



腾讯智慧零售学堂
TENCENT SMART RETAIL INSTITUTE



腾讯广告



腾讯营销洞察
Tencent Marketing Insight

全域经营 组织与人才 洞察报告

腾讯出品

序言

PREFACE

林璟骅

腾讯集团
高级副总裁

经过几年的快速发展，以消费者为中心的全域数字化经营已经成为零售行业的主流范式，腾讯独有的去中心化、包容性全域生态的商业价值持续得到验证，以公众号、视频号、小程序、搜一搜等多元触点共同构建的微信生态一直保持着强劲的商业活力与增长势头。众多商家通过在微信生态构建有效私域、对用户进行全生命周期的精细化运营，并基于全链路数据洞察不断提升获客转化和产品研发等方面的效率，最终形成驱动企业全域增长的正向循环，步入了健康发展的快车道。

随着全域经营实践的纵深推进，商家们面临着来自数据整合、利益协同、人员能力适配等共性挑战，解决这些问题的关键在于组织的变革升级与人才的转型培养。这本《全域经营组织与人才洞察报告》为商家们提供了一份全域数字化经营模式下的企业组织全景图，并针对全域人才的培养给出了详尽的策略与建议，希望能够为更多零售商家提供助力，共同加速全域经营生态的繁荣发展。

范巍

国家人社部新职业
评审专家、
中国人事科学研究
院企业人事管理研
究室主任

数字时代，新产业新业态新模式持续涌现，推动经济高质量发展，也催生大量新岗位新职业。自 2019 年至今，人力资源和社会保障部会同有关部门已先后六批次发布 93 个新职业，其中数字职业过半。数字职业不断涌现，既折射我国经济社会发展活力，也为就业提供源源不断的“蓄水池”。

近年来，以消费者为中心，线上加线下、私域加公域的全域经营快速发展。这是数字经济与实体零售行业深度融合变革的新模式，成为孵化“用户增长运营师”这一新晋新职业的沃土。我们相信，未来腾讯智慧零售生态的创新发展为新职业及人才队伍发展壮大提供更多可能，为国家经济高质量发展贡献更多力量。

彭建真

中国连锁经营
协会会长

在新的经济周期下，零售行业进入了全新的发展阶段。在这一新的经济周期中，企业纷纷聚焦于内部管理优化，特别是在存量竞争激烈的市场环境下，众多企业通过强化组织人才建设，成功驱动了企业的转型升级。全域经营的概念不再局限于商业模式的简单创新，而是深刻触及到组织文化的重塑与人才能力的全面升级。它要求企业不仅具备高度的市场适应性和持续的创新活力，更需培养出一支能够跨越传统界限、拥有复合技能的人才队伍。

腾讯适时发布的《全域经营组织与人才洞察报告》，深入剖析了行业发展趋势，精准把脉组织人才发展的核心要素，为企业提供了宝贵的战略指引。它不仅帮助企业洞察市场先机，更促进了企业在全域经营框架下对组织人才发展的深刻思考与实践，共同探索出一条适合自身发展的康庄大道，携手推动零售行业的持续繁荣与飞跃。

朱晓静

沃尔玛中国总裁
及首席执行官

沃尔玛致力于成为“中国最受信任的全渠道零售商”。以顾客和会员为原点，沃尔玛中国制定了核心战略，通过打造差异化的商品力，提升端到端效率和全渠道体验，为他们持续创造价值。以门店为核心的全渠道运营是我们的核心竞争力之一，让顾客可以随时、随地、随心地选择想要的商品和服务。今天，沃尔玛的电商业务占比接近一半，以沃尔玛小程序、山姆 APP 为主要载体，提供极速达、半日达、次日达、全城配、全国配等多样化服务方式。

“以人为本，科技赋能”，数字化是工具和手段，人始终才是核心关键。沃尔玛正持续推进人才、组织、文化的建设。《全域经营组织与人才洞察报告》总结的全域经营组织需求、人才画像和培养模式，与我们近年的人才实践有不少呼应的地方。我们期待与行业一起，推动零售商超的用人模型转型，通过建立全渠道人才培养、发展和管理机制，帮助员工全面发展，从而更好地服务顾客，为他们省钱，让他们生活得更好。

叶国富

名创优品集团创始人、
董事会主席兼
首席执行官

名创优品是最早 all in 微信生态做用户运营的企业之一，以消费者为中心，也让消费者真正成为了品牌资产，从而能够有效地反哺线下门店、全域营销，甚至助力产品研发和创新。在推动全域经营升级的过程中，我们投入了大量的人力、物力，并进行组织结构和 KPI 的调整，也因此获得了相应的增长回报。《全域经营组织与人才洞察报告》基于多家企业的访谈和实践总结了全域经营转型中的探索经验，并就其中关键的组织架构、全域人才规划和培养方面给出了清晰的建议，颇具参考价值。

郭振宇

贝泰妮集团
董事长、总裁

贝泰妮一直以来都非常重视数字化体系建设，尤其是在全域消费者数字化运营方面。以薇诺娜为例，我们以微信小程序赋能专柜导购，将全域消费者连接至薇诺娜专柜服务平台，实现了以会员为中心进行运营的转型，推动线上和线下的深度融合。为了确保这套用户运营体系能够有效运行，我们通过组织调整、工具赋能、人才培养等举措，充分激活一线导购，让他们成为薇诺娜近年来持续增长的主要动力之一。《全域经营组织与人才洞察报告》中总结了企业全域经营的发展路径，并且提炼了组织变革与人才培养方面的典型思路，报告还提出了全域人才模型和人才建设策略，值得学习借鉴。

前言

陈菲

腾讯智慧零售副总裁、
腾讯云副总裁

在数字化浪潮的推动下，腾讯智慧零售以全域生意增长与数字化转型升级的全面合作伙伴身份，与零售商家并肩前行。六年来，我们陪伴上千家头部零售企业深耕私域，并建立起以消费者为中心的全域经营新模式。在不断演进的商业生态中，助力零售商家实现持续的进化与增长。

2021 年，我们建立了腾讯官方首个聚焦零售行业全域经营知识学习与认证服务的平台——腾讯智慧零售学堂，联合内外部资源，开发了丰富的全域经营课程、一线岗位培训和认证体系，免费开放给全行业，以期帮助商家解决人才短缺和方法论匮乏等难题。在行业发展新态势与全域人才新需求的推动下，去年我们联合中国连锁经营协会，制定并发布了《智慧零售全域人才岗位标准》，让更多企业在零售全域人才岗位设定、人员聘用、能力提升、考核与评价等方面有章可循。截至目前，已经有近 6 万人学习了相关课程，有超过 4 万人次参与智慧零售全域人才认证。

FOREWORD

与此同时，我们深刻认识到，在全域经营的大潮中，组织变革和人才培养是这场商业变革的关键因素。为此，团队历经 5 个多月，与 30 余位零售行业专家、企业高管、数百位从业者展开深入访谈调研，并收集整理了超过 1000 家零售企业的招聘信息，总结出行业普遍面临的全域经营挑战、组织架构分型、全域人才画像与市场供需等关键信息，将相关洞察成果凝练成这本《全域经营组织与人才洞察报告》，为商家明确组织与人才策略提供参考，加速全域经营转型。

今年 7 月，腾讯智慧零售参与申报的“用户增长运营师”被正式纳入国家新职业，这是对我们工作的肯定，更是对整个行业数字化升级决心的鼓舞。我们期待这一新职业的确立，能够激发更多人才投身于全域数字化经营的事业中，为行业注入新的活力。

人才兴则产业兴。作为推动行业发展的核心力量，人才的培养与成长不仅关乎个体的职业发展，更关系到整个行业的创新与进步。我们坚信，通过持续的人才培养和组织变革，零售业将能够更好地把握数字化转型的机遇，实现从传统经营模式到全域经营模式的华丽转身。这不仅是对企业自身的一次深刻变革，更是对整个零售业高质量发展格局的一次有力推动。以《全域经营组织与人才洞察报告》为新支点，腾讯智慧零售愿与所有零售业同仁一道，共同推动中国零售业的繁荣发展。

摘要

ABSTRACT

随

随着人口红利的逐步消失，零售行业进入存量时代，竞争加剧。面对盈利水平和经营效益的增长瓶颈，零售企业亟需从同质化竞争中破局，回归生意增长的本质，深挖用户全生命周期价值。在此背景下，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全域经营模式成为众多零售企业战略选择。全域数字化经营成为零售行业高质量发展的必由之路。

然而，全域经营是一场深刻、复杂、自上而下的变革，从战略到业务，从人才到流程，无不牵涉其中。调研发现，零售企业在向全域经营转型的过程中普遍面临战略定力挑战、数据整合困难、利益协同受阻、人才技能短缺等共性问题。组织变革成为了影响企业全域落地进程的关键因素，对于零售企业能否顺利实现全域转型至关重要。

本报告从全域经营的发展概况开始，系统梳理零售企业全域经营组织演变及常见组织架构分型，探讨零售企业全域经营的人才体系及人才市场现状，并针对全域人才培养的痛点，给出人才培养策略和路径，以期为零售企业提供帮助，加速全域经营生态的繁荣发展。本报告主要包含以下三部分：

零售企业全域经营发展概况

本章节以统一全域经营定义认知开始，从消费者价值和企业价值两方面分析全域经营模式对零售企业增长的关键驱动作用，并归纳总结了零售企业全域经营落地的三个阶段，指出零售企业需自上而下、从局部到整体来设计全域经营发展路径，最后通过分析零售企业全域经营转型普遍面临的挑战，阐明组织变革对于零售企业全域经营转型的必要性。

零售企业全域经营组织需求及人才画像

基于调研，本章节将目前零售企业在全域经营探索过程中经历的组织形态演变历程分为三个阶段：项目制阶段、优势部门主导阶段和一级部门统领阶段，并分析不同组织架构分型的岗位配置。同时从岗位职责、核心能力与考核标准对全域经营的人才体系进行系统梳理，进一步指出全域人才需求持续提升与缺口分化明显的现状，阐明企业需要关注关键岗位人才的培养。

零售企业全域经营人才培养策略

本章节从培训层级、培训主导部门与培训课题角度分析全域人才培养的特征，指出全域人才培养主要痛点是：缺乏整体规划、培训内容与业务发展不同步，并针对性给出全域人才培养路径和发展方向建议。

研 究 说 明

为全面了解零售品牌全域经营的业务现状，给企业提供真实有效的全域经营组织模型和人才配置参考，本报告结合多种调研方法进行验证，深入研究零售企业在全域经营中的组织结构特点、核心岗位画像，以及人才市场需求和人才建设策略。其中采用的调研方法主要包括三种：

- ① **专家访谈**，面向三十余位零售行业专家与企业高管开展了深入访谈调研，行业涉及餐饮、茶饮、商超、鞋服、美妆、食品饮料等，旨在了解全域经营现状与挑战，组织结构与岗位配置，以及培训痛点与解决方案。
- ② **调研问卷**，向零售企业从业者（包括业务负责人和一线业务人员）发放了线上调研问卷，共回收 356 份有效调研样本，重点调研了全域经营的岗位职责与核心能力、培训需求与方法。
- ③ **招聘数据分析**，通过整理 1000 多家零售企业的招聘信息，试图全面揭示全域经营的人才分布和人才供需情况。

调研方法	调研对象	调研内容	调研时间
专家访谈	行业专家与企业高管 (30 余位)	重点访谈全域经营现状与挑战、 组织结构与岗位要求、培训痛点 与解决方案	2024/4-6
调研问卷	零售企业从业者 (N=356)	重点调研岗位职责与核心能力、 培训需求与方法	2024/5
招聘数据分析	零售招聘企业 (1000+ 家)	重点关注全域经营的人才分布和 人才供需情况、岗位职责与要求	2024/6

图：调研方法一览

目录

CONTENTS

01

零售企业全域经营 发展概况

理解全域经营：以消费者为中心成为驱动零售企业增长的关键	14
全域经营的定义	14
零售企业向全域经营转型是大势所趋	15
全域经营的重要价值	16
零售企业落地全域经营的发展路径：自上而下，从局部到整体	18
全域经营趋势下企业组织变革的必要性	22

02

零售企业全域经营 组织需求及人才画像

零售企业全域经营组织结构演变和分型	29
零售企业全域经营人才体系	51
全域经营岗位类型与特征	51
主导岗位是推动全域经营发展的核心驱动力	57
协同岗位是加强组织链接和提升效率的催化剂	77
全域经营人才市场现状	85
全域经营人才需求持续提升	85
全域经营人才缺口显著	89

03

零售企业全域经营模式下的 人才培养策略

全域经营人才培养发展现状	93
全域经营人才培养特征	93
全域经营人才培养的痛点	97
全域经营人才培养路径和发展方向	98
全域经营人才培养路径和关键举措	98
全域经营人才培养发展方向和有益借鉴	101
推动生态长期共建全域人才标准和培养体系	112
国家新职业“用户增长运营师”为全域人才发展提供保障	115
结语	117
顾问与致谢	119

#01

零售企业全域经营 发展概况

- 1-1 理解全域经营：
以消费者为中心成为驱动零售企业增长的关键
- 1-2 零售企业落地全域经营发展路径：
自上而下，从局部到整体
- 1-3 全域经营趋势下企业组织变革的必要性

理解全域经营：

以消费者为中心成为驱动零售企业增长的关键

全域经营的定义

近几年，伴随着私域的快速发展，全域经营已经成为零售企业数字化经营的主流模式。根据腾讯在 2022 年首次提出的明确定义，全域经营指的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。

全域经营，意味着零售企业回归生意增长的本质，以消费者为中心，围绕消费者的整合识别与服务，重新梳理用户旅程，打造有效的私域进行用户资产沉淀，并在此基础上展开精细化运营，提升用户体验，最大化消费者生命周期价值。



来源：腾讯《全域经营增长指南》

零售企业 向全域经营转型是大势所趋

外部消费者的“拉”和企业内部的“推”，是促使零售企业向全域经营演变的两大因素。从外部来看，消费者链路日趋分散化、无序化，品牌缺乏有效的营销锚点持续追踪并影响消费者。与此同时，在这个产品供给过剩但用户注意力短缺的时代，“心智种草”对消费者购买决策影响的权重持续走高，如何借助内容影响消费者成为驱动生意增长的关键。这意味着企业必须以消费者为中心进行营销范式的变革，建立能够连接全域用户的触点矩阵，能够重复多次且长期地触达和经营用户。

从内部来看，公域平台流量见顶、企业的获客成本不断上涨，但转化效果并不理想，营销投入产出比（ROI）持续走低。在行业加速内卷、降本增效成为零售企业第一要务的背景下，精细化营销、提升用户的全生命周期价值成为零售企业实现新增长的核心手段。

- **消费链路多元化，用户触达难度增加：**随着移动互联网快速普及，新的应用和媒介渠道不断涌现，尤其是短视频和直播内容平台的快速崛起，使得用户注意力变得碎片化，用户触点呈几何级增加。消费者的决策链路也变得更加复杂，交易的行为存在于线上和线下、公域和私域、不同平台与平台之间，企业难以通过单链路追踪用户行为，影响用户心智。

- **消费者需求复杂化，“内容”在购物决策中的权重提升：**随着商品和渠道选择的增多，消费者的决策重心从功能和性价比转向情感连接、社交连接和服务体验。微信公众号和视频号等强社交属性的平台成为消费者获取产品信息和品牌内容的重要渠道，同时，社交、悦己等情绪属性在购物决策中的重要性显著提升。品牌需要通过持续的高质量互动，使消费者对品牌建立起兴趣和信任，最终影响其购买决策。

- **获客成本高居不下，营销投放产出比持续走低：**公域平台流量加速见顶，且流量的线索质量下降，大促等营销手段转化的边际效应递减。新兴公域平台的兴起给企业带来机遇的同时也带来新的营销挑战，例如加速了流量分散，使得营销投放效果难以追踪、归因和衡量。此外，在整体经济增长放缓的大环境之下，线下门店的自然进店率持续低迷。零售企业急于寻求高效获客良方。
- **存量市场下，企业的增长抓手从单次成交到持续复购：**行业竞争加剧，消费者的忠诚度逐步降低，老客的流失率不断攀升，预示着品牌的经营和增长策略从过去侧重于“拉新、转化”转向“用户全生命周期的持续复购”。这一转变意味着品牌要重视用户的长期化和精细化运营，包括用户的留存、持续复购、裂变、忠诚等，实现用户全生命周期价值最大化。

全域经营的重要价值

全域经营为企业创造增量价值，离不开有效私域这一基石。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。其中，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%。

众多零售企业将微信平台作为用户运营的主阵地，沉淀高价值用户，这与微信“去中心化”的特征及海量用户覆盖的独特优势有关。在这里，企业不但可以有效识别与运营来自线上线下的全域消费者，还可以按照自己的节奏展开经营。更为关键的是，这一过程中积累的消费者数字资产不但能够进一步反哺企业在公域的营销与转化，提升全域经营效率，更有助于企业实现以消费者为中心，为他们提供全生命周期的精细化服务，以获得可持续增长。

具体而言，全域经营的重要价值主要体现在两大方面：

消费者价值

全域经营可以带来全新的消费体验，包括降低认知成本、优化商品选购、强化服务体验三个方面。

- **降低认知成本：**通过在品牌私域阵地的有效互动，可以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：**以消费者为中心的个性化推荐和精细化运营，使得消费者可以获得更适合自己的商品和服务。
- **强化服务体验：**全域一体化经营，使得消费者可以自由灵活地在各个渠道享受一致的服务，获得更快捷、更定制化服务。

企业价值

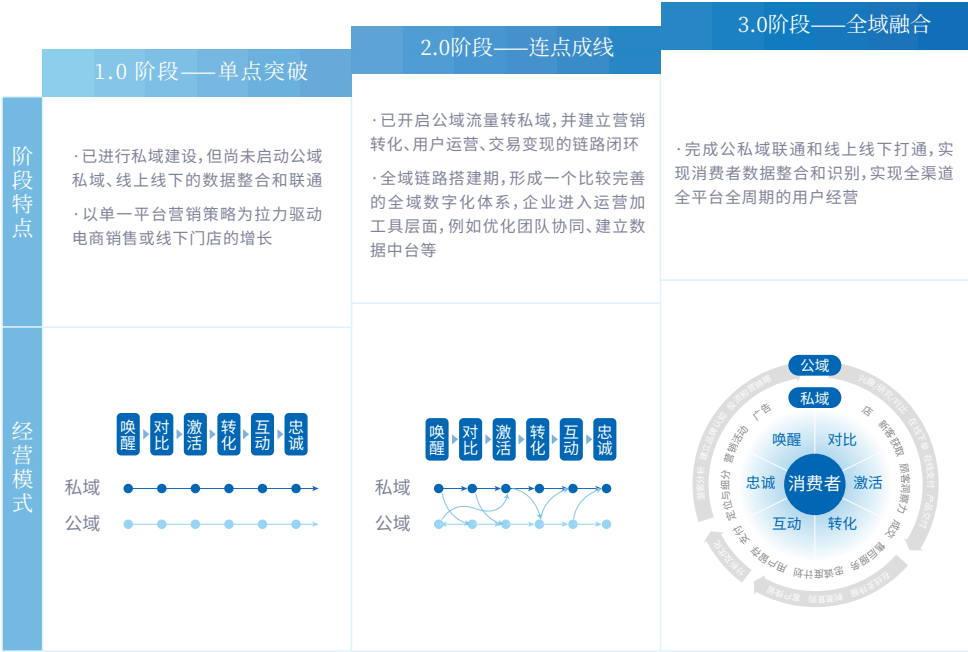
全域经营让企业得以实现智慧运营，从而提升经营效率、扩展营收、积累长期核心资产。

- **提升经营效率：**全域的消费者数据整合意味着企业可以构建统一的用户数字化资产，基于丰富且全面的用户行为及购买数据，形成深度的消费者洞察，促使企业的经营决策从过去以经验为导向转变成以数据为驱动，为企业开展人群的分层运营、反哺新品的开发测试、优化公域平台的投流决策等提供数据基础，实现经营效率的提升。
- **品牌资产积累：**全域经营允许企业直接触达用户，并在此过程中不断构建信任，帮助品牌深植用户心智。企业可利用立体化的微信生态持续提升用户活跃度。同时，融合线上线下资源，采取多元化的策略深化用户关系，如内容营销、线下互动体验、会员专属活动等，有效传达品牌理念。同时，用户在和品牌的互动和共创中获得参与感和价值感，有助于提升其对品牌的忠诚度和黏性。
- **扩大企业营收：**作为全域经营的基石，私域在成为企业新增量阵地的同时，能够赋能线下门店生意、承接公域的高价值用户，并且通过精细化的运营，提升消费者全生命周期中的复购率和客单价，还能通过社交分享和转介绍带来用户裂变与扩新，从而成为企业长期营收增长的发动机。

零售企业落地全域经营的发展路径：

自上而下，从局部到整体

全域经营是典型的自上而下的“一把手”工程，既要根据企业所处的阶段做好目标定位和策略设计，也要搭建适配自身发展的人才团队并形成合力。而全域经营的实际落地过程并非一蹴而就，企业往往需要不断调整业务流程、组织架构、数字化基建和能力，逐步建立起一个覆盖全渠道、全场景、用户全生命周期的经营体系。本报告将其归纳为三个阶段：



图：零售企业落地全域经营的发展路径 来源：专家访谈，腾讯 x 德勤联合分析

初级阶段

单点突破、寻求局部最优增长

企业在这个阶段通常选择一个适合的单点进行突破，例如通过流量投放，以某平台的营销策略为拉力，重点驱动电商销售或线下门店的增长。在初级阶段，企业的用户思维在逐渐完善中，数据整合和数字化基建处于发展初期。企业虽有探索与落地一些用户运营的举措（如搭建社群进行促销），但未能真正将私域作为用户精细化运营的主阵地，而是以交易为导向，服务于阶段性的业务增长。由于缺乏长期规划，企业的私域阵地也难以保持活跃。

企业在推进全域经营转型在早期通常呈现出以下特点：

- ▶ **用户运营策略重“成交”轻“运营”**：随着公域获客成本不断攀升，零售企业越来越重视私域用户池的孵化和培育。例如疫情期间，传统零售品牌以云店为抓手，突破线下门店生意在时间和场域的限制。该阶段零售企业以微信生态为突破点，赋能线下门店生意的增长。在用户运营层面，品牌触达用户的形式和内容相对单一。
- ▶ **数据应用与洞察处于初期阶段**：由于企业内部尚存在数据壁垒，且获得的数据维度有限，缺乏用户线上行为轨迹和商品偏好等信息，难以形成深度的用户洞察和分析。
- ▶ **组织架构尚不具备支撑全域的用户运营**：零售企业多采取从各核心部门抽调人员成立一个虚拟小组负责推进私域项目。该模式的好处在于企业能够以低成本和轻量化形式试水全域经营，但弊端在于组织形态不成熟，跨部门资源协调难。

在这一阶段，企业逐渐萌发出深耕用户的长期思维，更清晰地认识到用户的全生命周期的价值，同时也已经积累一定基数的私域用户。零售企业开始聚焦运营端的联动，在尝试多点铺开并识别出真正适合自身的公域平台后，以微信生态为私域主阵地，连接品牌在全域生态的各个触点，串联用户旅程，沉淀品牌数字化用户资产。此时，企业更关注如何跨部门开展私域用户运营，进行更深度的全域协同，并利用数字化工具提升运营效率。

这一阶段的零售企业在推进全域经营过程中存在以下几大共性：

- ▶ **基于用户分层的精细化运营：**企业一方面通过精细化的引流路径、多元化的营销内容，将公域平台或线下门店获得的流量导入品牌私域，另一方面随着企业完成线上数字化搭建，能够基于用户生命周期的不同阶段，设置针对性的触点与活动来实现精细化运营，引导消费者在小程序成交或者引导至线下门店完成交易，提升用户的留存和转化。
- ▶ **数字化建设齐头并进：**随着线上线下一体化的推进以及用户体量和数据量的爆发式增长，传统 CRM 这类以单一渠道交易数据作为支撑的用户数据系统已经无法满足复杂的用户运营需求。零售企业逐步升级其数字化工具，提升数据分析和洞察能力。例如，一些零售企业开始构建 CDP 客户数据平台，从线下门店和私域的运营和管理开始打通，逐渐实现全渠道数据整合并进行标签化处理，输出更精准的消费者画像和数据分析。
- ▶ **负责消费者整合识别、整合服务的组织层级提升：**在优势业务部门下设立牵头用户运营的子部门，负责线上线下用户链路的设计，以及数据的整合、分析和洞察，并据此制定用户增长策略。该部门设定基于用户价值增长的业绩指标和部门 KPI，并驱动其他职能部门，如市场部、销售部门、商品部、IT 部等协同推进全域经营。

步入增量阶段，企业的用户思维已较为完备，用户池也显著增长，组织架构和基建支持亟待优化。为适应这一变化，企业纷纷设立更高层级的全域经营主导组织，以用户为中心重构业务流程，整合线上线下及公私域流量，打通用户数据链条，深化用户画像与洞察，从而精准赋能经营决策与业务增长，实现生意模式与用户旅程的深度融合。

这一阶段企业的全域经营呈现出以下几方面共性特征：

- ▶ **构建系统化的消费者运营体系：**品牌对私域的定位从传统货架思维扩展至用户运营基地，强调自有用户池建设，包括系统制定内容策略和运营机制，创造优质内容和营销活动，激发消费者兴趣。许多品牌在总部设立统一的内容营销团队，基于公众号、视频号、社群、导购朋友圈素材等内容矩阵的定位，提前规划和明确传播内容和形式。例如，服饰品牌通过视频号直播分享品牌故事和价值观，增进消费者好感，从而带动持续购买。
- ▶ **搭建数据中台，沉淀全域用户数据资产：**这一阶段的零售企业已经完成消费者数据中台的搭建，基于 ONE-ID 搭建会员数据体系和标签体系，构建更完整的用户画像，对用户进行分类、分层、分级的精细化管理，并在此基础上借助 MA 自动化营销工具以及 AI 中台等应用层能力，在私域阵地里根据特定用户旅程自动化推送个性化商品和内容。此外，这一过程中积累的多维度数据与用户洞察又将反哺公域中的广告投放，同时也为产品开发、经营效率优化等提供数据决策依据。
- ▶ **负责消费者整合识别、整合服务的组织升级为一级部门：**随着线上线下融合，公私域数据通路的搭建，越来越多零售企业升级全域经营的组织层级，将负责全域用户运营的部门独立并确立为一级部门——通常叫消费者运营中心或数字化增长中心，该部门作为用户策略的决策大脑，实现消费者全链路的统一设计、运营和优化。同时，该部门的统筹范围、资源调动能力、岗位的专业化分工程度都趋向成熟。

全域经营趋势下

企业组织变革的必要性

组织不适配已经成为 零售企业向全域经营转型的最主要挑战

全域经营是一场深刻、复杂、自上而下的变革，从战略到业务，从人才到流程，无不牵涉其中。调研发现，零售企业在向全域经营转型的过程中普遍面临战略定力挑战、数据整合困难、利益协同受阻、人才技能短缺等共性的组织问题。

战略定力挑战

企业无法忍受全域转型的长周期和高投入，导致战略反复或摇摆

“整个全域建设和认知的形成都涉及到比较长的周期，它就需要非常强的战略决策去支撑、去推动...”

——某快餐连锁营销中心负责人

数据整合困难

组织内存在数据竖井，且企业自身与外部公域平台的数据打通和整合困难

“现在的用户管理实现了对传统零售客群的研究，但和电商平台用户是分割开来的，这两类人群未来如何去结合起来是一大难点...”

——某鞋服品牌智慧零售负责人

利益协同受阻

品牌内部、品牌与外部经销商、总部和区域之间利益协同困难，用户资产难共享

“落地全域经营最大的阻力在于跨部门利益协同，营运部担心线上渠道会淡化他们对业绩的贡献，因此前期比较抗拒...”

——美妆集合店市场部负责人

人才技能短缺

行业缺乏全域经营视角的操盘手；且企业现有人才技能与全域经营发展需求不匹配

“很缺用户运营的人才，公司目前培训资源偏向传统零售，而且缺乏数字化、智慧零售相关培训，人才获取主要靠外部招聘...”

——某大型商超运营中心负责人

图：零售企业向全域经营转型的挑战

来源：专家访谈，腾讯 x 德勤联合分析

战略定力挑战

由于全域经营转型周期较长、投入较高，企业在推进全域经营过程中往往会出现战略摇摆和反复。在接受调研的企业中，近四成零售企业面临战略定力挑战，尤其在行业整体营销预算收紧、追求降本增效的背景下，企业更关心投入资源后能获得多少实际销售回报，如果营销投入驱动品牌业务的增长不及预期或者难以被量化和评估，策略的制定和实施可能难以为继，影响全域经营的持续推动和落地。拥有适配的组织可保障企业在推动全域经营的模式落地过程中，能够持续动态调整，抵御转型阵痛，以获得用户全生命周期的长效价值。

数据整合困难

由于技术限制、数据规范缺失和数据共享激励不足等问题，零售企业的不同部门往往拥有不同的数据系统和供应商，存在不同的数据存储、管理和访问方式，但内部却缺乏有效的数据共享和协作机制。根据调研结果，28% 企业表示跨平台间的系统 / 技术整合困难是全域经营落地面临的重要挑战。各个部门或系统之间的生意数据和用户数据难以互通，将会导致信息无法整合、顾客在不同渠道上获得的服务和产品信息不一致，从而阻碍全域经营落地。

利益协同受阻

在业绩增长和内部竞争压力之下，品牌内部、品牌与外部经销商之间、总部和区域之间，往往因业绩目标不一致、考核机制不同，导致在推进全域用户运营过程中频频受阻。零售企业在向全域经营转型中存在跨部门协作和推动实施困难，具体体现在：

- **跨部门协作不畅：**目前多数企业虽已有用户运营的意识，但仍把用户运营的职责分散在不同部门对应的渠道之下，未设立专门的全域用户运营部门，使得企业在跨部门资源协调、用户触点的整合和打通上普遍面临阻碍。
- **经销商层面遇阻：**品牌尝试统一管理经销商的会员，往往遭遇抵触。经销商在培养和服务会员方面投入了大量时间和成本，如果由品牌方接管，并在品牌的官方平台上进行购买，会令经销商担心销售业绩归属和利润分成不对等。

- **总部和区域不同频：**品牌总部制定了统一的营销活动和推广计划，但品牌总部与区域的沟通和协作过程中存在一定的脱节，导致活动计划推进实施受阻。

人才技能短缺

全域经营要求企业以消费者为中心，打破线上线下壁垒，整合公域私域场景，为消费者提供具有连贯性的一体化服务。例如，实现让消费者自由选择在线上下单线下取货、线上领券线下核销等等。这就要求企业无论是线上还是线下，都要对消费者需求有清晰的洞察，及时满足甚至创造新的消费需求。这对人才提出了全新的要求。

人才技能短缺成为了当前零售企业向全域经营转型中遇到的普遍难题。本报告的问卷调研中，30%的企业认为其现有人才技能无法适配企业全域经营发展需要。全域经营往往要求既有实体零售经验又熟悉线上电商运营和数字化的复合型人才，但企业现有人才能力评价维度单一。此外，全域经营作为新兴事物，“摸着石头过河”成为多数零售企业的常态，使得企业难以精准描述目标人才画像和能力要求。同时，企业内部也未能搭建起自上而下的培训机制，缺乏紧跟全域业务发展的培训课程与资源。上述趋势均凸显了填补全域人才培养缺口势在必行。

追根溯源，无论是战略规划、业务流程设计、绩效制定、人才吸引和能力培养，本质上是组织架构不适配所引起的。组织架构的变革和升级对全域经营至关重要，也是影响企业全域落地实施的瓶颈所在。

组织变革是零售企业 落地全域经营的加速器

对齐认知，坚定企业长期发展战略

全域经营往往需要构建全新的企业战略愿景、新的组织机制和人才管理机制等，这些组织方面的变革只有“一把手”主导推动，才能克服企业经营的惯性和阻力。将全域经营确立为“一把手”工程，还能够确保组织架构的变革（例如职能部门责任和权力的界定）和业务流程的设计（例如预算、决策等）朝着全域经营的方向演变，让员工理解公司战略，确保组织内上下同心，步伐一致。

冲破壁垒，提升组织协同和灵活性

全域经营强调敏捷性和灵活性，它要求企业能够构建面向用户的跨部门、跨条线、跨职能的协同团队，这与过去零售企业依托垂直分工、强调稳态的组织形态存在较大差异。针对品牌内部不同事业部的利益冲突和博弈，企业通过提升负责全域用户运营部门的组织能级，或建立一个强有力的一级部门，推动跨部门合作和资源共享，消弭因增长目标不同而形成的部门墙，搭建统一的用户全域链路管理体系。同时，建立中央式的一级组织也有利于打破企业现有不能满足整体数据共享和协作的烟囱式的技术架构和数据体系，一方面助推组织内部数据的跨部门流动，另一方面也归拢了对接外部系统和数据生态的统一窗口。

界定责权，发挥激励效能

合理分配收益和激励员工的关键在于清晰界定各部门的职责与考核标准。这不仅要求企业有明确的价值评估体系，还应确立一套有效的激励机制。通过把全域经营发展的任务拆解到具体的部门和核心岗位，设置合理的业绩考核指标，确保各渠道、各业务部门目标的对齐；同时辅以有效的激励措施，激发基层员工的积极性和执行力。从消费者体验来看，企业不同经营单位业绩指标的趋同，有助于确保客户在不同渠道间转换时的体验连贯性。

塑造文化，加速全域经营的人才培养

零售企业在自上而下地推动全域经营的长期变革中，通过旗帜鲜明地提倡“以用户为中心”的企业文化和价值观，也将主动吸引到跨领域行业的人才加入，实现全域经营团队成员的多元化和专业化，推动业务和技术的高效协同。同时，组织的蜕变也一定程度推动企业在人才培养、人才标准建设等方面的与时俱进，帮助企业成为行业在全域经营转型过程中人才的孵化器和培养皿。

在下一章节中，报告将重点展开零售企业向全域经营转型过程中采取的组织架构、对应特点和演变路径。



#02

零售企业全域经营 组织需求及 人才画像

2-1 零售企业全域经营组织结构演变和分型

2-2 零售企业全域经营人才体系

2-3 全域经营人才市场现状

作为全域经营的核心要义，围绕着“消费者”的精细化运营贯穿全域经营的方方面面。调研发现，主导全域经营相关策略设计与落地的职能也常常落到围绕着“用户/会员”相关的部门肩上，从私域的搭建做起，再通过公私域打通、线上线下联动逐步扩大企业可自主运营的“用户”范围，并实现全生命周期的精细化运营。

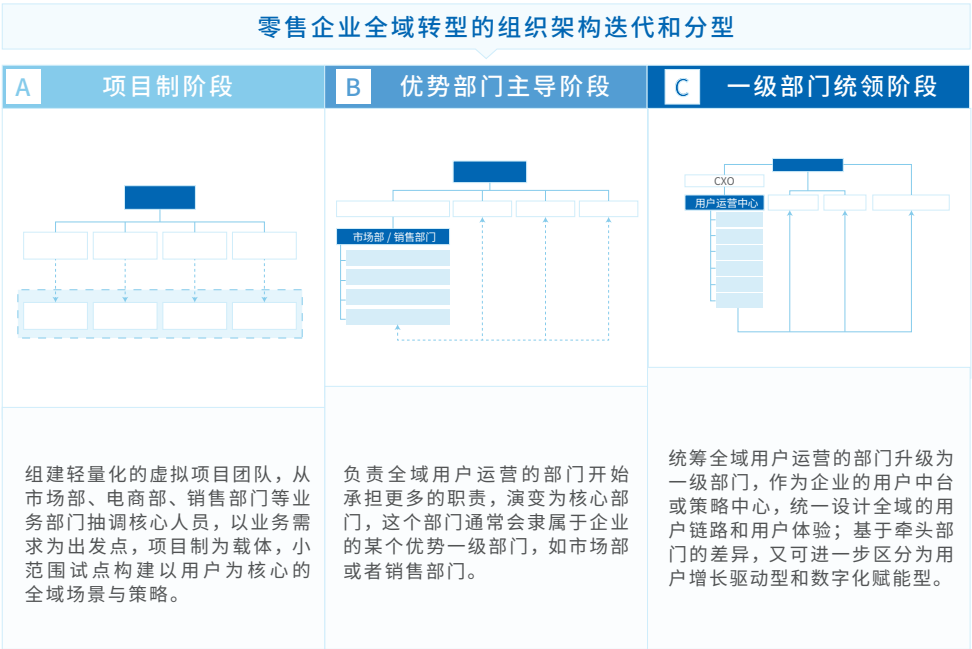
但长期以来承接用户运营工作的部门，或是缺乏一个清晰的组织定位且暂未确立为一个实体团队，或是嵌套在不同企业的优势部门之下，前者尚缺消费者整合服务的思维，而后者虽有意进行消费者整合，但能够调配的资源 and 决策能力相对有限，在主导全域用户数据整合和归口等过程中往往面临跨部门利益难协调等问题。如何搭建适配的组织架构、开展跨部门合作、部门内如何分工、如何设岗、如何制定合理的 KPI 以确保其运作真正围绕用户增长，成为企业在全域经营发展过程中必须思考的问题。

基于此，本报告通过分析多品类、多赛道的头部零售企业以及中小企业的探索经验及心得，试图萃取出全域经营推进过程中组织形态的演变历程与特征，以及企业在组织架构演变过程中对人才需求及其能力要求的变化，为行业提供参考。

全域经营组织结构演变和分型

纵观整个零售行业推进全域经营的组织演变历程，随着企业的投入加大，全域经营实现了从点到线、由线及面的演进，统领全域的相关部门职能也围绕着“以消费者为中心”的主线进行扩展和延伸，在组织架构层面呈现出向更高级别靠拢的趋势。在不同层级阶段中，又因业务模式、业务需求以及战略重点的不同，出现了不同的组织分型。

基于调研企业统领全域经营的团队或部门所处的组织层级、汇报路径、部门权责界定、岗位配置及职能划分等因素，本报告将目前零售企业在全域经营探索过程中经历的组织形态演变历程分为三个阶段，分别为：项目制阶段、优势部门主导阶段和一级部门统领阶段。



图：零售企业全域经营组织架构迭代和分型 来源：专家访谈，腾讯 x 德勤联合分析

该组织分型体现了零售行业整体向全域经营演进的组织演变路径，但不代表所有企业的组织形态均会按照这一路径迭代，**不同的组织形态之间可共存、可嵌套、可并行、可跨越**。例如部分餐饮、新锐国货美妆品牌在全域经营初期便将负责用户运营的部门确立为一级部门，并非遵循项目制 - 优势部门主导型逐层演进的线性生长。**抑或是以“混合形态”出现**，例如已成立消费者运营中台部门的某食品饮料集团型企业，在探索新兴全域经营商业场景过程中，采取灵活小组的形式快速验证，满足企业以用户为导向的敏捷创新需要。同时，调研也发现**存在“流动型”的组织形态**，例如某鞋服品牌在全域经营的不同发展阶段，存在用户运营部门隶属于不同部门的情况。

需要指出的是，零售企业需要识别各组织分型的优劣势，不应削足适履，而应结合其自身业务规模、发展目标以及当前能力储备，部署适配企业发展所需的组织架构、流程机制和人才策略。

从会员部到用户管理中心 ——某服饰品牌用户运营部门的四次蜕变

从最初嵌入零售部的会员部，到最终独立为用户管理中心，该企业在重构用户经营组织的过程中经历了四次迭代。目前，负责用户运营的部门已跃升为企业的一级部门，与电商部、销售部门等齐平。该服饰企业将全域经营确立为一把手工程，打破部门墙，实现高效协同，为企业全域经营提供强有力的组织生产力。

1.0 阶段，用户运营处于萌芽期，企业在零售部下设立了会员部，主要负责线下门店会员的日常管理和维护，包括会员信息登记、积分管理及会员活动策划等；这一阶段会员部的职能相对单一、数字化程度低。

2.0 阶段,随着企业经营策略的演变,会员部的定位随之调整。例如,会员部转至品牌中心期间,职责变更为消费者人群分析,为品牌线上媒体与线下广告投放提供数据支撑;通过数据分析和洞察为品牌部赋能,提升品牌曝光度和品牌声量。

到了 3.0 阶段,企业向全域经营全面转型,品牌成立了零售赋能中心,会员部调整至零售赋能中心麾下,负责线下人群的召回和邀约,与同属于零售赋能中心的培训部、推广部等并列,共同赋能掌管线下业务的零售部。

到了 4.0 阶段,公司意识到用户运营在企业全域经营中的核心价值,但企业的用户触点管理仍分散在各个业务部门下,不利于企业围绕消费者为中心开展统一的品牌活动策划和用户的长效运营,因此决定把会员部独立出来,升级成为一个名为“用户管理中心”的一级部门,与销售部门、市场部等齐平,职能的颗粒度也更精细,包括私域商城运营、用户运营、用户洞察和用户体验等。职责重心从过去仅负责线下用户相关活动策划,拓展到制定更精细化的消费者全生命周期运营策略,包括全域用户链路规划、用户标签体系建设和分层管理、基于数据洞察和分析的人群精准化运营和服务等。

阶段 A：项目制

早期,零售企业往往采取最小可行产品(MVP)的方法试水全域经营,例如,组建一个虚拟项目团队,从市场部、电商部、销售部门等重点业务部门抽调核心人员,以业务需求为出发点,项目制为载体,小范围试点进行消费者服务整合。当某一个项目成熟并形成固化的流程后,再根据项目情况,交给强相关性团队专职负责。此阶段也常常处于企业私域阵地建设的阶段,试点的场景常侧重于线上线下双向服务的整合,如试点搭建线下消费者转化到线上持续服务的场景,同时巩固“有效私域”的建设。



图：全域经营组织形态——项目制型 来源：专家访谈，腾讯 x 德勤联合分析

例如某商超企业曾以“项目专项组”的形式，启动微信小程序项目，从营运部、市场部、IT 部门抽调核心组员迅速推动产品上线。某头部鞋服企业也通过项目制形式，开发和落地了数字化导购的相关工具配套平台，并在内容素材、数字化工具上进行赋能，丰富且提升导购的销售转化能力。这类轻量化的组织形式，能够帮助零售企业小步快跑，快速验证项目可行性，等跑出增长模型后，再进行批量化复制。这类模式多见于大型零售企业全域经营发展初期，中小型企业当前则多采取这类组织形态，且仍在转型探索中。

阶段 B：优势部门主导

随着全域经营模式的成熟和企业对其重要性的认识加深，承担消费者整合识别以及消费者服务职能的团队，即负责全域场景下用户运营的团队，演变成为一个固定部门，通常隶属于企业的某个优势部门，如市场部或者销售部门。进入这一阶段，负责全域用户运营的部门开始承担更多的职责，包括搭建和维护私域商城和微信社群作为企业用户资产沉淀的重要矩阵，负责线上线下会员数据的打通、整合、分析和洞察，设计公域向私域转化时用户链路，制定并持续优化私域用户运营 SOP，规范零售终端的执行动作，以此构建更系统化的全域经营场景，逐步实现线上线下的整合与公域到私域的串联。

优势部门往往需要负责打通企业内部对全域运营的认知，确保不同部门在理解和执行全域策略时能够围绕用户全生命周期运营这一核心目标推进。基于主导部门的差异，该阶段组织架构又可进一步细分为“市场部主导型”和“销售部门主导型”，在本报告的调研对象中，前者多见于有货无场的快消品牌、重视品牌资产建设的国际美妆和新式茶饮企业，后者多出现在传统线下业务占主导且致力于线上线下协同增长的鞋服、美妆品牌和连锁商超，以及餐饮企业。广义的销售部门包含负责线下场域的业绩部门和线上场域的电商部，但由于公域电商平台之间壁垒较高，难以实现全域消费者数据和服务的整合，因此销售部门主导型在本报告中所指部门为运营线下场域的部门。

市场部主导型

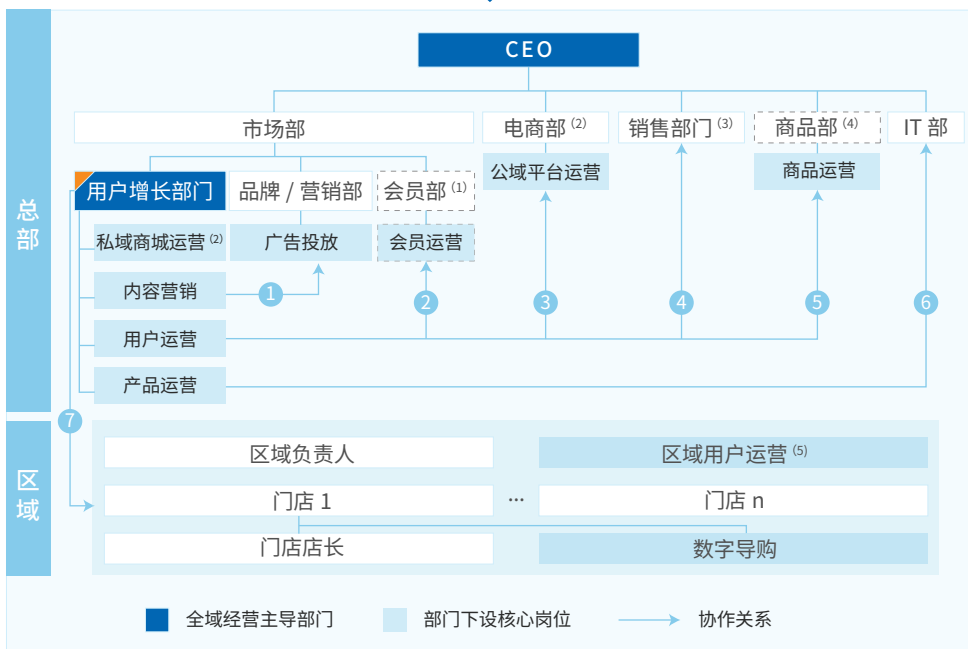
架构特点：该组织形态的最大特点在于市场部下新设用户增长部，或是用户运营部门并入市场部。用户增长部或用户运营部门，负责运营企业私域矩阵，规划并执行从公域平台及线下门店引流向私域的高效策略，增强品牌与顾客间的互动与服务质量。在本调研中，采取市场部主导全域用户运营组织形态的企业，更强调品牌营销和用户运营的结合，改变过去品牌营销强调获客、用户运营多侧重转化这种彼此独立的关系，而是将两者有机融合，串联起用户全生命周期流程。在这一形态下，企业多将微信生态作为全域用户运营、会员服务的阵地，借助物码营销、AI 外呼等方式引导消费者进入小程序和社群，通过互动和转化，对用户进行标签和分类管理，推送针对性的内容和产品；

同时基于私域沉淀的用户数据，反哺新品研发、营销策略调整，产销存管理、优化公域广告投放等，实现全域经营形态的正循环。该组织形态有利于品牌统一规划用户触点，传播品牌理念，加强品牌资产建设，巩固品牌的心智壁垒。

全域用户运营部门的关键岗位：私域商城运营岗，负责品牌私域商城的搭建及商城日常经营。用户运营岗，负责制定用户运营策略，搭建和维护线上用户运营体系，包括拉新、促活、留存、转化等，对用户进行分层化管理，结合人群画像数据和洞察策划用户活动。内容营销岗，负责根据品牌整体战略制定私域矩阵的营销内容，以内容运营为抓手，提升用户粘性和活跃度。产品运营岗，负责统筹全域用户管理所需的数字化产品和系统的设计与规划，转化业务侧开发需求给 IT 部门，并跟进产品的上线、测试和优化。

跨部门协作：用户增长部门需要和市场部下的品牌营销、广告投放、产品调研、会员团队通力合作。例如，用户增长部门要协同品牌团队，制定符合品牌调性但体现渠道特点的内容文案、活动方案和营销玩法；与市场部下的会员团队或 CRM 团队进行配合，匹配线上线下会员数据，识别共性人群，制定线上线下整体人群运营方案，同时助力广告投放团队提高人群包圈选精度和推送内容，优化公域平台广告投放转化。跨部门合作上，用户部门需要联动电商部门，设计用户从公域平台转向私域的链路以及进入私域后的用户体验、活动策划、会员权益等。需要协同商品部门，基于更精准且全面的用户画像数据，优化商品部的选品组合以及商品的渠道和促销策略；对接 IT 部门，将全域经营模式下用户管理与运营的相关开发需求翻译为结构性的数字化语言。

优势部门主导型——市场部主导



- ① 协同公司品牌战略，制定私域内容策略和营销活动
- ② 整合线上线下会员数据，完善会员分析数据模型
- ③ 协同电商部，负责用户从公域转向私域的链路设计
- ④ 输出用户洞察和分析，协助优化门店/渠道销售策略
- ⑤ 输出用户洞察和分析，协助优化选品和商品促销策略
- ⑥ 统筹用户运营所需的数字化产品的设计与规划，与IT部门对接
- ⑦ 向区域输出私域运营SOP、内容素材及门店运营标准、数据规范和应用标准等

注释：

- (1) 专门独立设置会员体系建设和会员活动策划的部门，本类型中多见于美妆企业；
- (2) 负责公域平台运营的部门，在食品饮料、美妆等快消品企业通常负责传统电商平台（电商部），少数企业会将私域商城运营岗放置在此部门；在餐饮与茶饮（通常由市场部负责）等企业以外卖、团购等本地生活平台为主；
- (3) 负责线下销售的部门，在食品饮料、美妆等快消品企业叫销售部、零售部或销售运营部，在餐饮、茶饮企业称为营运部或运营中心；
- (4) 单独设置负责商品企划、采买和货品管理的部门，常见于快消企业；
- (5) 零售企业一般会在生意体量较大区域设置区域的用户运营团队，负责执行总部策略，或是在总部和核心区域之间设置对接人，负责协同和统筹。

图：全域经营组织形态——优势部门（市场部）主导型 来源：专家访谈，腾讯 x 德勤联合分析

某食品品牌建立全域用户中台， 统管品牌用户资产

该食品企业过去积累了数以亿计的用户，但由于缺乏有效的用户经营策略和流程，导致大量用户潜在价值未被充分挖掘。企业全域经营的重点在于如何激活沉睡用户，建立品牌私有用户资产。在转型初期，用户运营相关的职能分散在多个不同部门，分别为各品线事业部、集团品牌部和售后管理团队，造成企业同时拥有多个数字界面触达用户，而各部门数据不共享，使得消费者整体体验割裂。

为提高效率和整合资源，由市场部牵头成立全域用户运营团队，构建由小程序、企微、社群组成的私域矩阵，负责统一设计、规划和优化从流量的引入、流转、留存到变现的整体路径，制定用户进入私域后的活动和体验。全域用户组织打破了以往组织内部各自为政的局面，统一管理品牌的用户资产，实现品牌价值的最大化。在组建用户中台的过程中，企业也同步推进底层数据系统建设，包括CDP和MA系统的搭建和实施，实现对用户的标签化管理，同时借助AI工具，实现“千人千面”的个性化服务。

全域用户中台，除了帮助企业搭建自有线上商城之外，更核心的价值在于为企业提供了市场调研、新品测试等的用户基地，促进产品开发实现以用户需求为导向，同时增强用户对品牌的认同感和参与感。私域积累的真实数据和提供的用户洞察，还能为公域平台投流决策、销售渠道策略、营销费用管理等提供数据支撑，允许企业进一步摆脱过往依赖传统经验的经营方式，确保决策的科学性。

销售部门主导型

架构特点：在本调研中，线下业务占主导的企业多采取销售部门主导型的组织架构。企业通常在零售部（多见于鞋服、美妆行业）或营运部 / 运营中心（多见于商超、餐饮）下设智慧零售部门或私域部门，以微信生态作为会员运营的主阵地，推动门店和导购将消费者从线下门店转到品牌私域，并且打通线上线下会员数据、积分和权益体系，开展系统化的会员运营；再辅以多元的营销活动、创意设计和互动内容，提升会员的品牌粘性和复购率。相较市场部主导型，**销售部主导的全域用户运营组织，旨在帮助品牌实现门店会员资产的数字化，推动线上线下一体化的营销闭环，确保各渠道的协同和营销效果的最大化。**同时，线上沉淀的人群运营数据和消费者洞察，还能撬动线下门店生意的高质量增长。

全域用户运营部门的关键岗位：私域商城运营岗，负责品牌私域商城的搭建及商城日常经营。用户运营岗，负责搭建和维护用户运营体系，包括制定线上线下拉新策略、社群运营和活动策划等；与用户运营岗紧密合作但不一定隶属于智慧零售部门的岗位是会员运营，该岗位主要见于美妆、鞋服等快消品企业，侧重于会员权益体系的搭建和会员活动的设计，制定基于不同人群的选品、定价和营销机制。产品运营岗，负责调研和收集围绕消费者运营相关的产品技术开发需求，对接企业 IT 部门或第三方开发商。培训与赋能岗，负责向区域和各终端门店输出总部私域运营 SOP、数字化工具使用指南、标准化营销素材等，并且负责陪跑和跟进，在区域打造标杆案例。

跨部门协作：智慧零售部门往往需要与全域经营紧密相关的部门高效合作。例如，与零售部或营运部下的会员部合作，实现门店会员数据线上化，从而获得更全面的消费者画像，利用客户标签功能，设计更精细化的会员运营策略。与负责公域电商和三方平台的电商部门合作，设计用户从公域到私域的流转路径和营销活动。与市场部合作，配合整体品牌策略，制定私域特色的营销内容；同时配合广告投放团队，接收公域引流的用户，并提供更全面的用户行为和画像数据，优化公域平台的广告投放策略。与商品部门合作，向其输出更全面且精细的画像数据，帮助商品部门优化商品组合，基于客群需求智能铺货等。智慧零售部门还需要收口全域经营过程中涉及到的各数字化系统和工具的开发需求，对接 IT 部或外部供应商等开发资源。



某鞋服品牌以私域组织为牵引驱动线上线下一体化，提升会员全生命周期价值

传统鞋服品牌的用户数据分布在线上线下多个渠道，如何将各渠道的数据进行有效打通，进而利用用户数据资产实现精细化运营，提升复购成为驱动品牌增长的关键。但围绕用户运营的相关工作属于跨职能、跨经营条线，需要企业以优势部门作为火车头，牵头和协调跨部门资源，围绕消费者为中心重新设计线上线下载转化链路，为用户提供精准化服务。

该鞋服品牌以小程序商城为起点，在私域积累了一定用户资产后，企业开始寻求线上线下一体化的增长之路。由零售部下设的私域部门为主导，联合会员管理部等部门建立跨职能的团队，承担起线上线下一体化会员的重任。首先，该部门引导线下门店用户注册小程序会员，以此实现线上与线下会员体系的贯通与整合，建立更精准的消费者画像，并对会员实现分层管理，对不同等级会员提供差异化的权益和服务。其次，该部门连同品牌部设计线上线下的营销活动，增加会员互动，提升会员的品牌认同感。再次，私域部门作为总部和区域的桥梁，对各地区门店进行赋能，例如结合 LBS 等技术推行“千店千面”，允许各区域小程序呈现匹配当地消费者偏好的商品，实现更精准的推荐；同时，企微等数字化工具集成了用户相关的信息和购物偏好，帮助导购提升沟通效率，为会员提供量身定制的购物建议，从而提升会员的满意度和忠诚度，促进更深层次的用户关系建设。目前，该鞋服品牌线下门店超一半以上收入来自中高价值会员，实现了会员价值最大化。

某商超企业构建跨渠道的协同组织， 实现高会员忠诚度和复购

近几年商超企业面临门店自然客流减少、获客成本高企不下的难题。线下用户在离店后，企业便失去了与用户的直接联系和长效运营的触点，只能在公域开展高成本的获客和经营。由于用户分散在不同线上平台，使得企业更难整合全面的用户数据，触达和影响用户，实现线上线下一体化的用户管理。

该商超企业由营运部牵头成立智慧零售部门，起初以运营官方 App 为主，后续业务重心转向小程序、社群为主的私域矩阵。企业采取全渠道引流的方式，包括门店引流、导购扫码、异业合作等方式，将用户从线下门店和公域平台引流到私域矩阵，使得线下顾客流量线上化、客户资产数据化。该商超搭建了消费者数据平台和营销自动化系统，能够整合小程序商城、线下门店的用户消费数据，建立更全面的消费者画像，为其提供更精准、个性化的商品和服务推送。同时借助 AI 和大数据技术，预测不同生命周期消费者需求，实现消费路径优化，例如引导只在线上或线下购物的会员进行双向转换，提升线上线下整体生意的增长。

阶段 C：一级部门统领

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，为消费者提供一致的优质服务。当企业完成有效私域的搭建，初步实现公私域贯通时，全域实现了企业内部各级的价值渗透并获得认可。主导全域经营的部门需要更高层级的权限，获得集团层面的高效联动，以获得源源不断的驱动力。

此时，企业更加意识到全域经营是“一把手工程”，负责消费者整合识别、整合服务的部门被独立出来，增设或升级为一级部门，拥有独立的预算机制和 KPI 体系，且直接向 CXO 级别的高层管理者汇报。组织迭代后，该部门得以更大范围地调动集团跨部门资源，更好地协调各部门之间的配合与信息流通，统揽用户整合服务策略、统筹全渠道数据管理，打造更精准高效的经营阵地。

相较于上一阶段，该组织阶段企业在全域经营的底层能力上实现进阶，搭建起了包括“内容中台”、“用户数据中台”等能力中心，并将全域用户运营过程中的共性能力以模块化、标准化、线上化的方式复制、共享给一线的业务团队。

根据统领部门的定位和汇报对象的不同，该阶段的组织形态可拆分为“用户增长驱动型”和“数字化赋能型”。

用户增长驱动型

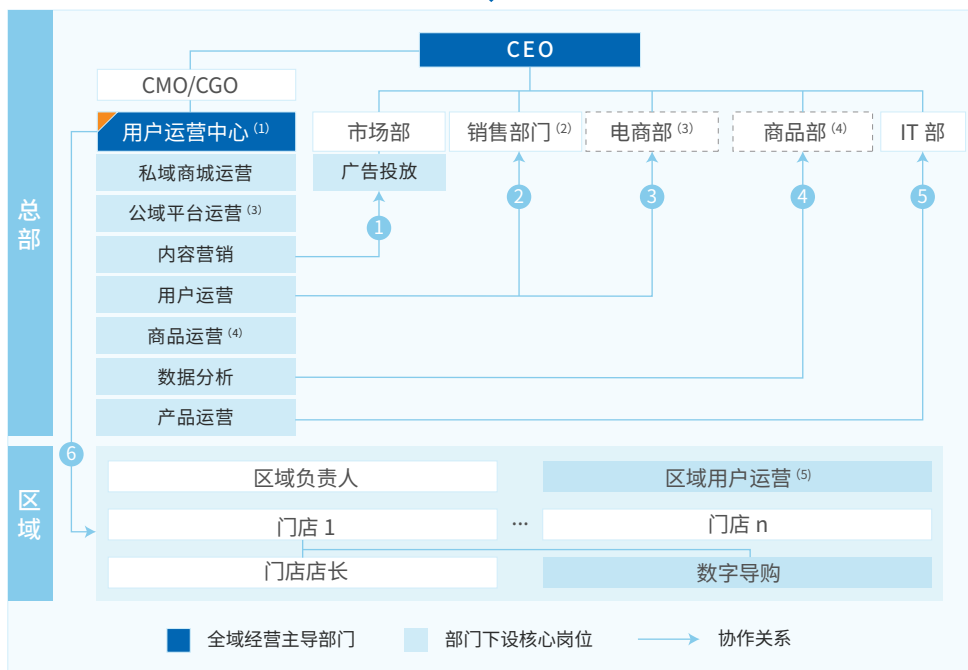
架构特点：用户增长驱动型的最大特点在于成立了作为企业用户策略中枢的一级部门，通常叫用户运营中心、品牌用户中心或用户增长中心，统一规划和设计全域的用户链路和用户体验，汇报给公司的首席营销官（CMO）、首席增长官（CGO）、总裁或是企业的一把手。本研究下，这类组织形态多见于餐饮、商超、新锐国货美妆、鞋服等零售企业。零售企业组织进化的进程中，用户运营中心演变为一级部门并非一蹴而就，而是经历了几轮的迭代和探索。

一些企业通过提升用户运营部门的组织能级，使其与业务部门并驾齐驱；另一些企业则将与用户运营强相关的业务部门合并为一个统一部门，让各渠道共担业绩增长指标，从而解决渠道用户资源竞争问题，提高团队的整体协作效率；也有少数企业选择合适的时机布局全域经营，并在发展初期便将用户运营确立为“一把手工程”，自上而下统筹规划。

全域用户运营部门的关键岗位：相比优势部门主导型，用户增长驱动型组织形态下的职能模块更丰富，例如商超等零售企业会将公域平台运营纳入用户运营中心，统筹外卖、团购等本地生活类的三方平台的运营。同时在这个组织下配备了商品运营、数据分析等岗位，前者围绕分层的用户洞察对公私域商品进行差异性规划、设计及选品，后者主要作为数据中台上的关键角色统一管理全域用户数据、建立数据看板、为业务决策赋能；区别于传统意义上的数据分析，用户运营中心下该岗位的职责更聚焦，围绕“消费者”进行数据分析和洞察，包括搭建用户分析模型，对用户实现分层、分类的消费行为特征提取，为差异化营销策略提供依据。此外，这一阶段下的岗位职责边界进一步外延，例如内容营销岗，除了制定私域内容策略之外，还需考虑品牌整体内容规划和运营，基于人群画像数据结合不同渠道定位，制定针对性的营销计划。

跨部门协作：作为一级部门的用户运营中心，需要和线下销售部门、电商部、市场部等形成高效的协同机制。例如餐饮、商超企业的用户运营部门需要和营运部联动。终端门店是企业全域战略的最小执行单元，需要总部为其提供包括用户运营策略、引流方案、内容运营、数字化工具及使用经验等；总部的用户运营部门在工具端整合了用户画像、消费偏好等信息，制定营销 SOP 节奏和标准化内容素材，帮助终端销售门店能实时洞察客户信息，并在合适的时间、关键节点为用户提供精准的营销内容和产品推荐。在消费品企业中，用户运营部门还需要和负责电商平台的部门合作，协作设计用户从公域向私域的转化路径和营销活动，为后续在私域开展的人群标签化管理和精细化运营奠定基础。

一级部门统领型——用户增长驱动型



- ① 基于人群画像数据，结合不同渠道定位，制定针对性的营销计划
- ② 协同销售门店，设计用户从线下到线上的转化链路和活动策略
- ③ 协同电商部门设计公转私路径，并将私域的用户数据洞察反哺公域平台投流
- ④ 输出用户洞察和分析，协助优化选品和商品促销策略
- ⑤ 收集用户运营相关的系统 / 工具开发需求，对接 IT
- ⑥ 向区域输出私域运营 SOP、内容素材及门店运营标准、数据规范和应用标准等

注释：

- (1) 不同行业叫法不同，也被称为线上运营中心，品牌用户中心、用户增长中心、用户管理中心等；
- (2) 负责线下销售的部门，在美妆、鞋服等消费品企业叫销售部、零售部或销售运营部，在商超、餐饮等企业称为营运部或运营中心；在总部 - 区域的组织管理上，商超企业通常在 CEO 下设置销售 VP，统管区域销售渠道（销售公司），不在总部设置销售部门；
- (3) 负责公域平台运营的部门，在美妆、鞋服等消费品企业通常负责传统电商平台（电商部），在商超、餐饮与茶饮等企业以外卖、团购等本地生活平台为主，纳入用户运营中心统一管理；
- (4) 负责商品企划、采买和货品管理的独立部门，常见于快消企业，也会与用户运营中心下的商品运营协作；
- (5) 零售企业一般会在生意体量较大区域设置区域的用户运营团队，负责执行总部策略，或是在总部和核心区域之间设置对接人，负责协同和统筹。

图：全域经营组织形态——一级部门统领型（用户增长驱动） 来源：专家访谈，腾讯 x 德勤联合分析

某餐饮企业建立用户运营一级部门， 化解渠道竞争压力，形成组织合力

存量时代，餐饮企业面临获客成本高、用户忠诚度低、留客难等挑战。餐饮行业又具有用户基数大、渠道多元化、流量碎片化等特点，企业更为关注到店客源的沉淀与有外卖消费习惯的忠诚客户培养。如何在多渠道识别和整合用户数据，更好地运营现有用户，提升单客的全生命周期价值，成为企业重要的经营课题。

该餐饮企业的组织架构从此前的线上公域渠道、私域阵地、线下门店由不同部门分管运营，到现在线上线下打通，再到公私域的整合，形成一个围绕用户全生命周期运营的统领型部门。其组织调整体现在以下几方面：

组织架构整合：将原本独立的部门如私域团队、外卖团队、会员团队整合到一个更大的部门，减少部门间的壁垒，促进跨部门用户数据整合和资源统筹。

设定统一的业绩指标：将用户运营相关的指标作为关键考核指标，并由各个渠道共背，例如将小程序、外卖和团购渠道的销售业绩整合，各渠道共同承担公司的销售、利润率和渠道占比等考核，避免渠道之间的利益冲突，实现跨部门的协同，提高组织的向心力。

调整考核机制：考虑不同渠道的特性和优势，让跨部门的业绩相互关联，服务于同一增长目标。例如，外卖团队的业绩不再单一考核外卖渠道的销售，而是考核其对私域业绩的贡献，同时考核各部门在执行围绕用户相关的业务流程中的动作质量和成效，例如客户活跃度、满意度、营销费用比等。

通过整合公司内部不同的用户运营团队纳入统一的部门管理，该餐饮企业形成高效协作、中心决策的组织架构，开展整体的品牌运营，为顾客提供更加连贯的服务体验，增强顾客忠诚度，减少因分散运营带来的额外成本，提升营销费用 ROI。

数字化赋能型

架构特点：在此次调研中，“数字化赋能型”组织形态多见于集团型企业。相较于“用户增长驱动型”下用户部门的层层递进或是从分散到集中的进阶式演变，数字化赋能型组织架构的差异点在于自推行全域经营战略之始，就将其职能层级置于最高层级，以数字化的战略规划、思维引导、组织牵引、流程重塑来统领企业全域用户运营。集团型企业往往设立由 CDO 统领的数字化转型部门，也叫数字化科技中心、数字化创新中心等，赋能集团子品牌 / 业务线开展全域经营。该部门扮演了集团数字化大脑的角色，负责制定集团全域经营相关数字化战略，设置中长期发展目标；并在技术和系统支持上，将分散在前端业务部门的可复用能力提炼到中台，再以标准化产品的方式赋能各事业部；同时在数据整合、数据流转、数字化产品和系统工具能力建设方面，为事业部或子品牌输送弹药。例如数字化转型部门负责横向管理和参与各品牌在全域经营中所需的数字化产品和平台的规划；建立数据中台，整合和打通集团内部和跨平台的用户数据，为各品牌 / 事业部开展分层人群管理和精细化服务提供支持。集团型企业往往在单一品牌试点，跑通模型且形成标准化流程后，再推广和复制到其他品牌，实现多品牌协同的全域经营。



全域用户运营部门的关键岗位：数字化转型部门下设和全域用户运营相关的岗位包括数字化产品运营岗，分别负责支持各子品牌创新项目例如私域运营、消费者运营、品牌营销等的产品能力建设。数字化消费者运营岗，围绕业务需求，结合用户体验动线，设计用户活动链路方案。数据分析岗，开展全域经营各线上线下渠道的数据收集统计与分析，构建和优化数据分析模型，开发数据看板，为业务增长提供洞察。

协作关系：数字化转型或创新中心需要和各事业部或子品牌紧密合作，例如协同各品牌，规划全域经营过程中涉及的数字化系统的建设和开发；制定品牌全域用户运营策略，设计用户从线下到线上、公域到私域的转化路径，并联动其他品牌制定整体的营销活动和方案；向各子品牌输出基于统一 ID 的用户画像，帮助品牌对全域会员进行分层标签和精细化运营，为品牌的用户活动策划、公域平台流量投放提供数据支持；与 IT 部门进行对接，规划消费者数据管理的底层基建，支撑营销创新场景。各事业部或子品牌在集团赋能下，通过区域对接人，向核心区域输出私域运营 SOP，标准化内容素材和门店运营标准以及总部相关的数据规范和应用标准等。

某饮料集团以横向的数字化组织为抓手， 沉淀共性能力，赋能前台“轻量化创新”

在快速消费品行业，深度分销是长期以来最有效的经营模式，通过将销售网点铺设到各个地区的神经末梢，触达尽可能广泛的用户群体。但在新增获客进入瓶颈，企业加速转向客户精细化运营的背景下，渠道的分散和链路的冗长使得快消品牌难以直接触达用户，影响其用户粘性和消费者品牌忠诚度的建设。

某头部饮料集团以组织变革为抓手，在集团层面以 CDO 领导的一级部门数字化科技中心，扮演赋能者角色，加速集团子品牌的全域经营探索。该组织在组建初期便与各业务部门深度融合，理解各项业务所需的数据技术和工具产品，从而提炼和搭建起出企业级的共性化能力，包括数字化产品规划、内容中台和数据中台等，帮助品牌得以快速构建私域业务场景，例如品牌宣传、商品销售、产品创新等。品牌团队能够快速测试和验证营销策略，提高市场响应速度。

例如，数字化科技中心开发的低代码开发平台，让子品牌能够自主创建私域业务用例；内容管理中台，则帮助企业利用用户画像和行为数据分析，向不同人群精准推送定制化信息；标准化的营销物料、营销自动化工具以及运营 SOP，允许门店高效触达私域用户；数据中台上实现了数据回流、分析与验证，到赋能决策，形成完整的数据闭环。

集团各品牌得以在消费者端深化用户链接，开展精细化运营，例如通过一物一码，品牌得以构建自有的数据资产，通过圈层高价值人群，邀请用户参与产品共创、新品试销和产品调研等。不仅提升用户的参与感，为品牌提供了精准的用户画像，帮助产品快速优化和迭代，同时在渠道端，品牌得以触达传统链路中难以深度触达的门店终端，识别渠道销售效率，优化营销费用投放。

组织架构演变的影响

从上述组织的演变和分型分析可以发现，全域经营的落地涉及到多部门的协同和配合，无论是作为最小执行单元的项目制团队，还是优势部门主导下的关键部门，抑或是企业的一级部门，都要求企业打破原有的组织壁垒和分工界限，这势必影响到企业的人才建设和考核机制的设立。例如过去对单一渠道的考核体系逐渐难以适应全域经营发展的需要，企业应思考如何驱动各业务部门围绕“用户为中心”这一内核实现协同增长。其次，组织架构的分化，对人才需求、人才结构和人才技能也产生了新的影响，既催生了新兴岗位，也对现有岗位提出了新的内涵和能力要求。

考核机制：从独立到协同、从重“量”到重“质”

全域经营是一个跨渠道协作的过程，因此企业考核依据应从过去强调短期经营结果转向长期的用户运营价值，且各渠道应以用户运营为核心目标，共背绩效指标（例如用户规模、收入和利润等），不应将经营成果归功于单一部门，而是归因于所有渠道的高效协同。例如前述餐饮企业提及通过让各渠道共同承担业绩指标，解决业绩竞争问题，并且让负责线下销售职责部门的工作重心从过去重视销售和成交，转变为用户的长期运营，强调和消费者建立信任关系，挖掘用户全生命周期价值。

此外，考核重点也从过去重视数量，到现在追求质量和成效。例如过去的营销策略侧重于数量的积累，如会员招募规模、新用户获取量以及活动的曝光量。随着企业全域经营的深化，考核重点已转向更深层次的用户互动与价值创造，例如用户转化率、活跃买家比例，每个用户带来的经济效益，包括单用户价值和复购频率等。

人才需求拓展，能力要求升级

随着全域经营业务流程标准化、关键节点能力的模块化，零售企业对于全域用户运营相关的岗位设置、职责定义以及岗位对应的人才画像和技能图谱也逐渐清晰，因此人才的应用机制也从初期的无固定岗位，发展到一人兼多岗，再到专人专岗，甚至一岗多人。

项目制阶段，企业多采取传统岗位人员兼职的形式；优势部门主导型阶段下，关键岗位的全域经营人才往往身兼数职，例如私域商城运营既要负责小程序的日常运营，同时兼顾品类管理、活动策划、用户运营等。随着用户运营部门升级为一级部门，企业对“消费者全生命周期”相关工作的人才需求进一步拓展，专业化分工程度也随之提升，例如用户运营岗逐渐演变为一个岗位族群，按照用户全生命周期流程，拆解出更多精细且高度协同的岗位，包括社群运营、活动策划、用户洞察、用户体验，重点岗位还会设置多人的小组。

与此同时，随着零售企业全域经营走向精细化分工和规模化发展，代运营模式也逐渐成为行业较普遍的用人模式。本次调研发现，零售企业在落地全域经营发展初期，较多采取总部加外包服务商的运营机制。例如某美妆集合店委托代运营方负责私域商城的搭建、活动策划、客户服务等，公司总部则负责输出战略和决策。但随着企业全域经营阶段的深化、组织对人才能力的要求提升，这种配合形式在实际落地过程中往往遇到实践跟不上战略的问题，合作方对于业务的深入理解不足，未能及时捕捉一线市场的动态变化。这就意味着零售企业需要将一些核心能力内化，提升自运营的能力，组建全域经营相关的人才队伍，增厚全域经营发展所需的人才安全垫。

零售企业

全域经营人才体系

全域经营多部门合力的形成，离不开其间核心岗位的协同与配合。

在不同阶段的组织形态下，岗位内涵与要求也会随之发展演变。本节综合归纳了零售企业全域经营各组织类型下涉及到的核心岗位，剖析各岗位的作用及其协同关系，并从岗位职责、核心能力和主要 KPI 等三方面介绍各岗位的情况。

全域经营岗位类型与特征

在全域经营的落地实施中，岗位布局不仅是组织架构的基础，更是驱动业务增长与创新的引擎。而全域经营的高效运转，也深刻依赖于主导岗位与协同岗位之间的紧密协作。两者相得益彰，共同构建起零售企业全域经营人才体系的稳固基石。

1 全域经营下的核心岗位类型

全域经营中所涉及的核心岗位，根据发挥作用的不同，分为主导岗位和协同岗位。主导岗位：指对全域经营起到主要推动作用，覆盖了全域经营最小单元职能的岗位，是全域经营的核心底层驱动力。协同岗位：为使得全域经营的模式有更高的效率，支持主导岗位能够快速协同与撬动各协作部门资源，在用户思维传导、用户沉淀、用户数字化上起到了组织链接增效作用的重要岗位。



图：全域经营岗位的关系与作用 来源：腾讯 x 德勤联合分析

主导岗位是推动全域经营发展的核心驱动力：

管理者统领全局。在各组织阶段进程中，全域战略管理角色负责结合业务发展的规划，制定出符合企业当前阶段的全域经营策略。

用户运营和**会员运营**作为消费者整合识别、整合服务策略设计的大脑，统筹用户精细化的运营与管理，是私域用户池的建设与维护的发动机。

数据分析和**内容营销**分别通过用户数据洞察、内容设计以及活动策划，与用户运营、会员运营紧密联动，是发动机的润滑油。其中，数据分析岗位深度剖析用户数据，通过用户洞察赋能用户运营与会员运营的决策。内容营销岗位负责通过用户洞察制定针对性的内容与活动策略，增强对用户的影响力和感召力。

私域商城运营与**数字导购**作为公私域联动紧密的一环，在有效私域的搭建上起到关键作用，是用户精细化运营的两大重要触点，是发动机的燃料。私域商城作为私域用户池的主要交易阵地以及官方品牌形象的载体，其对应的私域商城运营能够有效加强用户心智与延长用户生命周期，形成用户触达、互动、成交和服务的全链路闭环。而数字导购作为用户整合服务有温度的承载体，吸纳与沉淀线下客源后，可为用户持续提供全时无界的服务，长效激发用户池的活力。

公域平台运营和广告投放为公私域贯通的纽带，在线上公转私链路上为最大化用户引流和用户沉淀提供助力。公域平台运营和广告投放作为流量引入和用户筛选的接口，可帮助品牌将广泛的公域流量转化至私域阵地，以便建立更可控和深入的私域用户关系；而私域积累的用户画像和行为数据又能反哺公域，为公域平台运营以及广告投放策略提供数据支撑和优化建议，提升整体转化效果。

协同岗位是加强组织链接和提升效率的催化剂：

培训与赋能岗位作为公司自上而下赋能的放大器，通过梳理全域经营思维与技能要求，规划总部到终端的培训及 SOP，有效推动全域经营模式理念与以用户为中心的思维在组织内部有效流动与渗透，利于后续策略的落实。

产品运营作为业务与 IT 部门的连接器，将业务需求内化成工具、系统层面的迭代方案，并对接 IT 部门进行实施，是用户数字化的核心翻译者。

商品运营是连通用户需求与商品供给的桥梁，通过用户洞察策略，对公私域商品进行差异性规划、设计及选品，匹配用户需求，促成销售效益的最大化。

2 全域经营下的岗位职能流动

在这些岗位协同配合之下，企业逐步推进以消费者为核心的组织架构变革。但在变革过程中，各岗位职能并不是泾渭分明的，其职能根据全域推进阶段的不同、组织成熟度的不同，会发生分化与职能间的流动。如全域探索的初期，项目制阶段中，一个岗位可能兼具以上多个岗位的职能；而当企业自有的用户规模逐渐增大，岗位职能逐渐细化，如用户运营、私域商城运营、内容营销等核心岗位，可能已形成单独的小组，多人同时服务于同一岗位职能。岗位的分化与演进过程中，用户运营和会员运营，以及用户运营和内容营销两组岗位的职能流动尤为突出。

用户运营与会员运营

用户运营与会员运营的职责虽在表面上看似相近，实则在企业战略实施中扮演着各具特色的角色。在实际业务拓展中，企业往往会根据自身的业务模式特性、市场策略的布局以及当前所处的发展阶段，灵活调整岗位设置，用户运营和会员运营会出现仅设置其中一岗或双岗同时存在的两种岗位设置情况。

仅设置其中一岗：

在零售企业的运营实践中，当资源或策略导向使得企业仅选择设置单一岗位时，这个岗位往往会承担起更加综合的角色，兼具用户运营与会员运营的双重功能。

一般来说，在资源有限、希望快速构建用户基础并尝试探索会员模式的中小零售企业中，此类岗位不仅需要负责用户增长、活跃度提升及互动体系搭建等传统用户运营工作，还需兼顾会员体系的规划与设计，包括会员权益的设置以及会员数据的收集与分析。

此外，“单一岗位”设置也适用于已具备一定用户基础，且明确将会员体系作为核心竞争力打造的企业，尤其是那些希望深化用户关系管理的零售企业。在这种情境下，此类岗位不仅专注会员体系的深度优化、会员服务的个性化定制及会员数据的深度分析，还需参与到用户获取与激活的环节中，确保新加入的用户能够顺利加入会员体系，同时利用会员数据分析结果指导用户运营策略的制定，实现用户与会员的无缝衔接与相互促进。

双岗同时存在：

当企业步入快速发展期或成熟阶段，面对更加复杂多变的市场环境与消费者需求，单一岗位往往难以满足精细化运营的需求。与此同时，企业为了实现可持续发展，也需要不断扩大用户基础提升市场份额，深化用户关系并提高用户忠诚度和复购率。因此，用户运营与会员运营双岗并立的模式应运而生。

虽然二者同时设立，但侧重点各有不同。用户运营注重广度的拓展，聚焦于用户全生命周期的管理，从用户获取、激活、留存、转化到推荐，每一个环节都力求精准触达用户需求，通过内容营销、社群运营、活动策划等手段，不断扩大用户基础，提升用户活跃度与参与度。而会员运营则强调深度的挖掘，专注于会员价值的最大化。通过构建完善的会员等级体系，提供专属的会员权益与服务，实施精准的会员营销策略，并利用大数据分析会员行为与偏好，实现个性化推荐与精准营销，从而增强会员的忠诚度与贡献度，为企业创造更高的长期价值。

双岗并存能够帮助企业在用户运营与会员运营两个维度上均实现专业化和精细化的管理，从而全面提升企业的市场竞争力与用户价值。

用户运营与内容营销

用户运营和内容营销的关系则体现了全域经营发展中岗位的分化与迭代。在全域经营的萌芽阶段，零售企业往往聚焦于用户规模的快速扩张与活跃度的提升。此时用户运营岗成为核心驱动力，肩负着吸引新用户、维护老用户、促进用户转化的重任。这一阶段，内容营销尚未形成独立的岗位体系，其职能更多是被融入用户运营的日常工作中，通过简单的内容创作与分发来辅助用户运营目标的实现。

随着市场竞争的加剧与消费者需求的日益多样化，单一的用户运营手段难以满足市场变化的需求。在此背景下，内容营销岗位逐渐从用户运营中分化出来，成为了一个独立的、专注营销的岗位。内容营销岗不仅专注于高质量内容的创作与传播，还站在用户中台的高度，以用户为中心，整合企业内外资源，制定跨渠道、跨平台的内容营销策略，实现对用户心智的精准触达与深度影响。

同样，二者也存在非常紧密的支撑关系。用户运营岗通过深入了解用户需求与行为，为内容营销提供精准的用户画像与需求洞察，确保内容创作的方向与用户兴趣点高度契合；而内容营销岗则通过优质内容的持续输出，增强用户粘性，提升用户体验，进而促进用户转化与留存，为用户运营目标的实现提供有力支持。



图：全域经营核心岗位分布 来源：腾讯 x 德勤联合分析

3 全域经营下的人才新要求

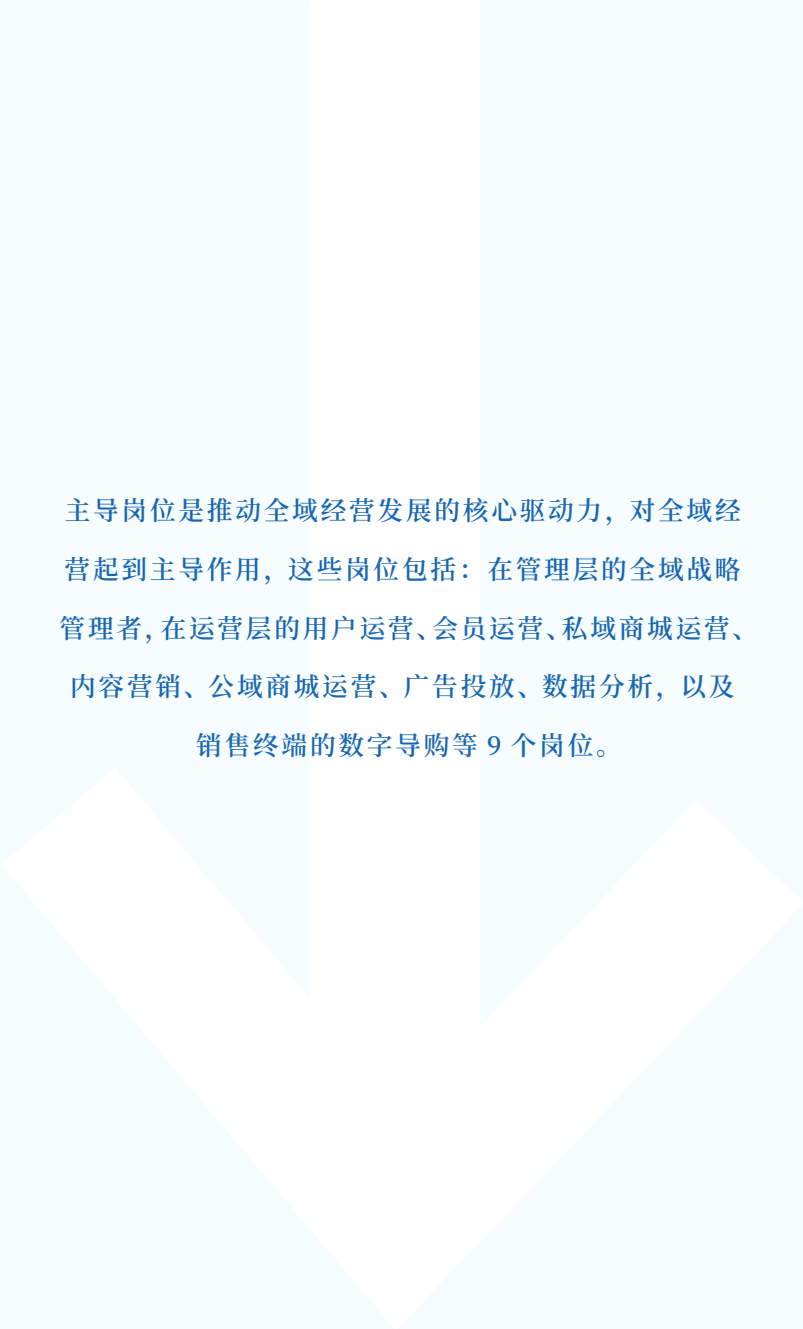
全域经营是零售企业组织边界外延，线上和线下贯通、公域和私域融合、向以消费者为中心展开的经营范式变革，对企业人才结构、人才能力和考核体系提出了各方面新的要求。

- 全域经营的发展催生了一些新兴岗位，例如私域商城运营、用户运营等这类强用户触点型岗位；同时，现存岗位也被赋予了新的职责内涵，原有人才为避免技能折旧，需要开启能力和思维再塑之旅。例如门店导购需要从过去产品销售导向，转向以用户为导向，积极拥抱数字化转型及转型所需的新型技能。
- 全域经营人才的能力图谱更多维化、复合化。零售企业对那些能够跨越线上与线下界限，具备跨领域知识和技能的复合型人才需求显著增加。这类人才不仅需具备深厚的数字化知识，还需精通营销策略，能够将这些理念转化为具体的产品和运营方案。同时，数据分析成为一项普适性能力，全域人才要求通过构建用户标签体系，搭建用户分析模型，以数据用例驱动业务增长，将数据价值最大化。
- 在向以用户为中心的转变过程中，企业对人才的考核体系也发生较大变化。用户相关的评价指标融入到传统业绩经营指标中，并且被赋予不同的权重。考核指标需要覆盖短期与长期、过程与结果、定性与定量等多个维度。而且零售企业要不断根据发展阶段和长期目标来动态调整 KPI，以匹配市场发展和人才管理的需要。

主导岗位是推动全域经营发展的核心驱动力

序号	主导岗位	岗位职责
1	全域战略管理者	制定全域经营整体战略并监督实施，从上而下指挥并协调各部门完成全域经营的管理目标和业绩目标
2	用户运营	搭建私域用户运营阵地，基于用户分层制定差异化用户运营策略；围绕用户全生命周期进行运营设计，规划流量链路、社群运营 SOP、群活动等运营手段，实现转化、口碑分享及复购
3	会员运营	规划和完善会员管理体系，制定会员运营方案，通过搭建数据标签体系，实施会员分层及会员生命周期管理，提升会员活跃和忠诚度，并增加新会员的获取
4	私域商城运营	搭建私域商城并负责商城的运营工作，运用活动、直播等多种营销手段提高商城会员渗透率、活跃及服务体验，并通过用户精细化运营提升商城销售额、客单及复购，同时也承载品牌官方形象，实现品牌推广
5	内容营销	统一规划品牌内容策略，输出私域运营所需的内容素材，同时也与公域平台运营岗位对接，协同输出既具有渠道特性、又符合品牌调性的优质内容，提高品牌声量并降低营销成本
6	公域平台运营	负责特定公域平台的运营，通过整合营销活动推动公域转私域的流程，增加用户接触点和转化机会，同时提供差异化用户服务，提高特定平台用户满意度、忠诚度和活跃度
7	广告投放	制定广告策略、广告宣传规划及投放效果指标，跟进投放动态，定期监测指标并优化投放策略，对接营销资源，拓展全域媒体资源、把控投放节奏
8	数据分析	统一管理用户数据，搭建和优化报表系统与数据看板、分析业务数据，并输出洞察报告，赋能管理层、运营层和终端的经营决策
9	数字导购	利用数字化工具发现并激活顾客，通过社群、1V1 沟通等方式进行用户管理与维护，并通过全场景、顾问式服务，加深用户链接并提升用户体验

图：全域经营主导岗位列表 来源：腾讯 x 德勤联合分析



主导岗位是推动全域经营发展的核心驱动力，对全域经营起到主导作用，这些岗位包括：在管理层的全域战略管理者，在运营层的用户运营、会员运营、私域商城运营、内容营销、公域商城运营、广告投放、数据分析，以及销售终端的数字导购等 9 个岗位。

01 全域战略管理者

全域战略管理者是零售企业全域经营的领航员，主要负责制定全域经营的整体战略并监督实施，从上而下指挥并协调各部门完成全域经营的管理目标和业绩目标，对销售业绩、财务管理、用户发展、市场与竞争、组织指标负责。

在企业实际发展中，全域战略管理者通常由企业一把手、VP 或各阶段全域经营主导部门的负责人担任，如在市场部主导型的企业中，这一角色由市场部负责人担任；在用户增长驱动型的企业中，这一角色则由负责用户运营业务的 CMO 或 CGO 担任。

该岗位的主要职责和核心能力如下：

- ❶ **制定全域经营的长期和短期目标及执行策略：**制定全域经营的长期和短期战略目标，包括营销策略目标、运营策略目标、用户发展策略目标等方面，确保这些目标与企业的愿景和使命保持一致。
- ❷ **组织协调各部门工作：**协调各部门的工作，确保业务流程顺畅和活动策划的有效实施。
- ❸ **合理配置内外资源：**统筹全域经营战略所需的资源，包括资金、人力、技术等，并确保这些资源在全渠道上的有效分配。
- ❹ **监控并提升组织运营效率：**对全域战略的实施过程进行监控和评估，建立 KPI，监控战略执行过程中的绩效，确保战略目标的实现。
- ❺ **鼓励创新与发展：**探索新的商业模式、产品或服务，提高企业的竞争力和市场份额。

KPI 类型	主要 KPI	KPI 解释
销售业绩指标	销售额完成率	实际销售额与目标销售额的比值，通常是衡量管理者业绩的最直接指标
	销售额增长率	周期内销售额的差值与上期末销售额的比值，反映了企业在一定时期内销售额的变化趋势
财务管理指标	净利润	企业当期利润总额减去所得税后的金额，即企业的税后利润
	毛利率	毛利与销售收入（或营业收入）的比值，其中毛利是收入和与收入相对应的营业成本之间的差额
	成本控制率	全域经营实际成本与预算成本的比值，评估企业对成本费用的控制能力和经营效率
用户发展指标	高价值用户占比	周期内购买频率高、平均订单价值大或者总体消费金额高的用户群体的数量占比，衡量用户质量
市场与竞争指标	市场份额	即市场占有率；指某企业某一产品（或品类）的销售量（或销售额）在市场同类产品（或品类）中所占比重
	市场推广效果	通常通过品牌知名度、消费者满意度等进行评估
组织指标	员工满意度和流失率	评估团队员工满意度和离职员工占团队员工总数的比例
	团队合作和沟通效率	团队按时完成既定目标，以及目标的质量和效率

表：全域战略管理者绩效评估参考指标

* 以上参考指标由专家访谈、问卷、招聘网站数据整理提炼而成，仅供企业结合自身实际情况参考使用。

02 用户运营

用户运营是零售企业构建用户长期关系的策略官，主要负责搭建私域用户运营阵地，基于用户分层制定差异化用户运营策略；围绕用户全生命周期进行运营设计，规划流量链路，通过社群运营 SOP、群活动等运营手段，实现用户转化、口碑分享及复购。该岗位需要对用户拉新、促活、转化和留存等指标负责。

该岗位的主要职责和核心能力如下：

- ❶ **搭建用户全生命周期运营体系：**负责设计用户活跃与增长策略，通过社群、小程序、导购私聊等用户运营场景加快用户沉淀私域用户池，制定精细化的运营策略和营销活动，提升用户活跃与转化；要求具备用户运营阵地搭建、活动策划等能力。
- ❷ **用户分层和精细化运营：**识别用户属性与行为特征，对用户进行分层研究、标签管理，提供精准营销和个性化服务，提升用户转化和复购；要求具备用户画像管理、标签体系建设、用户分层运营等能力。
- ❸ **洞察热点趋势，策划营销活动：**策划和执行品牌私域阵地的营销活动，通过新品共创、品牌联名活动等利益点设计，吸引用户并提高用户参与度，定期对活动数据进行复盘，优化和迭代活动方案；要求具备活动策划、渠道整合等能力。
- ❹ **监测用户数据，优化运营方案：**基于数字基建和数据分析工具，对用户行为、营销活动效果等进行数据分析和归因，挖掘转化因素，提出优化方案，并为运营决策提供数据支持；要求具备数据分析和解析能力。

	主要 KPI	KPI 解释
用户拉新	新增用户数	指周期内新增加的私域用户数量，衡量拉新能力，衡量市场拓展和用户增长
	拉新成本	指周期内获取新用户所需的平均成本，包括营销、推广等费用，衡量营销和推广效率
用户促活	用户活跃度	指用户在一定时间周期内与参与活动或服务产生有效互动的频率或程度。互动包括社群互动、浏览商品、参与活动、分享内容等
	流失用户召回率	指周期内成功召回已流失用户的数量与流失用户总数的比值，衡量召回策略的有效性
用户转化	用户转化率	指浏览商品或参与活动的用户最终下单购买的比例，衡量营销策略有效性
	客单价	总销售额除以该周期内的用户总数，可衡量用户价值与购买力
用户留存	用户留存率	在周期内（通常看 3 至 6 个月），新用户继续使用产品或活跃在商城和社群内的比例，衡量用户的忠诚度
	用户复购率	指周期内用户首次购买产品后再次购买的比例，衡量用户的重复购买意愿
	高价值用户占比	周期内购买频率高、平均订单价值大或者总体消费金额高的用户群体的数量占比，衡量用户质量

表：用户运营岗绩效评估参考指标

* 以上参考指标由专家访谈、问卷、招聘网站数据整理提炼而成，仅供企业结合自身实际情况参考使用。

03 会员运营

会员运营是零售企业挖掘用户价值的探矿者，主要负责规划和完善会员管理体系，制定会员运营方案，通过搭建数据标签体系，实施会员分层及会员生命周期管理，提升会员活跃和忠诚度。该岗位需要对会员拉新、促活、转化、留存等指标负责。

该岗位的主要职责和核心能力如下：

- ❶ **统筹策划会员运营机制：**根据不同会员生命周期，设计有效的激励机制与运营策略，转化和维护活跃会员；要求具备全域会员运营视角、横向部门拉通和资源整合能力。
- ❷ **对会员进行分层精细化管理：**负责设计与完善会员体系（含成长体系与权益体系），通过划分会员积分和权益规划，管理会员等级与积分；掌握会员标签规划与管理技巧；要求具备会员权益设计、会员等级设计能力。
- ❸ **策划会员活动：**设计并执行各类会员营销活动，如会员日、节日促销、积分兑换等；协同内容营销、用户运营和数字导购等多角色保障会员活动的落地和推广，加快会员等级流转。要求具备活动策划、资源统筹等能力。
- ❹ **设计会员定制化服务：**基于会员价值分层，对高价值会员定制个性化活动、设计一对一体验；整合内外部资源，为会员提供专属权益服务；要求具备会员体验设计、精细化运营能力。
- ❺ **会员数据分析和洞察：**参与搭建会员数据分析模型，对会员消费行为进行拆解，解读会员消费行为与特点，通过数据复盘优化会员体系和运营策略；要求具备数据分析和解析能力。

KPI 类型	主要 KPI	KPI 解释
会员拉新	新增会员数	指周期内新增加的会员数量，衡量会员拉新能力
会员促活	会员活跃度	指会员在一定时间周期内与参与会员活动或服务产生有效互动的频率或程度。互动包括社群互动、浏览商品、参与活动、分享内容等
	流失会员召回率	周期内成功召回已流失会员的比例，用于评估会员挽回策略的有效性
会员转化	客单价	总销售额除以该周期内的会员总数，可衡量会员价值与购买力
会员留存	高价值会员占比	周期内购买频率高、平均订单价值大或者总体消费金额高的会员群体的数量占比，衡量会员质量
	会员复购率	指周期内会员首次购买产品后再次购买的比例，衡量会员的重复购买意愿
	会员权益核销率	周期内会员实际使用或消费其所拥有的会员权益的比例，衡量会员对会员计划的参与度和满意度

表：会员运营岗绩效评估参考指标

* 以上参考指标由专家访谈、问卷、招聘网站数据整理提炼而成，仅供企业结合自身实际情况参考使用。

04 私域商城运营

私域商城运营是企业私域商城从 0 到 1 搭建的规划师，也是商城活动精细化运营的主要参与者，主要负责搭建私域商城，并通过活动策划等形式对商城进行精细化运营。私域商城包括小程序商城和品牌自有 APP 商城，目前已成为私域用户转化的主要阵地以及官方品牌形象的载体。

在不同全域经营组织，该岗位还可称作小程序运营、品牌商城 APP 运营，需要对私域商城的业绩增长类指标、用户增长类指标、营销效果类指标和质量控制类指标负责。

该岗位的主要职责和核心能力如下：

- ❶ **私域商城搭建：**负责私域商城的定位分析、功能规划、卖点挖掘及文案包装，以及商品体系规划。需要具备商城定位分析、框架搭建、商品数据化运营的能力。
- ❷ **商城用户体验设计：**负责商城的视觉管理与调优，以及商城用户购物路径的设计与优化，需要具备商城视觉管理、购物路径设计的能力。
- ❸ **商城统筹与优化：**负责私域商城商品管理与上下架，与横向支持岗位（内容、产品运营等）进行沟通，共同维护店铺正常运转，以及根据用户反馈对小程序、APP 产品体验及功能提出优化建议。需要具备跨部门协作、商城用户体验优化能力。
- ❹ **活动策划运营：**负责私域商城的长期策略和短期活动的制定与执行，进行品牌推广，达成增长目标，需要具备商城活动策划和统筹能力。
- ❺ **商城数据管理：**负责监测私域商城运营数据，定期进行私域商城业绩和用户数据分析，并根据数据进行调整和优化，需要具备业绩数据、用户数据分析和挖掘能力。

KPI 类型	主要 KPI	KPI 解释
业绩增长类	商城 GMV 和增长率	周期内通过私域商城销售商品的总金额，直接反映了企业私域商城的规模，增长率指周期内私域商城销售额的增长量与其初始值之比，反映私域商城的销售业绩趋势
	商城利润率	私域商城销售额减去所有相关成本（包括商品成本、运营成本等）后与销售额之比，反映私域商城盈利能力
	订单数量	指周期内用户所下的订单总数，反映用户购买意愿和店铺的销售能力
	客单价	总销售额除以该周期内的用户总数，衡量用户的购买力
用户增长类	商城新会员数量	周期内新注册或加入会员计划的用户数量，反映拉新能力
	商城用户活跃度	指周期内用户在私域商城的参与度和互动频率，反映用户对私域商城的使用心智
	商城用户转化率	周期内用户从浏览产品到最终购买的比例，转化率可指导优化营销策略和用户体验
	商城用户复购率	周期内再次购买商品的私域商城用户数占首次购买用户数的比例，反映私域商城的用户粘性
	商城用户满意度	指标用于衡量用户对私域商城的商品质量、服务质量、购物体验等方面的满意程度，可重点参考用户点评分数与评价
营销效果类	营销 ROI	评估营销的投入与其带来的回报之间的比率，反映营销活动的效率
质量控制类	退货率	指用户购买后退货的比例，反映商品质量和购物体验的满意度

表：私域商城运营岗绩效评估参考指标

* 以上参考指标由专家访谈、问卷、招聘网站数据整理提炼而成，仅供企业结合自身实际情况参考使用。

05 内容营销

内容营销是零售企业建立与用户情感链接的“心灵捕手”，主要负责统一规划品牌内容策略，制定品牌线上传播矩阵，根据私域阵地以及各个公域平台特点设计针对性的内容运营与传播方案，输出符合品牌调性的优质内容，提高品牌声量并降低营销成本。

在不同零售企业，该岗位也被称为内容运营、整合营销、品牌 / 市场营销、数字营销等，对内容营销传播广度和营销成效类指标负责。

该岗位的主要职责和核心能力如下：

- ① **制定品牌、商品相关的内容营销策略：**对接广告投放、商品运营、以及品牌市场部门，制定和执行线上线下整合营销的整体策略（含活动策略、传播策略、内容策略等）；要求具备市场态势感知、消费者洞察、文案策划等能力。
- ② **规划品牌线上传播矩阵：**根据不同传播平台的特点制定针对性的内容策略和传播方案，确保企业全域各触点的消费者沟通、宣发符合品牌的战略和调性；要求具备较强的市场嗅觉和营销经验，对新媒体渠道及创意内容保持高敏感度。
- ③ **建立内容制作与对接机制：**围绕私域用户全生命周期，输出针对性的营销内容，支持用户运营、会员运营、私域商城运营岗位的运营需求；与公域平台运营协作，输出具有渠道特性的深度整合营销内容；要求具备内容制作、创意策划能力；资深内容营销要求具备运用 AI 等前沿数字化工具辅助内容创作的能力。
- ④ **优化品牌内容营销效果：**能够运用数据分析工具评估和监测内容营销效果，优化和改进内容方案；要求具备数据分析、用户洞察等能力。

KPI 类型	主要 KPI	KPI 解释
内容营销传播广度	品牌联名合作	定性指标，通常涉及品牌形象的结合、商品的联合推广，以及资源共享，旨在通过合作双方的互补优势来扩大市场影响力、增加品牌曝光度、吸引新的消费者群体
	内容曝光量	周期内广告或内容被显示或展示给观众的次数，衡量内容的可见性和受众覆盖度
	用户互动量	周期内用户对发布内容进行点赞、评论、转发等的互动数量，衡量内容吸引力和转化潜力
内容营销成效	品牌声量	周期内品牌在社交媒体、搜索引擎、新闻网站等的受关注程度和讨论度，可参考微信指数、舆情指数等
	新增粉丝数	周期内品牌在社交媒体平台上新增的粉丝数量，用于评估品牌在社交媒体上的影响力和知名度
	新增私域用户数	周期内新增加的私域用户数量，衡量内容吸引品牌目标用户、将公域粉丝转化为私域用户的成效
	内容转化率	周期内浏览商品、加购、下单、评论、分享等人数，衡量内容的有效性和对销售转化的贡献度
	营销 ROI	周期内投入的内容创作和推广资源与其带来的收益之间的比率，衡量营销活动的财务效果

表：内容营销岗绩效评估参考指标

* 以上参考指标由专家访谈、问卷、招聘网站数据整理提炼而成，仅供企业结合自身实际情况参考使用。

06 公域平台运营

公域平台运营是零售企业链接公私域用户的纽带，主要负责特定公域平台的运营，通过整合营销活动推动公域转私域的流程，增加用户接触点和转化机会，同时提供差异化用户服务，提高平台用户满意度、忠诚度和活跃度。公域平台包括传统电商平台、社交电商平台、外卖平台和团购平台等。

在不同全域经营组织中，该岗位随着平台的不同也可能称为电商运营、外卖运营、社区团购运营、渠道运营、三方平台运营等。该岗位需要对业绩增长类指标、用户增长类指标和质量控制指标负责。

该岗位的主要职责和核心能力如下：

- ❶ **平台日常运维**：负责特定公域平台预算目标制定与执行、平台账号日常维护、平台采销对接、联动供应链和物流等，完成商品的闭环流通。需要具备电商平台运维、平台运营统筹、跨部门协调能力。
- ❷ **商品管理**：负责对接供应商，完成货盘策略制定、库存跟进、商品上架等商品管理工作。需要具备商品管理、内外部沟通协调能力。
- ❸ **联动营销**：负责根据平台规则、大促等营销活动，制定营销活动方案，并进行实施和效果评估。需要具备营销策划、用户运营、活动实施和评估能力。
- ❹ **公域转私域规划**：基于用户画像，配合用户运营、会员运营设计用户链路，结合营销活动沉淀私域用户。同时通过营销活动进行拉新，触达线上流量，沉淀为品牌私域资产。需要具备用户数据分析、公域转私域设计能力。
- ❺ **数据分析和运营策略优化**：负责进行用户行为、市场需求、竞品信息、平台市场运营的关键指标等数据的分析，对策略、活动计划进行调整，跟踪运营结果的职责；需要具备对各平台运营核心指标的数据分析、平台运营策略优化的能力。

KPI 类型	主要 KPI	KPI 解释
业绩增长类	平台 GMV 和增长率	周期内通过特定公域平台销售商品的总金额，反映了企业在特定平台的市场份额和规模；增长率指周期内特定公域平台销售额的增长量与其初始值之比，反映企业在特定公域平台的销售业绩趋势
	平台利润率	特定公域平台销售额减去所有相关成本（包括商品成本、运营成本等）后与销售额之比，反映特定公域平台盈利能力
	订单数量	指周期内用户所下的订单总数，反映用户购买意愿和店铺的销售能力
	客单价	总销售额除以该周期内的用户总数，衡量用户的购买力
用户增长类	新增私域用户数	周期内引流至品牌私域的新增用户数量，衡量对私域引流的能力
	入店流量	指周期内访问平台店铺的用户数量，衡量平台店铺的吸引力
	平台用户满意度	指用户对特定平台的商品质量、服务质量、购物体验等方面的满意程度，可重点参考用户点评分数与评价
质量控制类	退货率	指用户购买后退货的比例，反映商品质量和购物体验的满意度

表：公域平台运营岗绩效评估参考指标

* 以上参考指标由专家访谈、问卷、招聘网站数据整理提炼而成，仅供企业结合自身实际情况参考使用。

07 | 广告投放

广告投放是零售企业全域流量的开拓者，主要负责制定广告策略，跟踪投放动态和效果，定期监测指标并优化投放策略，拓展全域媒体资源、把控投放节奏。

在不同的零售企业，该岗位也可能称为品牌营销、品牌管理、媒介投放等，对广告投放触达效果和投放 ROI 指标负责。

该岗位的主要职责和核心能力如下：

- ① **制定并执行广告投放策略：**基于品牌营销和产品需求，制定和执行数字媒介广告投放方案，包括人群筛选、素材统筹，预算分配、日常账户管理等；要求具备媒介策略制定、资源整合、数据分析等能力。
- ② **公私域联动推广：**落地线上线下整合型投放项目，协调公域和私域各个部门的推广销售节奏，把控投放进度；要求具备资源收集和统筹能力。
- ③ **跟踪和评估广告投放效果：**基于人群转化、素材表现、收益额等数据指标分析广告投放效果、优化投放策略；利用私域数据洞察，精准匹配人群包，优化公域广告投放方案；要求具备数据分析、结果评估、投放优化等能力。
- ④ **拓展全域媒体资源：**洞察新兴媒介趋势，寻找、测试新的广告投放平台，匹配有效投放的产品和强度；要求对外部流量平台有较高敏感度、能够沉淀广告投放方法论。

KPI 类型	主要 KPI	KPI 解释
广告投放触达效果	曝光量	广告所在的网页被展示的次数，反映品牌在市场上的可见度和知名度
	点击率	用户点击广告关键词的次数与广告展示次数的比例，衡量广告内容的吸引力
	新增私域用户数	周期内新增加的私域用户数量，衡量广告吸引品牌目标用户、将公域粉丝转化为私域用户的成效。
	媒体拓展程度	指新拓展合作的媒体渠道的数量，衡量媒体覆盖范围和影响力
	商品交易总额	在特定时间段内，通过广告产生的所有商品销售总额，衡量广告策略的财务效果
广告投放回报率	投放 ROI	评估广告的投入与其带来的回报之间的比率，反映推广的效率
	投放广告成本优化	定性指标，评估连续周期内，广告投放成本最低化的实现，衡量预算分配和成本效益分析能力
	广告素材利用效率	包括素材利用率、素材周转率等，衡量通过对素材的合理分配、优化和调整，增加广告投放效益的能力

表：广告投放岗绩效评估参考指标

* 以上参考指标由专家访谈、问卷、招聘网站数据整理提炼而成，仅供企业结合自身实际情况参考使用。

08 数据分析

数据分析是零售企业用户数据模型的搭建师，统一管理用户数据，进行用户画像分析，建立用户分析模型，同时搭建和优化报表系统与数据看板、分析业务数据，并输出洞察报告，赋能管理层、运营层和终端的经营决策。该岗位对数据分析方法论的可靠性和数据分析效果类指标负责。

该岗位的主要职责和核心能力如下：

- ❶ **规划和搭建用户数据管理体系：**参与搭建跨平台的用户数据指标体系和数据分析模型，结合大数据完善用户画像，支持数据沉淀、建模、可视化系统等项目；要求具备数据提取、数据建模、数据洞察等大数据处理能力。
- ❷ **洞察用户数据，指导业务决策：**负责用户生命周期不同阶段的数据洞察和分析，深入理解全域业务需求，赋能管理层、运营层和终端的经营决策；与用户运营、会员运营协作，参与用户 / 会员运营策略规则的制定；要求具备数据分析和数据洞察等能力。
- ❸ **建立和优化数据看板：**基于企业内部需求，搭建报表系统与可视化数据看板，输出用户 / 会员运营活动效果评估和数据解读；要求具备数据挖掘和数据可视化等技能。
- ❹ **跟踪用户运营数据效果：**输出用户分析报告，评估用户相关活动效果；与用户运营、市场部、销售部门等协作，参与用户 / 会员运营策略规则的制定；要求具备数据监控、分析和解析能力。

KPI 类型	主要 KPI	KPI 解释
数据分析方法论的可靠性	数据指标完整度	定性指标，指数据看板对业务部门的参考的完整性，评估数据指标体系能否准确反映业务运作状况
	可视化效果完成度	指数据看板可视化组件数量，评估数据看板是否具有操作简单、部署灵活、实时呈现等特点
	用户分析报告质量	定性指标，包括用户调研分析的深度、广度及提出建议的实用性和创新性，评估调研报告对业务的实用性
数据分析效果	新增用户量	指一段时间内新增加的用户数量，评估用户洞察的实际效果
	用户留存率	在周期内，新用户继续使用产品和服务、或活跃在商城和社群内的比例

表：数据分析岗绩效评估参考指标

* 以上参考指标由专家访谈、问卷、招聘网站数据整理提炼而成，仅供企业结合自身实际情况参考使用。

09 数字导购

数字导购是全域经营链路上与消费者距离最近、链接最紧密的岗位，他们提供的服务直接关系到消费者体验和留存。数字导购的岗位职责是利用数字化工具发现并激活顾客，通过社群、1V1 沟通等方式进行用户管理与维护，并通过全场景、顾问式服务，加深用户链接并提升用户体验。该岗位需要对业务增长类指标和用户增长类指标负责。

该岗位的主要职责和核心能力如下：

- ❶ **流量发掘与客户激活：**负责利用线上服务用户的数字化工具，进行门店客户引流、线上客户转介绍、线下公域场景引流等各场景引流，同时对新客进行打标、客户需求匹配，以激活用户。需要具备用户思维、数据认知、数字化工具使用能力。
- ❷ **精细化客户运营和服务：**参与社群搭建，通过发布新产品信息和创意内容与用户进行交互，打造高粘性的社群。同时，通过全场景、顾问式服务维护对不同生命周期的用户，加深用户链接并提升用户体验。需要具备社群运维能力、社媒工具使用、内容创作能力。
- ❸ **用户销售转化和终端销售策略优化：**负责通过私域销售活动预热、群活动发布、朋友圈活动发布、一对一私聊等方式进行销售转化。同时，通过销售数据反馈，根据数据结果优化导购销售策略。需要具备售前线上咨询、导购策略执行、销售工具使用、数据洞察和终端销售策略优化的能力。资深导购需要具备直播、店播策划能力，挖掘用户增长潜力从而提高用户转化。

KPI 类型	主要 KPI	KPI 解释
业绩增长类	线下销售额	周期内同一导购在实体店铺销售商品或服务所获得的总收入，评估导购销售能力
	私域商城销售额	周期内同一导购通过私域商城销售商品或服务所获得的总收入，评估导购销售能力
用户增长类	新增私域客户数量	周期内导购在企微或微信添加的客户数量，衡量客户拉新能力
	活跃私域客户占比	周期内，有互动行为的客户数量与私域总客户数之比，反映有效私域客户占比
	私域客户复购率	周期内再次购买商品的私域客户占私域总客户数之比，评估导购的客户维护能力

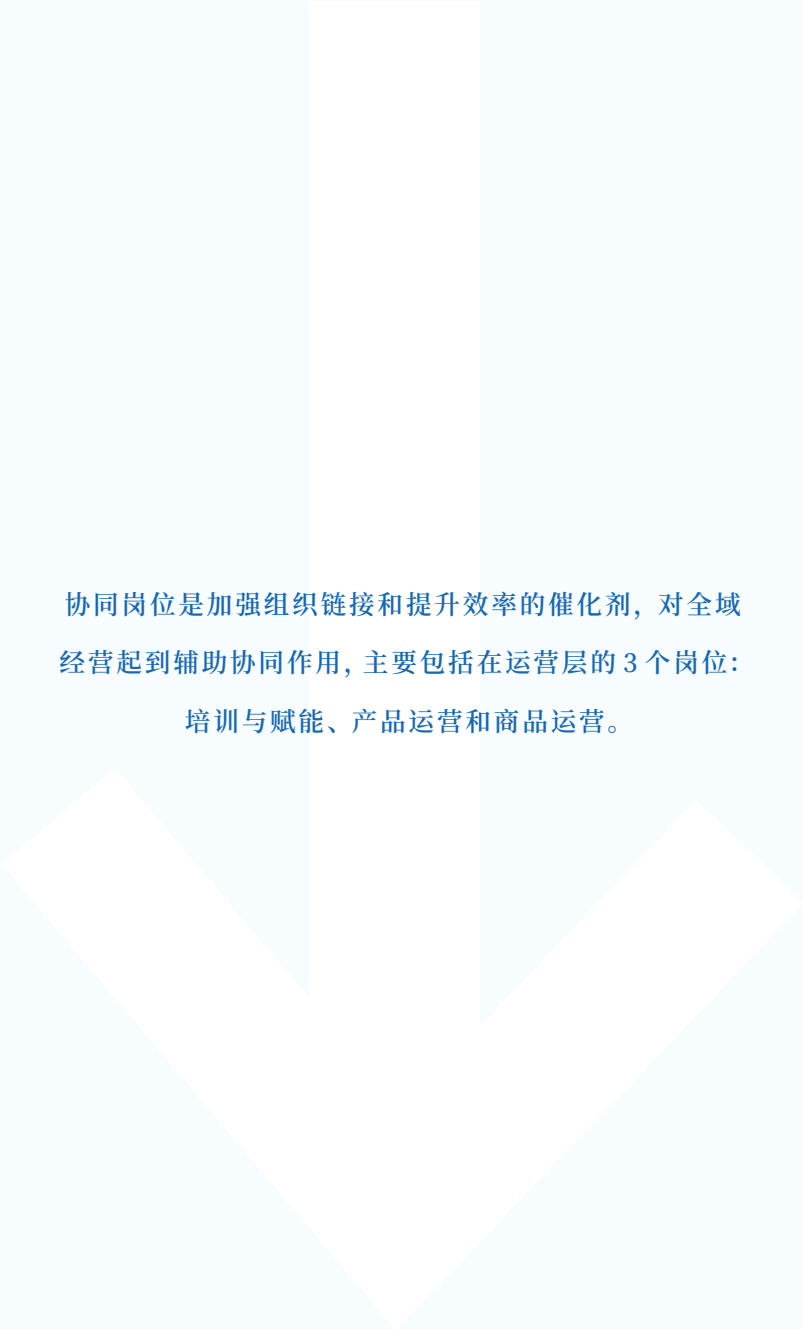
表：数字导购岗绩效评估参考指标

* 以上参考指标由专家访谈、问卷、招聘网站数据整理提炼而成，仅供企业结合自身实际情况参考使用。

协同岗位是加强组织链接和提升效率的催化剂

序号	协同岗位	岗位职责
1	培训与赋能	组织搭建全域经营知识体系，整合内外部新营销、用户思维、智慧零售等方向的培训讲师与课程资源，实施培训计划并跟踪培训效果
2	产品运营	统筹私域商城建设及全域用户管理所需的数字化产品的设计与规划，并转化业务侧需求给 IT 部门，推动数字化产品的上线和优化
3	商品运营	洞察用户的商品消费需要，并围绕分层用户需求，对公私域商品进行差异性规划、设计及选品，并联动多部门进行营销

图：协同岗位职责一览 来源：腾讯 x 德勤联合分析



协同岗位是加强组织链接和提升效率的催化剂，对全域经营起到辅助协同作用，主要包括在运营层的3个岗位：
培训与赋能、产品运营和商品运营。

01 培训与赋能

培训与赋能岗是零售企业全域经营理念的“传道者”，负责搭建零售企业全域经营的知识地图和运营手册，为组织内部提供全域经营、用户运营、智慧零售等方向的课程和讲师资源，组织和实施培训计划并跟踪培训效果，确保总部的全域经营和数字化转型策略落实到区域和经销商门店。该岗位对培训投入和培训成果类指标负责。

在部分企业中，培训与赋能的岗位职能更加聚焦总部数字化转型策略在区域及终端门店的落实和执行的职能上，故亦被称为数字化业务推广岗等。同时在加盟模式下，此类岗位需负责赋能和管理经销商，因此也被称为经销商赋能岗等。

该岗位的主要职责和核心能力如下：

- ❶ **制定公司培训计划和策略：**根据总部全域经营与数字化转型策略，分解、制定并落实培训实施计划，运营和管理企业的培训平台，丰富企业人才培育形式与触点；能够基于业务需求制定企业全域人才发展策略。
- ❷ **协助搭建全域经营相关培训体系，**负责培训课题设计、课程资源开发、培训团队组建、人才发展地图制定、培训成果评价等的培训体系建设，能够结合市场变化和业务需求定期更新培训计划、优化培训方案；要求具备培训资源管理、培训组织与统筹能力。
- ❸ **考核培训效果：**能够评估全域经营培训执行情况和效果产出，并通过长链路的数据追踪，评估培训的实施效果；要求具备培训评定与考核评估能力。
- ❹ **对重点门店进行陪跑和监督：**组织和执行终端培训项目，跟进区域直营和加盟门店的执行动作，确保其理解全域经营理念、掌握数字系统操作、形成标准业务流程。要求具备下门店培训、宣讲、动员与沟通、策略执行与监督等能力。

KPI 类型	主要 KPI	KPI 解释
培训投入	培训覆盖率	衡量培训覆盖的区域、门店和员工数量，确保培训的广泛性和全面性
	培训流程完整性	评估制定的数字化运营流程是否清晰、可操作，以确保数字化项目的高效落地
	培训手册易学度	包括培训手册结构完整性、逻辑清晰性等，评估通过搭建数字化操作手册，辅导门店利用数字化工具的能力
培训成果	培训考核通过率	评估员工对长中期培训与短期培训的掌握程度，衡量培训计划的实施效果
	私域用户增量	指周期内新增加的私域用户数量，评估终端门店衡量拉新能力，以及对培训内容的掌握效果
	导购数字化工具操作执行率	指导购对企微等工具的熟悉程度，评估终端门店对数字化培训内容的掌握效果
	培训满意度	通过问卷收集，评估培训课程内容和形式的接受度，以及员工对培训的满意度

表：培训与赋能岗绩效评估参考指标

* 以上参考指标由专家访谈、问卷、招聘网站数据整理提炼而成，仅供企业结合自身实际情况参考使用。

02 产品运营

产品运营，零售企业用户运营数字化产品的设计师。主要职责是根据企业全域经营及数字化转型策略，支持私域商城建设及全域用户管理所需的数字化产品的设计与规划，并将业务侧开发需求转译给 IT 部门，推动数字化产品的上线和优化。在不同的全域经营零售企业，该岗位也可能被称为产品经理、数字化运营、信息化运营等。该岗位对运营服务类指标、用户增长类指标和用户体验类指标负责。

该岗位的主要职责和核心能力如下：

- ❶ **规划全域用户运营相关的数字化系统：**负责品牌私域产品、数字化系统及工具的上线规划、需求分析、产品设计及功能创意设计；协同用户运营、会员运营、私域商城运营等岗位，梳理业务流程并主导制定产品方案，协同内外部团队快速落地；要求具备产品需求收集、规划管理、资源统筹等能力。
- ❷ **用户体验优化：**负责跟进私域商城或全域用户管理数字化产品的运行状况，进行用户研究和反馈收集，了解用户需求和痛点，不断优化产品以提高用户满意度；要求具备需求调研和数据分析等能力。
- ❸ **数据监控和分析：**维护产品运维的关键指标、监控全域用户管理系统数据录入情况，根据数据挖掘结果给出优化方案；要求具备数据诊断、数据挖掘等能力。
- ❹ **创新数字业务落地：**根据总部的数字化转型策略和全域经营战略，进行创新数字化产品的全渠道立项、试点实践及铺开，明确项目目标、里程碑及交付；要求具备数字化创新规划等能力。

KPI 类型	主要 KPI	KPI 解释
运营服务类	需求上线率	指周期内实际上线的需求数与计划需求数之比，衡量团队与其它部门密切合作的效果
	版本迭代速度	指一定周期内产品迭代优化的次数，衡量采纳新技术、新方法的程度，以及创新解决问题和优化服务的水平
	系统稳定性	指衡量数字化产品无故障运行的能力，确保业务连续性和用户体验
用户增长类	新增用户数	指周期内新增加的用户数量，衡量拉新结果
	用户留存率	指周期内私域商城新用户继续使用产品和服务、或活跃在商城和社群内的比例
	转化率增量	指周期内用户从浏览产品到最终购买的比例的环比增加值，评估产品对于业务效率提升和数字化运营转型的推动作用
	销售额增长率	指周期内商品销售额的环比增长率，评估产品对于业务效率提升和数字化运营转型的推动作用
用户体验类	用户体验优化	定性指标，指产品的 A/B 测试量，衡量通过对比测试调研用户偏好，并根据结果改善用户体验的能力

表：产品运营岗绩效评估参考指标

* 以上参考指标由专家访谈、问卷、招聘网站数据整理提炼而成，仅供企业结合自身实际情况参考使用。

03 商品运营

商品运营是连通用户需求与商品供给的桥梁，主要负责洞察用户的商品消费需求 and 偏好，并围绕分层用户需求，对公私域商品进行差异性规划、设计及选品，并联动多部门进行营销。在全域经营组织中，该岗位也可能称为品类运营、商品营销等。该岗位对业绩增长、商品运营效率、质量控制类指标负责。

该岗位的主要职责和核心能力如下：

- ❶ **用户需求洞察和商品组合优化：**负责洞察商品消费需求，基于分层用户消费需求和商品价值定位及主打卖点，优化商品和品类组合。需要具备消费者偏好洞察、商品组合规划能力。
- ❷ **商品销售规划和用户承接转化：**负责规划商品销售渠道，基于公私域各渠道特点组织差异化的选品和场域投放，协作设计和实施有效的商品营销策略，在实现用户承接的基础上提高用户的购买转化率，包括直播用户消费转化、用户场域的商品营销等。需要具备商品销售规划和统筹能力。
- ❸ **商品管理和选品策略优化：**负责品牌在公私域和各渠道商品的生命周期监控和风险预警，合理执行货品调配方案、维持进销平衡，监控库存并优化库存结构。结合线下店及线上渠道的特点，及时给出商品运营合理化建议。同时，横向协同私域商城、用户运营、公域平台运营等优化选品策略。需要具备商品供应链管理能力和选品策略优化、跨部门协作沟通的能力。

KPI 类型	主要 KPI	KPI 解释
业绩增长类	GMV	指总销售收入，衡量商品销售业绩和市场表现
	毛利率	指商品的整体定价毛利，评估商品运营的盈利能力
	用户转化率	周期内用户从浏览产品到最终购买的比例，转化率可优化营销策略和用户体验
商品运营效率类	库存周转率	销售成本除以平均库存金额，衡量商品库存的流动性和管理效率
	缺货率	订单缺货次数与总订单次数的比率，衡量因库存不足导致无法满足销售需求的情况
	渠道对接协同效果	定性指标，指对接各渠道，与各渠道进行有效沟通和协作，管理和维护渠道关系
	线上线下促销方案质量	指方案的可行性、成本效益等，评估针对线上线下特点，横向协同各部门进行全域促销方案规划的能力
质量控制类	退货率	指用户购买后退货的比例，反映商品质量

表：商品运营岗绩效评估参考指标

* 以上参考指标由专家访谈、问卷、招聘网站数据整理提炼而成，仅供企业结合自身实际情况参考使用。

全域经营

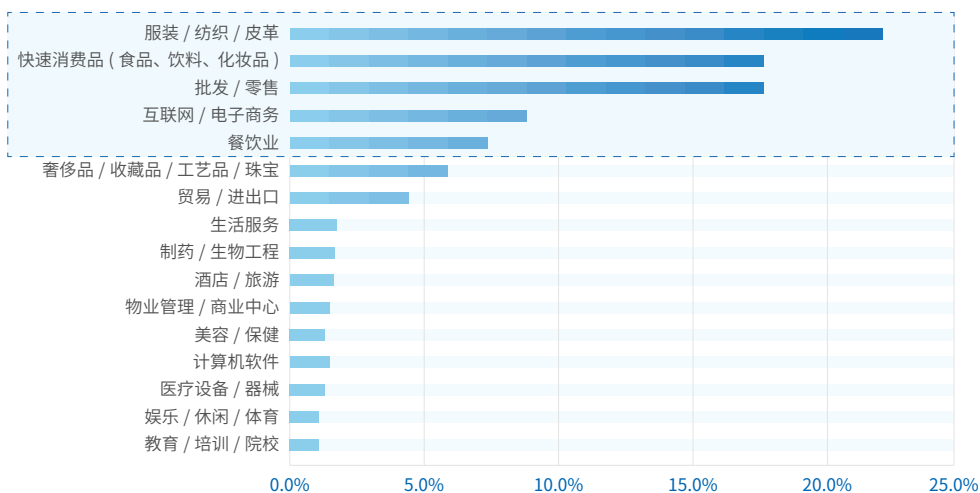
人才市场现状

随着互联网流量红利渐息，企业加快对新模式新业态的探索。全域经营作为用户资产积累与业务增长的新引擎，逐渐受到越来越多企业的青睐。因此，对精通全域经营策略的人才需求也迅猛增长。从上一节的岗位类型分析可知，协同岗位中，“培训与赋能”、“商品运营”脱胎于传统零售，“产品运营”则由互联网运营相关岗位结合零售企业需求演化而来，通常见于规模较大、全域经营发展较为成熟的企业。这些岗位的职责边界在全域经营模式的要求之下被重新定义，呈现出人才体系的新趋势，其岗位轮廓和能力要求也在持续演进中。因此在本章节中，以较为成熟和成型的主导岗位为主，展开人才市场现状分析。

全域经营人才需求持续提升

全域经营人才热招行业分布：服饰、快速消费品、批发 / 零售 对全域经营相关岗位需求位列前三

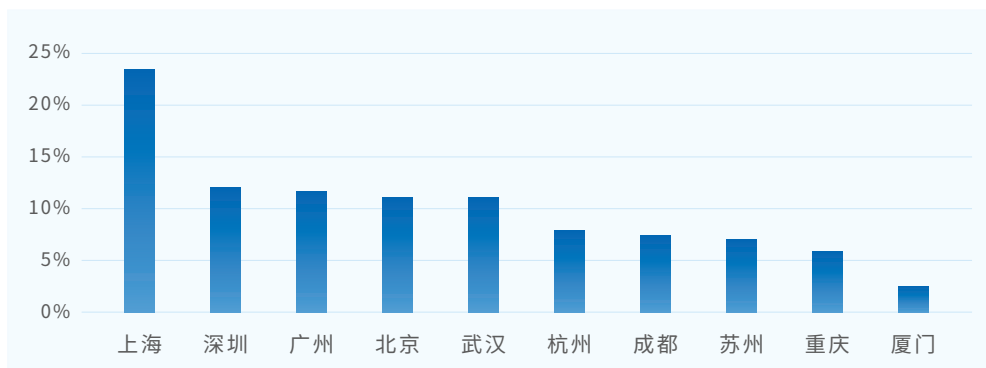
当前全域经营已成为零售企业的核心经营模式。本报告的调研数据显示，服饰、快速消费品（含食品、饮料、化妆品等）、批发零售、零售代运营服务及餐饮等领域，对全域经营人才的需求最为迫切且旺盛。



图：全域经营人才需求最热的行业 来源：招聘网站（2024 年 6 月），腾讯 x 德勤联合分析
 注：“互联网 / 电子商务”行业的招聘信息中以零售企业代运营公司为主；
 百分比是调研时各细分行业发布的全域岗位招聘数量与总体全域岗位招聘数的比值

全域经营人才热招区域：一线城市和新一线城市需求较大

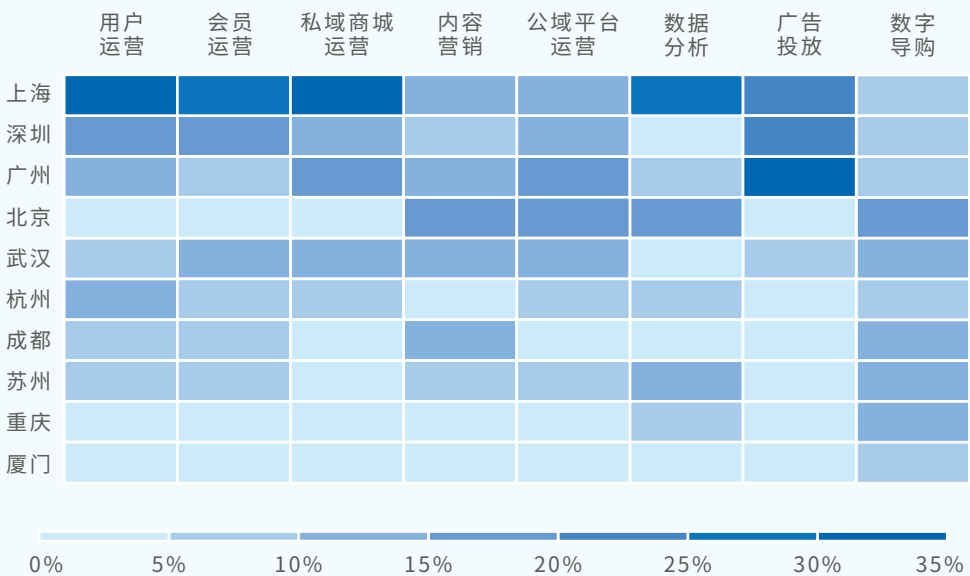
据调研数据显示，全域经营相关岗位招聘在一线城市北上广深的招聘需求旺盛，四地全域相关岗位招聘数量占据前十城市招聘总数的一半。同时，新一线城市如武汉、杭州、成都、苏州、重庆、厦门等地企业，对全域经营人才亦展现出强劲的需求态势。一线和新一线城市经济活力强，竞争也更加激烈，对创新营销和全域经营模式尤为迫切。在此背景下，市场对具备跨领域知识、创新思维及数字化分析能力的复合型人才需求持续攀升。



图：全域经营相关岗位需求前十的城市及占比 来源：招聘网站（2024 年 6 月），腾讯 x 德勤联合分析
 注：百分比是调研时该城市全域岗位招聘数量与总体全域岗位招聘数量的比值

上海、深圳、广州三地对各类全域经营岗位的人才需求明显高于其他地区

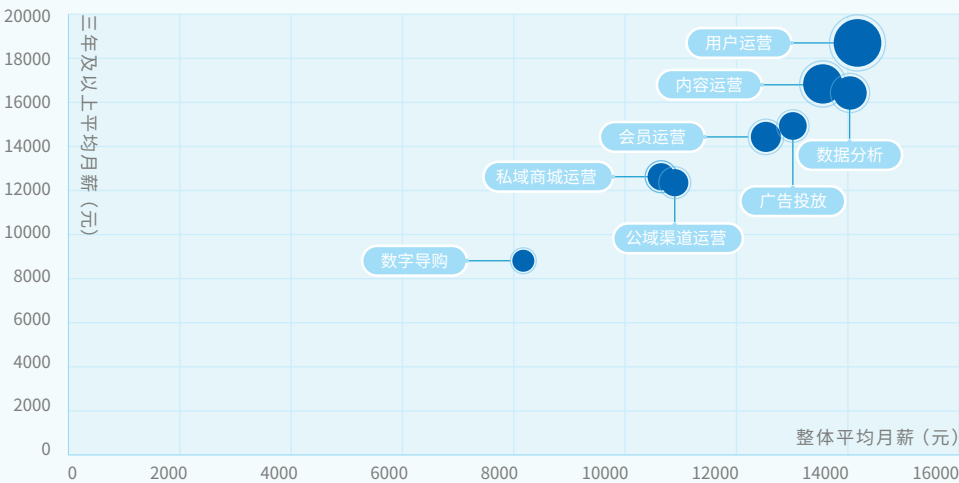
通过全域经营关键岗位的地域需求占比可以发现，零售巨头与代运营公司云集的上海、广州、深圳三地，对各类全域人才岗位的需求明显高于其他地区。随着消费者偏好的改变，零售业态和模式也在持续创新。开展全域经营模式的企业，从头部逐步向区域性的中小企业延伸。但受地域经济发展、人才流动的不均衡等因素影响，优秀人才均聚集在一线城市，而广大区域中小企业在本地招聘具备全域专业知识和实战经验的资深人才的难度较大。



图：全域经营各主导岗位在需求前十城市中的占比 来源：招聘网站（2024年6月），腾讯 x 德勤联合分析
注：浅蓝色代表热度最低，深蓝色代表热度最高；
百分比是调研时该城市该岗位的招聘数量与该岗位在需求前十城市的招聘总数量的比值。
全域战略管理类人才的招聘多以内推、猎头等形式进行招聘，公开渠道相关职位披露较少，故本小节不做统计。

全域经营人才薪酬水平：整体薪资具有竞争力，且三年及以上经验人才薪资具备较高增长潜力

随着零售企业在全域经营模式下的人才需求不断升温，推动相关岗位薪酬持续走高。包括用户运营、会员运营、私域商城运营、内容营销、数据分析、广告投放在内的全域经营岗位的平均薪资均超过万元 / 月。终端销售的数字导购的平均薪资也超过 8000 元 / 月。同时，拥有三年及以上经验的全域人才薪资具备更高的增长潜力。以用户运营为例，由于是全域经营模式下企业和消费者之间强连接的关键岗位，随着用户运营人员岗位经验的持续积累，其晋升潜力和薪资优势也在逐步增强。

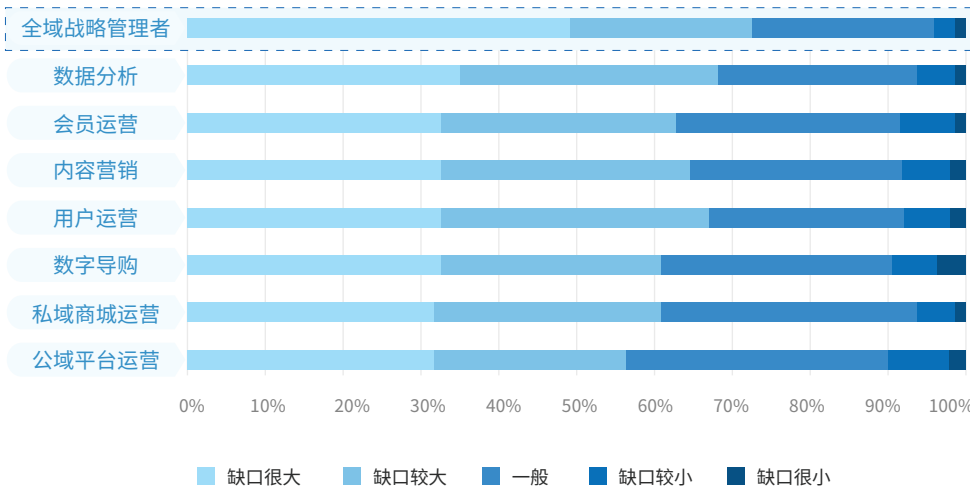


图：全域经营主导岗位平均薪资分布情况 来源：招聘网站（2024 年 6 月），腾讯 x 德勤联合分析
注：圆圈大小代表岗位整体平均薪资与三年及以上经验的薪资水平对比，圆圈越大代表岗位薪资增长潜力越大。

全域经营人才缺口显著

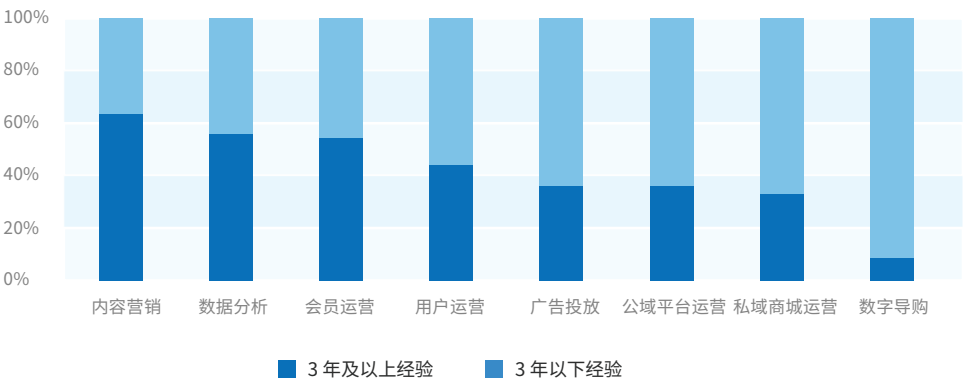
全域人才需求急增的同时，由关键岗位能力短板、人才供给匮乏、关键人才流失等问题导致的人才缺口，成为制约企业全域经营深化发展的瓶颈。当前零售企业全域人才供需主要呈现出以下特点：

全域战略管理类人才的缺口大。专家访谈和问卷调研的数据显示，当前零售行业中具备全域战略管理能力的人才供给严重不足。由于大部分企业的全域经营仍处于初级探索或是成长阶段，行业内有全域视野、数字化战略思维且兼具专业管理能力与实战经验的复合型人才本就稀缺。然而，随着全域经营的持续深入，推进全域转型的企业激增，这类人才的需求增长速度远超培养速度。为此，部分企业也倾向于让有潜力的人才内部转岗和定向培养，提升人才与业务的适配度、降低流失风险，保障全域经营的长期战略投入。



图：全域战略管理类人才缺口断层第一 来源：问卷（2024 年 5 月），腾讯 x 德勤联合分析
问卷题目：您认为目前下列人才的缺口情况如何？N=356

全域经营执行层面的岗位缺口持续增大。随着各类规模和细分领域的企业相继入局全域经营，市场对于全域经营执行岗位需求激增。虽然通过运营实战经验积累与企业定向培养，全域人才能力和数量正逐步提升，但全域基层运营和执行层面的人才仍然供不应求。特别是刚入局的中小型企业急需具备相关经验的人才来补足缺口。调研数据显示，企业对于具备三年及以上经验的全域经营执行层岗位需求明显高于三年以下经验的人才。例如，具备三年及以上经验的内容营销、数据分析、会员运营人才的需求占比分别达到对应岗位总需求的 65%、54%、52%。



图：全域经营重点岗位不同年限招聘需求占比 来源：招聘网站（2024 年 6 月），腾讯 x 德勤联合分析

具备数字化工具使用能力和用户思维的门店导购缺口仍在。调研数据显示，企业对全域经营模式下终端门店的基层员工（数字导购）当前招聘的需求占比远高于中层及以上员工。本报告中，受访企业普遍反映，非常欠缺能够熟练运用数字化工具，实现线上线下无缝对接、完成销售闭环的数字导购人才。为应对这一迫切需求，企业在招聘相关人才的同时，加大了对导购的数字化工具操作与全域经营认知的培训力度，希望通过培训赋能传统导购，补足相关能力缺失。

通过对全域人才市场现状的研究不难发现，当前全域人才缺口的产生主要源于企业内外部的人才能力提升无法与企业全域经营发展速度同频。为了更好推动企业的全域经营发展，企业需积极关注人才的培养。在接下来的一章中，报告将围绕企业全域人才培养的现状，探讨人才建设的发展方向。

#03

零售企业 全域经营模式下的 人才培养策略

3-1 全域经营人才培养发展现状

3-2 全域经营人才培养路径和发展方向

3-3 推动生态长期共建全域人才标准和培养体系

3-4 国家新职业“用户增长运营师”为全域人才发展提供保障

随着零售行业全域经营模式的快速发展，
企业对人才团队建设、岗位职能的划分趋于精细化、专业化，
并对人才的综合能力提出更高要求。
在此背景下，企业的全域人才培养体系也应及时更新和调整，
以确保员工能够适应新的组织结构和职责要求，
从而支持全域经营业务的持续发展。

全域经营人才培养

发展现状

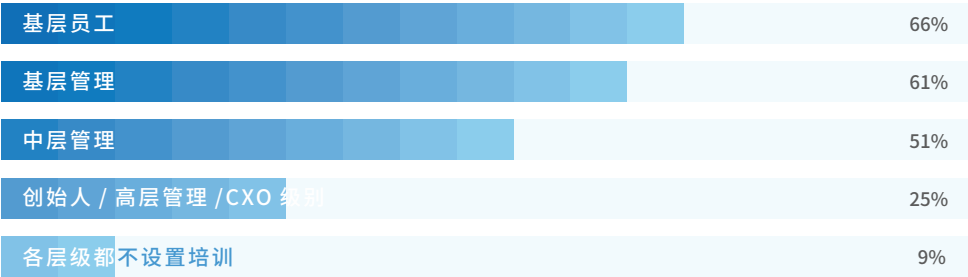
全域经营人才培养特征

企业重视全域人才能力培训，更聚焦强化基层执行力

从当前零售企业围绕全域业务的培训情况来看，在企业内部，从基层员工到管理层，均设置了针对不同层级员工进行培训，整体覆盖面广泛，表现出企业在全域经营模式下对员工能力提升的重视。

针对基层员工培训比例最高。本报告的调研问卷中，66.2%的受访企业表示，内部拥有针对基层员工的全域人才培训。基层员工作为企业服务的直接提供者，其技能水平和服务态度或将直接影响着顾客的满意度与忠诚度。因此，零售企业希望通过高频次、高质量的培训，提升基层员工的专业技能，强化其服务意识与能力。

面向高层管理者的培训呈现逐层递减的趋势。在基层员工培训之外，企业的全域培训在基层管理和中层管理者中也有较高的覆盖度。调研数据显示，分别有61%和51%的受访者表示所在企业已经开展了针对基层管理和中层管理者的全域人才培训。同时，表示拥有高管/创始人和CXO级别的全域培训的受访者占比降至25%。针对以上情况，受访者表示，这往往受限于企业对于高层管理者在全域经营业务中需要培训的课题不清晰、缺乏高效的培训形式。



图：全域经营模式下，各层级员工培训情况 来源：问卷（2024年5月），腾讯x德勤联合分析
调研问题：在全域经营模式下，贵公司对哪些层级的员工进行了培训？ N=356

业务 + 培训部门协同推进，内部培训形式占主导

作为负责组织和实施全域人才培养的部门或团队，培训主导部门对培训需求的理解、培训计划的制定和评估工作都会直接影响培训的效果。调研发现，目前针对全域人才的培训主要分为业务部门主导和企业学习发展部主导两种类型：

业务部门为主导

**从业务需求出发，
组建“小步快跑”敏捷式实操培训**

业务部门结合企业自身业务属性进行全域相关方法论沉淀、课程开发、案例萃取与分享。

培训的对象涵盖全域业务相关运营人员，部分企业的一线终端门店人员数字化能力培训也由业务团队主导。同时，部分企业还采取以小范围试点落地，相关培训出成果或跑通模式后，由全域业务团队，反哺集团学习发展部或培训部，开展面向全员的培训。

由于业务部门主导更加贴近企业自身业务，培训于业务具有较强的适配性。但同时，由于缺乏外部和行业全局的视角，相对缺乏体系化的培训。

学习发展或培训部门主导

**从培训规划出发，
发展覆盖度广的体系化培训**

传统的培训部门职能聚焦在产品知识、销售技能及员工入职类培训。随着全域业务发展，相当一部分企业的培训部门根据业务需求，开始增设与全域经营相关的认知培训和单点技能专题，在公司范围内开放报名学习。

总体而言，由学习发展部主导的培训往往更能够调动公司资源形成体系化的培训规划。然而部分企业提到，单点的技能培训和认知类课题并不能完全满足业务部门针对全域业务中运营相关的培训需求，业务团队更需要适应该企业全域业务发展的细颗粒度、可落地的培训内容。

与此同时，公司在**全域人才培养**方面正在尝试多元化的培训方式，包括线上课、研讨工作坊、陪跑带教等多种形式，以满足不同层级和岗位的员工需求。

内部培训资源

沉淀内部实践方法、利用内部培训资源成为企业首选

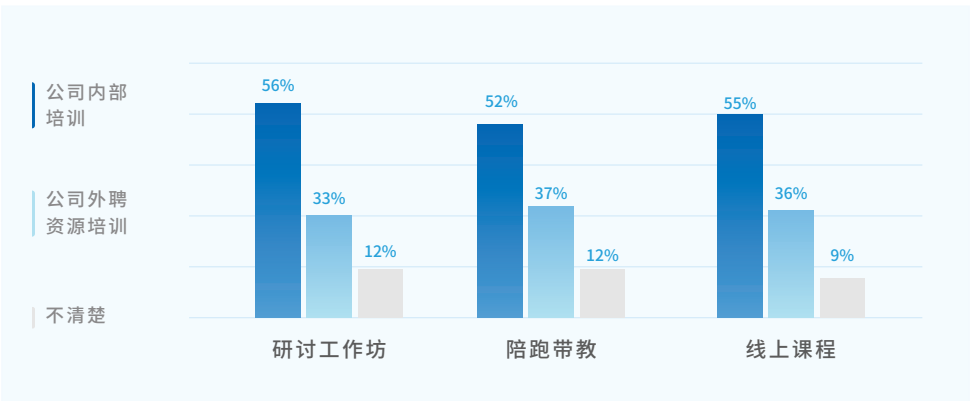
许多零售企业已搭建自有学习平台，组建内部讲师队伍并自主开发培训课程，并定期向企业内部人员分享。

这种模式的优势在于，自主开发培训课程更容易与企业个性化的业务需求相匹配，投入成本也相对较低。

外部培训资源

企业也意识到引入外部培训资源的必要性

尤其是在新的业务或项目起盘时，许多企业会倾向于借助外部师资陪跑带教的方式进行 MVP 测试，再结合企业自身情况，形成可复制推广的长期模式。



图：全域人才培养内外训占比情况 来源：问卷（2024 年 5 月），腾讯 x 德勤联合分析
调研问题：在全域经营模式下，您所服务的企业对相应的人才培养建设采取了哪些措施？
相关资源主要来自内部还是外部？ N=356

企业期望量身定制，全域经营培训需求贯穿认知、策略与执行

通过调研了解到，企业当前最关注的全域培训主题集中全域经营的认知、策略和执行三个方面。具体来看，重要课题包括业务目标共识、全域经营策略、一线执行的单点运营技能提升、数字化工具应用、用户运营实操等。各类课题类型下的内容、培训方式各有差异：

类型	共识全域定位与战略的培训	全域经营策略规划能力培训	围绕业务落地定制运营实操培训
课题	该类课题的内容主要聚焦在针对企业各层级全域经营利益相关者进行自上而下关于业务目标共识和定位的培训。例如，对全域经营基本概念、框架、行业趋势等基础知识的深度理解，从而结合企业自身情况和外部优秀实践，明确全域业务定位与战略方案。	该类课程主要面向需要制定全域经营的运营策略的运营核心团队。内容涵盖市场趋势分析、用户旅程构建、用户运营策略、营销活动策划等。旨在培养核心团队的策略规划能力，以应对复杂多变的市场环境。例如，企业对于用户的吸引、留存、跨行业创新做法均有学习需求。	针对全域经营的一线实操类的培训，培训内容包括常用的数字化运营工具（如CRM系统、数据分析平台、营销自动化工具等）在全域运营中的具体应用场景和操作方法，帮助学员掌握实战技能。同时，还包括围绕私域商城运营、用户运营、会员运营、内容运营、数据分析、AI应用等技能展开的运营技巧培训。
落地	主要以管理层工作坊、研讨会方式开展。	多以共创性强的工作坊、线下集训等方式进行落地。	执行实操类的培训多通过系统方法论讲解、案例分析、模拟项目、实操演练等方式，让学员在实践中掌握技能。

此外，全域经营模式下，企业对于培训内容的定制化、与业务的贴合度和实操性都有更高的要求。因此，为了帮助培训对象快速适应并优化所在行业的全域认知、策略、运营实践，企业的培训需求更聚焦在围绕行业及企业所处业务阶段量身定制。

全域经营人才培养的痛点

全域经营的快速发展使得人才需求大大提升，同时也对人才的数字化能力有了更进一步的要求。为了实现可持续发展，企业希望能够通过全域人才培养，从管理层到终端销售，全面提升其数字化运营能力。而当下零售行业的全域人才培养仍然面临诸多挑战，主要的痛点集中在以下两个方面：

企业缺乏对全域人才的培养计划：

企业业务模式快速跟进全域经营的过程中，相关的人才培养普遍缺乏长期视角和稳定规划。例如，传统线下零售人员，长期深耕于线下门店，积累了丰富的线下销售技巧，但线上的运营逻辑、数字化工具，甚至是话语体系，对他们来说都是全新的陌生领域；过往从事传统电商运营岗位的人才，即使具备丰富的运营经验，在融入零售的全域业务过程中，也需要快速补足缺失的视角，以“用户思维”将线上线下、公域私域玩法串联起来。这就要求企业按照不同层级的人才的阶段性目标，搭建完善的培训体系，以降低全域关键岗位人才流失，提升新招人才与岗位匹配度，从而长期提升企业全域业务的可持续性。

全域人才培养目标不清晰，培训内容与业务发展不同步：

全域经营是一个需要长期推进的业务模式，相关业务人才需要通过持续培养以适配业务的发展，而目前全域人才培养与业务发展存在脱节的情况。一方面，企业仍然缺乏适配业务动态发展的高质量、可落地、细颗粒度的培训内容；另一方面，由于全域经营相关岗位往往需要复合型人才，人才培养落地时，存在能力模型、培训方向不清晰的难题，在此情况下企业即使开展了相关培训，培训效果也难评估。更有企业提到，能力模型不清晰也会带来招聘时难以识别和评估候选人能力的重大挑战。

全域经营人才培养

路径和发展方向

全域经营人才培养路径和关键举措

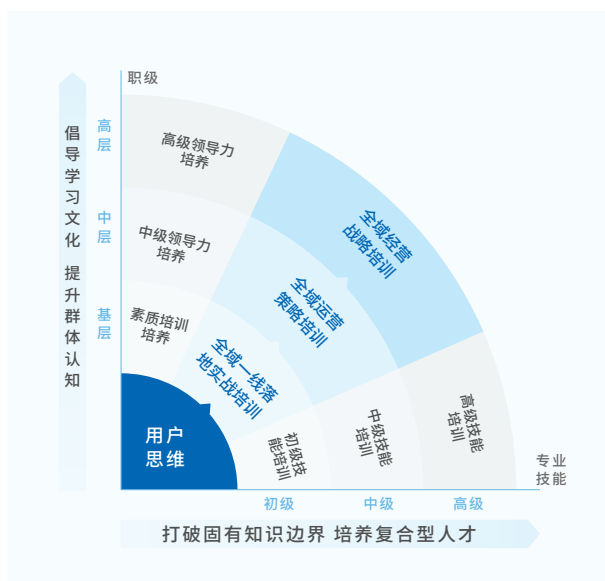
针对企业在全域人才培养中面临的痛点，企业可以通过围绕全域人才培养的策略、形式、内容等方面补足全域经营认知，提升人才培训与业务的适配度。企业可以基于下面针对全域人才培养的三个关键举措，结合业务和组织人才发展的实际情况，在全域经营浪潮下打造过硬的组织力和人才队伍，有力的支撑起业务的发展。

STEP 1 围绕全域战略目标推动人才计划，构建学习型组织

把人才培养作为长期工程，从战略上重视，资源上倾斜，构建学习型组织。

打破传统思维：例如倡导公司内部从产品思维转向用户思维；打破固有知识边界，提升业务和数字化技能的融会贯通；

倡导学习文化：全域经营不应只是个体认知，而应上升为群体意识，从单点突破为支点，撬动企业整体对全域经营的认识。



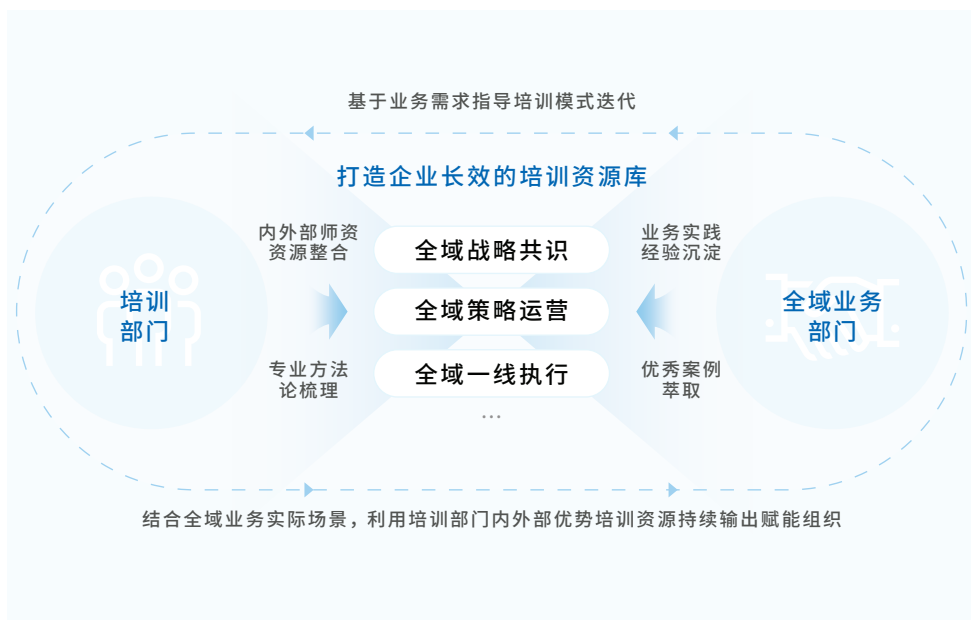
图：全域人才打造计划示意图

来源：专家访谈、腾讯智慧零售学堂，腾讯 x 德勤联合分析

STEP 2

业务与培训部门深度协同， 共同打造内外优势互补的资源库

全域经营培训强调结合实际业务场景，传统人才发展部门对接业务需求，指导培训的模式迭代。业务部门和培训部门可以利用各自优势资源，形成合力，共同打造企业长期的培训资源库。



图：业务与培训部门深度协同示意图

来源：专家访谈、腾讯智慧零售学堂，腾讯 x 德勤联合分析

STEP 3

构建围绕全域经营认知、策略、执行 自上而下内外结合的人才培训体系

基于全域明确的人才目标、计划，以及业务和培训的深度协同，建立集合拉通企业各层级全域经营战略共识，精益运营策略规划落地能力，以及优化一线实操落地和数字销售转化能力的全域人才培训体系。



图：包含全域课题的零售企业培训体系示意图 来源：专家访谈、腾讯智慧零售学堂，腾讯 x 德勤联合分析
 注：框架为零售企业人才培养体系的基本框架，■部分为全域经营下企业在现有框架下可以参考的全域培训内容和范畴。

当前零售行业大部分企业都已搭建常规的人才培训体系。例如管理层领导力培训体系，以及针对不同职能的专业力培训体系。同时，随着全域人才培养需求快速增加，企业在现有培训体系框架中融入了针对不同层级的全域人才培养。

在现有的领导力培训体系下，企业自上而下设立了包括全域经营趋势分析、全域战略目标和协作共识、全域培训战略计划等全域战略共识类培训。

而针对现有的专业力培训体系，企业分别在总部职能和终端销售设置了全域相关的培训。在总部职能方面，企业根据总部职能培训中不同的职业技能等级和职业发展阶段分别设立了全域经营战略工作坊、运营策略培训、一线落地实战培训和全域认知通识培训。涉及的课题涵盖用户增长策略、会员运营策略、商城运营策略、社群运营、营销活动策划等内容。在终端销售方面，企业设立了全域业务认知、客户运营和落地工具和技能等培训。

全域经营人才培养发展方向和有益借鉴

在全域人才培养中，由于契合了企业不同层级全域人才的业务培养需求，自上而下分层培训模式正在成为当前零售企业全域人才培养的重要发展方向。

为了建立一支兼具全域业务管理、运营和落地执行能力的复合型全域人才队伍，越来越多的全域经营先行企业开启了围绕业务管理层全域战略意识提升、运营团队全域策略和执行能力提升，以及终端销售数字导购实操技能提升的分层培训模式。逐步构建起以全域战略目标为导向，内外部人才培养资源协同并持续赋能全域人才的学习型组织。

全域业务管理层	业务管理层全域战略培训
运营团队	运营团队策略培训
终端销售	门店数字导购实操培训

图：自上而下分层培训模式示意图 来源：专家访谈、腾讯智慧零售学堂，腾讯 x 德勤联合分析



薇诺娜：通过自上而下的全域人才分层培训构建学习型组织

薇诺娜较早地入局全域经营并建立了完善的内部培训制度和分层培训体系。随着全域经营模式的快速迭代，企业与时俱进，通过培训、研讨、带教、挑战性任务、商战等形式进行分层培训，并加快建立持续学习的组织文化，支持了企业的全域人才发展。其分层培训的亮点主要体现在以下几个方面：

针对管理层培训：

- **全域经营战略认知培训：**主要围绕洞察市场机会、行业竞争态势分析、目标管理、团队管理等，同时从市场外部看门店布局，设定目标实现路径；
- **内外结合的培训赋能：**对内通过内部自研的课程体系培训，提升集团内部管理层的全域战略思维和决策能力；对外积极引进外部资源，定期邀请行业知名的营销和企业战略专家，为管理层提供从战略规划到战术执行，再到效果评估的全方位课程。

针对运营策略和执行的培训：

- **数据认知能力提升：**引入数据可视化工具，进行数据认知培训，提升快速捕捉重要的数据点、趋势和发现异常情况的能力；
- **数据分析和店务管理集训：**针对专柜经理，每月数据分析特训营、店务管理、团队管理相关培训，通过集训分析区域和门店内部优劣势，指导快速执行门店引流和转化策略；
- **标杆打造和优秀案例推广：**通过策略执行效果、最佳实践与度量标准等方式案例萃取和打造标杆，引导员工学习实践成功经验。

针对数字导购培训：

- **1V1 业绩辅导：**采用专柜经理 1V1 的业绩达成辅导，结合 AIPL 模型推演和拆解每日回访目标、销售目标和客单货品推荐；
- **导购销售实战场景和营销工具培训：**对于一线的销售人员，更加注重销售场景的实战演练。内容包括产品 FAB 知识的掌握、企微社群智慧 BA 的运用，以及小程序销售管理工具的使用等；
- **数据可视化工具培训：**开展数据可视化培训，引导导购根据自身需求进行探索和深入分析，增强导购对数据的兴趣和参与度；
- **激励机制：**建立学习积分制度，通过学习积分排名等刺激学习机制，激发员工的学习热情。

通过上述培训措施，企业各层级的全域经营能力都得到了强化，并且逐渐助力企业创建学习型组织，持续提升该品牌全域经营管理和执行水平。

业务管理层全域战略培训： 全域定位与战略共识

企业管理层对于全域经营定位与战略的清晰共识直接影响着全域经营业务落地的方向和可行性。当下，绝大多数企业高管已经将全域经营视为品牌长期价值提升的重要手段，但对于如何协同多部门形成合力、制定合适的战略以及全域业务目标缺乏明确的共识。相较于传统知识输出类的培训，管理层更需要一个用于达成共识的培训场。

培训对象

企业全域经营开展中需要深度参与
或有效联动的部门“一把手”

- ☐ 战略部门 ☐ 业务部门
- ☐ 人力部门 ☐ 财务部门
- ☐ ...

培训形式



培训课题



全域经营趋势分析

为什么需要入局全域经营，相关的消费者变化趋势、优秀案例、全域经营关键动作有哪些



全域战略目标和协作共识

如何在确定全域业务定位的同时明确全域业务的阶段性目标，让各部门达成后续协同配合的共识



全域培训战略规划

如何围绕全域战略目标指导培训目标和推进人才计划落地

某大健康品牌

通过全域战略培训，推动全域业务目标达成共识 和人才培养计划落地

某大健康品牌公司通过业务管理层全域战略培训，实现了全域定位和战略共识，并且围绕其全域发展的战略核心明确了培训目标和制定了培训地图，为后续培训计划的实施和落地提供了坚实的基础。其战略培训的亮点主要体现在以下几个方面：

- **小型工作坊形式：**该企业的管理者培训采用了兼具授课和业务研讨功能的小型工作坊形式，形成探讨场，更易综合各方业务视角，高效共识。
- **洞察行业趋势：**通过行业讲师授课，管理者深入了解大健康行业消费者变化趋势，并结合行业优秀案例分析全域经营的价值及可迁移策略。
- **高层研讨：**来自不同部门的管理层在工作坊的研讨环节，围绕自身全域业务定位进行深入的探讨，最终明确阶段性业务目标，并达成了全域经营业务战略及协同配合模式共识。

同时，基于管理层全域经营业务共识，进而研讨了公司全域人才培养计划，以支撑该业务战略的落地。

- **明确学练结合的一线业务培训：**要求企业推动内部教练深入业务一线，推进终端销售培训。在一线业务的培训中，企业采用学、练、赛、创的培训模式，深化了一线员工对实操技巧的理解。
- **培养内部教练：**推动企业内部教练转训模式，构建持续培训能力，提升企业全域培训的自造血能力。内部教练培训不仅包括一线需要掌握的运营技巧学习，还包括针对教练转训能力的课程。
- **萃取优秀案例沉淀素材库：**萃取内部优秀实践，形成可复制的方法论与素材库，供全员长期参考与取用。

运营团队策略培训： 围绕业务认知、运营能力和策略落地进行培养

为了确保团队成员能够有效地推动项目进展并实现业务目标，运营团队的培训需求集中在提升团队成员对业务认知、运营能力和策略落地的培养上。





营销活动策划培训

如何从拆解基础活动的全链路，制定拉新、促活、转化等不同活动的运营目标。



用户运营策略培训

如何搭建用户运营体系，制定差异化的用户运营策略，同时如何实现社群 IP 建设、营销等精细化运营手段，以及分析用户数据并持续挖掘用户价值，激活品牌自有用户，推动转化、口碑分享及复购。



会员运营策略培训

如何熟练规划和完善会员管理体系，搭建数据标签体系，实施会员分层和全生命周期管理的能力。



商城运营策略培训

如何科学的设计购物路径、优化商城视觉、把控数据化运营商品方法。

九牧王

全球销量领先的男裤专家

九牧王：通过微商城人才训练营推动中层营运能力提升

九牧王是一家集研发设计、生产、销售为一体的时尚产业公司。在数字化浪潮下，企业加快布局全域经营，卓有成效。针对全域经营的中层员工，九牧王去年与腾讯智慧零售学堂共创了针对微商城运营的人才集训营。

本次培训亮点主要体现在以下几个方面：

- **业务同步推进：**采用“边培训边推进业务”的高效作战模式，结合小程序商城营销活动实际的业务，带领学员进行专项课程的集中突破训练，同时，辅以岗位技能的周期课程培训、考试考核以及腾讯访学，夯实学员能力，不断梳理实操方法和 SOP，让学习成果能够快速去业务中实践、反馈、迭代，为长期业务增长持续赋能。
- **专题课程设计：**针对小程序商城的营销活动，定制设计集中性专题课程，以实现业务重点的突破。学员全面参与小程序商城运营的系统性课程，确保对商城运营全流程的深入理解。
- **精准能力提升：**根据微商城的具体业务需求，设计精准的能力提升计划，确保员工技能与市场同步。
- **综合教学模式：**结合线上和线下学习，以及带教陪跑的方式，提高了学习的互动性和实践性。

九牧王通过微商城人才训练营的精心培养，在全国 27 家分公司中培养了一批业务成果显著的优秀学员。经过这一系列专业且富有成效的培训活动，其团队在第三季度展现出了强劲的营运能力，业绩同比增长了 31.7%，这一显著的增长充分展现了培训的成效。同时，平均开单率在第二季度的基础上环比提升了 5%。通过这样的培训和激励机制，不仅增强了员工的专业技能和业务理解，还激发了团队的活力和创造力，为公司的持续发展和市场扩张奠定了坚实的人才基础。



来伊份
LYFEN

来伊份：内外部资源协同赋能全域运营人才培养

随着业务发展，来伊份发现具备全局视角、私域实战运营经验的人才存在缺口，因此公司启动全域用户数字化建设和人才培养工作，并在公司内完成对全域数字化、用户运营、私域营销等专业知识的培训覆盖。为了进一步深入践行企业战略，更好服务企业运营实训的落地，来伊份采取了如下培训措施：

- **自上而下推动全域人才认证：**在企业内部从上到下推动智慧零售全域人才认证，鼓励运营团队全员学习、考证；提升了运营人才的策略和运营实操能力。
- **调动内外资源共创定制化课程：**引入外部个人讲师、第三方服务商机构讲师等外部专家走进企业内部，与培训部门联合研发适配本企业的课程，同时也不断通过游学等方式加强行业交流、保持创新活力。
- **在业务实践中培养复合型运营专家：**加快对综合职能“零售数字化专家”的培养，把总部兼具会员和数字化职能的综合类人才，投入各子公司市场，使其能够在子公司落实和践行总部的策略，实现总部与子公司的承上启下、达成一致。
- **加盟商标杆案例陪跑：**注重标杆案例打造，对于有数字化运营基础的加盟商门店，总部带着加盟商会员负责人研究会员情况并制定经营提升方案，由加盟商落地试跑 2-3 个月，通过现场座谈回访的方式，进行方案改进，整个闭环下来，单店业绩转化提升都有很大的突破。今年，该品牌会持续沿用此方式，不断复制和放大标杆案例效应。

终端销售培训：
培训围绕门店导购和加盟商全域经营通识、
终端销售达成的实操规范、指南、数字化工具
使用，及运营策略类培训

数字导购是对传统导购岗位的数字化升级。数字导购相关的培训需要企业从数字导购的底层逻辑、客户运营路径和落地路径三方面出发，从认知到执行为员工提供数字导购的相关技能和用户思维迭代。

同时，加盟商门店作为企业全域经营模式下线下终端的一部分，是全域人才培养中的关键一环。加盟商的全域经营意识与配合度直接影响着品牌全域经营策略落地的成效。企业针对终端加盟商在全域经营方面的认知、技能和策略培训必不可少。



培训课题

针对导购培训的需求主要集中在数字化工具的使用、用户思维、私域用户维护与激活。培训形式需要简单易懂，注重实际操作，以便导购能够应用到每日的业务作业中，不断提升自己的销售技能和业绩。数字导购的培训课题应该围绕数字导购的**底层逻辑、客户运营路径和落地路径**三个方向展开：

全域业务认知提升

围绕为什么做数字导购、重要的销售逻辑变化等数字导购底层逻辑提升对全域经营的认知提升。

落地工具和技能培训

客户运营数字化工具的使用技巧和操作规范，通过社群等方式进行客户管理和维护，从普通导购向具备线上服务客户和开单能力的数字导购升级。

客户运营能力提升

加强客户运营路径通识，如何从拓客到关键意见用户的维护的技巧；

针对进阶的数字导购和店长、区域经理，如何通过培训提升其分层客户维护和成交管理和全场景顾问式服务的能力。如通过导购数据指标回顾，指导业绩和流量目标规划。

而针对加盟商及其门店导购，除了以上关于全域业务认知提升、客户运营能力提升和落地业务能力的培训课题，当前企业还针对加盟商的业务需求开展了**会员运营、门店营销、管理系统培训和标杆案例学习**等方面的培训。



周大生：通过全域认知和实操培训赋能加盟商 和门店导购数字能力提升

加快布局全域经营，不断尝试更有效的加盟商赋能方式，以提升加盟商数字化经营能力和赋能终端门店人才培养。周大生针对加盟商和终端门店开展了两类培训：

针对加盟商：

强化加盟商全域经营意识：品牌总部通过认知课、游学等多种形式的培训让加盟商认识到全域经营的重要性，了解全域经营对加盟商自身的价值，提高加盟商的配合积极性和主动性。

差异化的培训内容：针对不同业务需求的加盟商，设立了《大生精英荟》、《青创营》、《智慧零售研学社》等不同的培训项目，全面覆盖线下门店、线上直播电商、线上赋能线下全域经营等不同业务领域。

针对门店导购：

清晰的培训路径：周大生基于集团人才培养体系腾龙、见龙、跃龙、飞龙，结合全域数字化人才培养的需求，有效地促进了员工从新手到成熟导购的成长。

实操培训：总部为加盟商提供导购所需具备的核心能力模块和成长路径，详细介绍全经营下数字导购实操方法和价值，帮助加盟商提升销售业绩。

灵活的培训形式：培训形式多样，包括线上直播、线下驻店、私域集训营等，确保导购能够在不同的应用场景中掌握所需技能。

多样化的激励措施：周大生总部联合腾讯智慧零售学堂，推出赛训结合的联合学习认证，配以丰富的学习激励方式，进一步提升导购的参与度和配合度。

通过这一系列培训措施，该品牌在赋能加盟商的同时提升了导购的数字化能力，促进了产品的销售，同时也为品牌积累了大量私域用户，提高了客户对品牌的信任。去年12月直营导购通过《私域七天训练营》系统化培养导购的私域运营能力，共有200+家门店、1100+名导购参加。训练营后考试合格率100%，90分及以上的导购占比85%+。当月私域好友数增长6w+人，招募、邀约、回访任务产生1700+万元的关联销售。

推动生态长期共建全域人才标准和培养体系

培训不仅是提升员工技能的重要途径，也是支持企业全域经营持续发展的重要手段。然而，随着市场竞争的加剧和行业环境的不断变化，仅仅依靠企业单方面的力量无法解决人才培养中所有难题。例如，企业全域推进过程中面临的关于人才选育的难点。因此，企业需要从行业生态的视角看待人才培养，关注行业发展趋势，重视人才标准和认证体系的共建，积极参与行业人才培养体系的建设，通过人才共建的形式应对行业变革，并推动全域人才的可持续发展。

腾讯智慧零售联合中国连锁经营协会推出的《智慧零售全域人才岗位标准》为全域经营生态的人才标准建设提供了范本。该标准对小程序商城运营师、用户运营师、会员运营师、数字导购四大典型岗位的能力要求进行明确，为企业招聘和培训全域人才提供依据，为企业优化组织架构提供参考。通过该人才标准，企业可以合理设定全域人才岗位，提升人才培养的质量和效率。通过明确的人才标准，企业可以设计出更加合理的人才培养计划，促进员工的专业成长和能力提升。

此外，为了解决全域人才培养的实际问题，腾讯智慧零售还发起了全域人才认证计划，与多家生态头部企业联合打造系统化课程并推出配套学习认证体系，免费面向行业开放。一方面通过人才能力模型科学指导企业的人才评估，同时针对全域经营推出理论实战结合的定制化课程和与之配套的“学 - 考 - 认证”一体化培训。该计划聚焦与消费者强连接，且在企业全域转型中人才短缺现象最为明显的用户、商城、门店三个方向。其中，用户方向聚焦企业会员运营师、用户运营师的培养，商城方向聚焦小程序商城运营师的培养，而门店方向则聚焦数字导购。当前该认证已经吸引了数十个行业的 7000 多家企业，超过 23000 位学员参与，为企业落地全域经营提供了有力的人才支持。





图：全域人才认证和岗位标准正持续指引行业的选育留用和助力良性的人才管理机制

过去几年，在腾讯与零售品牌企业、生态合作伙伴的紧密合作和共同推动下，全域人才共建模式迎来持续的突破和创新。在市场环境瞬息万变的今天，健康良性的人才生态需要多方共建。与整个零售业态经营紧密结合，共同构建良好的人才生态，是实现行业全面、协调、可持续发展的关键。未来，呼吁全行业共同加入人才共建的行列，以开放的心态、创新的思维，共同为我国全域人才建设和零售行业的繁荣发展贡献力量。

国家新职业“用户增长运营师” 为全域人才发展提供保障

全域人才所代表的“数字化人才”在产业数字化升级的土壤中长成，是数字经济蓬勃发展的有力侧面，有望成为就业市场中最具备竞争力的人才类型，也是国家鼓励的培育对象。

2024年7月31日，人力资源和社会保障部会同国家市场监督管理总局、国家统计局正式发布了19个新职业，腾讯智慧零售参与申报的“用户增长运营师”位列其中。用户增长运营师指运用数字化工具，从事企业或机构用户增长、管理及运营等工作的人员。其职能范围覆盖并深度融合了数字导购、用户运营、会员运营等岗位领域，为相关岗位人才开辟了全新的职业赛道与归属。据统计，该领域从业者数量以千万计。

国家人社部新职业评审专家、中国人事科学研究院企业人事管理研究室主任范巍研究员介绍称，新职业的发布意味着相关从业者拥有了合法合规、为社会所认可的“身份证明”，其社会地位和职业声望会有显著提升。未来，从业者还将享受国家配套的职业教育和技能认定，在多地也能享受诸如落户、购房、评价等人才支持政策。

腾讯智慧零售也将积极支持用户增长运营师国家职业技术技能标准的制定，也会持续助力商家的人才组织力发展。



CONCLUSION

结语

实现全域经营，既要根据企业所处的阶段做好目标定位和策略设计，也要搭建适配自身发展的人才团队并形成合力。本报告旨在通过提炼典型的零售企业全域经营组织形态与人才体系，为零售行业提供参考，明确组织变革策略与人才需求，顺利实现全域经营转型。

总体而言，企业应首先搭建适配的组织架构，并设计跨部门合作的协同关系及部门内分工，确保统领全域经营相关的部门职能围绕着“以消费者为中心”的主线进行扩展和延伸。同时，企业应在岗位设置及制定绩效时扣紧用户增长的核心目标，从而实现用户全生命周期精细化运营。最后，企业可根据自身的人才需求和缺口情况，借助行业和生态力量进行分级人才培养，以人才驱动全域经营的持续增长。

全域经营的实际落地过程并非一蹴而就，企业需持续调整业务流程、组织架构和数字化基建和能力，逐步建立覆盖全渠道、全场景、用户全生命周期的经营体系。在此过程中，企业应坚定战略定力、坚持高举高打，坚持长期主义，才能在新一轮商业浪潮中保持优势，实现稳健的可持续增长。

顾问与致谢

顾问指导

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、腾讯广告市场副总裁

梅婷 腾讯智慧零售市场与增长运营总经理

专家团队

狮明亮 罗俊敏 昌圣恩 王墨 李洋 吴纯泽 苏龙飞

何迪 曹超云 吴莎 李忠 赵明明 曹犇 陈勵 杭梦圆

何帆 刘畅 陈杰 马冬平 陈序娟 许浩 何旭霞

陈亦旻 丁培根 刘志 陈涛 胡璐璐

内容创作

张芳 钟汝轩 尹冠群 李阳 黄超子

视觉策划

罗福良

发行宣传

李碣石 刘蕾 加琳玮 王敏 沈进超 孟雪锋 程向阳

田林妍 努尔夏提·尼加提 邱李特 江炜 石晓

特别鸣谢

德勤中国研究中心合伙人陈岚及其团队

特别鸣谢提供人才建设案例的企业伙伴

WINONA
薇诺娜

来伊份
LYFEN

九牧王
全球销量领先的男装专家

周大生
CHOW TAI SENG

* 以上致谢名单没有先后次序之分



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



腾讯智慧零售学堂

TENCENT SMART RETAIL INSTITUTE

腾讯智慧零售学堂是腾讯官方首个聚焦零售行业全域经营的知识学习及认证服务平台，以全域经营为内核，提供持续的能力建设，源源不断地培养和输出全域经营从业人才。



腾讯智慧零售学堂
官方小程序



扫码添加腾讯智慧零售
学堂小助理



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”。我们依托“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。



扫码关注腾讯广告
获取更多资讯



腾讯营销洞察，依托国内领先的互联网流量与内容场景，深耕行业营销实践及创新玩法，运用科学、综合的研究方法洞悉行业新模式、洞识营销新趋势，为营销人提供最前沿的营销参考及建议、推动行业知识的迭代更新，帮助品牌理解用户，实现高效商业增长。



扫码关注腾讯营销洞察（TMI）
获取更多资讯