经营方面,相关的运营人才短缺,很多员工也缺少私域、数据等新型技能经验与动力,企业虽然渴望布局全域,却往往无所适从。

生鲜商超行业

全域经营核心打法

面对复杂多变的行业环境,全域经营是新流量生态下最大的确定性。对于生鲜商超企业来说,掌握全域经营核心打法,才能更好地在不确定性的行业环境中实现盈利增长。

结合腾讯智慧零售与头部生鲜商超企业合作经验,建议品牌商和零售商在推进全域经营过程中,重点思考三个核心问题:如何提高在公域中的获客效率,并将目标消费者引流至私域;如何通过私域的精细化运营,提升消费者粘性及复购;以及如何发挥私域数据资产价值,反哺公域运营提效。



下文总结分享头部生鲜商超行业在全域经营上的一些核心打法，供企业借鉴：

一、全渠道会员：数据驱动精细化运营

从线下为王的生鲜商超萌芽期，到争抢线上场景的生鲜电商爆发期，再到如今线上线下全面融合的全域经营探索期，生鲜商超行业的本质都未改变，都是基于用户消费场景满足消费需求。

然而，如今消费者的需求变得更加多元碎片，并且对消费的即时性要求很高，移动互联网还加速了消费场景的变换，整体呈现出消费链路复杂且具有个体偏好差异大的特征。

生鲜商超企业可以通过全渠道运营，实现线上和线下渠道的资源共振，创设更多消费场景，让消费者可以自由选择在线下门店，或者线上多个平台和渠道进行购物。同时通过搭建全渠道会员体系，对线上线下全部渠道的会员进行整合，沉淀出统一的、全域的会员数据，方便企业进行后续的有效触达和精细化营销。

其中，全渠道会员运营成为商超行业重要发展趋势，也是企业推进全域经营的重要抓手。

会员运营成为商超行业重要发展趋势，商超企业亚需提升会员数字化管理能力

常见问题

会员数字化水平低：

部分企业仍然在使用实体会员卡，会员认证方式比较传统，导致会员发展缓慢

会员体系单一：

目前一层会员体系，而行业内很多企业已经开始进行泛会员运营体系

会员数量少：

会员规模远远无法匹配企业市场的影响力

积分账户不统一：

对于多业态的企业，可能存在同一客户在不同业态积分权益不通，体验割裂的情况

会员权益简单：

目前以积分激励为主，权益体系相对单一，对会员吸引力有限

缺少会员运营：

会员运营方式单一，缺少主动营销工具

会员画像不明确：

目前对会员标签收集不完善，难以分析，用户数据，也难以发挥数据价值





腾讯智慧零售可以为商家提供从咨询设计、会员系统、体系搭建、营销应用在内全渠道会员运营支持，其中腾讯企点营销能够有效识别用户ID，实现数据整合，并通过营销自动化能力实现千人千面的内容推送，真正实现对不同渠道会员的精细化运营。

全渠道会员：从咨询设计到数字产品到数据赋能的全渠道会员运营支持



国内某知名商超企业布局私域较早，社群体量行业领先，但用户整体留存与活跃度不高。智慧零售团队通过分析用户的消费水平及访问频次，建议对用户进行分群运营，并且针对不同的群设置不同的策略，最终实现了用户运营的整体ROI显著提升。

某知名会员制超市为应对行业竞争加剧，重新调整会员制度，并基于腾讯数据能力和会员标签体系应用，也大幅提升了其全渠道会员渗透率与续卡率。

二、联域共营：实现流量价值更大化

随着生鲜商超企业私域实践的纵深推进，企业的私域已从简单的小程序商城搭建，升级至全域的体验提升。线上和线下、公域和私域、品牌和渠道等多种联动运营的场景成为新的发展方向。



以品牌和渠道的联动为例，整个行业内的私域互通、联域合作正在成为趋势，生鲜商超企业可以通过异业合作、联合造节、共享数字化工具、门店联合直播等形式，互为公域与私域，进行私域用户的共同运营，全面拓展品牌的交易场景，实现渠道效率升级和品牌升级的双赢。

截至目前，已有不少企业借助企鹅吉市，展开联域共营的探索。企鹅吉市是腾讯智慧零售联合品牌方和零售商推出的重磅营销活动，已经成功举办1年多，累计覆盖15家商户、发券量超1000万、会场UV超1000万、活动GMV超10亿。其中，单场活动触达用户超过2000万、GMV超过1亿，单场合作品牌爆发交易额超1000万。企鹅吉市已经成为微信生态内具有强购物心智的营销IP。

作为私域流量交换场，企鹅吉市运作的底层逻辑，是将不同企业积累的私域作为一个整体来运营，同时结合腾讯生态内的微信搜索、游戏、广告等公域流量，用多样的社交裂变玩法和各类私域触点的打通，助力企业实现流量互换、裂变，以及私域规模的互助增长。

在今年的“6.18”购物节，腾讯智慧零售以企鹅吉市小程序为载体，联动叮咚买菜、永辉超市、鲜丰水果等8大KA生鲜商超客户共同打造了“618商超小程序叠加节”活动。通过微信搜一搜、视频号等渠道引流，借助超级品牌日、异业发券等创新玩法，以及预约、裂变等营销工具，企鹅吉市“618商超小程序叠加节”期间，8大KA生鲜商超客户小程序累计销售额突破3亿，销售额环比增长超225%，订单量环比增长超60%。同时，全国范围内线下参与门店超过2186家，活动整体参与人次超过1452万。

三、数智大脑：助力全域提质增效

由于生鲜商超行业私域起步很早，如今已迈入深水区，生鲜商超需要从线上零售渠道的数字化探索，升级至线上线下全渠道的数字化融合赋能。打通全渠道数据分析、决策、交互成为生鲜商超企业需要关注的重点。企业可以通过相关数字化工具的应用，形成“数智化”大脑，驱动业务增长与创新。



具体而言，企业可以运用好以下几类数智化工具，为全域经营提质增效。

▪ 数字化选址

对于生鲜商超企业来说，线下依然是业务主要来源，门店选址对于全域经营有着非常重要的作用。从人工选址到借助数字化能力实现智能选址，已经成为商家开店的新选择。

腾讯推出的轻咨询、产品化的解决方案有数方略，可以帮助企业升级数字化选址流程。生鲜商超企业可以基于腾讯大数据分析和建模，获得更全局生意视角，包括人群聚类、潜客渗透等方面的分析与洞察，为渠道优化和门店布局提供有价值的参考，进而强化渠道效能。

▪ CDP(消费者数据平台)

一直以来，传统商超行业都苦于数据孤岛，缺乏有效的全渠道数据集中分析处理能力。这也是企业推进全域经营必须要解决的关键问题。CDP作为消费者数据的统一整合平台，可以通过CDP建设与场景应用，帮助企业将不同场景的客户数据采集、清洗、整合并打通，构建灵活的标签画像体系，并作用于媒介投放优化、目标人群深入洞察、及时准确决策分析等多场景。

以一个常见的应用场景举例，借助CDP能力，企业可以将公域广告投放内容、用户行为和转化数据进行拉通，全面分析不同渠道的流量情况，包括沉淀至私域的用户群体特征。这些数据分析可以进一步帮助优化公域投放的渠道选择、素材制作、人群定向等等，也能为私域运营提供有价值的指导。

▪ MA (自动化智能营销)

如今，生鲜商超行业流量红利逐渐消失，营销成本居高不下，有效线索的获得难度越来越大。借助MA智能营销平台，企业能够有效整合线上线下所有营销渠道，构建适配各渠道营销获客的场景，打通营销触点，协助生鲜商超企业洞察客户行为轨迹，挖掘出高价值销售线索，构建起一站式全域用户精细化运营，通过数据驱动形成有效闭环，赋能企业高速增长。



以商超生鲜商家的官方小程序为例，基于消费者浏览、交互和交易等行为数据分析，有效洞察消费者的真实需求，就可以借助自动化智能营销能力，实现千人千面的页面设计或商品推荐，通过更加客制化的内容，增强用户粘性，提升转化效率。

2022 年商超便利行业产品解决方案版图



扫码关注公众号，回复关键词“全域”，
获取行业打法总结脑图



家家悦 JIAJIAYUE

me 川家
—hyper

家家悦

小程序直播场观稳定 10 万 +，生鲜商超的“优鲜”新体验



案例亮点

家家悦以线上线下融合为核心，通过涵盖企微、公众号、小程序、视频号在内的私域矩阵，提供到店、到家服务，满足顾客全场景、多渠道的消费需求。其中，家家悦利用微信小程序“家家悦优鲜”线上平台，以及高效供应链体系，利用密集的网点和门店社群资源，联合重点品牌厂商，不断升级直播、社群团购等新业务模式，增强顾客购物体验的同时，实现了营收回暖，为企业的健康可持续发展奠定了基础。

企业概况

家家悦集团股份有限公司是集超市连锁、供应链建设和食品加工一体化的连锁企业集团，综合实力名列中国民营企业500强、中国超市百强第7位。多年来，公司坚持“顾客的需求就是我们追求的目标”的经营理念，积极采用现代营销方式，大力发展现代物流，整合利用优势资源，不断提升竞争能力，走集团化发展之路，取得了超常规、跳跃式发展。

截止2022年9月末，公司门店总数1000余家，网络覆盖山东、北京、河北、内蒙古、江苏、安徽等6个省份，形成了大卖场、综合超市、百货店、便利店、专业店等多业态并举的格局。

需求痛点

无论线上线下，零售业依靠“流量红利”的时代已经过去，之前“补贴换增长”的模式不可持续。全渠道、精细化的流量及用户运营能力，成为零售企业实现流量价值最大化的必备能力。同时，受国内疫情反复、消费动力不足、生鲜食品CPI走低、渠道多元化等诸多因素影响，零售企业的营收和业绩增长也面临较大的压力。

因此，家家悦希望通过全域经营满足消费者日益多元化的需求的同时，沉淀企业的数字化资产和会员资产，提升单个会员的价值产出，并实现低成本流量的获取，降低新业务启动的成本，扩宽业务范围，寻找新的增长点。



优秀实践

家家悦以线上线下融合为核心,通过提供到店、到家服务,满足顾客全场景、多渠道的消费需求。目前,家家悦打造了涵盖企微、公众号、小程序、视频号在内的私域矩阵,并打通线上线下会员数据,构建了全域会员系统。

■ 基于小程序多触点联动,线上线下满足消费者多元需求

作为私域矩阵的核心,“家家悦优鲜”小程序集合了直播、社区团购、门店及时达、全国送等业务,可以满足不同消费者的需求。2019年,家家悦推出新零售业态生活港,通过线上“家家悦优鲜”小程序,为顾客提供配送到家服务。2020年初,家家悦推出优鲜小程序,加强新零售业务推广,推动O2O及社区团购业务全覆盖。

完善小程序布局的同时,家家悦以高效供应链体系,为私域拓展做支撑。首先是全球直采网络,在国内首创“基地+超市”的农超对接模式。目前,公司已与1500多个基地建立直接合作关系。其次是强大的生鲜加工能力,家家悦投资建设了具备国际先进水平农副产品交易中心和生鲜加工物流中心。强大的生鲜初加工能力,是家家悦开展生鲜自营的依托,也构筑起家家悦区别于其他商超的行业“护城河”。第三是2.5小时物流配送圈通过多种先进技术,实现了对农产品生产、运输、配送、销售全过程的实时管控,不仅保障了物流配送过程的食物安全,而且有效提升了物流管理效率。第四,家家悦在打造市场竞争优势的同时,也构建起完整的生鲜商品流通可追溯体系。目前,家家悦是威海市肉菜流通追溯体系节点企业,也是山东省连锁商超生鲜追溯试点企业。





疫情发生后，家家悦小程序线上订单量大幅增长，门店配送范围从周边3公里扩大到5公里。基于高效供应链体系，家家悦保证了线上销售的生鲜商品供应充足，让更多顾客能够通过线上订购所需商品。

同时，家家悦依托连锁网络密集、深入社区的优势，主动联系门店周边小区物业、居委会，通过门店顾客群和社区群，采取“套餐+订单”相结合的配送模式，推出适合门店周边客群的不同档次的肉、蛋、菜商品组合和米、面、油、面条、方便面等民生商品。社区居民通过微信群或社区群提出需求，公司通过各连锁门店，就近配送到门店周边社区，满足居民家庭生活必需品一站式需求。疫情期间，顾客通过微信群、社区群订货的数量不断增加，日均配送量30吨以上，进一步减少顾客外出购物。

可以说，家家悦利用微信小程序“家家悦优鲜”线上平台，及与第三方平台合作，为消费者提供到家服务；并利用密集的网点和门店社群资源，联合重点品牌厂商，不断升级直播、社群团购等新业务模式，通过顾客线上下单、到店自提，加快线上线下融合，增强顾客购物体验的同时，实现了营收回暖。

■ 搭建直播矩阵，全域引流助力线上销售

在拓展私域的过程中，直播成为家家悦提升运营效率，增强线上线下融合、到店到家协同的全渠道运营能力的重要途径，进一步提升了购物体验。

通过直播的模式，家家悦做到线上线下场景联动和相互导流。直播前，家家悦小程序、公众号、企微、视频号等公私域联动，多渠道运营提醒用户预约，提前锁定粉丝关注；直播中，则调动可利用的一切私域流量，通过激励设置实现社交裂变。

家家悦积极搭建直播矩阵，实现公域私域引流，助力线上销售，为企业的健康可持续发展奠定了基础。2021年，家家悦利用物流、门店社群及品牌厂商等资源，全年开展直播181场，把直播间搬到工厂、基地、仓库、流水线等，实现了多地多场景多产地实时连线，平均每场观看人次约15万，最高单场直播观看量达到58万人。



数据成果

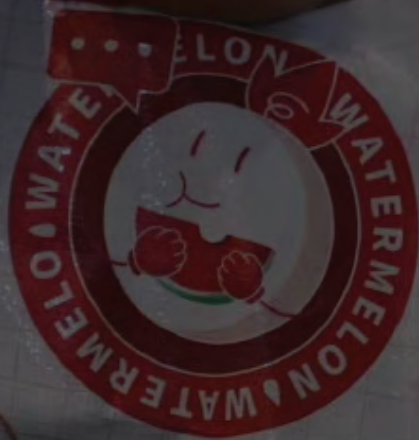
- 截至2022年6月末，家家悦线上销售和订单量同比增长均超过了80%。第三季度线上业务GMV同比增长31%，其中到店业务GMV同比增长49%。
- 目前，家家悦私域GMV已达数亿级规模，同比去年增长58%。其中，小程序直播GMV单场峰值超过300万，平均单场小程序直播GMV亦稳定在100万以上，单场场观稳定在10万以上，其线上销售到店自提的模式，也为家家悦的线下门店带去了可观的客流增量。

钱大妈®

FIND FRESH FOOD
ANYTIME AND ANYWHERE
钱大妈心选好物·有约在鲜#

新浪广东

随时随地
新鲜到家



钱大妈

选定私域主战场，线上成交同比提升 45%



案例亮点

依托微信生态，钱大妈梳理内外部所有的渠道，助推全域导流进私域。通过企业微信打通线上线下私域场景，并持续推出强交互、高粘性、快速触达、更易变现的私域流量玩法，提升用户粘性的同时，进一步强化了“不卖隔夜肉”的IP。

企业概况

作为“不卖隔夜肉”理念的创造者和社区生鲜连锁品牌的开拓者，成立于2012年的钱大妈通过尝试和验证“日清”模式，以及“定时打折”清货机制，从新鲜角度重新梳理传统生鲜行业的标准，对肉菜市场进行新的定义，全方位保证每一份肉菜的品质。

经过十年稳健运营、高速发展，钱大妈已成为社区生鲜行业的领军品牌。截至2022年3月，钱大妈已全国布局超30多座城市，门店总数近3300家，服务家庭超1000万。

需求痛点

钱大妈的商业模式以线下门店为主体进行承接，一旦用户离开门店，品牌和用户的互动与链接就会结束。因此，钱大妈在线上场景基于小程序为用户提供了会员、电商等额外服务的延续，来突破线下门店营业时间、交互空间、SKU数量等限制，但对于更注重“看得见摸得着”体验的核心用户群体来说，小程序活跃度仍有待提升。

为此钱大妈需要有一个新的场景，可以来承接住线下线上所无法覆盖到的场景，把用户维系起来。基于内部的数据分析和模式探索，钱大妈把这个战场定在了企业微信。

优秀实践

■ 全域引流，赋能门店业绩提升

对以线下门店为主体进行承接的钱大妈来说，为门店引流是线上推广的核心需求之一，而进一步打通线上线下渠道，更是顺应了生鲜零售行业全渠道融合的发展大势。



为了把私域做大，让单店提升转变为全盘提升，钱大妈梳理内外部所有的渠道，制定了全域导流进私域的规划。钱大妈将渠道分为线上及线下两个渠道：线上部分，整合内部现有的公众号、小程序和视频号，外部结合微信搜一搜等渠道引流进私域；线下作为主战场，则通过铺设POP、收银小票和门店电视广告，引流门店用户进到私域社群。

用户进到私域后，通过周二会员日等权益绑定用户留存在私域内，然后通过数据分析出用户的购物偏好后进行商品精准推送，引导用户线上下单、线下提货，从而实现私域流量反哺门店，赋能门店业绩提升。

▪ 打通线上线下场景，有效沉淀流量为私域资产

在庞大流量的基础上，钱大妈进一步探索微信生态的潜力，提高运营力，使得流量有效沉淀为私域资产。

组织、运营保障，打造企业微信主战场 面对用户对“看得见摸得着”的消费体验不断升级的需求，钱大妈基于内部的数据分析和模式探索，将打通线上线下私域场景的主战场放在了企业微信。

首先，钱大妈由有着零售平台企微实战操盘经验的负责人牵头，搭建了负责整个企微体系的私域团队，并划分出负责企微社群的拉新、留存、转化，以及数据运营等职能小组，为企微运营提供了坚实的组织保障。其次，钱大妈明确各自的分工定位，由总部负责数据分析和制定任务SOP，再由门店做最小限度的必要执行，并且门店需要直观了解到自己每一个企微动作所带来的直接结果。这样一来，钱大妈就可以最大程度发挥企微的触点作用，持续强化“不卖隔夜肉”的IP。

多元社群玩法创新，提升用户粘性、树立品牌形象 钱大妈的私域团队在数据分析中发现，社群的转化是优于1v1私聊的。不同于重视1v1转化的美妆、汽车等其他行业，生鲜平台做的是“高频低客单”的“刚需”生意，街坊邻居们在群里讨论“今晚做什么菜”的烟火气，更能帮助用户进行转化。



因此，钱大妈依托企业微信，持续加码社群运营，与用户建立更直接的联系。在私域会员社群里，钱大妈门店店员会在群里发裂变红包类的优惠券，并通过日常问候、实时推送当日菜品、分享挑选菜品知识等，在潜移默化中让更多用户成为忠粉。同时，每天下班前，钱大妈还会将店铺清空的货架图片发布到群里，用实际行动践行“不卖隔夜肉”的口号，进一步夯实了自己的品牌形象。

钱大妈还推出“社区拼团”的玩法，通过用户的“口口相传”，吸引越来越多的新老用户购买新鲜食材、享受优惠价，助推门店销量有了显著提升。另外，钱大妈通过挖掘社群活跃用户，使之认同社群的理念和模式，培养他们成为社群中的KOL，也形成核心用户引领普通用户再成为核心用户的良性循环，打造了一个成熟的私域社群运营机制。



通过这一系列的操作，钱大妈以强交互、高粘性、快速触达、更易变现的私域流量玩法，不仅构建了一个“热心”、“有着丰富生活经验”的“买菜达人”形象，更凭借私域流量运营建立更紧密的用户关系，打造流量交易闭环，实现了私域运营的长期价值。

数据成果

- 据统计，通过私域社群运营，钱大妈线上成交同比提升了45%，而且用户去门店提货时，有35%的人又在门店进行了二次消费。值得一提的是，目前，钱大妈的私域经营占比仍以每月40%左右的速度在逐步提升。



第九章 食品饮料行业的打法与案例



食饮酒水行业的 特点和发展趋势

食饮酒水行业作为消费者最为密切接触的行业之一，在国民经济中扮演着重要作用。从容量上看，食饮酒水属于抗周期性的必需消费品，整体需求量平稳，受经济周期影响较小，长期处于存量竞争状态。国家统计局公布的《2021年居民收入和消费支出情况》显示，2021年全国粮油、食品类商品零售额达到16759.1亿元，增长10.8%；饮料类商品零售额2807.9亿元，增长20.4%；2021年，全国居民人均食品烟酒消费支出7178元，增长12.2%，占人均消费支出的比重为29.8%。

与此同时，近年来居民消费环境发生了剧烈变化，消费者的观念和需求正在被重塑，新的消费需求催生着新的商机，新锐品牌不断涌现，新老品牌同台竞技，市场竞争异常激烈。据FoodPlus《中国食品消费品年度创业投资报告》统计，2021年食品饮料行业共发生融资事件311起，投融资总金额约586亿元。

此外，越来越小的信息差、越来越透明的供应链、越来越内卷的发展速度，也使得食饮酒水行业同质化更加凸显。不仅中小品牌一边模仿一边冲击着市场，越来越多行业巨头也被迫卷入竞争中。在功能性产品、益生菌饮品、无糖饮料等竞相角逐；直播卖货、KOL带货、各式联名层出不穷；儿童零食、健身零食、健康零食等细分领域纷纷扎堆……产品品类、渠道获客、商业模式上，各家企业同质化严重。

具体来看，当前食饮酒水行业呈现出多种趋势：



产品更加注重健康

随着消费者对健康认知的加深，食品饮料产品从营养成分到功能性成分越来越受消费者关注。除低糖、低脂、低卡等成分创新产品外，具有特定功能的产品品类也在增加。彭博数据显示，预计2025年我国健康食品市场规模为11408亿元，同比增长5.6%。中商产业研究院数据预测，2022年我国功能性食品市场规模将突破6000亿元。

消费场景化更加突出

在碎片化时代，消费者接触信息的渠道众多，“场景营销”成为了食品饮料行业的心头好，品牌积极地融入消费者可能产生消费的场景，方便在对的时间对的地点给消费者及时提供有效信息，刺激转化。目前食品饮料行业热门消费场景包括办公室下午茶、运动健身、户外野餐、聚会时光及熬夜加班等。

国潮概念兴起

不仅众多食品饮料传统品牌找到契合自己产品的传统文化元素，在包装设计与产品营销上传递品牌文化价值，靠跨界合作、改良产品等方式迎来市场新机遇。此外，亦有大量新锐国潮品牌涌入市场，受到年轻人的喜爱。

围绕大环境的变化、线上消费场景的无限拓宽以及线上线下渠道获客成本的上涨，食品饮料品牌的经营模式正逐渐失灵。构建线上线下一体化的品牌自主经营生意场，布局全域经营，成为食品饮料企业的必然选择。



食品饮料企业 全域经营难点

食品饮料消费具有刚需、复购率高、消费决策链路短的特点，同时拥有足够的用户生命周期价值，很适合通过私域运营，培养忠诚消费者。我们也看到，近几年私域受到许多企业的重视，无论是传统食品饮料品牌，还是新兴的DTC品牌，在过去2-3年中，都逐步完成了私域运营体系的初步搭建。但由于对私域的理解不够深入，也缺乏高效的方法，在有效私域建设以及全域经营模式探索上，还存在较多问题。

私域流量转化差

当公域流量日益见顶，越来越多的品牌希望借助私域寻找新增量。但食品饮料行业由于转换品牌的成本低，导致消费者对品牌的忠诚度也较低，加上很多食品饮料品牌私域运营还较为初级，私域流量导入存在不精准等问题。想要实现私域流量的转化，让消费者持久复购成为难题。

场景整合更加困难

当下，很多食品饮料品牌都面临用户基数庞大，渠道多元化、消费场景多样化、流量碎片化等难点。如何整合线上线下优势，通过全域场景渗透打造更顺畅的购物路径，提升消费者的购物体验，释放消费者全生命周期价值，成为企业面临难点。

缺乏有效的数字化工具

如今，数据已然成为了企业的核心战略资产。特别是线上线下的融合化发展，使得数据的多渠道采集和智能化处理与应用越来越重要。食品饮料品牌在私域建设的过程中，普遍出现了渠道多元化导致的数据碎片化、数据孤岛、有数据但缺乏应用价值等实际问题，食品饮料企业全域经营缺乏更行之有效的数字化工具。



食品饮料行业

全域经营两大核心能力

相对而言，食品饮料行业的私域发展较晚、进度较缓，很多品牌商家对于私域的认知与打法依然粗放、低效。作为全域经营的基石，相关企业需继续夯实私域运营能力，有效激发私域能量，从而获得新的增长红利。同时品牌要以消费者为核心，构建全域消费者运营能力，实现消费者全生命周期价值最大化。

核心能力一：有效私域运营能力

如今的商业环境比以往更为复杂，迅速增加的消费者媒介触点与分散化场景，都推高了流量成本。在不断扩大私域用户池的同时，也要提高私域流量的质量。食品饮料企业应该以私域为核心阵地，提升有效私域运营能力，推进品牌建设，建立消费者长期的忠诚感，实现私域的有效转化。

扩大私域用户池

食品饮料品牌可以从以下几点入手扩大私域用户池：

▪ **方式一：**产品上附二维码，大到 to B 的整箱箱码，小到 to C 产品的一物一码，品牌可以通过引导终端店主和消费者扫码，将流量沉淀到自己的公众号、企业微信等私域触点。

食品饮料行业由于渠道复杂，产品走向销售渠道那一刻起往往就与品牌就此“失联”，销量难以转化成可沉淀的用户资产。腾讯优码为品牌提供了全链路的商品数字化解决方案，帮助品牌实现对商品从生产到抵达消费者的全链追踪，积累私域用户池，实现终端和消费者的可连接、可洞察、可运营。截止2021年腾讯优码已服务了近百个品牌，连接商品超200亿件，连接终端门店超200万，累计扫码人次30亿，累计节约营销及管理费用超10亿。



某饮料企业就曾在营销活动期间，通过优码联动朋友圈广告与线下核销场景，吸引消费者进入小程序活动页领券并参与线下核销，活动期间核销比例高达50%。

▪ **方式二：社交裂变，通过趣味游戏、IP 合作等营销利益点驱动用户互动和转化。**

以趣味游戏为例，游戏本身带有较强的社交属性，更容易实现用户的自传播，食品饮料企业可以通过互动小游戏，将游戏的趣味性和品牌产品融合，同时潜移默化的将品牌调性、价值观等融入，实现吸粉引流、流量裂变和沉淀转化。

某食品饮料集团此前围绕旗下某品牌的原料种植、产品出品等环节，设计种番茄游戏，让用户在沉浸式游戏体验中实现活跃并持续感受品牌理念。在游戏中用任务植入裂变，实现消费者对产品的体验和转化闭环。

▪ **方式三：公域投放，如朋友圈广告、视频号原生广告等投放，获得商业流量，沉淀至企业微信、社群、公众号等私域阵地。**

如某食品饮料品牌，在冷启动阶段就瞄准了朋友圈广告的机会，采用宽定向、高精度的原则，广泛覆盖高潜人群，进行多素材测试投放，成功沉淀微信生态内第一批种子用户。短效爆发后，再将投放策略调整为多新品+多链路+多素材的高频迭代，实现精准触达目标人群并引流至公众号等私域阵地沉淀。广告效果相比其他行业提效30%，提量20%，微信指数同类峰值月环比提升365%。

▪ **方式四：联域共营，与其他品牌商或渠道商合作，以联合造节等形式打通不同品牌、渠道之间的公域与私域，全面拓展品牌的交易场景，吸引并沉淀私域流量。**

以“企鹅吉市-超级狂欢节”为例，腾讯智慧零售与8大生鲜商超商家联合伊利，围绕臻浓系列产品打造“伊利超级品牌日”。8大生鲜商超在小程序搭建“伊利超级品牌日专区”，并在线下打造了主题快闪打卡门店。同时伊利通过私域触点组合投放触达目标用户。活动期间，伊利销售额突破2600万，整体环比增长突破100%。其中臻浓系列销售同比增长274%，在小程序销售额占比全渠道销售额达40%以上。



私域反哺全域增长

随着私域用户池的不断扩大，品牌还要努力盘活私域资产，挖掘私域流量的数据价值和社交价值，反哺全域业务的增长。在这个阶段，品牌可以通过社群进行新品试销和建设小程序品牌商城来激发私域活力，提升私域转化并反哺公域投放。

新品试销能通过私域的社群等触点，及时获取用户对于产品包装、设计、口味等方面的喜好、反馈。一来可以减少“试错成本”，二来也可以让“用户参与”进设计中，培养用户粘性。

某乳制品企业就曾在私域社群及合作渠道等进行新品的试发行，通过试销及时发现产品问题并改进品质，同时通过CDP人群画像获得目标消费者画像，最终反哺公域投放，实现与对照组相比，新品电商投放ROI提升 60% - 70%。

而小程序品牌商城，则可以提升客户私域购物的体验度，沉淀私域用户，带来更高的复购率。一个完整的小程序商城，可以扮演品牌超级官网的角色，同时，也可以设置包括会员专属优惠，互动社区和买家秀等专属体验，更好地提升用户的活跃度与留存。

以某乳制品牌为例，通过微信小程序，进行拉新、复购及会员运营。在小程序上，将小程序用户，通过周期购等产品进行承接，让用户享受到了更高的服务，品牌也沉淀下了优质的用户资产，实现低成本重复触达，提升复购和转化。同时品牌在小程序的运营中，也对用户有了更加深刻的洞察，从而反哺业务链条前端的营销推广乃至产品研发。

核心能力二：全域消费者运营能力

如今进入以用户为中心的时代，企业强调的是用户的长久运营，需要提升全域消费者运营能力。所谓全域消费者运营能力，关键点有二，其一是重构消费者旅程，提高消费者品牌忠诚度。其二是数字化工具赋能，增强对用户数据的挖掘及分析洞察能力，为品牌经营策略提供数据指导，从而获得新的增长机会。



重构消费者旅程

客户旅程包括消费者对品牌从认知—兴趣—购买—忠诚全链路。对于食品饮料品牌来说，客户旅程在提供竞争优势方面变得跟产品本身一样重要。企业可以加大在重构和用户互动的全域消费者旅程上的投入，全方位满足消费者各种场景需求，优化每个旅程触点的体验，增强消费者品牌粘性，实现持续复购。

以某咖啡品牌为例，消费者购买一杯咖啡，买的不仅是咖啡本身，也是服务、体验。购买前、购买中、购买后的环节都将影响消费者的体验，进而影响对品牌的认知及后续购买。过去很多咖啡品牌在营销过程中往往关注消费者在选择咖啡前与饮用咖啡过程中的体验和场景，但该咖啡品牌从消费者的全旅程出发，聚焦饮用咖啡后的场景，针对消费者对产品包装资源浪费的反馈发起活动，会员可以将饮用后的咖啡空罐在活动期间送往线下点位，并兑换品牌主题物资，有效提升了用户对品牌的好感，增强品牌粘性。此外，品牌还建设了小程序，来承载该活动与会员体系，打造线上线下一体化的消费者互动“新空间”，最终让品牌与消费者之间形成更紧密的关系，有效提升品牌忠诚度。

数字化工具赋能

在私域的不断发展下，品牌的数字化资产也在不断增长，品牌可依托相关数字化工具，对全域的数据进行实时、动态的洞察，从而实现精准营销，提升个性化体验和用户LTV。同时品牌可以根据大数据，对不同特征、不同价值等级、处于不同生命周期的消费者做精细化运营，实现消费者价值最大化。

目前腾讯有数、企点营销等工具，就可以洞察用户，并基于渠道、区域和品类的数据差异找到更多的潜在消费者，从而获得新的生意增长机会。更进一步，还能根据数据分析研究反向指导产品创新，具体方式包括进行新产品、新营销策略的小规模验证，或者为品牌经营策略提供数据指导，比如广告投放的优化、行销资源的投入优化等。



例如,某乳制品集团就拉通了各事业部下全渠道消费者数据,通过 OneID 将消费者全渠道触点上的客户数据进行合并,统一用户身份识别,并建立标签体系,对用户进行打标和分层,进而持续沉淀并洞察消费者全景画像,实现精准营销与潜客挖掘,提升媒介投放与私域运营效率。

此外,全域经营是一把手工程,是战略上的大规模布局。因此,食品饮料企业还需要关注组织结构的优化调整。可以通过设置CDO组织作为中台部门,协调各个部门之间的配合和数据交换,统筹全渠道数据管理,并与IT部门协作以数据支撑营销创新场景,赋能全域业务增长。



食品饮料行业智慧零售解决方案全景图

扫码关注公众号，回复关键词“全域”，
获取行业打法总结脑图





伊利品牌代言人
苏炳添

癸卯兔年



伊利集团

打造 1+N 私域矩阵，用创新营销模式驱动全域增长





案例亮点

伊利集团从顶层规划设计出发,搭建1+N私域消费者运营矩阵,通过数字化中心统筹推动集团各品牌私域阵地建设。为了更好的服务消费者,满足消费者便捷高效的购物体验诉求,伊利探索出到店、到家及伊号团本地拼团三大履约链路。

除私域产品能力不断完善和运营模式持续升级外,伊利集团还不断探索新技术驱动下的全域消费者经营,通过一物一码、元宇宙体验和虚拟数字人等技术,为消费者带来更多新奇营销互动方式,让私域阵地成为除买买买之外的立体化、沉浸式体验场,持续提升品牌消费者活跃度及转化率。

企业概况

伊利集团,是中国规模最大、产品品类最全的乳制品企业,位居全球乳业五强,连续九年蝉联亚洲乳业第一,营收连续超百亿级增长。2021年,伊利集团实现营业总收入1105.95亿元。作为行业龙头,伊利也是数字化转型最早的乳企之一。2019年,伊利成立了独立的数字化转型部门—数字化中心;2020年,伊利宣布全速启动数字化战略;如今,伊利已经构建了一支精技术、通业务、懂运营的数字化专业团队。

需求痛点

多年来,以伊利为代表的食饮酒水企业的主流渠道模式是深度分销,品牌商与消费者之间隔着分销商、批发商、零售商等等,很难与终端消费者产生连接。而如今迈向以消费者为中心的全域运营时代,消费者需求日趋多样化,消费链路变短,如何从品牌产品推广为主转变为以消费者需求为导向,建立直接与消费者沟通的渠道,实现以消费者旅程为切入点构建全链路全场景服务体系,实现消费者可识别、可分析、可触达、可运营的同时提升品牌体验,成为品牌的主要痛点。



此外，面对新世代的消费模式，如何抓住Z世代及年轻消费者的关注点，进行更多创新营销模式试点也是品牌的主要诉求。



优秀实践

食品饮料行业私域发展整体较晚，许多品牌的精力仍较多聚焦在渠道铺设、商品品质标准化和时效性问题上，私域进程整体较为缓慢。伊利作为行业内品牌私域建设的优等生，与腾讯智慧零售深度合作，在私域基建、生态连接和不同阶段打法上都积累了丰富的经验，可为相关企业提供参考。

第一阶段：完善私域产品能力，搭建直连消费者及交易的通路

1+N 私域矩阵建设

品牌私域建设是系统工程，需要理解和梳理整个组织，并将私域作为战略目标，调动各业务部门共同参与、通力配合。伊利在2019年成立了数字化转型部门——数字化中心。在此基础上，2020年年初，以集团“活力伊利”小程序为起点，构建1+N私域矩阵，整体统筹集团私域建设与运营策略，快速梳理和布局多种DTC模式，并陆续实现5大事业部及新业务板块全面覆盖。目前，伊利已建设19个核心品牌小程序私域运营阵地，逐步完善了企业的私域运营体系，持续提升消费者数字化运营能力。



伊利以“活力伊利”为样板间，借助自研组件及多种互动工具，沉淀通用的私域运营方法，赋能品牌小程序根据自身需求进行活动延展及功能迭代。同时，各事业部优秀的私域运营模式也会沉淀为集团通用组件，为更多旗下品牌小程序所用。



目前“活力伊利”已经可以承接集团调研、私域运营活动宣推、UGC内容共创、集团互动门户等多项供能，并通过积分通功能打通公域积分，吸引公域平台用户进入私域体验更多服务和内容。



■ 探索三大线下履约链路

在数十年的努力下，伊利搭建了强大的线下供应体系。但面对消费者日益增长的多元化与个性化需求，伊利也需要不断拓展新的零售渠道，满足消费者的需求变化。如今，伊利已完成到店、到家及伊号团本地拼团三大履约链路建设，打通了从门店到消费者的“最后一公里”，覆盖消费者全消费场景，从而满足消费者多样化需求。

同时，伊利以门店为单位，借助强大的线下门店渠道优势，运用企业微信连接能力，搭建导购门店服务社群，打造了以导购社群为载体的“品牌-门店-消费者”的直连模式，进行更精细化的消费者运营。



三大线下履约链路

在伊利的三大履约链路下，品牌、经销商、零售商等各司其职，构建起以消费者为中心的服务网络。门店社群导购归因线下，社群订单可直接追溯到人到店，导购业绩所见即所得，成功提高了导购日常工作效率及门店单产，社群复购率也呈倍数提升，形成了品牌与渠道多方共赢的私域运营协同生态。



■ 小程序互动载体 + 导购企微社群运营通道，打造消费者运营体系

为了更好地引导消费者与品牌积极互动，强化会员身份认知，伊利以会员福利社小程序为互动载体，以导购企微社群为运营通道，打造了自有的消费者运营体系。会员福利社小程序是消费者入会与互动的空间，通过会员成长体系培养消费者的品牌黏性，并持续积累线下消费者数据资产，开展消费者调研等活动。导购企微社群则是导购连接消费者，提供沟通和服务的运营阵地。

在消费者生命周期的不同阶段，伊利采取差异化的运营动作，提升消费者的忠诚度并持续挖掘单客价值。在种草期，伊利结合新品内容及优惠活动，通过小程序和社群推送，进行品牌专题种草，强化新品曝光。同时打造主题互动活动IP如“超级星期五”，参与活动可赢伊利牛奶全家桶等福利，进行社群用户的拉新和留存。在触达期，伊利基于LBS功能派发门店优惠券将消费者引流到店，协同各部门推广新品。在忠诚期，伊利打通会员线上线下权益，提供丰富的购后权益如积分兑换礼品、购后抽奖等，吸引复购并培养忠诚度。目前，伊利已实现导购全员上云，覆盖数万名导购，社群用户累计上百万，累计销售额破亿。

基于伊利私域产品能力的不断完善，2022年双11伊利迎来了私域运营的一次爆发。在双11中，伊利各事业部联动，运用万人团+PK赛+游戏化营销三把火点燃热度，同时在企微社群及视频号同期开展互动及直播宣传，全域引爆讨论。

其中万人团拉通集团14个自研小程序商城，打出一分钱开团抽奖的福利，并不断更新礼品吸引用户参与。PK赛则着重于消费者偏好信息的收集，发起全民共创的AB Test收集消费更喜爱的口味及产品或者联名活动，通过抽奖吸引消费者参与到趣味调研之中。同时伊利上线多款游戏，借势足球营销开展AR球星合影等活动，用消费者喜欢的游戏形式与他们互动。此外，在企微社群和视频号中，也同步通过海报日历输出攻略、晒单分享中奖烘托氛围，有效实现裂变拉新和社群活跃。双11期间，伊利不依靠流量投放实现拉新人数近百万，留存率提升至28%，真正实现了私域的强活跃强转化。



14个小程序专题页

第二阶段：布局全域经营，创新营销模式驱动用户运营

■ 一物一码打通线上线下，数字奶卡拉通公域私域

伊利通过一物一码的瓶盖码、棒签码建设，打通线上线下双向渠道，实现了与消费者的直连。消费者只要扫码就可跳转到品牌小程序内，并参与对应的活动，成功连接线下终端消费者并导流至线上，实现小程序的快速拉新及用户资产的沉淀。

以创新落地聚合页与消费者共创，建立更深的品牌认同

2022年持续升级物码营销，上线**冰品行业首个一物一码落地聚合页**，链接产品与消费者，与消费者进行共创，实现消费者互动同时赋能品牌业务

一物一码落地聚合页

冰品行业内首个一物一码落地聚合页上线

聚合页效果：

收集 10W+ 用户自发评价，反向赋能产品线优化，包括包装优化、价格优化等



系列产品展示
红包信息呈现
产品调研
内容触达
页面一键跳转

一物一码落地聚合页迭代

聚合页迭代，以代言人为抓手进行共创升级

聚合页效果：

收集 15W+ 用户共创建议，助力品牌定位消费者对口味、IP 合作等项目的需求，赋能 23 年品牌整合营销





此外,为了更好的将公域流量导流至私域,伊利推出“数字奶卡”系列产品,搭建以奶卡产品及自营小程序为主体的高粘性用户体系。该体系通过在公域平台销售具有高附加值的数字奶卡商品,以兑换、周期购等形式吸引用户进入私域,再在小程序上为用户提供增值服务,实现品牌宣传与经营转换相结合的精准营销。

金典曾与《披荆斩棘的哥哥2》合作推出星推官语音奶卡,该奶卡除牛奶产品外,还附加专属明星语音祝福。联名奶卡利用数字奶卡的灵活设计和制作周期短的特点,快速抓住营销热点,满足消费者各种场景的灵活消费需求。不仅能够借势热点增加曝光,而且能够吸引更多消费者参与活动,最终达成声量与销量的双重增长。

消费者沉淀至私域用户池后,伊利再通过企业微信、外呼等进行重复触达,并结合品牌营销活动,为消费者提供专属赠品、异业平台权益及语音、DIY等互动玩法,强化品牌与消费者的关系,吸引消费者不断复购。

■ 营销技术创新,构建高互动私域阵地

为了不断提升私域用户的活跃度,同时吸引更年轻的消费群体,伊利在私域建设的过程中,着重提升小程序内的用户体验,变小程序为“互动场”,通过沉浸式品牌活动实现裂变拉新并形成高互动私域生态。

以世界杯为例,伊利在“活力伊利”及多个核心品牌小程序联合上线元宇宙热爱球场互动专区,专区内集合了虚拟空间、AR虚拟现实投影、数字藏品、虚拟人直播等技术,成功将小程序升级为消费者的“元宇宙”球场,逼真的互动体验感赢得了年轻人喜爱、带动了大量私域用户参与,同时也传递了品牌理念,实现了品牌与用户的沉浸式互动。



小程序元宇宙热爱球场

值得一提的是,借助私有化部署的藏品铸造平台,伊利已经可以摆脱外部平台依赖,低成本完成数字藏品的铸造,用“数字藏品+数字商品(奶卡)”的组合为消费者带来全新的线上购物体验。

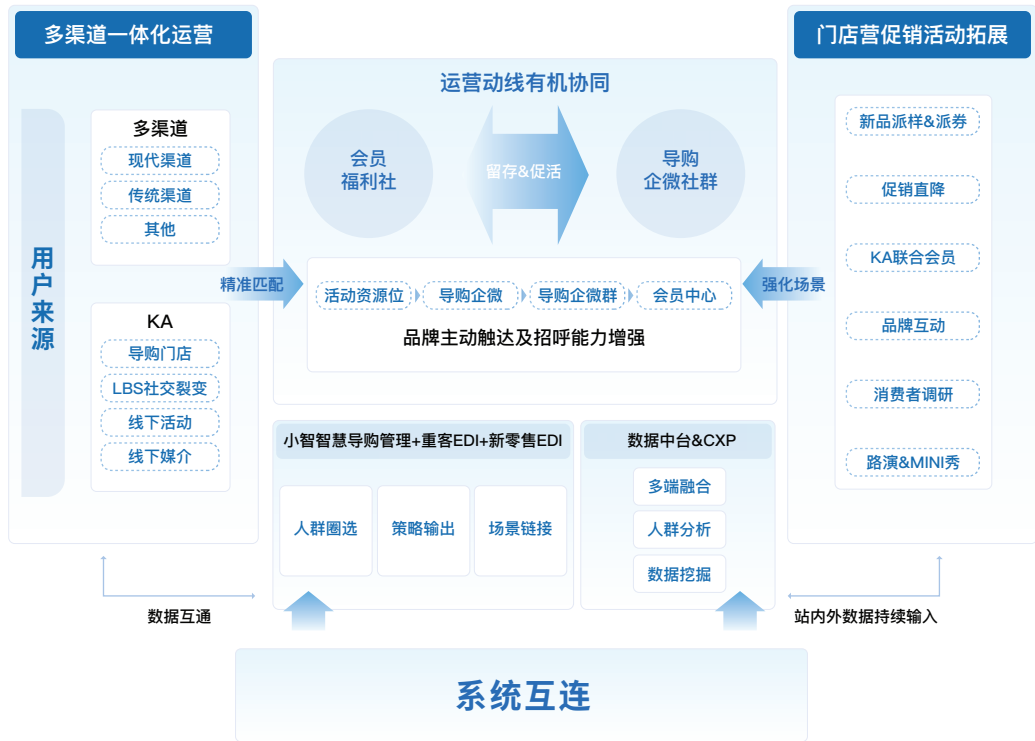
▪ 与渠道联域共营,挖掘私域新增量

除了自身私域建设的不断完善外,伊利还探索了与渠道商的联域共营新模式。伊利作为品牌商与购百商场等渠道商通过联合造节等形式,打通旗下不同品牌与渠道之间的公私域,实现品牌与渠道的全面融合。具体来说,有四大实践:

第一,小程序互动载体+企微运营通道:全渠道场景联动,打造伊利自有运营体系。

导购企微社群=运营通道。定位于现代渠道导购连接消费者,提供沟通和服务的运营阵地;

会员福利社=消费者入会与互动载体。定位于渠道数字化关系链中,品牌连接线下多渠道消费者的统一的运营阵地。基于LBS逻辑,为消费者提供附近门店的营促销活动权益及品牌线上互动权益,通过用户成长体系培养线下用户品牌黏性,并持续积累线下用户数据资产。



第二，消费者运营：AIPL全生命周期运维管理，提升用户认知及忠诚度。

在消费者不同阶段，针对性采取差异化运营动作，引导消费者参与到下一步动作，涵盖：

种草期，结合新品种草内容、新品券活动，执行导购社群推送任务，强化社群用户触达，强化新品曝光；

触达期，基于LBS功能派发门店支付券引流到店，整合协同销售部重客&市场部品牌推广新品资源；

忠诚期，聚焦社群用户拉新和留存，打造超级IP —— 周五会员日，赢伊利牛奶全家桶。



第三，线上渠道消费者运营：内外兼修实现运营升级，强化运营能力，深入消费者。

内外交织，从品牌形象出发，与消费者建立全方位的触点链接，并借用会员权益、积分体系，提升消费者的交互体验。在消费者端，举行定期的品牌/用户调研，了解用户需求并做针对性的入手优化，打造产品独有优势。





第四，链接微信+多样化的工具：让小程序、企业微信、视频号成为消费者私域运营的抓手。

导购及门店一体化运营，全员导购线上运营小步快跑式赋能优化，商品侧单月1-2个新品链路测试上新，渠道侧则根据消费人群，联动内部资源落地执行。



在生态建设方面，以“企鹅吉市-超级狂欢节”为例，伊利联合腾讯智慧零售与8大生鲜商超商家，围绕臻浓系列产品打造“伊利超级品牌日”。8大生鲜商超在小程序搭建“伊利超级品牌日专区”，并在线下打造伊利主题快闪店。活动期间，伊利销售额突破2600万，整体环比增长突破100%。其中臻浓系列销售同比增长274%，在小程序销售额占比全渠道销售额达40%以上，伊利实现了全渠道创新的一次跃进。

在异业合作方面，伊利也通过主动搭建跨界会员网络，以奶卡和数字卡券为载体，和联想、爱奇艺、宝洁等公司深度合作，吸引异业平台会员，丰富品牌用户圈层。目前数字卡券已入驻30余头部APP并不断扩充合作伙伴开展深度合作，如发行专属权益卡、打造联合专题页、入驻互动城等。



数据成果

- 2022年双11期间伊利通过私域运营，在不依靠流量投放实现拉新人数近百万，留存率提升至28%。
- 伊利实现导购100%上云，覆盖数万名导购，销售额破亿。



认养 1 头牛

会员数突破 2000 万，私域进阶时代的稳定方法论



案例亮点

借力微信生态，认养一头牛与用户完成了连接，包括：强化自身的会员体系建设，重点布局微信小程序等。通过对用户进行深刻洞察，反哺业务链条前端的营销推广乃至产品研发，并基于视频号、企微等构建公私域流量闭环，以精细化运营提升用户粘性、用户复购，加速进入私域进阶时代。

企业概况

认养一头牛创始人徐晓波2014年在河北故城建立公司第一座大型现代化牧场，并于2016年在杭州正式创立认养一头牛这一新锐乳业品牌。公司以“只为用户养好牛”为使命，从奶牛养殖等源头环节把控牛奶品质的同时，通过跨界联名、内容共创、互动营销等方式，实现产业链、品牌和消费者的深度连接。认养一头牛已经发展成以奶牛养殖与产品销售为核心主业的一二三产业高度融合的大型农业产业化集团。

需求痛点

根据中国奶业协会的最新数据，近6年来，中国乳品企业销售年度平均增长率仅为4.8%。乳品市场消费呈现出大幅放缓的趋势，在此情况下，不少企业面临巨头的竞争挤压。在极度内卷的行业内，新锐品牌要想突出重围，需要另辟蹊径。

通过深耕私域，认养一头牛希望在实现精准连接目标用户的同时，扩大用户触达面，进入品牌快速增长期。



优秀实践

借力微信生态，认养一头牛与第一批用户完成了连接，在乳业红海中找到了属于自己的增长道路。

■ 多触点沉淀私域会员，自研小程序加速流量转化

随着，认养一头牛开启公域运营，进驻电商平台，扩大用户触达面，加速成长。为了延续品牌在用户运营侧的优势，也是在这个节点，认养一头牛开始强化自身的会员体系建设，并重新梳理微信生态的布局，通过小程序、企业微信、视频号等工具吸引和沉淀私域会员。

2020年，认养一头牛的自研小程序上线。这些小程序承担了复购、互动、履约、权益兑现等不同职责，既与会员保持了紧密联系，也将所有业务都衔接起来并做到了有效转化。在小程序上，认养一头牛推出周期购产品，主打服务和产品的差异化：用户可以订购牛奶，每个月固定时间送达生产日期在30天内的新鲜产品；如暂时不需要送奶或地址有变更等，用户可以在小程序选择暂停、改地址、改产品；有任何问题都可以在小程序第一时间找到客服。





基于此,由公域、私域触达的高质量用户,通过周期购产品实现承接,用户享受到了更好的服务,品牌也沉淀下了优质的用户资产,并实现低成本重复触达,提升复购和转化。

▪ 强化反哺和拉动,构建私域进阶时代的公私域流量闭环

小程序让认养一头牛对高质量用户进行留存运营和模式履约成为现实,而它的价值不止于结果,更在于过程——用户享受到了更加细腻的服务,品牌也从中对用户有了更加深刻的洞察,从而反哺业务链条前端的营销推广乃至产品研发,加速进入私域进阶时代。比如,认养一头牛开发的儿童奶粉,低脂、减脂的纯奶、酸奶,儿童纯牛奶等产品,都是基于去更好地满足用户的需求。

除了做好用户运营,微信生态也在持续助力认养一头牛的增长。伴随平台产品尤其是视频号的日益完善,认养一头牛在微信生态内的公私域流量闭环也已经构建完成。

直播前,认养一头牛会联动微信生态内的其他产品,如在公众号、社群等发布直播预告,引导私域用户进入视频号直播间,提升直播热度,获得平台流量倾斜,导入更多公域用户。当新用户进入直播间后,可添加品牌企业微信、加入社群,沉淀至其私域中。同时,品牌会在视频号挂上小程序链接,引导用户购买,将用户的活跃度与复购率进行了有机结合。

通过有效联动微信生态组件,认养一头牛实现了私域规模、交易规模同步扩大,用户粘性、用户复购同步提升的效果。

▪ 企微助力精细化运营,打造流量沉淀的稳定方法论

品牌虽然通过微信生态与用户产生了连接,但如何能为用户提供有价值、不打搅的服务,非常考验功力。对此,认养一头牛在官方企业微信为用户设置了两个客服角色:营养师和店长。营养师向用户传达不同季节适合喝什么类型的奶、结合自己的身体状况应该补充哪些乳制品等实用信息;



店长则主要通过朋友圈发布产品、促销信息，在不主动打搅用户的前提下保证信息触达，并在用户需要解决问题的时候，随时提供服务。

除了打造营养师和店长两大人设外，认养一头牛也制定了用户运营的SOP，比如在用户进入私域后的第一天、第三天、一周后、十天后，品牌分别应该跟用户聊什么。通过流程标准化来把控服务质量，提升沟通效率，也达到最好的互动效果。另外，认养一头牛还设置了专属客服岗，与用户进行深度沟通，在标准化的服务中保留了个性化的空间。

依靠在精细运营和服务质量上的不断精进，认养一头牛形成了推动新客复购并沉淀为老客的稳定方法论。

数据成果

- 自成立以来，认养一头牛在做好奶牛养殖、乳品加工、数智化建设、现代物流体系搭建等产业链环节把控牛奶品质的同时，也将品牌理念通过微信等优质互联网生态传递给了更多用户。目前，认养一头牛总会员数已经突破2000万，充分连接用户、走进用户。数据显示，添加了认养一头牛品牌微信的用户复购率更高。

10



第十章
餐饮行业的打法与案例



餐饮行业 发展趋势

餐饮行业已成为我国经济的重要组成和贡献部分，是拉动消费的重要行业之一。自2018年迈入“4万亿”时代后，在外部环境变化及消费变迁等因素影响下，中国餐饮行业调整的步伐明显加快。据中国连锁经营协会《2021年中国连锁餐饮行业报告》预测，2024年餐饮市场规模将达到6.6万亿元，市场规模持续上升的势头并没有发生转变。

与此同时，餐饮行业呈现出一系列新趋势：

品牌连锁化

疫情管控加速了行业的洗牌，品牌知名度、单店模型、供应链体系和管理能力出色的连锁品牌抗风险能力更强，竞争优势更加明显，头部连锁品牌的连锁化率和市场集中度有望进一步提高。

餐饮零售化

疫情推动了线下服务业向数字化零售化方向转型，越来越多的餐饮品牌开通了线上店铺，新的零售业务成为营收增长点，线上线下渠道打通、融合，人、货、场逐步重构。

公私域运营一体化

线上平台有效地拓展了客户群体和消费场景，但较高的抽佣费用也是餐饮企业难以承受之重；私域流量则具有可持续免费触达、更具可控性等特点，有助于更低成本引流，与用户交互，沉淀忠诚会员，实现营收和利润健康成长。



品类分化与融合

餐饮品牌长盛不衰的重要原因，是通过不断推陈出新来吸引消费者保持长久的关注。近年来，餐饮品牌的细分品类分化和跨界整合趋势越来越明显，尤其是连锁品牌借助于供应链优势，探索预制食品的销售。

内容营销视频化

内容营销开始从图文进入视频时代，直播已经成为餐饮企业引流的一个重要渠道。越来越多的餐饮企业正在加入直播大军，全面布局多渠道引流，提升转化率和销量。

IP 人格化

伴随着新的消费群体的崛起，各种带有品牌个性或与IP跨界、创意菜等具有独特性的餐饮店开始流行起来。如何通过向消费者传递一种价值观并持续做相关的内容输出实现品牌的人格化，打造被消费者认可的区别于同类其他品牌的独特品牌形象，可能成为品牌竞争的独特武器。

在餐饮行业剧烈的发展与变化中，线上/离店业务驱动行业复苏，品牌私域流量贡献整体增长，外卖发力迅猛，自营外卖越来越常见。面对行业趋势，基于微信小程序搭建品牌私域，继而开展全域经营的理念，获得了越来越多餐饮品牌的推崇，成为餐饮企业拥抱变化、强化品牌壁垒和寻求可持续发展的“必选项”。

然而按照既往的方式，餐饮行业要做到全域经营，尚存在诸多难题有待解决。



餐饮行业

全域经营面临的难题

流量不稳定, 消费者需求变化快

如今消费者的决策选择从信息不对称趋向信息过载, 很容易被新的信息、新的内容和新的产品所吸引和转移, 如何洞察消费者的偏好、抓住消费者的注意力、持续进行产品创新迭代, 成为餐饮企业必须面临的挑战。

平台成本不断上升, 外卖成本高

既要依赖于平台, 又想挣脱平台的绑架, 成了当前餐饮企业的主要痛点。企业需要获得覆盖从售前到售中再到售后, 涵盖预约、营销、支付、外卖、商城、会员、周边消费等各个环节的整体能力。

用户数据资产无法沉淀, 营销体系难建立

餐饮企业无法直接获得完整的用户数据, 并且消费者、交易数据分散, 数据细节也有缺失, 不仅用户画像难构建, 也无法打造会员等级成长体系和复购激励体系, 使得客户忠诚度难锁定。

运营体系复杂, 应对市场反应能力差

大型连锁餐饮品牌内部存在多层级组织, 总部、督导和加盟商之间的关系复杂, 总部政策到门店耗损大、执行慢。急需逐步建立安全监督及配套设置、门店督导运营体系、远程视频沟通等结构。



餐饮行业

全域经营核心打法

如本书前文所述，餐饮品牌要真正实现全域经营，需要以消费者为中心，重新梳理整个运营链路。在实际操作过程中，品牌可以结合“拉新-促活-复购”运营三大关键环节，以私域阵地为基石，发挥其直连顾客、可低成本持续触达用户、灵活程度高、可沉淀用户数据等优势，扎实推进全域经营。

具体来说，首先将线下门店、KOL/KOC种草、广告投放、第三方外卖平台等渠道新客，采用多样化的方式引入私域，继而以会员权益为支点，通过有效的私域运营持续触达消费者，不断增强消费者的粘性、激发购买欲，在这个过程中，自然而然培养起消费者的购买习惯，再以外卖、自提、线上周边商城等多元化的购买场景，使他们无论在离店还是到店的情况下都能不断产生复购。

需要特别指出的是，随着数据资产的持续积累，基于真实消费需求的分析与洞察，持续进行策略调优，整个链路会不断产生正向反馈效应，“拉新-促活-复购”犹如“滚雪球”般，持续驱动数字化增长。

而要推动全域经营的有效实施，在整个过程中，有三大核心抓手不可或缺。

核心抓手 1：门店数字化升级——打通与消费者连接的通道

线下门店是餐饮品牌直接服务消费者的场所，本身即是流量最大的场景。通过完善线下扫码点餐、智能菜单、定向推荐、会员入会/入群引导等数字化基础设施，餐饮品牌不仅能提升客单价，并且有望在短期内将大批流动的线下门店消费者沉淀至品牌线上私域阵地，发展为品牌的长期忠实会员，实现与离店后的高效低成本连接。

利用好扫码点餐是餐饮企业私域发展绕不开的步骤。商家可以在店内增加扫码点餐曝光，例如在餐桌物料、收银台、易拉宝/海报等处放置二维码，一方面既方便用户点餐，



又能有效节省门店人力成本，另一方面可以同时引导消费者入会、入群，更能记录下他们的消费喜好，实现用户资产沉淀。

而门店扫码进群则为餐饮企业沉淀私域用户及之后的持续触达创造了条件。企业可以通过导购或门店工作人员用优惠券等方式，引导消费者入群。

数字化的核心价值在于反向指导经营决策。通过门店的多种数字化工具和举措，实现流量上翻，更重要的是能够获得一手的消费者数据。以数据分析为基础，商家可以通过公众号分组推送、社群分层运营、小程序内的猜你喜欢等方式高效触达用户。

而像麦当劳这样优惠券已经深入人心的餐饮品牌，积累的会员多数是主动扫码加入，且大部分是曾经到店或在外卖场景消费过的真实客流。在此基础上，麦当劳也充分利用腾讯广告等多种公域流量场景，比如以自有的用户标签体系为基础，实现千人千券的朋友圈广告投放，进行定向人群触达等，提升了公域引流效率，实现全域经营提效。

此外，门店的选址也至关重要。腾讯智慧零售提供的数字化咨询服务——有数方略，借助用户数字化资产，能够洞察高潜力客户，以及实现线下门店商圈渗透率检测等，帮助餐饮企业打开扩张瓶颈，规避风险、提高开店成功率。借此，主打自提和外送的某咖啡品牌，截止2021年已在全国布局6000余家门店，覆盖超过220个城市，做到半小时内可送达3~5公里范围的核心消费群体。

核心抓手 2：企业微信 & 社群——让消费者能够持续转化

企业微信和社群是近两年来餐饮行业提升GMV带动增量的重点聚焦话题，作为门店的线上延伸，社群成为餐饮品牌与消费者产生互动的场域，在用户留存、复购提升等方面展现出出色的潜力。餐饮品牌不仅可利用微信天然社交属性，通过社交裂变成为私域拉新，而且可以借助企业微信高效、便捷地管理社群，与消费者构建更深更有温度的连接，助力门店业绩提升。



瑞幸咖啡将社群定位为最强营销触点，并设有社群运营部门，由CGO直接管理。利用企业微信实现顾客LBS加群，打破门店地理限制。在用户消耗完入群之初发放的福利券后，瑞幸通过一对一推送、社群、朋友圈等方式建立用户触达体系，在不同时段以用户需求为出发点推送不同产品信息，将营销做成服务。

肯德基则与联合腾讯智慧零售发起了“千镇计划”，通过微信社群拉新建立餐厅自己的私域用户池，帮助一二线之外城市的肯德基餐厅提升经营效果。店员不仅通过在社群里发放福利等活动，吸引顾客加入社群，而且以小游戏、活动、优惠券的发放，跟顾客保持着黏性。在云南普洱的肯德基门店，店长更是会每天11点准时在社群发布餐厅当天的活动，为顾客“午饭吃什么”的“终极难题”提供贴心的选项。通过这些贴近消费者的运营举措，社群成为消费者在品牌全域持续转化的重要抓手。

核心抓手 3：小程序自营外卖——提升利润，实现顾客 - 门店 - 品牌三方共赢 ----

与依托第三方外卖平台的“被动”模式相比，自营小程序能够帮助餐饮品牌直连消费者，不仅可以自控营销和品牌节奏，还可提供全方位自营服务（到店、外卖、零售）、定制化餐品推荐、等级权益定制等增值服务，真正让品牌成为连接消费者的“主动者”，持续获得业绩、利润双增长。

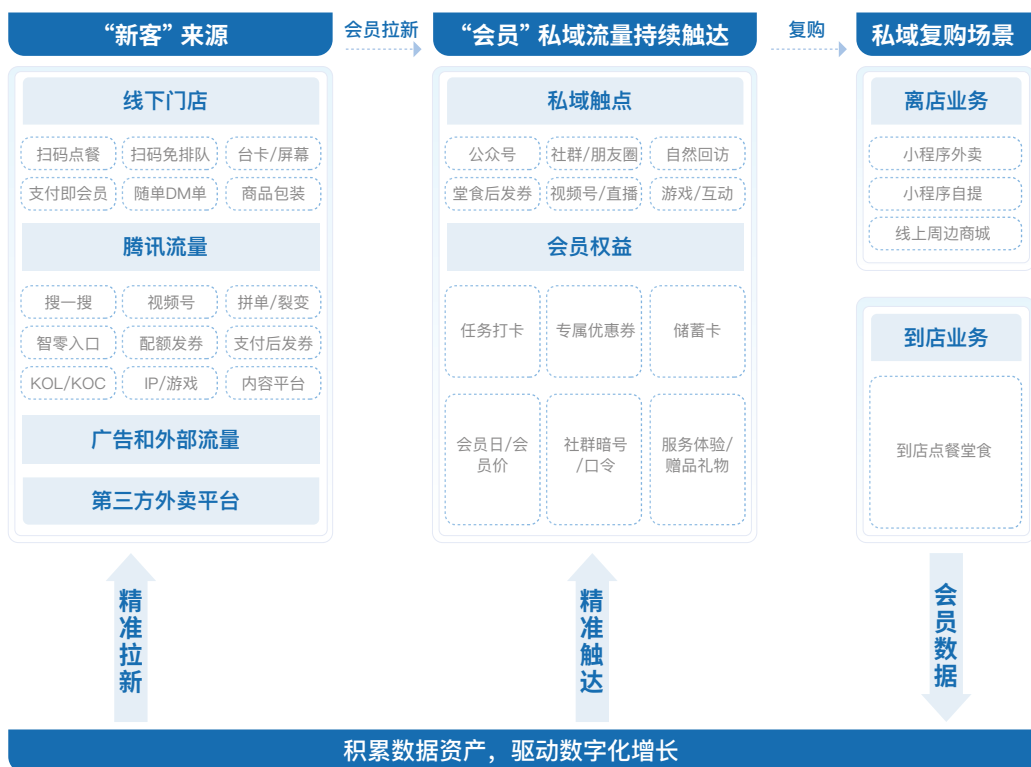
餐饮企业自营小程序涵盖多种类型，其中既有能实现线上线下互相导流，便于开展个性化营销，并与点餐系统打通的会员小程序，也有推荐菜品、提高附加值的点餐小程序，以及自主外卖、扩展自身经营场景的外卖小程序，还有餐饮消费与商品消费完全打通、权益无缝对接的商城小程序。

其中，外卖小程序因能大大扩展餐饮企业的服务半径，直接有效的提升业绩、利润率，受到餐饮品牌的格外看重。围绕外卖小程序，餐饮企业可以采用强化外卖入口、广布流量触点、丰富外卖福利组合等多种举措，吸引、推动消费者购买。



围绕外卖场景，汉堡王精心设计了一套组合拳。依托腾讯多元化流量矩阵，汉堡王借助腾讯系IP、搜一搜、企鹅吉市、腾讯广告等，不断创造品牌热度，实现高效获客。汉堡王在撬动企鹅吉市流量方面尤其得心应手，运用超值优惠券为品牌私域实现了源源不断的引流。除此之外，汉堡王还善于发挥感恩节、年终狂欢等营销节点的价值，以直播等方式为会员带来福利，有效激发了点餐热情，实现了用户活跃数、转化率的双提升，使GMV得到快速提升。

新式鲜果茶品牌—沪上阿姨则从渠道、商品、配送三方面全方位发展小程序自营外卖，不断打磨、强化外卖业务模式。在渠道上，沪上阿姨综合运用小程序、门店、社群、公众号、视频号等渠道，形成推广合力；在商品上，自营外卖提供了渠道专享商品，并搭配饮品券、满减优惠等举措；配送方面，借助腾讯大数据，精确划定配送范围、缩短接单响应时长，不断提升消费者的外卖体验。





腾讯智慧零售

助力餐饮品牌全域经营

在助力餐饮企业实现全域经营的道路上，腾讯智慧零售能提供的价值是多方面的。

顶层战略方面，基于腾讯智慧零售四力商家增长平台，为处于不同阶段的餐饮品牌提供发展策略和落地咨询服务，提出科学的诊断、清晰的行业对标和全局的转型建议。

资源支持方面，充分调动腾讯生态资源，为品牌提供激励流量、生态流量支持、加强公私域联动，盘活餐饮企业全域经营的资产。

产品工具方面，依托腾讯云为餐饮品牌提供安全、可靠的生意保障的同时，借助腾讯企点营销、腾讯云mall等SaaS应用，帮助企业实现全域精细化运营。

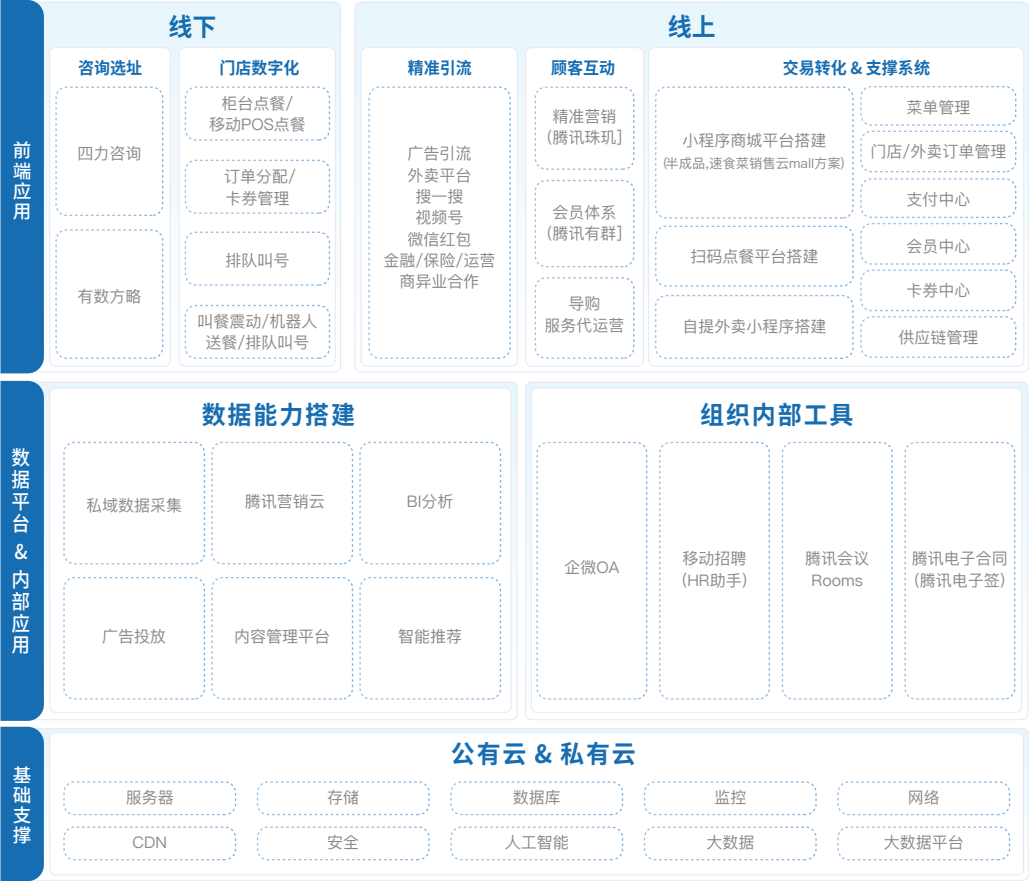
服务商生态层面，携手众多合作伙伴，打造了一套多层次的完善服务体系，餐饮企业可以选择腾讯认证的服务商，为自身提供专业、高效的服务。

人才培养层面，推出私域人才认证计划、餐饮倍增学院、产品力训练营、倍增计划等，不仅帮助餐饮行业解决人才缺口问题，而且推动行业整体共同进步。





餐饮行业智慧零售解决方案全景图



扫码关注公众号，回复关键词“全域”，
获取行业打法总结脑图





沪上阿姨
AUNTEA JENNY

沪上阿姨

打出私域转化组合拳，小程序注册会员突破 4000 万



案例亮点

依托腾讯生态产品组合，沪上阿姨鲜果茶一方面围绕消费者动向进行全方位的腾讯生态布局，全面盘活私域用户，实现留存和转化；另一方面则借助腾讯生态的多种私域玩法，打出“场景搭建+内容营销+用户激励”的营销组合拳，持续激活社群以及小程序用户的外卖需求，提高用户复购频次，收获更多的利润空间。

企业概况

沪上阿姨鲜果茶是国内鲜果茶赛道的领先品牌之一，专注于为年轻消费者提供健康、好喝、高颜值、高质价比的新式鲜果茶饮。

2013年，沪上阿姨鲜果茶将五谷与茶跨界搭配，提出五谷茶饮的概念，随着品牌不断发展及Z世代消费者对健康清爽茶饮的需求，于2021年5月全面升级为全新的鲜果茶战略。通过全力主攻鲜果茶赛道、精准切入中端价位鲜果茶的空白市场，沪上阿姨鲜果茶单店营业额平均提升了30%。截至2022年10月，沪上阿姨鲜果茶已在全国200多个城市，累计门店超过5000家。

需求痛点

随着新茶饮市场规模快速增长，赛道竞争愈加白热化，在资金的助推之下，行业马太效应愈加凸显，有资本、有品牌、有资源、懂流量玩法的头部品牌越来越强，而相对弱小的品牌以及不懂线上流量玩法的平台则被加速淘汰。另一方面，在疫情之下，行业的投放效果已不如以往提升明显，行业整体营收受到较大程度的冲击。

在这样的大环境之下，新茶饮品牌想要破局发展，必须重新审视流量的价值，思考如何获取公域流量，沉淀私域流量，并通过运营将私域流量转化为真正的订单。而这，恰恰正是沪上阿姨鲜果茶近年来布局的关键核心。



优秀实践

从公域“流量”到私域“留量”的生意新路径

与公域流量不同，私域流量的重点在于“留”。因此，在运营私域流量时，茶饮商家必须要考虑如何触达用户人群，人群留存到哪里，如何加速留存人群转化。沪上阿姨鲜果茶在运营私域流量时，核心便是围绕消费者动向进行腾讯生态布局，全面盘活私域用户。



依托腾讯生态产品组合拳，沪上阿姨鲜果茶在线下门店消费和线上交易场景广泛布局：首先，通过视频号进行投放，实现公域高效引流，初步触达用户，吸引用户注意力，激发用户兴趣。随后，沪上阿姨鲜果茶利用在“搜一搜”入口投放的优惠券，加速引导用户进入私域流量池。同时，沪上阿姨鲜果茶也会在视频号内容投放的过程中，推荐用户进入社群领取更多福利，带动私域活跃，以此实现留存用户的二次触达激活。最后，在用户转化方面，沪上阿姨鲜果茶还会通过小程序、公众号的模板消息推送、短信通知等多种方式，为用户提供更多服务，以此打通用户全生命周期交易链路，促成生意增长。





■ 会员日免配送费，培养渠道消费习惯

沪上阿姨鲜果茶还通过“每周二会员日免配送费”的利益点，进一步强调小程序点外卖更实惠，并在小程序首页和点单页顶部最显眼的位置轮播展示。这不仅有助于打消用户对外卖配送费的顾虑，刺激下单，还能引导养成每周固定的私域消费习惯。



■ 好友拼单，满足团购场景的需求

茶饮消费具备一定的社交属性，据外卖平台统计，近7成下午茶用户是一人饮需求，还有3成是多人饮场景。沪上阿姨鲜果茶在小程序中，加入了多见于外卖平台的好友拼单功能。通过“一起买、一键AA、更优惠”，既能解决拼单场景下分账的尴尬，也能吸引更多用户下单，带来裂变增长。

内容营销：打造内容矩阵，多角度输出品牌主张，占领用户心智

茶饮品牌除了产品、价格和时效性的竞争外，还需要在用户的关注点和兴趣点上建立联系。因为他们会对自己感兴趣的内容产生明显的消费偏好。基于此，沪上阿姨鲜果茶面向15-30岁的年轻受众兴趣维度，重点布局私域渠道的内容种草。



▪ 公众号：趣味互动，传递潮流品牌形象

沪上阿姨鲜果茶公众号文章以产品福利宣传为主，头条阅读量几乎篇篇突破10万+。

形式上，以网络化的强图片轻文字形式进行内容输出，以趣味互动的风格，贴近年轻用户，营造参与感和仪式感。同时结合特定的饮用场景赋予产品不同人格，塑造了潮流的品牌形象。内容上，主打活动营销，包括新品发布、折扣优惠等，留言区促进用户粘性和粉丝活跃，进一步提高用户强种草。



▪ 视频号：社交小剧场，分享产品使用场景

结合视频号的强社交属性，沪上阿姨鲜果茶内容上多围绕点单场景，以小剧场形式呈现。品牌以角色模拟的形式，多角度推广新品，比如以老师的口吻点单、互联网行业的“黑话”点单等，打造不同受众群体的代入感。

在视频内容中，沪上阿姨鲜果茶则侧重分享单品的使用场景，包含新品和爆品。比如仙仙青提冰淇淋，要搭配“五分糖+双皮奶+大多肉”才好喝，从而将饮品的使用场景直观展示给用户，提供用户的情绪价值和使用预期，激活用户下单。





用户激励：提升用户粘性与复购率

对于客单价较低的茶饮品牌而言，提高用户下单频次比提升客单价更容易。因此，沪上阿姨鲜果茶针对新老用户，利用多样化的折扣券、代金券玩法，持续提升复购频次。

▪ 老客激励：签到、抽奖、积分、集点模式，提升私域粘性和复购率

在福利GO小程序签到、抽奖活动中，沪上阿姨均采用了即时奖励的策略，比如签到活动中，每签一日都可获得不同额度的折扣券或代金券，以此来刺激消费者在当下便产生消费决策。

在积分兑换环节，沪上阿姨以兑换满减券、减配送费券、无门槛消费券、饮品免单券等丰富的形式，覆盖用户多样化的场景需求，提升积分的兑换率。如果用户下单时不想获取积分，也可选择集点模式，集满指定点数可获赠大额代金券，也吸引了用户持续下单。



▪ 新客激励：补贴、优惠、联名模式，持续引导转化

用户添加沪上阿姨企微后，可直接领取1张无门槛优惠券，降低新用户首单转化门槛。利用“每日抽免单”的福利吸引进群后，用户可再次领取3张社群专享满减券，不同的时效性有助于引导用户短期内陆续复购。

除针对老用户的积分玩法外，沪上阿姨也兼顾了积分少的新用户，通过与中国移动联名，与移动积分打通，新用户靠移动积分也可兑换不等额代金券，在沪上阿姨小程序下单时用于抵扣。跨界联名助力沪上阿姨实现了更多私域用户转化。



数据成果

沪上阿姨与腾讯智慧零售携手战略合作，基于腾讯私域四力方法论开展专项合作。通过快速搭建企微社群，结合小程序内的“爆品+活动”营销矩阵，线上线下全方位触达用户，在增强老客粘性的同时，吸引了大量年轻新客加入，沪上阿姨私域销售额达到了新的高地。

- 到2022年11月份，沪上阿姨小程序累积注册会员突破4000万人，其中最近6个月新增会员超过了1800万，小程序堂食渗透率突破了65%，月度复购会员的消费频次达到1.5次。
- 视频号方面，今年几场直播活动中，在线观看用户突破7万，整场直播活动中的点赞量更是突破了30万。
- 小程序外卖方面，通过门店推动店长大赛激发一线积极性，并就到店客流→社群→小程序外卖开展私域引流营销，同时作为首批商户参与外卖公私域联动，最终实现了单城单日破万单的好成绩。



第十一章 家居家装行业的打法与案例



家居家装行业的 特点和发展趋势

中国建筑装饰协会的统计数据显示,2021年家装行业的市场规模大约在2.85万亿,年增速约为18.89%。据估算,整个大家居产业链的市场规模已经突破5万亿元。我国家居家装行业不仅市场规模基数大,且随着老房改造需求不断释放,以及精装修政策激励等,预计未来五年将保持近两位数的复合增长。与之相对的是,家居家装行业的电商市场规模约为8000亿元,渗透率仅15%左右,一直徘徊在低位。

庞大的市场规模,加上较低的电商渗透率,使得家居家装行业成为了各大电商平台寻求增长的主战场。不过,家居家装行业也被称作“电商最难啃的骨头”,不仅服务周期长、流程复杂,而且交付标准不统一、非常倚重线下体验,想要完成全链路上改造,难度非常之大。市场调研显示,消费者的家居家装消费需求主要来自新房装修、二手房翻新和租房改造等,消费频次较低。而且从需求产生到最后下单,用户的决策周期极长,一般要3-6个月甚至更长时间。

此外,由于家居家装产品具有低频耐用、难以更换的特点,用户在线上了解后,往往还需要到店实际体验后才能做出购买决策。同时,用户购买后,产品和服务的履约交付,也需要依赖本地经销商的服务人员进行上门测量、方案制作和物流安装等。

因为家居家装行业的这些独特属性,连接和打通线上线下的O2O模式被认为是行业数字化升级的最佳路线。

与行业固有属性相伴的是,近年来随着市场需求的迁移,家居家装行业的经营模式正在悄然发生变化。



一方面，整装日渐成为主流。 随着80、90后成为家居家装行业的主流消费人群，为了满足年轻用户的个性化需求，家居家装行业开始走向定制化，并由单一环节定制逐渐向全屋定制演变。2014年前后，主流定制家居企业纷纷开启了大家居战略。数据显示，2021年整装市场规模已经达到8686亿元，并将继续保持20%的年增长率。

另一方面，数字化转型与线上线下的联动也成为行业关注的焦点。 伴随着整装、定制等需求发展起来的电商业务，以及直营渠道的兴起，都给家居家装企业带来了管理难度的大幅提升，为了更好地提升用户运营和企业内部管理效率，近年来家居家装企业也愈发重视数字化建设。目前，头部企业基本已经完成了数字化体系的初步搭建，正朝着系统互通和消费者数据一体化的数据中台进化。

值得强调的是，尽管家居家装行业的数字化程度不断提高，但消费者的决策仍然强依赖于线下体验，因此消费者的数字化体验将是未来行业需要重点发力的方向。

家居家装行业 全域经营痛点

由于独特的行业属性，一直以来家居家装行业的发展面临诸多挑战，而市场环境的变化更是使得挑战进一步加剧。

首先，拓客成本持续上涨，推广获客难

获客/流量是任何生意的核心和基础，对于家装行业来说，其获客的难度和成本要远高于其他许多行业。大部分中国人终其一生可能只会装修1-2套房子，每套房子装修后的使用年限至少是10年，单次装修的金额也基本在10万起步。单次消费、高单价、无回头客这些都是家装行业无法回避的客观事实。尤其是近年来随着流量红利见顶，家居家装企业的线上拓客成本不断上涨，普遍占到了销售额的10%以上。



其次，决策链路长叠加体验割裂，用户转化难

由于消费者决策链路长，过去家居家装行业的流量流失情况十分严重。消费者在进行消费决策时，不仅会线上浏览还会到店体验。消费者在线上遇到的客服，和在店里咨询的导购，通常不是同一个人。而且，装修是家庭集体决策，不同家庭成员的想法和需求并不完全相同，他们可能会通过不同渠道和方式同时向品牌咨询。这就导致线上客服和线下导购了解到的客户需求并不一致，主推的方案也大相径庭。这种用户体验上的割裂，使得用户转化的效率极为低下，大部分客户最后都白白流失了。

再次，交付质量不可控，服务标准化难

家居家装行业的产品服务难以标准化，交付过程重度依赖于各地经销商。因此，如何对各个城市的经销商进行高效管控，以确保交付质量的统一，是提升用户满意度的关键。

交付标准化一方面要靠流程和细节的标准化，同时需要有完善的后台系统、健全的激励制度支撑。包括对各个施工交付环节建立明确的规范和标准，用后台系统将所有环节信息化、数据化。这一点说起来简单，落实起来难度就很大了。即使搭建好了后台系统，要同时管理全国成千上万个工地和工人，并且还要求工人每天在后台上传当天工地信息，工地工长、监理、设计师都要实时将节点信息上传平台，仅这一项动作就需要费不少功夫。

最后，品牌用户资产积累弱，数据应用难

由于依赖经销商的业务模式，过去大部分家居行业数据都不掌握品牌手中，而是分散在各个经销商门店，难以归拢。同时，品牌现有的数据也存在精度及准确程度差等问题，导致企业使用数据驱动决策时偏差较大。



家居家装行业

全域经营核心打法

针对业务经营过程中的诸多难点，部分具备前瞻性的家居家装企业开始以全域经营为核心，通过升级技术能力，针对获客线上化、营销线上化、客户运营线上化做业务革新，以降低经营成本、提升服务质量。在业务实践过程，不同细分领域的不同企业依据自身业务特性和经营情况，形成了各有侧重和各具特色的打法，但基本离不开如下三大抓手：

门店与客流数字化

家居家装行业是个性化需求消费，产品的排列组合方式众多，即便是大卖场，能够陈列的种类终究有限，而且造成了巨大的空间浪费。通过门店智慧屏幕构建会员触点，不仅能够极大拓展展厅的货架能力，还能更好地掌握消费者的行为轨迹和偏好。同时，通过构建千店千面的小程序，打通线上线下库存，企业还能赋能门店在离店场景下开展生意，打破时间和空间的限制。

以立邦为例，2020年立邦精心筛选了旗下1000家优秀门店上云，并制定了完善的激励政策，鼓励门店开展线上业务，打破营销的空间和时间壁垒，带动门店云店转化。

通过与腾讯智慧零售合作，立邦搭建起了包含立邦采色灵感集、立邦刷新服务和立邦官方智慧商城等多个小程序的小程序矩阵。其中，立邦官方智慧商城小程序以每个季度更新一次的节奏快速迭代，以带给用户更好的服务体验。

以小程序商城为私域阵地，立邦打通了微信公众号、搜一搜、视频号等公私域触点，在微信社交生态搭建多渠道触点网络体系，塑造线上线下打通的数字化会员系统，构建可重复触达的私域生态，缩短门店与顾客之间的互动链路，从而实现全链路的经营提效。仅在2021年上半年，通过智慧商城给门店引流，就带来了超过6000单成交。



导购与客服数字化

对家居家装行业来说,面向终端消费者的导购,是最有力的流量捕手。但如何通过优质的服务促进潜在客户形成转化,十分考验导购的专业知识和经验。通过灵活高效的数字化工具对导购进行赋能,可以帮助即便是刚入行的一线服务人员也能像“金牌销售”一样游刃有余地及时响应客户需求。

为了提升一线导购的服务能力,索菲亚在企业微信“素材库”功能的基础上,把全国各地金牌销售的话术放进去,客户一咨询,几秒就能找到最好的回答方式。此外,素材库中还有关于家装的各种知识,比如美式设计风格、新中式设计风格、不同材料的优缺点,而且有文字、图片、视频各种形式的讲解,更加直观形象。

立邦则建立了一套体系完善的导购管理系统,借助数字化工具赋能每一位导购,帮助导购实时获取营销内容,打造每个导购的专属海报,通过对应的二维码帮助导购管理裂变及订单流程,并通过完善的激励机制充分调动导购积极性。同时,立邦还开设了线上家装课堂等直播录播课程,供导购随时学习,帮助导购全面提升服务能力。

营销与服务数字化

在微信生态中,企业通过公私域联动的营销玩法,可以在公域中低成本获取流量,并以微信私域运营作为企业内生的增长引擎,不断细分和满足消费者需求。

具体而言,家居家装企业可以通过朋友圈、公众号、视频号等广告位投放定制素材,高效获取付费流量;或者在搜一搜搭建品牌专区,汇集免费的搜索流量;将这些公域触点流量沉淀至品牌公众号、小程序、视频号等私域用户池进行精细化运营。

企业还可以在公众号定期发布家装科普和案例拆解等优质内容,或在视频号直播对潜在客户进行种草,并通过用户分享转发形成裂变。用户点击商品链接或图片后还可以直接跳转至小程序商城进行购买或者下定,形成高效转化。



以欧派为例，欧派于2020年6月开始进行视频号直播的常态化运营，目前已经形成了一套颇具特色的“IP打造+经销商私域引流+明星直播间转化+线下跟进成交”的线上营销模式。用户观看直播与咨询欧派终端店员的行为都可以在微信体系内自然完成，完美解决了订单转化后续的量房、设计、出图、安装等系列沟通，很好的承载了欧派的服务体系。同时私域可作为家居行业重要的服务履约窗口，小程序可追踪和展示商品服务的履约环节，包括量房、物流、安装施工等等，并可与订单绑定，结合电子签功能完成线上签约，实现交定金、付尾款等功能。

索菲亚则通过企业微信，把消费者、经销商、工厂的三端的信息打通，为消费者打造了一个“透明工厂”。客户下单后，索菲亚的员工就会通过企业微信给客户推送订单进度消息，客户在微信上，就能看到自己的家具是在排队等待生产还是已经做好了，是否已经发货，以及大概什么时候可以预约上门安装等信息。

立邦、欧派和索菲亚等行业头部企业，将微信生态中的公私域触点与自身业务实践有机结合并灵活运用，高效开展全域经营，不仅有力推动了业务的高速增长，也为行业的整体数字化转型提供了接地气和多元化的样本。



腾讯智慧零售为泛家居提供端到端数字化解决方案，携手共创业绩增长



家居家装行业智慧零售解决方案全景图

扫码关注公众号，回复关键词“全域”，
获取行业打法总结脑图



SOGAL

France 1981

索菲亞

索菲亞

全域触点高效触达，全网沉淀超 2000 万粉丝



案例亮点

依托微信生态，索菲亚一方面建立了一条私域用户从“建立联系——用户激活——取得信任——成交裂变”的成长路径，全域触点高效精准触达，加速流量转化；另一方面则打造了“蓄客引流——直播促单——引流到店——成单收款”视频号直播模式，配合具有竞争力和吸引力的线上工具，并更好地实现本地化，完成了高效的线上到门店引流转化。

企业概况

索菲亚家居是一家主要从事定制柜、橱柜、木门、墙地一体化、配套五金、家具家品、定制大宗业务的研发、生产和销售的公司。公司于2011年在深交所成功上市，是行业内首家A股上市公司。

索菲亚拥有覆盖全市场的完善品牌矩阵，“索菲亚”、“米兰纳”、“司米”、“华鹤”覆盖衣橱门全品类四大品牌矩阵，全品类覆盖衣、橱、门、窗、墙、地、电等，在集团产品研发赋能和供应链保障支持下，实现纵深渠道全面发展专卖店覆盖全国各地，全品类多渠道门店4000+家。

需求痛点

当家居消费进入重社交、强种草时代，90后作为“新家居消费群体”，他们的消费习惯也在发生迭代，他们的需求个性多元、习惯线上种草、追求消费体验。为满足新需求，如何在陌生用户中快速建立起“强专业+强信任背书”两大基础，以消费者为中心，围绕客户决策周期中每个环节精准触达，全渠道打造极致化服务体验是关键。另一方面，在后疫情时代，传统经销商生意模式面临着线上流量获取成本高、线下门店客流分散、客户管理能力不足、品牌与用户之间没有连接、运营效率低下等问题。

因此，索菲亚希望通过全域布局，有效降低营销成本，塑造品牌信任，通过精细化用户管理，减少用户流失，并提高销售转化效率，赋能业务增长。



优秀实践

打造私域用户成长路径，全域触点高效精准触达

家居行业具有低频高客单的特征，客户在做购买决策时往往很谨慎，需要强专业的内容去帮助决策，成交环节较长，转化难度高；但客户在装修过程中，交流的欲望也会非常高，带有较强社交属性。基于此，索菲亚建立了一条私域用户从“建立联系——用户激活——取得信任——成交裂变”的成长路径，全域触点高效精准触达，在每个环节用不同的方法去促成转化。



■ 阶段一：多渠道引流，与用户建立精准联系

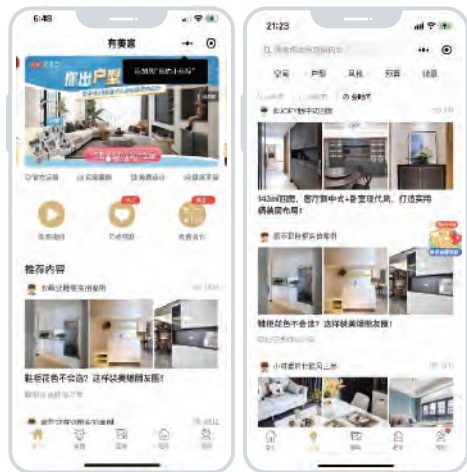
用户对品牌认同的背后是价值驱动，品牌能够提供的价值越大，用户对于品牌的信任关系越强。索菲亚在信息流广告、短视频平台、家装平台、线下活动等渠道，用干货、活动内容吸引用户成为公众号粉丝或直接引流添加企业微信好友，提供售前1v1的线上咨询服务，满足各消费阶段服务咨询需求，同时利用预约报名工具获取高质线索，精准分配。





■ 阶段二：快速跟进激活用户，持续完善用户画像

在用户成为企微好友后，索菲亚借助SCRM工具触发跟进SOP，提醒销售人员快速跟进，了解用户装修进度、房屋类型等基本信息。对于刚接触家装的用户，销售可针对他们亟需了解装修知识等痛点，做到有问必答，并给他们发送装修案例、科普知识，将得到的信息用于用户标签体系的初步完善。完成首次的挖需后，电销人员进一步沟通，持续完善用户画像。



■ 阶段三：多方协作提升服务力，构建信任、精准营销

索菲亚还依托微信生态建立一客一群，连接总部工厂、门店销售、设计师，多方协同共同服务客户，提升成单率，并以口碑带动转介绍。在此过程中，门店销售还会进一步挖需，不断构建信任，提高邀约到店的成功率；同时索菲亚总部会根据不同用户分层做社群运营，制定社群SOP，针对不同的社群属性发送不同的内容，实现精准营销。

■ 阶段四：口碑 + 分享激励，助推裂变拉新

在客户转化后，除了标准的定制方案外，索菲亚还持续为客户提供优质服务，通过SOP维护提醒、定期回访等，及时解决用户问题，塑造品牌口碑，助力转介绍，打造影响力。在索菲亚看来，转介绍的本质是口碑+分享激励的模式，既要有口碑、又要有激励，才能长期做起来。因此，除了老带新外，索菲亚同时会策划以产品优惠为核心利益点、面向C端用户的社交裂变小程序活动。



视频号成品牌营销新标配，内容直播双引擎拓赛道促转化

索菲亚认为，视频号作为更容易实现冷启动，几乎0门槛入局的直播平台，依托微信社交生态，可实现低成本流量商业化。

· 视频拓宽内容赛道

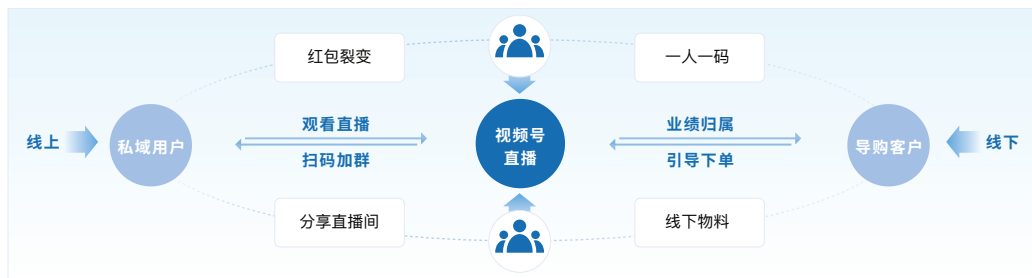
索菲亚早在2020年便开始布局视频号矩阵，包括：以品牌资讯、新品上市、装修干货、大促活动内容为主的官方企业号；以客户家一镜到底、新品实拍、门店逛店等内容为主的功能型账号；以弱化品牌、强化IP形象的个人IP号等在内的视频号矩阵。



· 直播促进流量转化

2021年初，索菲亚做了一场视频号直播，GMV高达2165万。自此，总部通过打造“蓄客引流——直播促单——引流到店——成单收款”这一模式，配合具有竞争力和吸引力的线上工具，实现了高效的从线上到门店的引流转化。

在直播活动前，索菲亚通过视频号发布预热视频内容，并配合预约直播小程序、总部私域用户池+门店导购私域用户池、朋友圈渠道等加大推广力度，为直播造势。同时将定制政策福利打包在虚拟商品里，以卡的形式进行售卖锁客。在直播过程中，索菲亚通过直播间互动、社群、朋友圈分享等多个动作，引导转发分享，以私域反哺公域，撬动更多流量导入直播间。与此同时，线下销售门店服务客户，也充分引导到视频号直播间成交，由直播间拍付小定转大定收款。在直播结束后，持续触达、服务客户，提供完整闭环的极致体验。



■ 打造经销商视频号矩阵，加速本地化步伐

2022年，索菲亚着力于本地化的社交趋势，点对点地以视频号赋能区域新商机，助力110+区域开设并运营区域视频号，从0-1打造了索菲亚经销商视频号矩阵，成为家居定制行业视频号纵深布局的先锋标杆。

在本地化趋势下，各区域根据自己的节奏，将营销活动通过视频号直播的方式落地，在此过程中，索菲亚总部充分赋能各区域，包括提供素材、创建商品、提供活动优惠政策等等。在刚过去的2022年双11期间，索菲亚视频号直播共计50+城市参与，开播场次超60场，线上订单突破1500单，观看人次高达50000+，实现了线上到线下的精准引流转化的。



数据成果

- 培育全域获客渠道，全网沉淀私域流量粉丝超过2000万。
- 2022年索菲亚打造了全国经销商视频号矩阵，累计建立并运营了100+城市账号，视频号直播全年累计超200场。



立邦

小程序 GMV 超亿级规模的品牌私域新势能



案例亮点

以小程序商城为私域阵地，立邦通过打通微信公众号、搜一搜、视频号等公私域触点，实现全链路经营数字化，打破营销的空间和时间壁垒。基于此，立邦一方面精准赋能导购，贯通线上线下资源打造“私域流量池”，驱动品牌持续增长；另一方面，则开辟三大引流拉新路径，并建立了“品牌总部统一直播，区域门店同步参与”的直播体系，加速用户被导流至小程序商城进行转化和复购，不断创造私域复利。

企业概况

立邦中国隶属于新加坡立时集团，1992年正式进入中国。立邦以“刷新美好生活空间”为企业使命，是中国涂料市场占有率排名第一的品牌。2020年，立邦开始布局私域，利用千店千面小程序进行经销商赋能，覆盖逾1600家门店，3600名导购，构建了经销商门店数字化二层楼。

需求痛点

作为一个消费低频、高客单、典型的体验导向型行业，涂料行业一直都是一个重线下的行业。随着数字时代来临，涂料品牌面对年轻消费者的个性化需求和数字化消费趋势，产生了营销模式传统、用户撬动转化难等诸多痛点。而疫情的冲击，以及原材料、人工成本上涨等因素的影响，也使其存在着很大的经营不确定性。

因此，立邦希望通过布局小程序矩阵、公众号内容、视频号直播，完成从线下到线上的用户导流，并撬动线上公域流量线索反哺线下销售，实现私域GMV的健康增长。同时，上线线上客资管理系统，实现用户可追踪和营销可验效。



优秀实践

立邦以数字+门店、数字+营销、数字+直播全方位升级经营链路，延伸触点网络，通过更纵深的流量系统、更丰富的资源运转以及线上线下协同，打造私域经营闭环，助推业绩增长。

▪ 门店与客流数字化：“千店上云”，构建线上线下一体化服务

深耕中国市场多年，立邦在线下拥有庞大的经销商体系。2020年受疫情冲击和建材市场拆迁影响，线下经营场景遭遇了重大挑战。为了加速恢复经营，建立健康持续的增长模式，立邦制定了“千店上云”计划。

具体而言，立邦精心筛选了旗下1000家优秀门店上云，并制定了完善的激励政策，鼓励门店开展线上业务，打破营销的空间和时间壁垒，带动门店云店转化。通过与腾讯合作，立邦搭建起了包含立邦采色灵感集、立邦刷新服务和立邦官方智慧商城等多个小程序组成的小程序矩阵。其中，立邦官方智慧商城小程序以每个季度更新一次的节奏快速迭代，带给用户更好的服务体验。

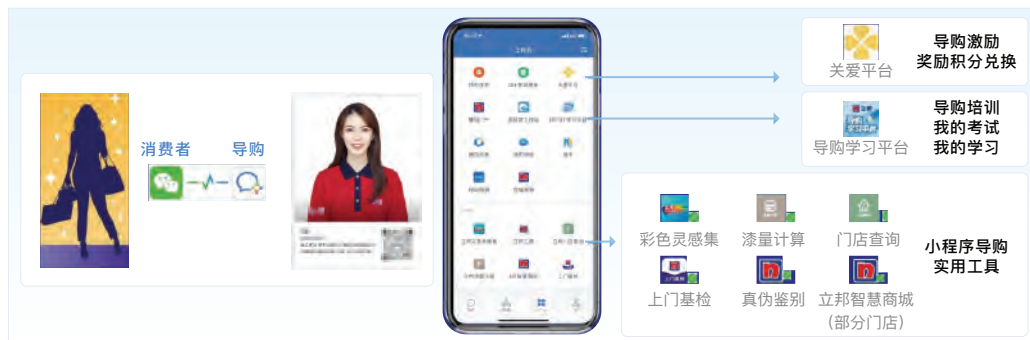
以小程序商城为私域阵地，立邦打通了微信公众号、搜一搜、视频号等公私域触点，辐射微信社交生态生成多渠道触点网络体系，塑造线上线下打通的数字化会员系统，构建可重复触达的私域生态，缩短门店与顾客之间的互动链路，从而实现全链路私域闭环的经营提效。仅2021年上半年，通过智慧商城线上触点给门店引流，便带来了6000+单成交。





■ 导购与客服数字化：精准赋能打通全渠道资源，驱动品牌持续增长

面向终端消费者的导购，是立邦有力的流量捕手。立邦建立了一套体系完善的导购管理系统，借助数字化工具赋能每一位导购，帮助导购实时获取营销内容，打造每个导购的专属海报，通过对应的二维码帮助导购管理裂变及订单流程，并通过完善的激励机制充分调动导购积极性。



从消费者进入门店起，专业的立邦导购便会在一对一沟通中，赢得顾客认可，进而深入了解其家装阶段和涂装需求，并通过添加企业微信好友，实现对客户的聚合与沉淀，打造立邦的“私域流量池”。导购还可将立邦官方智慧商城小程序一键分享给意向客户，“无需安装”、“用完即走”，也大大提升了客户的体验意愿。客户可通过“智慧商城”，一站式了解立邦的产品矩阵与服务优势，获取家装风格和色彩灵感，并在导购的支持下，探索符合自身需求的涂装解决方案，从而以超值好价实现需求转化。

此外，导购也会引导成交客户关注“立邦”公众号获取“电子质保单”，并在此后通过售后回访等一对一沟通，配合公众号和朋友圈等在线内容推送，进行长效的关系维护，加深客户对品牌的信任与喜爱，为业务的长远发展积累丰富客源。

为了更好地帮助导购参与私域运营，立邦还开设了线上家装课堂等直播录播课程，供导购随时学习，帮助导购全面提升服务能力。并为导购团队搭建起专属的数字化“工作台”，将各类品牌与产品资料、高频实用工具乃至培训学习课程整合一处，方便导购与客户展开高效而精准的后续互动。



通过导购与用户的触点网络，立邦以微信小程序商城作为连接器，贯通线上线下资源。其前瞻性的策略显示，线上场景不再只是作为一种渠道、流量补充，而是与线下资源打通共生，并通过微信社交生态补足公域流量与精准定位营销，催生私域流量生态体系，为立邦的增长奠定基石。

■ 营销与服务数字化：多渠道引流拉新，直播高效转化

基于完善的私域基础设施，立邦开辟了三大引流拉新路径：一是通过门店将现有的线下零售用户引流到线上；二是借助广告投放将用户沉淀至公众号或企业微信，通过后续的持续运营提升转化率；三是维护好装饰公司、社区群的装修工和油漆工寻找最终用户。

用户被导流至线上后，立邦便可以借助内容+社群的影响力，进行全链路精细化运营。针对家居行业的低频属性，立邦还对社群玩法进行了创新，通过新楼盘推广、家居异业联盟导流等方式组建快闪社群，在群内开展社交裂变、私域直播、限时优惠等实现转化变现。

来自不同渠道的用户，最终都会被导流至小程序商城进行转化和复购，不断创造私域复利。其中，直播是加速转化的有力手段之一。

基于小程序，立邦建立了一套“品牌总部统一直播，区域门店同步参与”的直播体系。直播前，立邦动员门店导购通过朋友圈、个人号、社群、门店等协同为直播蓄势导流。直播中，立邦邀请专业达人设计师，搭档金牌导购，为会员提供贴合区域消费者家居需求的私域直播。每场直播以产品介绍+抽奖等营销活动的张弛有度节奏，结合秒杀+半价的组合打法，选品以贴合私域客群偏好的产品为主，提升整场直播转化。同时配合家居行业全年销量分布及电商节点打造直播购物节，并通过复盘数据反哺直播运营，复制成功经验不断优化直播效能。

全面发力下，立邦官方智慧商城一年的直播GMV便达数千万规模。



数据成果

私域一直是立邦内部的重要战略，自2020年入局起，品牌单独成立新零售团队，由总部统筹、区域分公司协力推进，从组织变革到业务路径实现完整转变，累计覆盖全国1600+门店，带动一线导购3600名，并通过培训、营销不断赋能线下导购，联动一线导购为全国直播带货，形成品牌私域新势能。2021年，立邦小程序GMV已达亿级规模，私域覆盖超170万人。



第十二章 母婴玩具行业打法与案例



母婴玩具行业的 发展趋势

随着人均可支配收入的增加以及家庭消费能力的提升，中国母婴玩具市场持续增长。艾瑞咨询报告显示，2021年中国母婴消费规模达34591亿元，预计2023年将超4万亿。其中服装鞋帽和奶粉是母婴商品消费规模最大的两个母婴品类，分别占比26.0%和22.7%。

同时，基于母婴消费群体需求的多元化，各细分市场都存在着一定的增量空间，许多母婴品牌商逐渐从“核心单品”向“全品类”拓展，满足消费者一站式购物需求。此外，随着新锐国产母婴品牌在制作工艺、原材料和产品设计上不断迭代升级，受到消费市场的青睐，且呈现出明显的国潮化趋势，在母婴市场中夺得一席之地。

然而，机遇之下也面临着诸多挑战，出生率下降、获客成本高、行业竞争加剧……母婴玩具行业不可避免地步入了存量博弈时代。

一方面市场竞争加剧，品牌集中度也在进一步提升，市场进入巨头鏖战时间。以奶粉市场为例，母婴研究院数据显示，千亿奶粉市场中，2021年TOP14奶粉品牌份额已占比90%左右。另一方面，新品类和新品牌不断涌现，给母婴玩具市场带来了更多的变数。《2021年母婴行业投融资报告》显示，2021年共有90起投融资事件发生，融资金额为129.7亿元，母婴零售以及与洗护、婴童食品等相关的母婴产品最为吸金。

与此同时，母婴玩具行业的经营模式也发生着新的变化。上个世纪90年代初，母婴行业逐渐从大快消板块独立出来成一个垂直产业，商品流转形成了品牌商—分销商—门店—消费者的传统生意模型，经销网络被喻为“品牌的毛细血管”。伴随行业加速革新，线上母婴电商开始兴起，母婴商家加速向线上迈进，线上渠道成为商家布局的核心。如今，母婴玩具市场增长出现拐点，“货为核心”“渠道为核心”都已成为过去时，品牌已经步入以“用户为核心”的发展新阶段，亟需更直接更精准面对消费者。



存量不足，增量难寻，近几年母婴玩具行业内不少企业感到增长乏力，尤其是在如今消费渠道多元化、消费者购物行为的数字化、以及消费需求个性化等多重因素叠加之下，全域经营成为越来越多企业关注并践行的重点。

母婴玩具行业 全域经营难点

从整体上看，很多母婴玩具企业对全域经营有迫切需求但无从下手，面临着诸多问题。

首先，公域向私域导流变得困难。一方面由于用户注意力稀缺、流于表面的传统套路（如单纯的扫码、红包、小礼物等套路）无法实现深度转化，品牌需要思考更有吸引力、有趣又便利的方式实现线下流量的转化。另一方面，消费者越来越专业，他们对育儿指导、深度沟通、信任连接的期待值越来越高，再叠加外部环境的影响，他们的消费也更克制。品牌与用户之间的有效沟通也越来越难，很难获得私域用户的新增量。

其次，全域经营在多路径私域转化上的复杂性，要求企业掌握更系统的方法论。母婴玩具的消费人群属性明显，具有较强的社交分享意愿，运用好导购、企业微信等能够充分发挥口碑带来的成交机会，实现新的增长。但目前许多企业对私域的理解还停留在“小程序+群”，因认知局限导致的转化链路不明晰、私域用户池低效增长、活跃度低下等问题，都大大降低了私域的延展性。

此外，运营上，全渠道场景整合变得更加困难。母婴玩具行业已逐步形成“线上线下一体化”、“线下线上化”的全渠道布局趋势。线下门店和线上资源的调配、服务与产品组合的排布与管理、CRM 系统（即线上线下会员体系）的打通、用户全生命周期价值管理等，都对品牌的场景整合能力提出了新要求。而最重要的是，如果想要缩短“触达-转化”之间的路径、理顺产品线规划实现公私域联动，企业可能需要花费大量人力物力，建设终端、私域门店及数据中台，除个别大体量的商业体，想凭企业一己之力实现以上的整合非常困难。



母婴玩具行业

全域经营核心打法

全域经营不仅是企业迅速回血的重要抓手，同时也是企业面向未来持续深耕的内生动力。与公域电商单纯分蛋糕的竞争逻辑不同，全域经营更多的偏向于补充与增量逻辑，其核心链路是：公域——(引流)——沉淀私域用户池——(运营)——持续触达——实现转化——反复触达——复购。其中，私域更是各个公域的连接器，反哺并推动品牌的全域经营和增长。

如何做好全域经营，从运营视角来看，一方面企业需要将线上、线下触点的全方位布局，将公域流量有效沉淀至私域；另一方面，企业需要通过线上线下一体化的全场景触达和全生命周期精细化服务，为消费者提供更好的体验，提升顾客忠诚度。

为了提供更具针对性、可落地的经营方法论，我们梳理了诸多腾讯与母婴玩具品牌的合作经验，对不同类型的品牌商家全域经营核心打法进行分享。

线下渠道：

抓住门店核心场景，以数字化工具赋能导购，提升门店客流量与转化率

对线下渠道商家来说，最重要的是要抓住线下门店场景，提升门店影响力，借助社群、企业微信等数字化工具提升导购服务能力，使导购能够打破门店的时空界限，提升与用户的沟通频次和效果，从而提高门店客流量及转化率。

母婴玩具人群具有天然社交属性，由于共性比较强，沟通分享的积极性也相当高。从运营侧来说，需要充分调动线下育儿顾问和导购的积极性，进行私域用户池的拉新沉淀，再通过社群精细化运营，提升社群活跃度及用户满意度。例如可以在社群挖掘和发展KOC，增加社群成员之间的互动性，持续带来新的流量。在社群运营基础上，还可以联动门店开展视频号直播或小程序直播，形成千店千播的直播矩阵，为用户提供更加丰富、更加有个性化的内容和服务。



孩子王从2020年起开始积极布局企业微信，运营了上万个母婴微信社群。为了全面推动导购使用企业微信，进一步用数字化工具武装导购，孩子王去年4月份与腾讯智慧零售共同发起了一场“企业微信员工竞赛”，在15天内新增百万企业微信好友，其中近9成来自一线导购的积极拓新和存量用户迁移。并在短期内创造了直观的商业转化——通过竞赛所引入的企业微信用户，当月小程序转化率达到39%，销售额过亿。目前，孩子王的企业微信已与自身CRM系统完全打通，导购可以便捷地触达目标顾客，还可以方便获取分享素材库，运营效率得到进一步提升。

此外，孩子王也在不断创新线上服务形式，利用全国社群，通过直播的方式，与会员家庭远程互动。同时，孩子王通过直播赋能全国门店，培训门店员工通过直播工具帮助用户解决不能到店购物的问题，取得了不错的效果。





用品品牌：

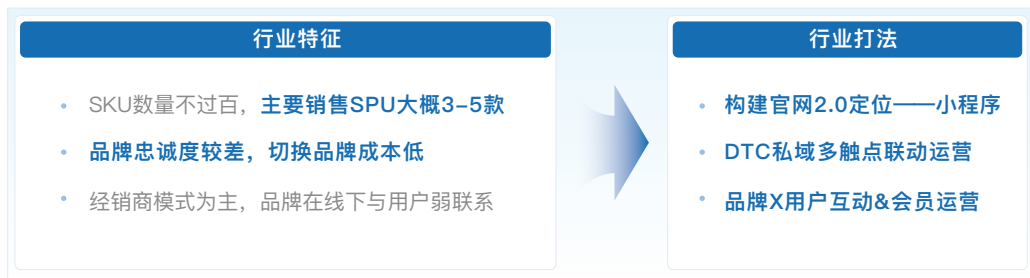
建立全域统一的数字化会员体系，线上线下互通，以渠道创新实现全域增长

母婴用品的可替换性强，消费者切换品牌的成本低，并且长期以来大部分母婴用品销售以经销商模式为主，品牌与消费者联系较弱，导致品牌忠诚度普遍较差。

这类品牌可以建立以小程序为中心的私域生态，通过社群、企业微信等数字工具运营用户，激发用户活跃和留存，提高用户复购，建立起信任感高的会员体系，实现全域流量的成交转化。品牌还可以打通全链路会员管理，实现全域统一的用户服务和体验管理，深度精细化人群运营，持续获得用户全生命周期的转化价值。此外，品牌应重视高价值用户的识别，并通过差异化的互动和运营，持续提升高购买力用户的长期复购。

以Babycare为例，Babycare建立了以微信为中心的私域生态，并通过社群、公众号、企业微信等工具，构成24小时陪伴式服务体系，全方位渗透进用户的生活。同时，Babycare以私域用户为基础，通过“品牌体验官”等项目，使用户深入参与产品研发全链路，打造与用户双向沟通的闭环，夯实以用户为核心的极致“C2B2M”商业模式。

此外，作为从线上起家的品牌，Babycare在不断扩大线上优势的同时布局线下渠道，减少单渠道风险并不断增加业绩增长点。并通过线上线下场景的打通，实现了用户线上和线下一体化的服务体验，进一步加深企业护城河。数据显示，2021年，Babycare的私域业绩已经破亿，今年仍以超过100%的速度增长，其中复购用户的交易额占到接近90%。







奶粉辅食：

以私域为核心经营阵地，通过深度精细化运营实现用户全生命周期转化 -----

消费者对奶粉辅食的购买决策链路比较长，对品牌信任的要求特别高，但消费者一旦认可品牌，在特定时间段内将会持续稳定地进行复购。

基于这样的特性，品牌需要在深耕商品力的基础上，做好品牌粘性和用户互动，尤其是提升用户的体验价值和口碑价值，将品牌影响力深植于用户心智，用户下单的门槛才会随之降低，可以用更低的成本带来更高的 ROI。

目前已经有许多奶粉辅食品牌以私域为核心阵地，积极推进全域经营。借助微信的连接能力与生态优势，通过私域多元触点的联动运营，为消费者提供从前期产品信息了解、中期沟通、后期交易的全闭环服务，满足消费者需求，从而提升获客数量，提高会员价值贡献，助力生意增长。更为重要的是，私域运营一方面可以提升组织内部管理效率，另一方面可以赋能品牌力建设，与用户建立强信任关系，加速品牌力渗透。

伊利金领冠在微信搭建了完整的品牌私域运营阵地，首先在搜一搜入口布局了金领冠爱儿俱乐部 A 级专区，方便消费者搜索查阅，同时有利于打造微信兴趣流量沉淀的集中入口；其次，建设金领冠爱儿俱乐部公众号、视频号，以消费者需求为中心，打通内容、服务与交易链条，建立品牌心智影响阵地；此外，金领冠还搭建了专业的营养顾问团队，通过建立企业微信社群，促进消费者和品牌之间的互动，提升导购运营效率和消费者服务转化；最后，基于业务场景，金领冠建设多个小程序，构建消费者与品牌互动、服务和交易的承接场所。

通过以上消费者触点的联动运营，金领冠有效提升了用户活跃度、品牌信任感及消费者粘性，打开了品牌新的增长空间。



母婴玩具行业智慧零售解决方案全景图



扫码关注公众号，回复关键词“**全域**”，
获取行业打法总结脑图





kidswant
孩子王

满足0至14岁孩子及准妈妈的各项所需

欢迎免费取阅

孩子王

小程序用户近 4400 万的私域递增新范式



案例亮点

基于微信生态，孩子王根据企业自身数字化基础和业务特性，通过配备不同的触点组合拳为小程序线上商城精准引流，充分挖掘了私域新增量。不仅如此，孩子王通过打造“企业微信员工竞赛”，持续发挥企业微信在赋能员工、完善私域基建、提升私域效能等方面的积极作用，加速线上服务转型。孩子王还搭建基于“运营+流量+产品”的精细化运营模型，促使门店、公众号、小程序商城、APP等渠道的流量沉淀，形成了一套高增长的私域经营模式。

企业概况

孩子王创立于2009年，主要从事母婴童商品零售及增值服务。孩子王是一家数据驱动的，基于用户关系经营的创新型亲子家庭服务商，汇聚全国知名母婴童品牌，首创了行业育儿顾问式服务、“商品+服务+社交”内容模式及重度会员的单客经济模式。全国超500家数字化实体门店，线上整体销售占比近50%。

需求痛点

随着新生人口下降，母婴行业竞争不断加剧，如何在存量市场里寻求突破和增长，利用数字化实现运营模式升级是孩子王关注的重点。

因此，孩子王希望与腾讯深度合作，建立品牌 and 用户互相感知交互的多个触点，及时准确满足消费者多样化需求，从而实现高效转化、稳健长效经营。

优秀实践

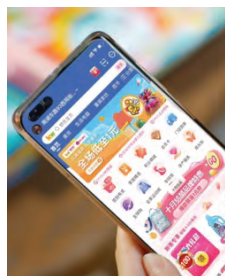
孩子王在2018年就开始与腾讯智慧零售深度合作，整体合作分为3个阶段，1、倍增竞赛：在私域起量初期，核心通过倍增竞赛实现私域销售关键促销节点爆破；2、线上服务转型：从散军迈向正规军，孩子王联合腾讯一起举办了企业微信导购竞赛；3、精细化运营模型搭建，流量合作；同时，孩子王和腾讯合作也逐步从单点到“运营+流量+产品”全方位合作，与腾讯云实现了底层基础功能的深度合作。



打造触点组合拳精准引流，挖掘微信生态新增量

在移动互联网时代，消费者的购买决策日趋复杂，购物路径也极为多变，并不局限于线上或线下。为了更好地连接消费者，孩子王根据企业自身数字化基础和业务特性，通过配备不同的触点组合拳为小程序线上商城精准引流，挖掘微信生态内的新增量。

首先，孩子王布局了以门店和商城为主的主小程序，包含扫码签到、查询优惠&券、体验扫码购、方便出示会员卡、微信支付有礼等功能，即扫即用，渗透在用户进店后的全流程。其次，利用微信社交属性为小程序做了砍价、抽奖、拼团等八大社群的裂变营销工具，打通全链路分享，线上线下互通融合相互带动。



除了降低用户在门店使用数字化工具的门槛外，孩子王还通过微信支付和小程序，进行线下数据采集，反作用于门店精准营销能力。一方面通过线下微信支付，店内扫码优惠直达、即领即核高效转化，同时在周边门店进行用户挖掘、精准触达到店，店内店外提升孩子王门店的大数据采集能力，实现多场景闭环营销。另一方面，通过微信支付能力带来的新用户标签进行孩子王会员画像完善，同时作用于SMARTkids线上朋友圈精准营销，结合小程序能力为线上线下引流，拉动销售转化，赋能品牌智慧营销。

激活企业“中坚力量”，打造高增长私域经营新模式

2020年8月起，孩子王开始积极布局企业微信。当时，孩子王基于微信生态已在全国成熟运营数万个微信群，覆盖近500万会员。在这一背景下，如何让已经对个人微信形成习惯和路径依赖的一线员工愿意主动进行工具切换，提升员工参与积极性，成为孩子王必须要破解的难题。为此，孩子王发起了一场“深入毛细血管”的“企业微信员工竞赛”。



▪ 全员动员，自上而下高度重视

竞赛启动前，孩子王在企业内部进行了自上而下，直达各分部、各门店的全员动员。孩子王总部数字化部门更是深入到一线各门店，确定专人负责执行对接，将任务与激励政策逐一落实到员工个人，并由核心负责人签署了“军令状”。

▪ 激发人效，深入“毛细血管”的员工激励

根据历史拉新数据情况，孩子王分部、门店，个人均制定了定制化的竞赛目标和激励方案，尤其是将大部分资源用于激励员工个人，任务完成情况与个人收益直接挂钩，有效调动员工为企业微信拉新的积极性。

▪ “全天候”技能培训和经验分享

通过内部沟通渠道，每日为员工实时分享近期的优质拉新标杆案例，及产品运营技巧。例如“企业微信8点半视频栏目”，每天8点半进行视频宣传，利用晨会推进全员学习。

▪ 营造竞争氛围，树立榜样标杆

通过每日数据复盘，让一线员工实时了解其他门店的竞赛成果，不仅让企业上下沉浸在紧张的竞赛氛围中，还推出了一批敢于自我突破创新的门店与员工榜样。例如苏州常熟万达店，让员工组成红、蓝战队进行PK，通过社区线下走访，联合物业拉群方式，逐一触达潜在用户并完成拉新，竞赛期目标达成率达到184%。郑州二七万达店的销售顾问王菲，瞄准物业、社区幼儿园等目标人群高浓度场所，通过产品派样方式进行线下拉新，竞赛期内单人拉粉达到1888人。

▪ 活用企业微信产品能力，二次开发助推“平顺”迁移

孩子王对企业微信进行高阶能力开发，从顾客获取、顾客经营、社群经营三步着手，完成用户拉新与存量资产向企微迁移，实现用户留存与转化。



大赛期间，孩子王为一线员工提供企微专属获客码、员工推荐、每日必做加粉任务、企微特制裂变工具四大工具，涵盖线下线上、微信社交等多渠道获取企微粉丝。以企微专属获客码为例，孩子王基于企业微信的会员打通和「联系我」二维码能力，开发了「获客助手」工具，员工针对店内、外拓、医务等不同渠道出示专属的企微加粉码，并且可根据会员标签进行新老客识别，推送不同的应答消息，让每个用户都能精准收到孩子王准备的特定福利。

另外，孩子王在APP、小程序、公众号等众多业务场景中都加入了「员工推荐」功能，用户可以从门店签到、门店线上购物、支付成功等线上页面自主添加。此外，孩子王还接入了微信支付官方推出的「支付即服务」功能，用户微信支付成功凭证页会有“联系商家育儿顾问”入口，可直接添加刚刚服务的育儿顾问企微联系方式。



门店客流有限、个微存量粉丝也陆续转移情况下，孩子王还为一线员工准备了“每日必做加粉任务”和“企微特制裂变工具”两大拉新神器，比如员工可在企业微信的「企微助手」中直接领取拉新任务，逐一点击加密微信号并直接拉起好友搜索，一键发送企业微信好友邀请，还可以开展门店激励活动，鼓励老顾客带来更多的新顾客。

■ 搭建精细化运营模型，全方位合作加速生意突破

进入深度经营的新阶段后，用户在对品牌精细化运营能力提出了更高的要求。为此，孩子王创新性地打造全渠道营销网络，建立了品牌 and 用户互相感知和交互的多个触点，及时准确地满足消费者全方位的需求。在线上，孩子王构建了移动端APP、微信公众账号、小程序、微商城等多产品矩阵，使会员在任何时间、任何地点、任何场景下都能享受到优质的服务。



在线下，孩子王实现了全国500家线下门店的全面数字化和全国上万名员工的互通互联，不仅极大地提升了业务效率，也让用户的需求能够获得更为及时的响应。

不仅如此，利用腾讯平台数据能力和流量场景，孩子王结合全渠道会员体系，为会员提供高效数字化服务；通过腾讯丰富的线上流量场景进行发券或引导私域社群，孩子王引导用户到店转化核销，带来了会员的拉新和生意的增长。

另外，孩子王还通过前台、中台、后台数据的实时连接和数据智能化需求，打造“用户、员工、商品、服务、管理”等生产要素的数字化在线，补足了私域基建短板，从中发掘出未来员工能力建设、运营能力提升等发力方向。例如通过用户分层来制定差异化的运营策略，梳理员工能力模型；由总部层级牵头，进行系统化的企业微信社群运营等等。

可以说，孩子王通过搭建基于“运营+流量+产品”的精细化运营模型，结合全渠道会员体系，全方位满足消费者持续增长的优质服务需求，加速助推了私域生意的突破和增长。

数据成果

- 截至2022年6月末，孩子王小程序用户近4,400万，企微私域服务用户近1,000万。
- 在2021年举办的企业微信导购竞赛期间，在短短15天里，通过有效动员、激励、多维度的培训、以及便捷高效的产品助力，孩子王企业微信快速新增超百万好友，其中近9成来自一线员工的拓新和存量用户迁移。通过竞赛所引入的企业微信用户，当月小程序转化率达到39%，销售额过亿。



第十三章 购物中心的打法与案例



购物中心的 发展趋势

购物中心在传统上往往被认为是一个重线下经营的行业，但是随着每年新开业的购物中心数量与日俱增，行业同质化竞争严重，基于传统房东定位的大部分购物中心，其发展上限被明显局限。中国连锁经营协会数据显示虽然购物中心规模增速放缓，发展进入平稳期，但存量规模仍处高位。截止2021年底，全国购物中心总数量已达到6300座（ ≥ 3 万 m^2 ）。中国购物中心人均享有面积约0.35 m^2 ，虽然与美国还有较大差距，但已接近日、欧等发达国家水平（约0.4-0.5 m^2 ）。

而疫情波动在冲击购物中心客流的同时，也加速了其线上线下融合的进程。以微信为核心构建私域阵地，推动商圈数字化转型，实现客流增长、拉动消费，已经成为购物中心生意增长的必选项。目前已有不少头部标杆型企业，通过不断完善线上基建与全域流量的整合，搭建起了品牌与顾客良好互动的平台生态，拓展传统的线下经营模式，取得丰富成果。据中国百货商业协会发布的《小程序应用报告》数据显示，2021年百货和购物中心的小程序增长强劲，GMV同比增长118%，全年百货和购物中心下单购物用户超过1.5亿，全年小程序GMV过亿的百货和购物中心企业超过50家。

此外，购物中心的发展还呈现出多种趋势。从“商场在哪，消费者在哪”到“消费者在哪，商场在哪”，渠道业态发生了质的变化，从割裂到融合，全渠道的零售格局加速。消费者的变化也带动了新的趋势：一方面消费者对于社区型和区域型购物中心的需求快速提升；另一方面像奥特莱斯等打折零售在出境游熔断后受到消费者追捧。

与此相呼应的是，许多头部商管公司已经看到了商业物业管理与传统的地产开发之间的不同业务需求，正在拆分主体进行差异化的经营，寻找持续价值增长的突破路径，这一经营动作也在资本市场上得到了有效的印证。



综上所述,不难看出购物中心已步入全域一体化发展时代,以全域综合流量运营平台为定位开展创新业务尝试,从根本上推动着数字化及商业模式的不断变革。如何使用数字化工具,持续完善数字化基建,从而驱动全域业务增长变得越来越重要。

购物中心

全域经营三大痛点

由于购物中心业态复杂,购物中心也尝试过自建官网,推出APP、依托现有流量平台搭建销售渠道等多种方式,但往往顾此失彼,导致实际业务与顾客体验的脱节。以微信为主阵地的私域模式的出现,对购物中心行业来说是如虎添翼,迅速成为购物中心新的增长点。

目前来看,尽管不少购物中心已经搭建私域运营框架,但业内成效不一,在运营目标不够明确及方法论不清晰的情况下,所做的努力也常常陷入无效投入的陷阱。**整体来看,购物中心全域经营正面临三大痛点:**

首先是流量痛点,购物中心是线下流量较为聚集的场所,能为品牌带来更多消费场景的可能性,但巨大的客流,缺乏有效的手段和工具转变为可持续运营的私域流量,业内也往往称之为“留量运营”。而且购物中心由于竞争压力的加大,叠加疫情影响,本身线下客流量也在减少。此外,线上线下流量隔阂,也使得流量经营成为难点。

其次是内容痛点,在很多购物中心的传统经营模式下,购物中心往往缺乏对品牌营销资源的平台化牵引,因此在营销内容上,往往也是在购物中心的统一营销主题包装下,由商家自主上报,缺乏统一调控,内容输出重功能而缺乏对客户实际吸引力,如折扣信息推送、领优惠券、领积分等,难以高效地沉淀和转化私域流量。



最后是数据痛点，原有的购物中心虽然有大量数据信息沉淀，但由于对于数据采集缺乏手段，对于数据分析缺乏方法，对于数据应用缺乏工具，同时还面临设备老旧、数据孤岛严重、投入产出评估模糊等问题。无法进行精准洞察客群、基于偏好和场景的差异化推送等有效运用，也难以以为全域经营增长提供足够的数据支撑。

购物中心

全域经营两大核心打法

通过行业优秀案例的沉淀及拆解，我们对契合购物中心全域运营的方法论进行了归纳总结，希望为购物中心提供具体可落地可执行的全域经营打法。



购物中心全域经营6大核心能力

整体而言，购物中心以消费者为中心推进全域经营，需要借助智慧硬件升级、周边商圈分析、基础技术支撑等数字化工具及能力，整合线上线下、公域私域，不断推进商场运营的升级，并且借助在线交易方式带来新增量。在整个全域经营模式当中，基于消费者数据洞察实现智能业务决策，能够极大提升购物中心的运营效率。

其中，购物中心应重点关注商场运营升级、在线交易增量两大能力，以商场小程序为核心私域阵地，在线下进行商场运营升级，实现线下流量的稳固；在线上，通过直播、社群等多种形式获取交易增量，实现购物中心业务能力的全面升级。



线下物理空间运营：流量内容数据协同优化，实现商场物理空间运营升级 -----

作为场景端的提供者，购物中心本身是生活、娱乐、社交、活动中心，其最大的优势在于实体商业场景体验，提升线下运营依旧是购物中心的重点。全域经营模式下，购物中心可以从流量、内容、数据三个方面提质增效，实现商场线下运营的升级。

■ 全场景强势引流，实现流量全域提效

在传统经营模式下，购物中心与消费者的连接“触点”缺失，很难实现实时连接，而如今购物中心需要借助微信聊天、公众号、企业微信、视频号、小程序等触点，实现营销内容的高效触达，并基于多个触点沉淀的数据分析优化运营，为消费者推送专属权益和活动，进而吸引消费者前往购物中心。

购物中心能够和消费者发生接触或交互的场景有很多。过去，购物中心主要抓住消费者在商场内的场景，为消费者提供尽量完整的场内服务，但吸引消费者进场及消费者离场后等场景被忽视。而全域经营是以用户为核心，与消费者连接距离不断拉近、频次不断提高的过程，购物中心需要从原来的租赁思维转变为推广运营为主导的全场景思维，打通与消费者连接的全部场景，让购物中心与顾客实现持续性的连接，重构消费旅程，抓住消费者决策的每一个关键环节，实现更理想的转化效果。



具体而言，在**场外**，购物中心可以通过公私域触点、线上线下广告等各类流量渠道，进行营销内容的有效曝光，为购物中心精准引流。



许多购物中心与腾讯广告合作，以商场位置为圆心，基于腾讯大数据、购物中心数据、品牌方数据的几方数据协同，有效获取消费人群洞察，通过精细化的营销推广策略，借助朋友圈广告投放、短信智能推送等方式，实现新客招募、老客召回及会员复购，同时借助商场活动、门店优惠券发放等激励举措引流到场。

在场内，购物中心则需要充分利用现有流量，为商场内的品牌进行交叉引流，完成流量价值的提升。如腾讯智慧零售推出的买单码，是交易场景营销数字化整体解决方案，可以以购物中心小程序为载体，基于交易场景切入购物中心、品牌、顾客三者的关系，实现流量的二次分配，品牌简单配合就可参与商场流量分发活动，将消费者交叉引导至不同品牌，有效提升消费者的消费金额及商场的整体联销率。

在未来，基于小程序工具，可以将线上及线下的场景不断融合，场的范围将不再局限于线下的物理范围，更可以延伸出崭新的消费场景，当商场能够将客流导入多个构建好的场景中的时候，商场拥有的流量将等于客流与场景数量的乘积。

■ 专属权益与优质内容，精细化运营激活用户





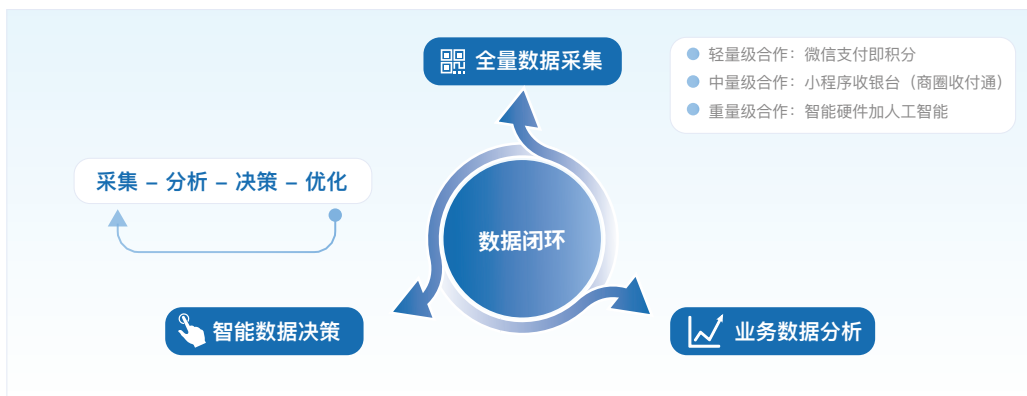
同时,购物中心还需要重视运用以IP为核心的内容资产,将其作为连接用户、实现私域增长的重要工具。购物中心可以结合自有IP或联名IP,以其为主线,串联数字化的服务、优惠券、积分、活动门票、商品等权益,源源不断吸引消费者到场体验,打通线上线下的良性循环。

此前万达就曾联合腾讯举办王者荣耀IP线下系列主题活动,基于万达广场线下门店全面布局的优势,匹配IP《王者荣耀》,充分调动了王者荣耀的粉丝号召力,用沉浸式的线下体验为购物中心引流,在增进用户情感认同的同时,也提升了用户购物体验。

在不久的将来,整合供应链资源提供C2B的自有商品和服务将会成为购物中心的重要选项,打通场内商户与线上平台商品实现商品的一体化经营;依据客户需求分析在线上平台引入更多特色商品;甚至是整合制造资源提供自有品牌商品,不断丰富用户基于小程序可以获得的内容价值,将为购物中心不断丰富变现渠道,真正实现流量生态价值。

▪ 打造数智大脑，以可视化数据优化决策

一直以来购物中心都是基于线下的消费场域,在过去,消费者行为难以被记录,因此难以形成准确的消费者洞察,不利于购物中心长期的深度运营。对此,结合全链路场景,针对数据的全量数据采集、业务数据分析、智能数据决策3个步骤打造全流程数据闭环、实现数据可视化,成为提升购物中心数字化经营能力的关键。





在数据采集上,购物中心可以基于买单场景,通过小程序收银台、买单码等工具,实现支付即积分、支付即会员,将多渠道会员身份和积分进行统一化管理。此外,商场智能互动大屏在提升场内购物体验的同时,也能实时采集消费者的行为数据,了解群体的偏好,方便后续为他们提供个性化推荐。

针对采集回来的数据,购物中心需要对数据进行更好的分析和展现,对会员群体进行画像描绘。此外,基于分析后的数据,购物中心可以提高理解消费者和服务消费者的能力,将数据进一步应用于媒介投放优化、目标人群深入洞察、及时准确决策分析等多场景,实现经营的降本增效。

结合腾讯系私域触点,商场将逐渐成长为拥有私域流量的生态平台,由于对数据的采集及应用,购物中心可以引入更多类型的生态伙伴能够依托平台为消费者提供多样化的商品、内容、服务,实现生态平台的繁荣和客户的粘性。

线上流量平台运营：发力直播及社群，通过全域流量运营实现在线交易增量

如今,在线交易成为购物中心不可忽视的增长点。以小程序商城为交易主阵地,直播带货、导购分销等线上交易形式是购物中心线下实体销售最有力的补充,线上线下的联动运营共同为用户提供差异化、多元化的购物体验。

购物中心可以利用好与消费者连接的常用线上触点和形式,包括公众号、社群运营、直播带货等,一方面,通过这些触点和形式为消费者传递更加丰富也更易被接受的内容;另一方面,在场外实现与消费者的高频交互,延伸销售半径,全面盘活企业的私域流量,带来业绩的高效增长。

细化更具体的操作层面,购物中心可以尝试以下几种具体链路,快速提升在线交易量。



▪ 链路一：公众号栏目化内容 + 专属福利邀请函

购物中心要充分发挥线上平台的价值，整合不同用户专属福利，通过公众号以栏目化的形式推送给用户，与传统运营模式下的广告进行差异化的区分。传统形式下，无论是否提前得知，到线下后都可以享受到的优惠，对客户来说没有稀缺感，而购物中心与合作品牌提供得专属福利，需要提前或限量领取，能够激发用户的消费欲望，同时也能激发用户的二次传播。

▪ 链路二：社群场景化内容 + 专享福利电子海报

除了平台专属用户福利的牵引，购物中心也需要通过适当的内容包装，如社群专享福利电子海报等，将收集到的品牌或者单品活动在社群内进行有效推广，通过对海量优惠信息的有效排序，驱动客群更加高效的知晓场内丰富多样的活动内容。

▪ 链路三：大促直播 + 爆款商品 + 卡券福利包

直播如今成为购物中心的热门推广形式，其中大促节点一定是线上线下同步爆发的高峰期，需要引起购物中心的重视，通过大促直播有效提升流量的转化价值。在直播中，购物中心可以采取爆款商品+卡券福利包等打法，有效提升转化效率，这里也建议购物中心可以适当的延长直播时长至3小时以上，让私域流量价值得到充分转化。

▪ 链路四：常态直播 + 品牌导购做客直播间 + 福利单品

基于购物中心的组织架构，自有团队很难支持平日非黄金档期的持续常态化开播，但阶段性的开播，会造成视频号公域流量推流的瓶颈。购物中心可以邀请品牌导购或区域负责人做客购物中心直播间，将品牌私域和购物中心私域流量相互联动，同时借助公域推流方法，形成良性的雪球效应。在选品上，也要选择对比线下渠道有额外优势的福利单品，更好地吸引消费者购买。



目前,全域场景下的会员经营能力已成为竞争焦点,灵活与高效的经营能力成为核心竞争优势,如何通过更多类型的会员互动活动,链接线上平台用户参与线下的会员优惠活动;通过线上平台进行积分兑换,设计更多娱乐化和游戏化的会员活动;通过线上流量与线下场景联动实现全域流量变现等课题;成为购物中心下阶段深度运营的必修课。

购物中心

全域经营四大阶段攻坚重点

第一阶段：顾客端体验优化，提升服务效率和质量

该阶段需要基于项目的不同定位,针对性地丰富购物中心的小程序功能框架,将线下的服务、券、票、卡、分、商品、权益等内容整合上线,并匹配对应的营销工具进行有效传播。最终实现“少跑腿,多跨店”,优化顾客体验。



第二阶段：平台端流量运营，刺激顾客高频到访

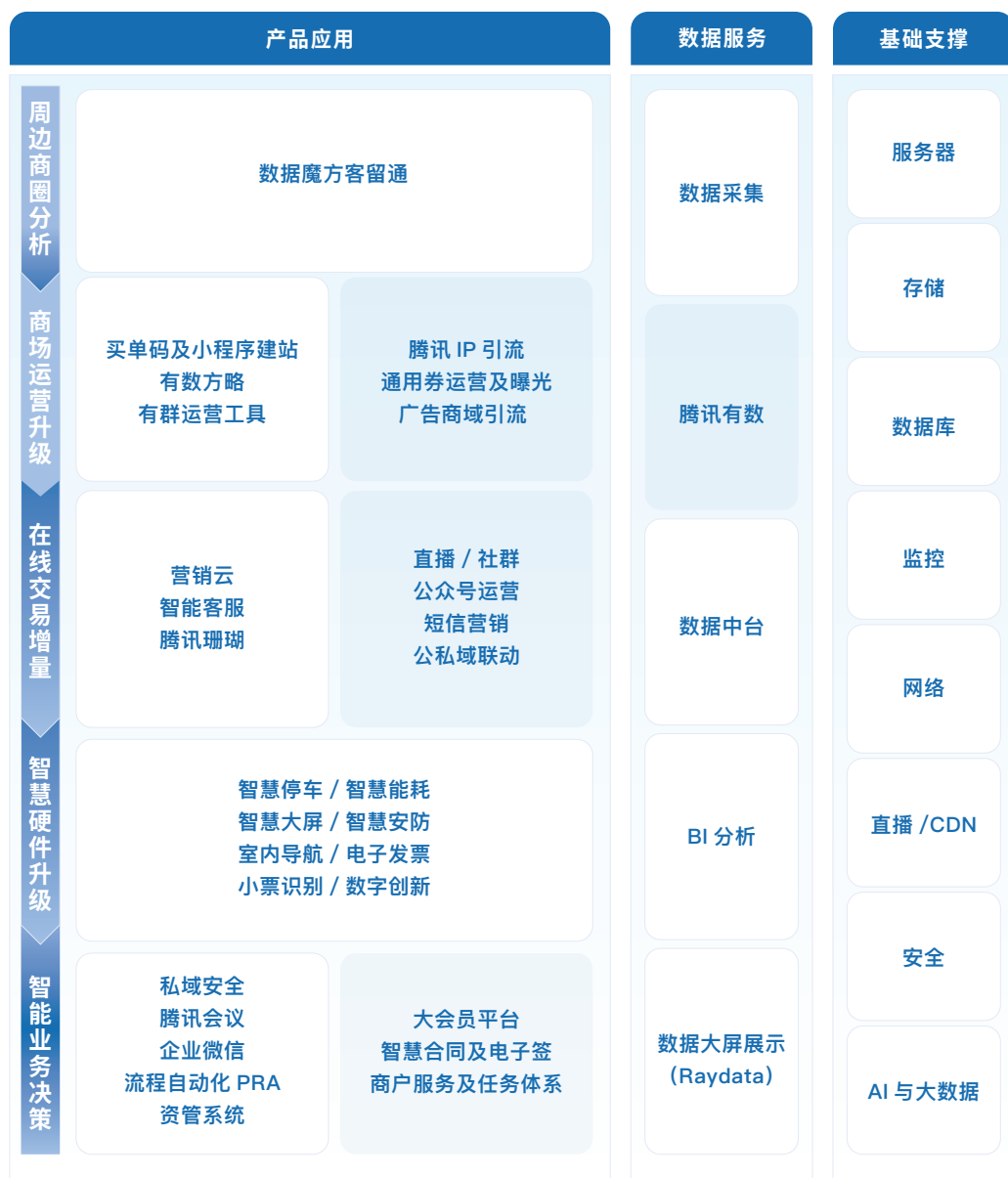
该阶段购物中心需重点关注顾客端的流量触点运营，将辐射客群持续运营为高频次到访忠客。可以在充分联动品牌的基础上，搭建项目公私商三域联动模型，提升内容的生产及传播效率。同时在操作过程中沉淀会员数据，利用这些数据在场外运营中实现精准导流，在场内运营中实现精准分发及触达，引导顾客高频到场购物，提升单粉丝价值。

第三阶段：商户端功能升级，助力商家引流转化

该阶段需要结合品牌的不同经营属性，针对性的输出内容整合方案，将核心资源赋能给愿意积极参与合作的品牌，降低不配合品牌的流量倾斜力度。将线上权益组织与线下传统经营辅导业务相结合，真正使小程序成为品牌商户的经营工具。并且通过数据化的运营，评估各个环节流失率的范围值，推动流程优化。使得品牌个性化营销内容不断丰富，提升引流及转化效果。

第四阶段：商场端运营迭代，实现线下业务转型升级

该阶段购物中心需基于商场端升级平台运营思维，将线下场景进行数据化、结构化的呈现，通过数字化软硬件的结合，实现线下传统业务场景的转型升级。如结合运营思维的调整，对传统招商、营运、市场、工程物业等各个板块的核心指标进行调整，包括数字化基建程度、会员的可记录交易占比、创新性经营收入等指标都可以纳入关注的重点范围。



购物中心智慧零售解决方案全景图

扫码关注公众号，回复关键词“全域”，
获取行业打法总结脑图





万达广场

小程序用户量破亿的长效增长路径



案例亮点

以小程序为核心，万达广场在场外以线上线下流量互哺实现精准导流，以差异化运营提升客户黏性；在场内利用支付后推荐及智能互动设备交叉引流，提升用户游逛深度。万达广场一方面积极与品牌实现营销资源打通，以优质内容促进销售转化；另一方面则依托营销IP打造+业态创新，扩大业务想象力边界，有效助推了线上业务增长。同时，还以买单码为突破口，打通购物中心和品牌的数据；并以数据分析为驱动引擎，优化运营策略，为各项业务经营决策提供了全方位的支持。

企业概况

大连万达商业管理集团股份有限公司（以下简称“万达商管”）成立于2002年9月，是全球规模领先的商业物业持有及管理运营企业，也是万达集团旗下商业物业投资及运营的唯一业务平台。截至2021年6月30日，万达商管已在全国开业380座万达广场，持有及管理物业面积5420万平方米，年客流超46亿人次。

为了提升线下获客和留客能力，以及用户离场后的线上服务能力，2017年万达广场开始布局私域。当年5月，万达广场小程序在北京、青岛等地的8座万达广场上线试运行，后历经多次迭代，于2019年下半年实现全国广场线上运营。

需求痛点

购物中心商业模式的底层逻辑是基于商业地产，搭建自己的线下零售“场”。由于同时服务于顾客、业主及品牌，购物中心在数字化转型过程中面临着流量、内容和数据三大维度的挑战。

首先，购物中心虽然可以依托线下场景获得本地化流量，但受硬件条件制约，缺乏对客群画像的认知，难以实现精细化运营，从而提升到场客流和顾客的游逛深度。



其次,受经营模式限制,购物中心对货品的控制力不足。尤其是随着品牌开始布局私域,它们不愿意将自己最优质的货品放到购物中心的私域销售,导致后者的吸引力减弱。

最后,由于合作店铺和购物中心之间的利益分割及收银模式,购物中心很难从合作店铺侧获得全量且真实的交易数据,难以用数据驱动决策,提升运营效率。

因此,万达广场希望通过与腾讯智慧零售合作,持续加强与顾客、业主及品牌的连接,做到对客户可连接、可识别、可触达和可运营,推动业绩长效增长。

优秀实践

作为“云端的万达广场”,和全国最大商业实体的线上基础设施,万达广场小程序线上营销全面匹配线下门店,快速实现了万达广场6.6万余个品牌商户全面接入,整合商家开设店铺、发送卡券、售卖商品、物流服务、在线结算、营销补贴、直播带货、社群管理、经营分析等多项功能,形成了完备的产品运营体系。

以小程序为核心,灵活运用多个私域触点,万达广场实现了线上线下的流量互哺。

场外精准导流: 线上线下流量互哺,以差异化运营提升客户黏性

作为线下流量场,购物中心在拉新成本方面具有天然优势,但用户离场后的持续触达能力,决定了其能否将流量转化成“留量”。万达广场充分发挥线下拉新优势,将流量引导至线上,并将社群作为主要承接载体,在短时间内积累了数百万粉丝用户。基于不同的场景渠道,万达广场将用户分群,并采用差异化运营策略,以提升客户活跃及粉丝价值。

同时,万达广场还积极尝试通过直播从线上获客,并将流量反哺至线下。其与腾讯合作搭建了适合购物中心的直播模型,从权益组织、素材呈现、渠道传播、数据优化多个维度迅速跑通了购物中心直播变现模式,最高单场直播销售突破500万元。



场内交叉引流：利用支付后推荐及智能互动设备，提升用户游逛深度

购物中心在日常经营中，往往只关注如何增加广场客流，却对如何提升已到场客户的游逛深度束手无策。传统经营模式下，购物中心只能利用为数不多的水牌及广告资源位对客流进行牵引，效果甚微。

针对这一痛点，万达广场和腾讯创新性地提出了基于小程序交易数据的交叉引流方案，在用户支付后针对性地推送品牌券包及部分代金券，提升用户游逛深度及驻留时间。试点期间，万达广场的游逛深度提升超过50%。

与此同时，万达广场还通过智能设备改造提升广告资源位的信息展示密度，引导用户扫码，提供基于历史交易数据的个性化商品推荐，并以游戏等形式丰富智能场景的互动性，实现场内客流的二次甚至是多次分发。

营销内容整合：与品牌实现营销资源打通，以优质内容促进销售转化

提升游逛深度，有赖于场内交叉引流，但更重要的是购物中心能否与合作店铺实现营销资源打通，为用户提供优质丰富的内容。万达广场按照与不同品牌的合作深度，将合作划分为提供独立优惠、互认会员身份、打通积分体系、共享私域流量、采销定制商品5种类型，并推出相应的玩法。

万达广场携手品牌打造的“超级品牌日”活动，通过品牌万达专属爆品、万达定制、专属消费补贴、满减返券、内购会、超低折扣品类、爆款一口价和折上折等线下促销活动，以及万达广场小程序优惠、外部平台直播带货等形式，进行线上线下一体化营销，助推联发品牌销售提升。截至2021年10月，万达广场已先后组织四十余个品牌上万家门店举办万达广场专属“超级品牌日”活动。





线上交易增量：营销 IP 打造 + 业态创新，扩大业务想象力边界

为推动线上业务增长，万达广场还推出了首款营销产品“万味卡”，线上线下一体化打造美食主题超级福利电子券包，覆盖餐饮、电影、娱乐、停车等多业态消费场景。通过整合不同业态商户的优惠权益进行售卖，“万味卡”助力万达广场小程序GMV突破了数亿元。目前，万达广场正探索将“万味卡”发展成为常态化付费会员产品。

除了打造营销IP，万达广场还积极创新业态，先后推出了万达优选和万达智选两大新业态。万达优选是结合万达广场、万达百货优势资源做的优选品牌。有很多优秀的品类、品牌适合进购物中心，但是又不具备开一家店的能力，就可以通过万达优选店的方式呈现出来。万达智选则意在赋能总部仓储，实现线上流量赋能中心化仓储，在全国范围内提供配送到家服务。

交易数据沉淀：以买单码为突破口，实现购物中心和品牌的数据打通

顾客进入一家购物中心游逛，其实是在和商圈产生联系，一旦顾客进入品牌门店，则转变为顾客跟导购间的联系，而只有在交易结算场景下，顾客、购物中心和品牌三者才会同时产生关联。因此，购物中心的小程序需要重点协调好平台与品牌的合作关系，在顾客、平台和品牌三方的交易结算机制上做好优化升级。

腾讯针对购物中心私域建设推出的买单码业务解决方案，打通了购物中心、品牌和用户之间的交易结算环节。在这过程中，微信支付提供底层的交易结算技术支持，用户完成支付还能领取优惠券和积分等奖励，享受由购物中心或品牌方提供的会员权益。

在“买单码”上，万达商管和微信支付联手，通过搭建买单场景，实现合作品牌营销资源整合，通过线上派、领、售、抢、抽、兑等各种形式获得各类卡、券、票、分、商品等优质内容，全面实现顾客在万达广场可以“少跑腿、多逛店，频来场”，并在全国所有万达广场上线了“微信支付即积分”新功能。



消费者在这些万达广场授权“支付即积分”能力后，在商圈门店使用微信支付，即可实现积分自动到账。用户通过小程序便可进行积分查询及权益兑换。

与此同时，万达广场也在用户知情且同意的情况下，实现了交易数据的最大化采集。

智能业务决策：以数据分析为驱动引擎，优化运营策略

购物中心的经营模式下，经常存在多个不同的经营主体，导致视频号、公众号（订阅号、服务号）、企微社群、小程序等腾讯生态工具之间的跳转及流失关系难以有效衡量。为解决这一问题，万达广场接入腾讯有数，利用其全触点多链路经营分析能力，实现了数据侧的全链路打通，为各项业务经营决策提供数据性的支持。

面对瞬息万变的市场，万达广场还与腾讯大数据合作，对目标客群进行有效的聚类，并针对性地输出精准化营销策略，用客观数据支持项目选址、项目定位、活动运营、租金预测等运营决策，效果显著。

数据成果

- 2021年10月4日，万达广场小程序用户量突破亿级大关，成为腾讯生态“购物中心及百货”行业首个突破亿级用户量的企业。
- 目前，万达广场小程序深度链接超1.1亿注册会员，2021年全年私域GMV增速超200%，成为商业中心类小程序中的领头羊。

SHANOUTLET
杉杉商业集团

杉杉奥特莱斯

小程序上线不到一年 GMV 即破亿的全域洞察



案例亮点

依托小程序，杉杉奥莱不仅探索了全渠道数字化新路径，还将所有单独广场的小程序ALL IN ONE杉杉奥莱小程序，构建了业务的新增长点。杉杉奥莱一方面在顾客、平台与品牌三方的交易结算机制上进行优化升级，加速引流；并与品牌会员深度互动，实现共赢。另一方面则通过多年线下经营的洞察，助力线上运营提质增效；并通过直播带货、社群运营等全渠道多触点运营，与消费者建立更深层次的连接，助推了销量的突破。

企业概况

杉杉商业一直注重倡导奥莱的美好生活，用大品牌小价格的模式，同时融合多种符合市民需求的创新休闲业态，输出更符合当下消费的“奥特莱斯+”模式。杉杉奥特莱斯广场在全国现已拥有10座项目，在未来将达到全国20家以上的连锁规模。目前集团所有在职人员超20000人，已经形成了奥特莱斯品牌化、连锁化经营模式。

需求痛点

近两年疫情阻断了线下客流，对创立10余年、一直聚焦在开垦线下的杉杉奥莱来讲无疑是一次巨大挑战。此外，由于地理和空间限制，去十几公里外的奥特莱斯购物对大部分人来说注定不会是一个高频行为。对于开在城郊的奥莱来说，如何将业务全面线上化，以摆脱物理空间的限制并激活销售，成为摆在眼前的重要命题。



优秀实践

对于杉杉奥莱来说，承载了购物、直播、团购、会员、餐饮等丰富内容的小程序既是线下业务的延伸，也是新增长点。

全渠道数字化，ALL IN ONE 小程序加速组织力升级

为了让走进线下门店的顾客也来到小程序逛逛，杉杉奥莱对全渠道模式给出了自己独到的思考。2020年，杉杉奥莱在将线下广场“搬到”线上的过程中，不仅搬运了商品，也将会员体系和付款方式迁移到了线上，即：基于小程序实现了客流、商城的数字化。

在此基础上，杉杉奥莱不断探索私域运营的组织力升级。2020年2月，杉杉奥莱上线了第一个单店小程序，之后不同的广场陆续上线单独的小程序；当年8月，杉杉奥莱总部将当下9个独立运营的门店小程序“化零为整”，ALL IN ONE杉杉奥莱小程序，同时打造了一套统一的业务中台。

组织架构上，杉杉奥莱小程序线上商城既有总部运营的部分，也保留了各自门店的独立属性；组织分工上，总部专门的技术和运营团队负责整体把控小程序首页主推商品、展示内容等，“门店页”则由不同的地方团队运营，中心客服、订单履约等售后链路也由门店运营团队负责，线上业绩也归属到门店。



“支付即会员”为私域蓄水，广场、品牌深度互动实现双赢

为了让顾客、购物中心以及品牌这三者之间同时发生关联，杉杉奥莱在顾客、平台与品牌三方的交易结算机制上做了优化升级。通过重构商业管理系统，杉杉奥莱将顾客付款的POS机线上化。



顾客选购商品后，门店 POS 机上就会显示小程序码，顾客扫码即可完成付款，付款过程中，用户只要授权手机号即可注册成为会员，领取优惠券。这样一来，杉杉奥莱利用支付这一枢纽将顾客引入了线上的会员系统。据悉，约85%的用户在支付过程中成为了杉杉奥莱会员。现在，杉杉奥莱正在打通“服务号-优惠券-门店”的提示核销路径，让顾客能够在优惠券有效期之前，完成优惠券的核销。

除了“支付即会员”的方式导流之外，杉杉奥莱还非常注重广场和品牌会员的相互引流。目前，部分美妆品牌开始尝试和杉杉奥莱一起做积分、会员的共享，顾客在奥莱的小程序购买了商品，将会同时受到品牌和百货双方提供的积分，甚至还有品牌愿意开放自己的私域，通过自己的微信群推奥特莱斯其他品类的商品，让品牌和广场的运营达到双赢。

线下数据助线上运营提质增效，与消费者建立全渠道多触点连接

线上利用微信生态全渠道引流促活的同时，杉杉奥莱基于多年线下经营的洞察，也助力了线上运营提质增效。例如，杉杉奥莱在线下销售数据中发现，中原地区的顾客对某国际运动品牌十分青睐，而宁波、江浙的顾客则对其反应平平；通过数据分析，各个地区门店的线上小程序业务运营策略也会做出相应的调整，满足不同地区用户的购物需求。

此外，直播带货、社群运营等线上渠道也已经成为杉杉奥莱寻求增量的突破点，杉杉奥莱正在通过全渠道多触点运营与消费者建立更深层次的连接。

数据成果

杉杉奥莱通过小程序“支付即会员”的途径，仅用了四个月时间，便完成了近200万会员的积累，早在2020年，杉杉奥莱小程序交易额便已经突破亿元大关。

附录

附录一：数字化工具概览

附录二：服务商伙伴概览

附录三：名词解释

附录四：腾讯公私域联动十大链路图谱

附录五：关于腾讯智慧零售、腾讯云与腾讯广告



附录一

数字化工具概览

数字化场景一：全域营销

连接全场景营销触点，以智能化的运营基座和技术支撑，助力营销事半功倍

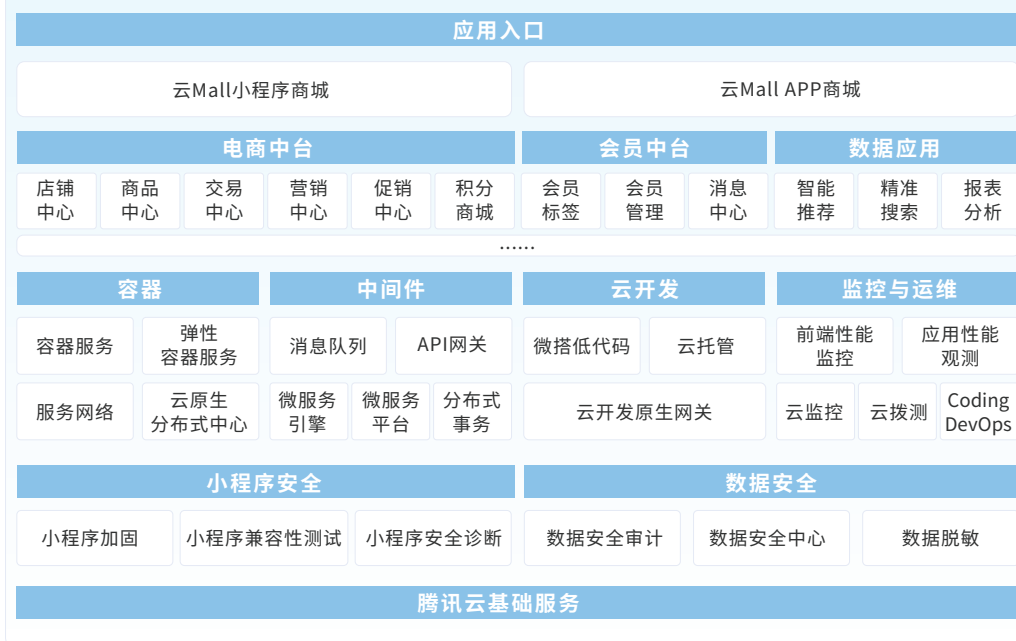




数字化场景二：交易闭环

企业商城全面升级，以腾讯高性能架构及安全体系为基座，提升零售企业全渠道交易承接转化力

场景化解决方案



方案核心优势

- 高性能:** 高弹性云原生架构，满足业务日常运营与大促高并发的诉求
- 高安全:** 纵深防御体系，确保系统、数据、业务全链路安全
- 高效率:** 与微信生态深度整合，提升开发效率，缩短上线周期

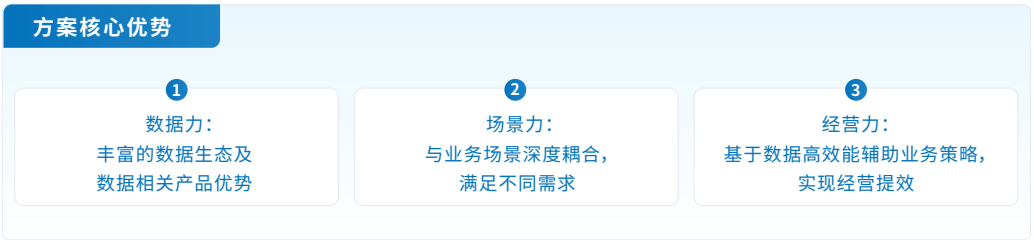
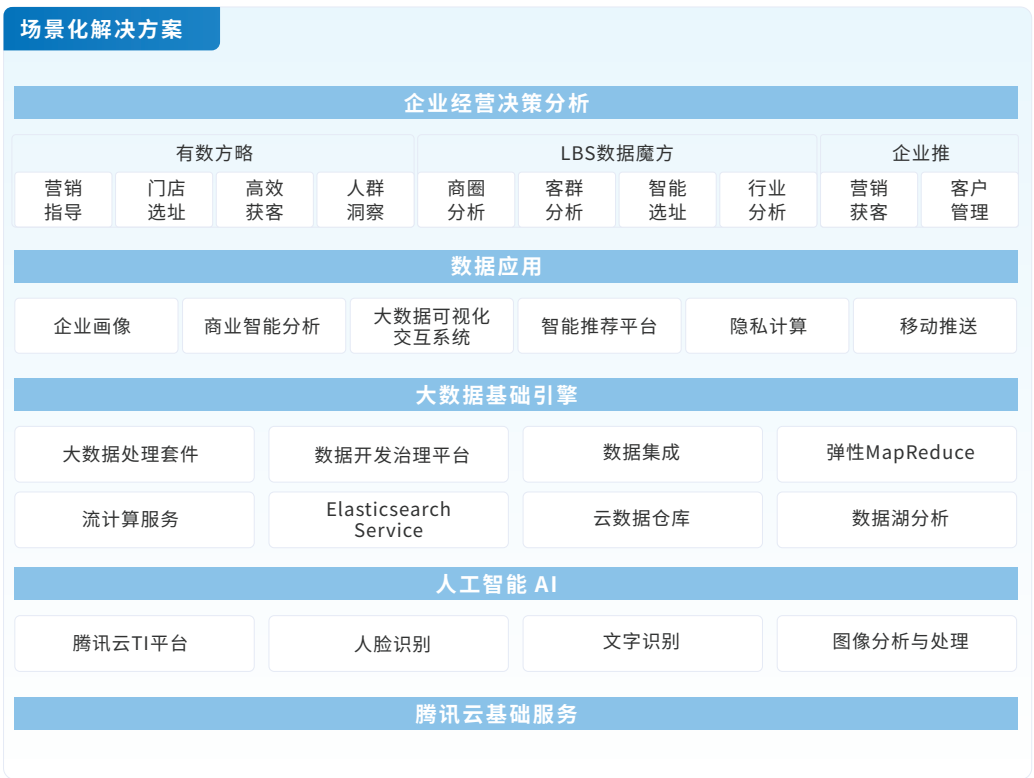
数字化场景三：智能协同

构建数字化办公旅程，打造一体化移动协同平台，塑造更敏捷的组织协同文化



数字化场景四：数据赋能

基于腾讯海量大数据底座及应用能力，辅助企业经营决策，打造业务发展新引擎



数字化基座

腾讯云潜心修炼，以领先的云基础产品为零售企业构筑坚实的技术基座

腾讯云云平台服务							
容器		中间件		视频服务		大数据	
容器服务	弹性容器服务	消息队列	API网关	云直播	云点播	数据开发治理平台	数据集成
				云渲染	音视频终端SDK	弹性Map Reduce	云数据仓库
服务网格	云原生分布式中心	微服务引擎	微服务平台	实时音视频	视频智能	流式计算	数据湖分析
物联网		人工智能		监控与运维		云开发	
物联网开发平台	物联网通信	腾讯云TI平台	文字识别	云监控	Prometheus监控服务	云开发原生网关	云托管
		人脸识别	语音识别	云拨测	应用性能观测		
物联卡	物联网设备身份认证	图像分析与处理	自然语言处理	前端性能监控	Grafana可视化服务	微搭低代码	

腾讯云基础服务							
计算		存储		网络与CDN		数据库	
云服务器	裸金属云服务器	云硬盘	对象存储	负载均衡	云联网	云数据库MySQL	云数据库Redis
GPU云服务器	专用宿主机	文件存储	数据加速器	NAT网关	SD-WAN接入服务	时序数据库CTSBD	分布式数据库TDSQL
弹性伸缩	本地专用集群	存储网关	备份一体机	全球加速网络	安全加速网络	云原生数据库TDSQL-C	数据传输服务DTS

安全服务					
业务安全		数据安全		基础安全	
流量反欺诈	全栈式分控引擎	数据安全中心	数据安全审计	WEB应用防火墙	DDoS
内容安全	应用合规平台	数据脱敏	密钥管理系统	云防火墙	主机安全

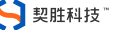
附录二

服务商伙伴概览

腾讯智慧零售「千域计划」年度代运营合作伙伴

 SYOO 商有 智慧零售 共成长	 鸬信 KUNXIN	 RETAIL CONNECTION	 畅移	 零一数科 USER · AI · CLOUD	 景栗科技
商有科技	宝尊	稻知	畅移	零一数科	景栗科技
 Weimob 微盟	 云徙	 BOOMING 智慧零售 新未来	 ecMAX 极易科技 Brand Tech.	 majorel	 有赞新零售
微盟	云徙科技	Booming	极易科技	Majorel迈睿中国	有赞新零售
 topzan 顶赞 evolution	 蓝鲸私域 BLUE WHALE	 旺匹斯	 BUY QUICKLY	 azoya	
顶赞	蓝鲸私域	旺匹斯	百秋尚美	Azoya Group	

腾讯智慧零售「千域计划」年度 ISV 合作伙伴

 透云科技	 HYPER 智慧零售	 Convertlab	 JDL 京东物流	 小蚁数智 HECAPODANT	 微盛·企微管家
上海透云	HYPER	Convertlab	京东物流	小蚁数智	微盛·企微管家
 Acctrue 爱创	 悦商科技 Tech in Asset	 契胜科技™	 鸬信 KUNXIN	 畅移	 BOZHI 博智信息
爱创	悦商	契胜科技	宝尊	畅移	博智信息
 超级导购	 棱镜数聚 TOPPRISM DATA HUB	 明略科技® MINGLUO TECHNOLOGY	 群脉	 互道信息 NEXT TAO	 丽晶软件 Regentsoft
超级导购	棱镜数聚 (TOPPrism)	明略科技集团	群脉	互道信息	丽晶软件
 EZR	 Weimob 微盟	 多点DMALL	 有赞新零售	 Hanshow	 泰迪熊移动
驿氢/EZR	微盟	多点DMALL	有赞新零售	汉朔Hanshow	泰迪熊移动
 TalkingData	 ecMAX 极易科技 Brand Tech.	 惟客数据 WAKE DATA	 数云 shuyun	 高灯科技	 HAND Better Experience
Talkingdata	极易科技	惟客数据	数云	高灯科技	汉得信息
 CCN 中商	 安畅网络 Anchnet	 百应	 数势科技		
CCN中商	安畅	百应科技	数势科技		



附录三

名词解释

▪ **全域经营** 企业以数字化手段建立的，以消费者为中心，整合公域私域触点，整合线上线下场景的一体化经营模式。

▪ **私域** 品牌直接拥有的，可重复的，低成本甚至免费触达用户的场域。

▪ **公域** 不属于品牌或企业“自有”的，“我”之外，线上线下所有场域。

▪ **私域用户** 品牌或企业直接拥有的，可重复的低成本甚至免费触达的用户。

▪ **私域用户池** 品牌或企业用于承接并容纳私域用户的产品或工具，可特指某一个用户池，也可以是各个私域用户池的总称。私域用户池是品牌与用户互动与关系的培育场。

▪ **私域门店** 是品牌或企业自营的，已经完成数字化与用户私有化，在线上完成交易与服务交付的场域。

▪ **公域流量** 在公域中流动的人口，一般我们将线上称之为公域流量，线下则更多称之为客流量。对于品牌或企业而言，线下购物中心和百货商场中熙熙攘攘的客流，线上电商大促会场中的活动流量等等，都是公域流量。

▪ **公域门店** “门店”作为品牌或企业承接和转化流量的场所和载体，公域门店是指在公域中完成商品交易或服务交付的场景，分为线上与线下两种门店类型。



▪ **四力 PLUS 智慧零售增长平台** 为了更好地帮助商家梳理业务，重构全域经营战略，腾讯智慧零售总结深度服务十余个零售核心赛道与600多家零售企业的一线实战经验，推出四力Plus智慧零售增长平台，为商家提供模块化咨询，提供包括四力模型咨询、STAR模型咨询、方略洞察咨询。此外，还有流量、培训、市场、行业竞赛等会员权益和资源，进一步助力商家全域转型。

▪ **四力模型** 以组织力、商品力、运营力、产品力“四力增长模型”为底层逻辑，服务于商家的私域增长与数字化转型，提供全面的经营洞察和策略。

▪ **STAR 模型** 聚焦商家人群资产流转和全渠道运营，与营销云产品深度结合，赋能营销策略，提供STAR模型咨询。

▪ **方略洞察** 基于腾讯的数字能力，为商家提供用户洞察和线下选址建议，提供方略洞察咨询。

▪ **云选联盟** 云选联盟是腾讯智慧零售打造的CPS分销业务。云选联盟合作行业头部的社交分销机构和电商导购机构，瞄准公域流量与品牌之间的巨大撮合需求与空间，通过提升撮合效率，让流量最大限度发挥价值，助力品牌实现在腾讯生态的一站式经营。目前，云选联盟已接入了 1000 多个头部品牌、近 200 家流量渠道，品牌商家可无缝链接数十家流量方协助推广，分发渠道包括腾讯体系中的公众号、官方社群、流量入口及传统意义上的腾讯生态外部渠道等，并最终导流到品牌自有小程序成交。分销过程都在微信体系内闭环完成，无需跳转外部，整个业务流程简单且丝滑。通过链接商品和流量，云选联盟已打造带货金额过千万的商家和百万级销量爆品。

▪ **企鹅吉市** 企鹅吉市是腾讯智慧零售联合品牌方和零售商推出的重磅营销活动，已经成功举办1年多，累计覆盖15家商户、发券量超1000万、会场UV超1000万、活动GMV超10亿。其中，单场活动触达用户超过2000万、GMV超过1亿，单场合作品牌爆发交易额超1000万。企鹅吉市已经成为微信生态内具有强购物心智的营销IP。

▪ **倍增行动** 倍增行动从成立之初被商家喻为的零售企业的私域黄埔军校，经过几年的不断成长，到如今成为了零售企业争相参与的业内顶尖的“私域竞技场”。活动萌芽自2018年，由腾讯智慧零售与腾讯智慧零售学堂联合发起，微信开放平台、腾讯广告、微信支付、企业微信、搜一搜、视频号、腾讯云提供方案和技术支持的品牌私域成长计划。倍增竞赛旨在助力企业建立全渠道的私域生态、提升私域GMV占比。腾讯智慧零售通过“咨询+培训+实战竞赛+效果复盘”结合的方式与商家贴身陪跑，一起探求小程序的增量空间。

▪ **腾讯智慧零售学堂** 腾讯智慧零售学堂是腾讯官方首个聚焦零售“私域业态”的知识学习平台，专注提供零售行业私域业态知识内容。学堂整合腾讯内外部优质导师及智库资源，汇聚零售行业先锋和生态创新引领者，为零售及私域业态从业者、生态服务商持续推出全方位、体系化、多角度的精品课程和零售数字化学习认证服务，助力企业实现实质性业绩增长。

▪ **私域人才认证计划** “智慧零售私域人才认证计划”是腾讯智慧零售面向零售行业推出的人才培养与学习认证计划。计划深入私域经营的各个方面，针对管理、运营、营销等重点环节，提供体系化培训及能力模型建设。从私域人才甄别、私域相关运营人员培训等方面，为企业培养具备专业能力的优秀人才，目前该计划已推出“数字导购”、“小程序商城运营师”、“用户运营”三大领域课程及学习认证，该计划将持续以培养与输送高质量人才为目标，不断更新，推动零售行业数字化转型升级与持续繁荣。

▪ **腾讯企点** 腾讯企点长期以来坚持以客户为中心的理念，结合自身对于本土市场的深刻洞察，升级推出数智驱动的营销服一体化CRM产品体系 - 充分运用云计算、大数据、人工智能、实时音视频、云呼叫中心等技术和腾讯社交生态，助力企业与客户及上下游伙伴建立全面深入的数字化连接，并通过数智化、精细化、营销服一体化的全旅程运营，感知客户需求，创造个性化体验，提升从营销获客、销售转化、交易协同、售后服务到复购增购的效能。腾讯企点营销服一体化CRM产品体系包括：企点客服、企点营销、企点商通、企点业务中台、企点数据中台、企点分析引擎。沉淀工业、零售、金融、会展等80+行业方法，助力百万+企业实现业绩持续增长。

▪ **腾讯企点营销** 腾讯企点营销作为腾讯原厂自研营销云产品，是国内领先的全域智能营销平台。基于腾讯微信生态的社交连接优势，融合腾讯即时通讯、人工智能、大数据、安全等科技优势，运用数智驱动双中台能力，构建品牌用户资产，实现全域时代的智能营销。

▪ **腾讯优码** 腾讯优码为品牌提供了全链路的商品数字化解决方案，帮助品牌实现对商品从生产到抵达消费者的全链追踪，积累私域用户池，实现终端和消费者的可连接、可洞察、可运营。截止2021年腾讯优码已服务了近百个品牌，连接商品超200亿件，连接终端门店超200万，累计扫码人次30亿，累计节约营销及管理费用超10亿。

▪ **腾讯云 Mall** 腾讯云Mall是基于微信小程序的一站式线上商城解决方案，基于腾讯云的海量服务架构、大数据分析推荐以及安全风控体系等能力，深度融合如视频号等腾讯生态资源， 致力于提供全面、安全、可靠的小程序商城平台产品服务。目前已推出基础版/极速版和专业版等多个面向不同场景需求的产品版本，服务了如李宁、沃尔玛、珀莱雅等众多行业客户。

▪ **腾讯企点客服** 腾讯企点客服 (Tencent QiDian Customer Service, TQDcs) 是为销售和客服部门提供多渠道商机转化与客户服务的智能客服平台。基于腾讯云的即时通讯、音视频、人工智能、大数据、云呼叫中心等技术,以个性化服务和精准客户洞察撬动销售转化与复购增购。企点客服包含在线客服,电话客服,微信客服,音视频客服,智能机器人,工单以及客户通等子产品,全面覆盖从销售到服务的全链路业务场景,帮助企业构建一体化的客户运营体系,极大提升了企业获客、待客、留客效率。

▪ **腾讯广告系统** 腾讯广告通过优化技术底座,全面升级腾讯广告系统——在太极机器学习平台之上,打造混元AI大模型和广告大模型,提升广告系统的理解能力和运算能力,助力三大效果指标“起量”,“成本”和“稳定性”的高效达成,为不同行业广告主提供全链路营销服务,驱动生意高效增长。

▪ **RACE 全域营效** RACE全域营效,为腾讯首个数据营销科学产品,广告主能够通过RACE实现“投前诊断-投中提效-投后衡量”的闭环。

▪ **腾讯广告互选平台** 腾讯广告互选平台是腾讯广告官方组织的,广告主和创作者双向互选、自由达成内容合作的交易平台,广告创意呈现在文章或者视频中。

附录四

腾讯公私域联动十大链路图谱

腾讯公私域场景联动模型

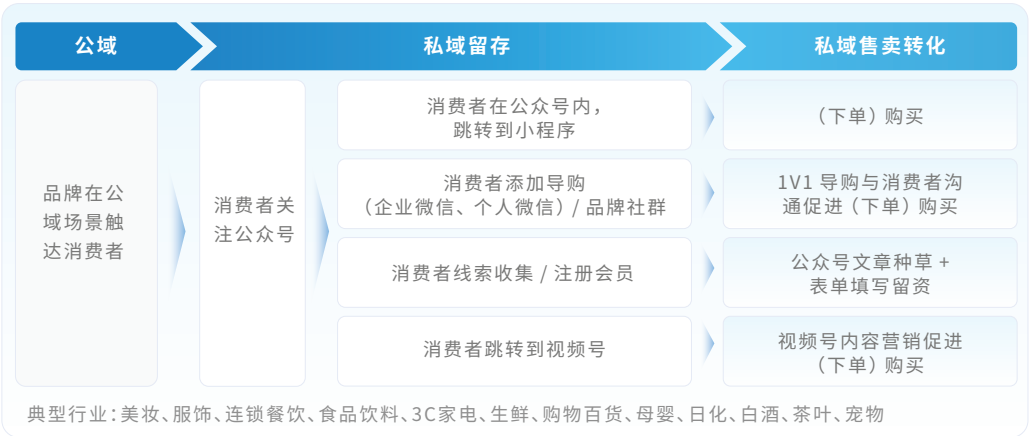
品牌全面连接公私域场景，打造线上线下一体化的品牌自主经营阵地，助力品牌实现品牌力的长线提升



品牌营销目标一：消费者群体经营

在腾讯拓展&运营消费者群体

- **链路一：公众号加粉** 品牌引导消费者关注公众号、成为公众号粉丝





■ **链路二：添加导购** 引导消费者添加品牌导购的企业微信/个人微信



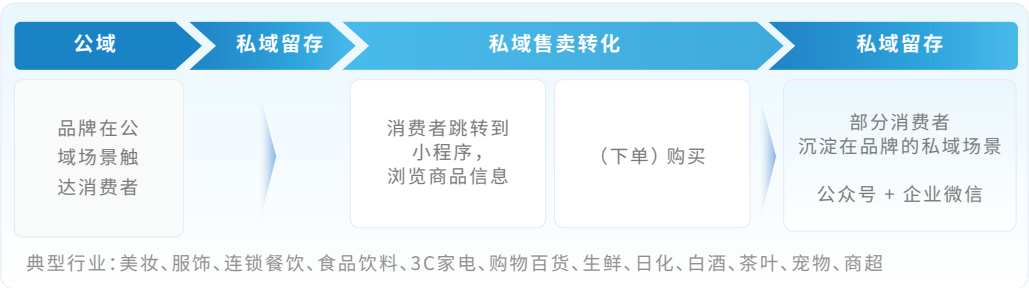
■ **链路三：线索收集** 收集潜在消费者线索



品牌营销目标二：售卖转化

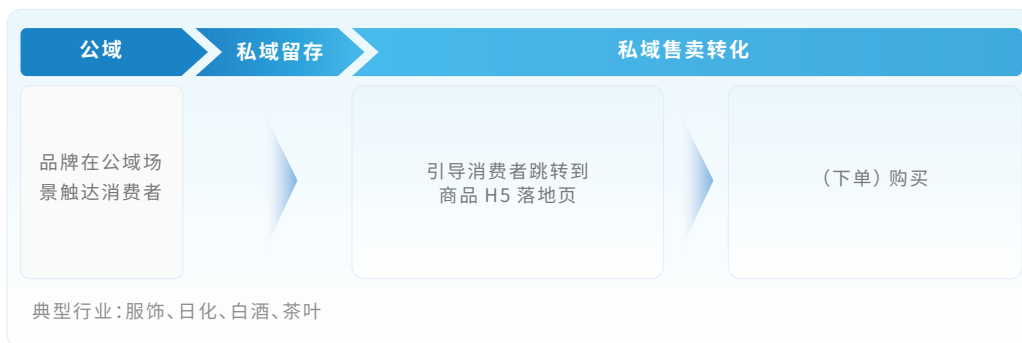
在腾讯内借助工具实现商品的售卖转化

■ **链路四：小程序直购** 直接跳转到小程序购买商品





■ **链路五：H5 落地页直购** 消费者在H5落地页直接购买商品



■ **链路六：直播带货** 品牌引导消费者观看直播，下单购买商品



品牌营销目标三：引流转化

■ **链路七：引流到店** 引流至线下门店



■ **链路八：O2O 到家** 引导消费者在线上购买，并提供上门服务



■ **链路九：引流 APP** 引流品牌APP



■ **链路十：引流电商** 引导消费者跳转电商平台购买



关注腾讯广告公众号，回复关键词**"十大链路"**
获取十大链路电子版图谱



附录五

关于腾讯智慧零售、腾讯云与腾讯广告



腾讯智慧零售部门，是腾讯助力零售商家完成数字化转型、实现全域生意增长的合作伙伴。依托微信生态，以腾讯云雄厚的技术实力和完备的解决方案为基石，充分调动腾讯内外的资源能力，从企业的生意诊断咨询、数字化产品构建、运营落地陪跑的整体业务闭环出发，帮助零售商家建立自主可控的私域阵地，实现全域经营，助力实体经济的长效发展。



腾讯智慧零售
官方微信服务号



智慧零售观察
官方微信订阅号



智慧零售
官方视频号



腾讯智慧零售中心
官方小程序



腾讯云，腾讯集团倾力打造的云计算品牌，面向全世界各个国家和地区政府机构、企业组织和个人开发者，提供全球领先的云计算、大数据、人工智能等技术产品与服务，以卓越的科技能力打造丰富的行业解决方案，构建开放共赢的云端生态，推动产业互联网建设，助力各行各业实现数字化升级。



腾讯广告作为腾讯面向企业统一的商业服务平台，致力成为“企业全域经营伙伴”。腾讯广告依托“全场景用户连接”、“全链路经营提效支撑”、“行业化营销服务”，以及“服务生态体系”四大核心能力，帮助广告主实现数字化经营与生意增长。



2022TENCENT



扫码线上阅读
免费畅听全书