



腾讯 x 贝恩：智慧零售私域白皮书2021

— 修炼四大核心能力，推动私域增长水轮，储蓄用户长期价值

Tencent



BAIN & COMPANY



目录

寄语	pg. 3
1. 摘要	pg. 4
2. 疫情防控新常态下，消费者行为呈现四大趋势	pg. 6
消费两极分化	pg. 6
圈层细分显著	pg. 6
全渠道呈常态	pg. 6
私域生态繁荣	pg. 7
3. “私域增长水轮”和“四力”方法论助力品牌玩转私域运营	pg. 9
“私域增长水轮”模型	pg. 9
“四力”方法论	pg. 12
4. 细分行业洞察及优秀案例	pg. 13
鞋服行业篇	pg. 13
- 需求态势：总需求回升	pg. 13
- 消费者变化趋势	pg. 13
美妆行业篇	pg. 14
- 需求态势：行业需求强势反弹	pg. 14
- 消费者变化趋势	pg. 15
鞋服和美妆行业：消费新趋势下，私域在企业心中地位不断提升	pg. 16
鞋服行业优秀私域运营案例	pg. 17
- 鞋服行业优秀案例一：巴拉巴拉借助全渠道整合优势	pg. 18

- 鞋服行业优秀案例二：绫致拓展公域引流新玩法.....	pg. 20
美妆行业优秀私域运营案例：丝芙兰以“全渠道思维”为指引，灵活联动私域与线下门店.....	pg. 22
其他行业优秀私域运营案例：数码和商超行业案例展示.....	pg. 24
- 母婴行业优秀案例：孩子王利用微信社交属性，打造私域新阵地.....	pg. 24
5. 未来展望与“三步走”私域运营解决方案.....	pg. 26
第一步：设计战略蓝图.....	pg. 26
第二步：构建品牌私域.....	pg. 27
第三步：维护日常运营.....	pg. 27
6. 报告作者致谢.....	pg. 28

寄语



陈菲
腾讯智慧零售 副总裁

“ 特殊的2020年让全球都在共同面对很多新挑战，零售业也面临冲击。但我们欣慰地看到，服装运动、美妆日化和商超生鲜等领域的很多商家都在努力探索新的增长路径，最终通过布局私域实现了逆势增长。一个趋势也顺应而生，线上线下一体化自主经营的私域业态从锦上添花的可选项，变成零售企业不可或缺的必答题。

这样的背景下，腾讯智慧零售树立了推进私域业态规模化发展、重构零售企业新增长格局的目标。我们将重点通过“智慧零售四力提升模型”，从产品技术力、运营力、商品力和组织力的维度，来助力企业制定合适的私域策略。

智慧零售是企业的CEO工程，也是一个长期的“增长战役”。我们希望能在这个过程中扮演好数字化助手角色，在“私域增长水轮”打法模型中，我们会从组织转型、产品技术、流量运营和服务生态四个方面提供支持，在私域业态的新起点上与零售企业共创新增长。

”



蔡晴
贝恩公司 全球合伙人

“ 2020是极不寻常的一年，给品牌和零售商带来了前所未有的改变。对消费者来说，线上渠道毫无疑问已成为日常生活的重要组成部分。随着互联网时代红利开始减少，单纯以流量和平台为主的发展模式渐渐失去市场。企业需要从“流量”思维向“留量”思维转变，其中私域运营更是极为重要的一环。

需要指出的是，私域的建设并不局限于微信小程序和公众号，企业应站在更高的层面上思考。如今，很多品牌和企业的关注点已经从“该不该做私域运营”升级为“该怎么做”，对此，贝恩携手腾讯共创了“私域增长水轮”打法模型（即聚水流-凝水势-溅水花-变水力-促循环，到最终的蓄能“发电”），期望帮助迭代升级中的企业从战略层面参透“私域运营”在整体业务中的定位和目标，并根据企业特性制定战略战术，部署未来几年的行动计划，在落地实施的过程中不断迭代纠错，让私域运营臻于完善，打造全面的全渠道运营体系。

”

摘要

得益于一系列有效的疫情防控措施，中国已率先进入了疫情平稳期，经济也加速回暖：据中国宏观经济论坛预测，2021年中国全年GDP预计增长8.1%。随着经济反弹，作为GDP增长“三驾马车”之一的消费品行业也有望加速回暖。

受疫情影响，消费者行为习惯出现新变化，线上化成为大势所趋，推动消费品和零售企业构建私域流量池，助力品牌升级全渠道战略。为帮助企业更好地了解消费者，贝恩和腾讯对超1万名中国消费者展开调研，并基于与约40家鞋服和美妆等行业头部企业的深度访谈，归纳总结了消费者行为的四大趋势：

- **消费两极分化：**消费升级和降级并存。以鞋服配饰行业为例，有12%的受访者表示2020年他们在价位选择上购买了更高端的商品，27%购买了更经济的商品，同时也有18%的消费者表示，既购买了更高端也购买了更经济的商品。
- **圈层细分显著：**消费者获取信息的渠道更加碎片化，且不同年龄段的选择大相径庭。以Z世代为例，有超过60%的消费者在美妆消费全过程中选择7个及以上的渠道，偏好KOL平台的比例也是其他年代人群的2-5倍。
- **全渠道呈常态：**消费品零售的线上渗透率在疫情期间飞跃6个百分点至近28%。鞋服行业尤甚，2020年线上渗透率同比从25%提升至35%。全渠道趋势有望长期持续：超过90%的消费者表示2021年会保持或增加线上消费比例。
- **私域生态繁荣：**在公域平台获客成本高企的背景下，私域渠道加速增长。例如，受访者在2020年的微信生态电商渗透率超过80%，小程序整体交易额同比增长100%至1.6万亿人民币。

以上发现均表明，消费者行为正在发生新一轮变化，展现出不同以往的新态势，对于品牌如何更好地服务消费者，实现“以消费者为中心”提出了崭新的考验，品牌私域建设已刻不容缓。

但在访谈中，许多企业就构建清晰的私域体系蓝图是否有章可循提出了疑问而且不甚了解如何强化内功，提升自身私域能力，并希望结合品牌特质进一步加强对私域流量的精细化运营。

对此，贝恩再度携手腾讯智慧零售，基于贝恩对消费品和零售行业的深刻洞察和管理咨询经验，结合腾讯平台海量的消费者及品牌相关大数据，共同推出“私域增长水轮”模型和“四力”方法论（图1）。

“私域增长水轮”模型、“四力”方法论

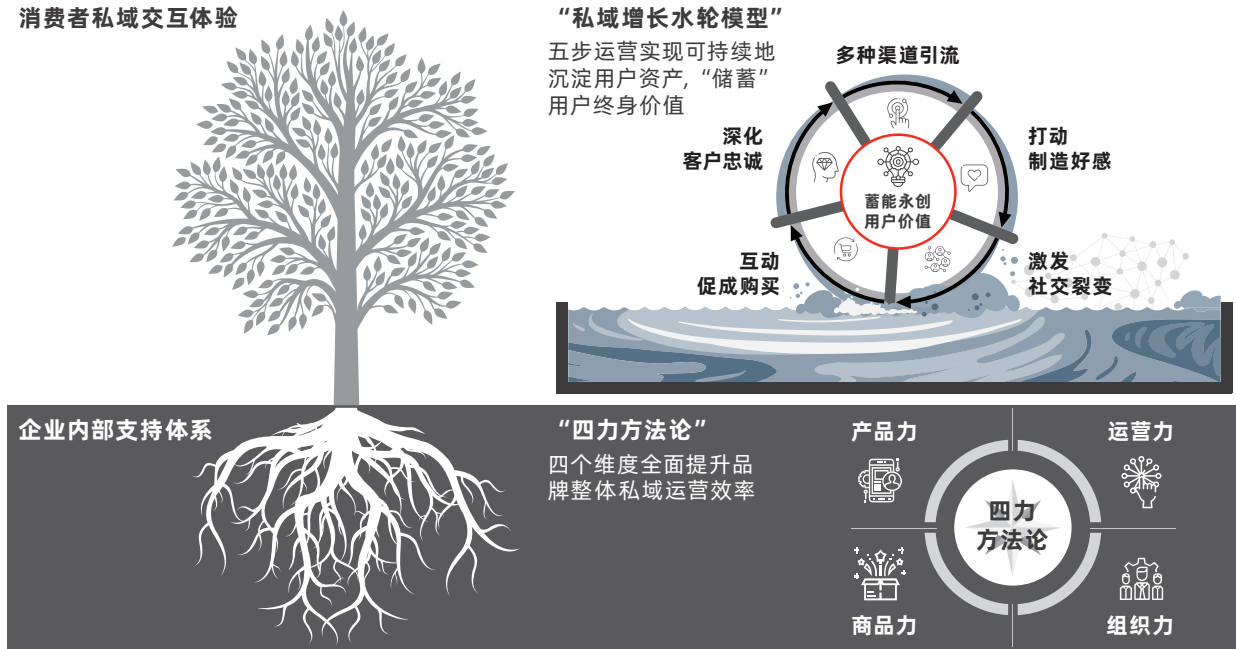
“私域增长水轮”模型从消费者互动视角出发，为品牌分析在私域运营体系建设中与消费者交互的五大重要环节，包括：多种渠道引流、打动制造好感、激发社交裂变、互动促成购买、深化客户忠诚。其作用好比一颗大树的树干，在良好地运营下不断开枝散叶。

“四力”方法论则从企业内部视角出发，帮助通过不断提升产品力、运营力、商品力和组织力，为水轮持续运转不断输送“养分”，其作用类似一颗大树的树根。

为帮助企业深入了解“私域增长水轮”和“四力”方法论的应用方法，本次报告中，我们着重分析了鞋服和美妆行业，并侧面通过3C、母婴、商超等行业的优秀案例，展现不同行业的私域运营特点。

展望未来，品牌私域运营将在消费品和零售企业的全渠道战略中扮演愈发重要的角色。在帮助企业评估现有私域运营表现的基础上，贝恩和腾讯智慧零售首次联手推出自上而下的“三步走”私域运营解决方案，

图1: 贝恩携手腾讯智慧零售, 共同推出“私域增长水轮”模型和“四力”方法论



资料来源: 贝恩分析

助力企业规划、构建和维护私域体系, 具体包括: 帮助企业从设计私域运营的总体战略蓝图, 助力企业构建品牌私域体系, 支持企业维护私域体系日常运营, 从而为品牌私域建设提供一站式解决方案。

风物长宜放眼量, 贝恩、腾讯及腾讯生态系统服务商将作为品牌最忠诚的伙伴, 借助各自优势专长, 在企业发展私域体系的全旅程中, 提供专业的解决方案和支持服务, 携手企业厉兵秣马, 致胜长远。

疫情防控新常态下，消费者行为呈现四大趋势

2020年6月贝恩与腾讯智慧零售共同发布的《化疫为机，蓄客储能：品牌自控流量平台构建》显示，2020年上半年，在疫情直接冲击下，中国消费者行为呈现出消费理性、需求分化、线上加速、私域兴起的四个核心趋势。

2020年下半年至今，在国内疫情防控新常态下，以上趋势有了进一步的发展，并加速推动品牌私域运营建设，我们归纳为以下四点：消费两极分化、圈层细分显著、全渠道呈常态、私域生态繁荣。

消费两极分化

有别于2020年上半年消费者总收入预期偏中性，以及消费降级的现象，2020年下半年至今，消费者两极分化趋势明显，既有消费升级又有消费降级；甚至在同一品类的同一个消费者身上，高端及高性价比偏好同时并存。例如在食品饮料（非酒精）和鞋服配饰行业，有18%的消费者表示会同时购买更经济和更高端的产品。

在彩妆和护肤品行业，消费者的需求偏好更加细分和多元化。口红、眼影等经常更换的产品，消费者会同时购买高端和平价品牌；像粉底液之类长期使用的产品，消费者会出于成分安全性考虑，选择更高端的大品牌。

3C和家居用品也有类似趋势。日常消耗品上，消费者会选择价位更低的产品，满足基本需求即可；而使用时间更长的产品，例如居家办公电子设备和家具，消费者倾向于质量更好、更耐用的高端品牌。

圈层细分显著

如今，消费者圈层分界越来越显著，对品牌和渠道的偏好小众化和大众化并存。

以渠道偏好的代际差异为例。作为后起之秀，以小红书、微博等为代表的KOL平台在Z世代中表现亮眼（图2），超过40%的Z世代消费者会通过KOL平台研究商品信息，是其他年代人群的2-5倍。

然而，线下门店渠道凭借产品的真实体验以及与销售人员面对面交流产生的信任感，地位依然不容小觑：在深入研究产品信息环节，1/3以上的消费者仍会前往线下门店咨询并试用。

全渠道呈常态

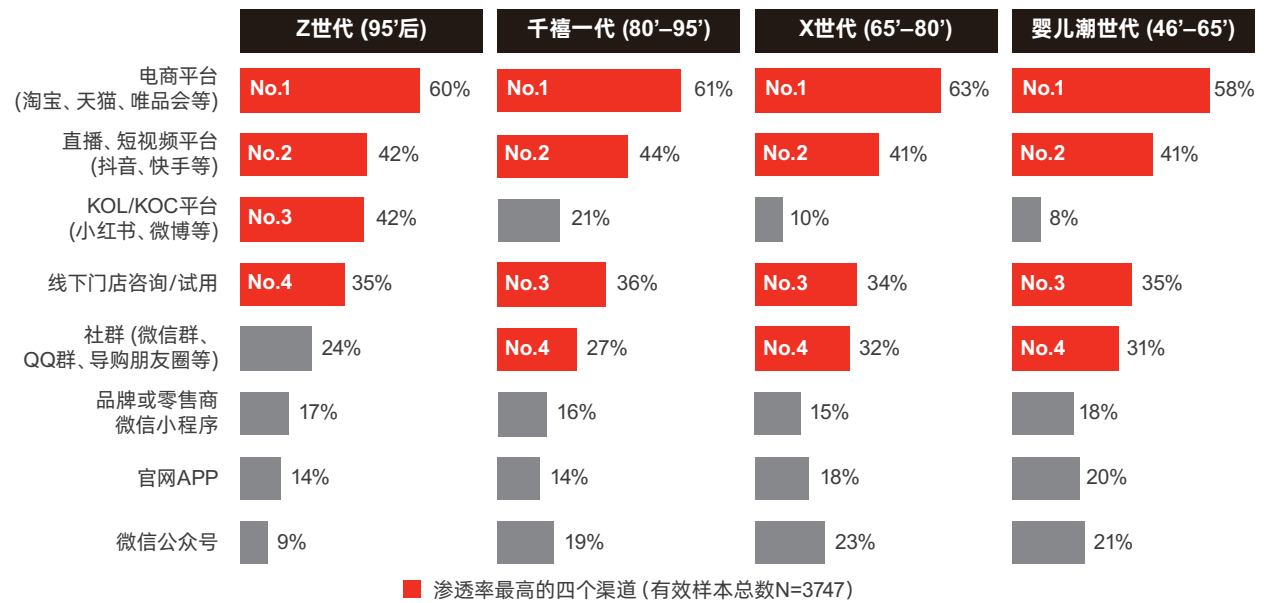
近年来，得益于不断发展的移动互联网技术、消费者积极拥抱数字化态势，我国电商格局持续迭代。2016年之前，阿里和京东双巨头鼎立，之后两年，拼多多、网易严选先后加入电商战局，腾讯则通过投资逐渐丰满电商领域布局。2019年后，拼多多加入第一梯队，腾讯凭借私域紧随其后，抖音、快手以内容优势强势入局，我国电商格局步入“群雄逐鹿”的新纪元。

疫情推动众多品牌纷纷转型并加码线上销售渠道，以生鲜为代表的原本电商渗透率较低的品类取得突破性发展。国家统计局数据显示，2020年第一季度，消费品零售线上渗透率同比上涨6个百分点至近28%。

在获取信息时，以Z世代为代表的年轻一代消费者呈现出碎片化、多渠道的特点，在爆品经济中拥有更敏锐的信息获取能力。在美妆消费全旅程中，有约60%的Z世代和千禧一代消费者会使用7个以上渠道。消费者倾向于通过更多渠道知晓、深入了解产品，在参考各类信息后，根据自己的判断选择最终的购买渠道。

图2: 在深入研究产品信息时, Z世代偏好KOL/KOC平台

Q: 2020年, 您主要通过哪些渠道【深入研究】消费品信息? (多选, 最多选四项)



注释: Z世代指出生时间在1995到2009之间, 千禧一代指出生时间在1981到1994之间, X世代指出生时间在1965到1980之间, 婴儿潮世代指出生时间在1946到1965之间
资料来源: 贝恩分析; 消费者调研

由于消费者全渠道的习惯是长期且持续的, 2020年第四季度, 消费品线上渗透率依然保持26%左右的高位。其中, 鞋服行业的线上渗透率从25%提升至35%, 创下近三年新高。展望2021年, 超九成消费者表示会保持或增加线上消费的比例。

私域生态繁荣

近年来, 在互联网用户增速放缓、平台发展逐步成熟的背景下, 公域流量红利逐渐消失, 品牌开始从“流量”思维向“留量”思维转型, 纷纷开启私域流量池建设, 私域生态不断繁荣。

作为私域生态的领头羊, 腾讯从2017年起逐渐帮助品牌打造“私域矩阵”, 小程序、企业微信、腾讯直播和公众号等一系列产品纷纷取得高速增长。例如, 2020年微信小程序的交易额同比增长超100%。本次调研中, 受访者在2020年的微信生态渗透率已经超过80%, 逼近品牌官网/APP水平。

而除了传统定义的以腾讯微信生态及品牌官网/APP为主的私域平台以外, 越来越多的以公域为主的平台也开始为品牌建立具有私域思维的产品矩阵, 探索公私域兼容的“无人区”战场。例如, 2019年阿里巴巴在其公域中突出“私域流量”概念, 包括: 天猫官方旗舰店、店铺微淘和淘宝品牌直播间。又如, 抖音大力招商品牌进入抖音小店直播间, 建立品牌官方号等。

从消费者购买旅程来看, 线上私域渠道因社交裂变和较好的用户体验, 在“购买”环节具备较强优势和更高的复购率, 有30%的受访消费者表示在购买阶段会选择通过小程序下单。未来, 相比线下渠道, 线上公域和私域渠道在消费者心中的重要性将进一步提升。



五大维度界定私域与公域渠道

为了更好地研究消费者的购买行为，本次研究中我们根据渠道整合、流量归属、用户粘性、获客成本和运营规则五个维度来界定私域与公域渠道。

具体看，以私域为主的渠道主要包括：社群，小程序，公众号，品牌官网/APP等，而以公域为主的线上渠道主要包括视频新闻等内容平台，KOL/KOC，平台电商以及线下的各类渠道等。

以私域为主的渠道，在渠道整合方面注重全渠道通路流畅，整合度较高。在流量归属方面，属于品牌或私域拥有者，表现为相对封闭的、不对其他品牌曝光的、主动的信任流量。品牌用户粘性相对较高，可利用不同触点多次触达用户。在获客成本方面，成本相对较低，可利用社交属性提升营销效率。在运营规则方面，品牌或私域拥有者可以自行制定规则，自主支配内容及流量分发。

以公域为主的渠道，在渠道整合方面更专注于线上平台，与线下渠道整合度较低。在流量归属方面，属于开放平台，表现为公开同时有多个品牌曝光、被动的推荐流量。品牌用户粘性相对低，不可反复利用。因平台资源获取竞争较激烈，获客成本相对较高。在运营规则方面，多由平台制定，品牌需要在满足规则的前提下付费获取流量。

“私域增长水轮”模型和“四力”方法论，助力品牌玩转私域运营

与过往公域大开大合的“漏斗思维”不同，私域流量的运营注重最大化流量的利用效率。消费者展现出更强的社交属性，购买触点愈发多元化，并且常常基于信任完成转化，适合通过品牌私域持续经营。

实践中，我们发现，成功的私域运营需要品牌双管齐下：一是向消费者提供完整的私域交互体验，即“悉心浇灌，枝叶茂盛”；二是整体增强企业内部的私域运营能力，即“深耕厚植，强根固本”。

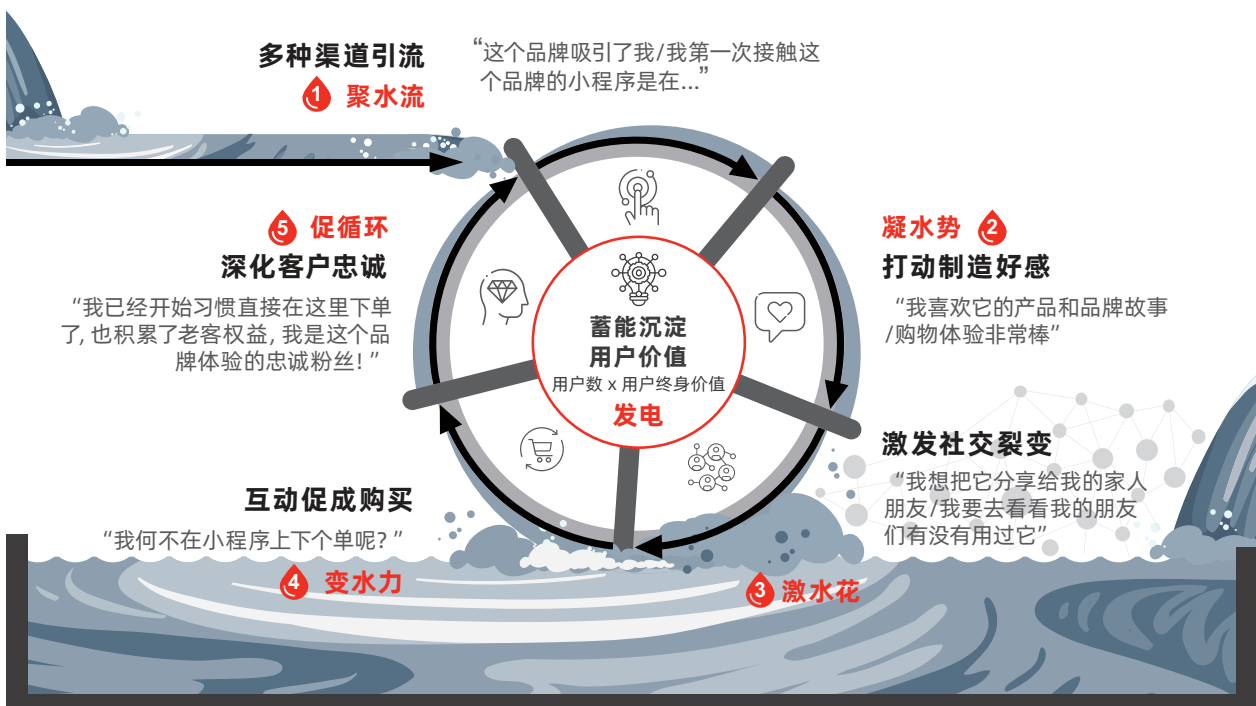
对此，为了帮助品牌玩转私域运营，贝恩与腾讯联合推出“私域增长水轮”模型和“四力”方法论，助力品牌运用“水车型”运营逻辑最大化流量的利用率，进而致胜私域新赛道。

“私域增长水轮”模型

品牌私域运营的核心在于“蓄能沉淀用户价值”，即聚焦用户体验，循序渐进地盘活具有强复购和裂变能力的用户终身价值。在这个过程中，品牌应当围绕用户购买旅程，环环相扣，层层推进，通过五步运营实现可持续的沉淀用户资产，“储蓄”用户终身价值。

实践中，成功的私域运营将会赋能品牌以水轮效应，打造因果回流的闭环，我们将其总结成五步走的“私域增长水轮”模型（图3）。

图3: 成功的消费者私域交互体验可总结成“私域增长水轮”模型



第一，多种渠道引流，即“聚水流”。“问渠哪得清如许，为有源头活水来”，对于品牌，获取专属的私域流量是用户运营的重要前提。如果说公域流量遵循“漏斗型”运营逻辑，用户的预先购买目的较强，那么运营私域流量应当遵循“水车型”逻辑，以用户强社交属性为突破口，基于信任实现转化。比如，品牌可以从线上小程序、公众号、线下门店等多种渠道引流入库，增加触点，凝聚水流、积少成多，从而搭建品牌的私域流量池。

第二，培养收获好感，即“凝水势”。“万涓成水汇大川”，面对海量的私域用户，品牌应当秉承“用户至上”的理念，凭借优质的产品和一流的服务，提高用户的心智占比，培养积累长期的好感和信任。在本次调研中，不少用户反馈自己会被品牌故事和良好体验所打动，进而夯实品牌的用户基础。

第三，激发社交裂变，即“溅水花”。“积水成渊可以兴风雨”，在私域运营中，用户不仅是消费者或潜在消费者，更在一定程度上成为了品牌推广者。比如，通过传播分享、以及社交测评等途径，依靠“人的力量”，形成口碑效应，从而激发消费需求。

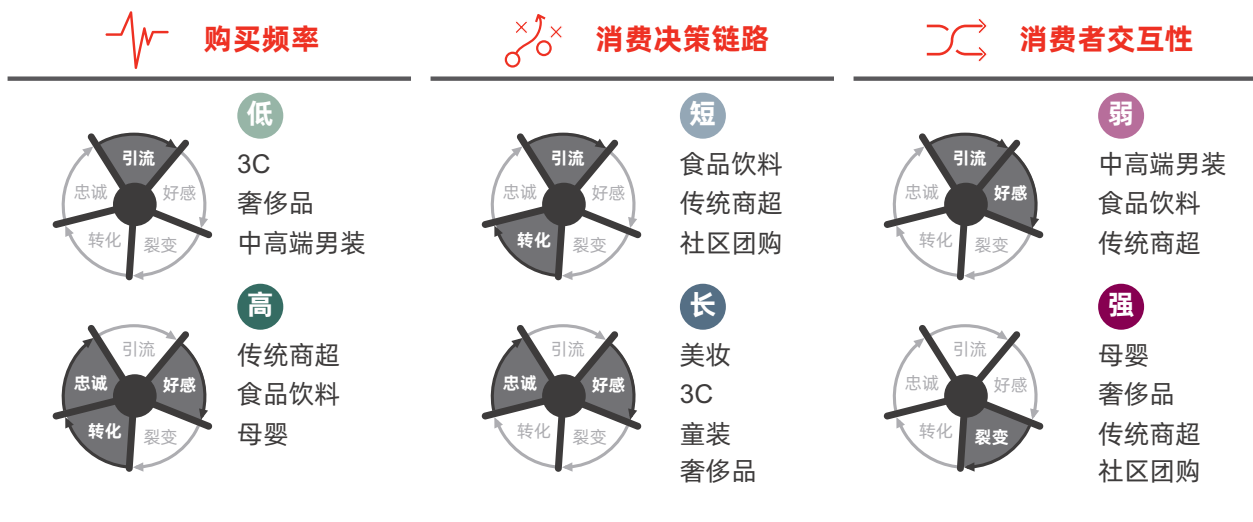
第四，互动促成购买，即“变水力”。“静水深流，厚积薄发”，作为消费者旅程中必不可少的环节，品牌还需下苦功夫让用户达成购买，例如通过一对一咨询、朋友圈种草等不同的互动形式，用户最终则可以在微信小程序下单。

第五，深化客户忠诚，即“促循环”。“细水长流成河，粒米积蓄成箩”，当用户首次下单后，如何培育用户的忠诚度，进而多次复购，激发终身价值，从而实现可持续发展，是“私域增长水轮”模型中的收官环节。对此，我们建议品牌给予相关用户老客权益或忠实粉丝的标签，扩张用户需求周期，延长用户终身价值。

基于不同品类特有的购买频率、消费决策链路、消费者交互性，我们建议，品牌应当在运用“私域增长水轮”模型时制定并且实施不同的战略（图4）。

- 购买频率较低的品类（例如3C、奢侈品、中高端男装）应侧重引流环节，较高频的品类（传统商超、食品饮料、护肤、母婴）则应更关注强化好感、提升转化、加深忠诚；
- 消费决策链路较短的品类（例如食品饮料、社区团购）需要侧重引流和转化环节，较长决策链路的品类（例如母婴、3C、童装、奢侈品）则更需要强化好感、加深忠诚；
- 消费者交互性较弱的品类（男装、食品饮料、传统商超）更侧重引流，强化好感，交互性较强的品类（母婴、奢侈品、商超、社区团购）则侧重裂变环节。

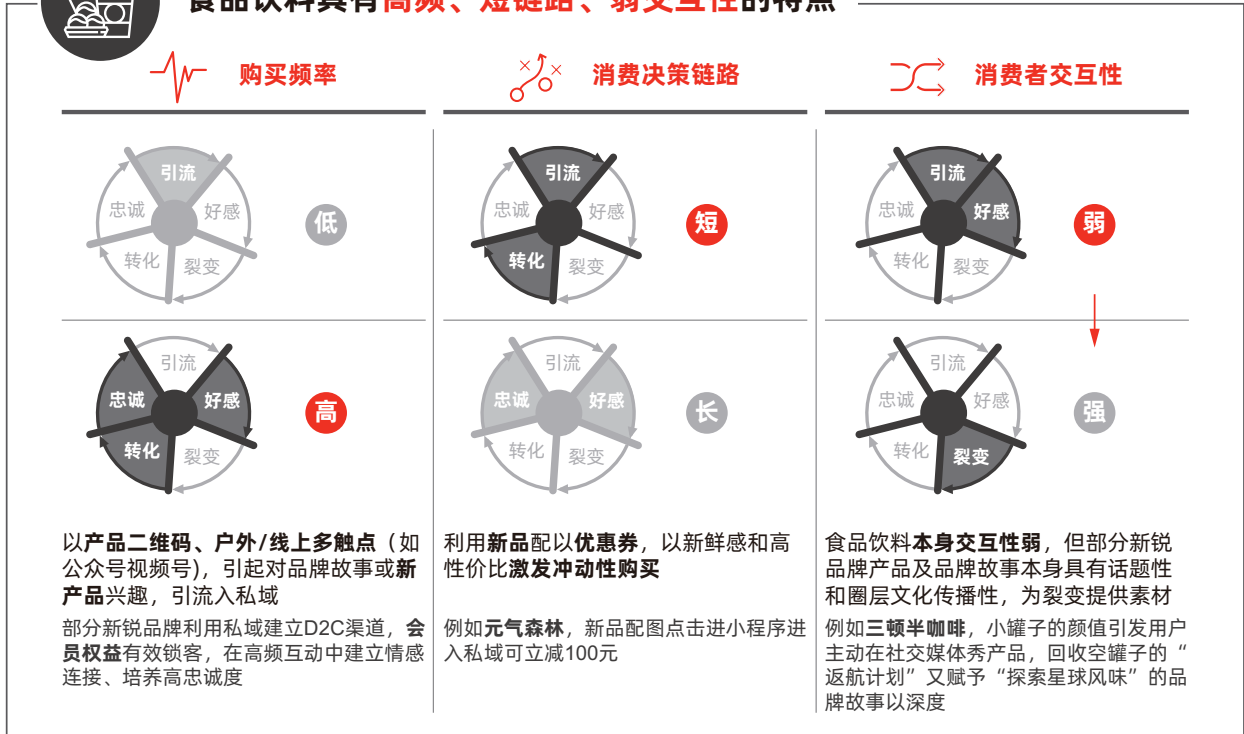
图4: 不同特性对应独特的私域打法，在消费者价值周期的“水轮”侧重点不同



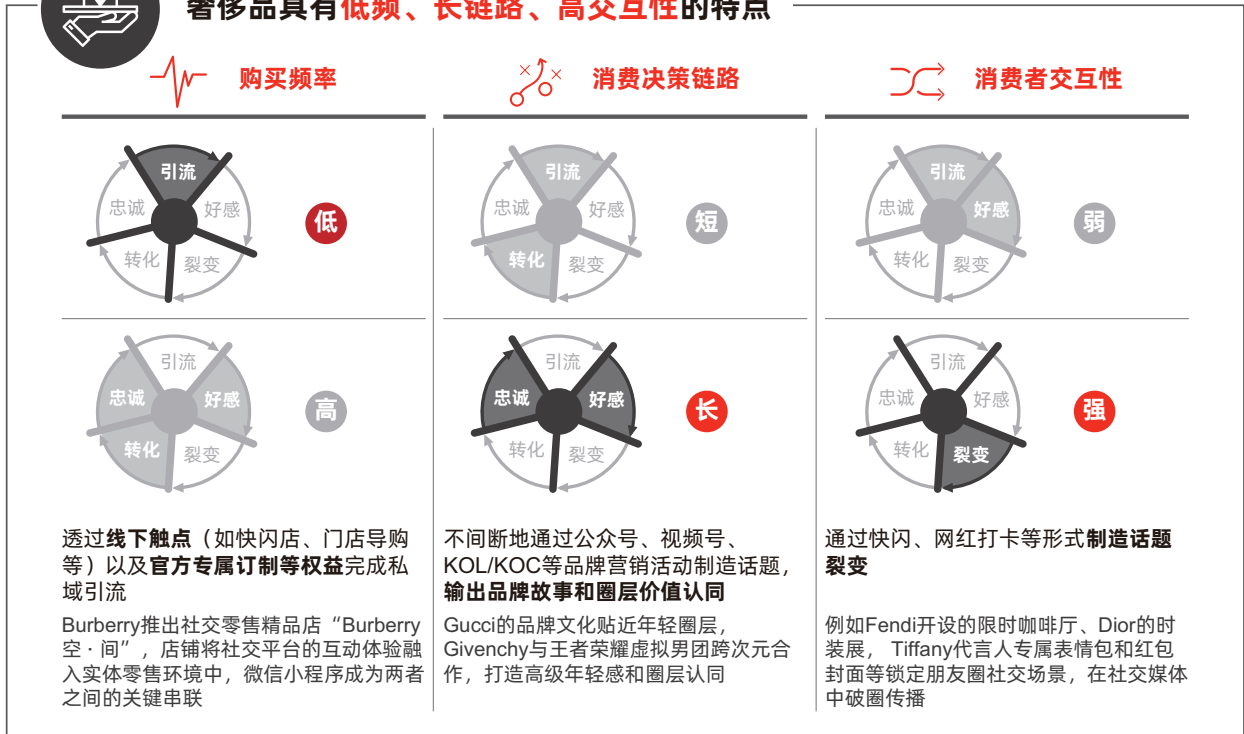
行业案例：食品饮料和奢侈品



食品饮料具有高频、短链路、弱交互性的特点



奢侈品具有低频、长链路、高交互性的特点



注：三个维度的评估基于行业平均水平，不考虑消费者个体差异；高/中/低，长/中/短，强/中/弱均为相对概念
资料来源：贝恩分析

“四力”方法论

如果把企业比作一棵大树，那么“四力”方法论就是为这棵大树不断输送养分，推动“私域增长水轮”运转的树根，助力企业从内部全面提升私域运营能力。

第一个力是“组织力”。私域自运营生态需要有力的组织支撑。目前主要有四个模式，包括：市场部主导、线下业务主导、隶属于电商部和独立团队。这四种模式对于每个企业不可一概而论，也不一定适用所有企业。因此，企业要从自身出发，高度重视私域流量运营，以及内外团队协同和资源整合能力，并给与合适的激励。

例如，有的品牌在内部核心部门设置了小程序相关业务指标，灵活调动跨部门资源，快速响应组织变革需求。又如，在服装、日化和美妆等行业，一些品牌把小程序和线下激励，做了非常充分的打通和一致性，甚至深度绑定。

第二个力是“商品力”，包括商品的SKU宽度和价格力度。我们发现，行业头部企业在私域内比平台上有更宽的SKU，例如品牌投入了很多的专属商品，只能在私域渠道中获取，这就会相应地衍生出新的运营玩法。而价格方面，如何区隔私域商品的价格是值得企业思考的问题。相对其他平台和线下渠道，小程序具备相对较强的商品竞争力。品牌能够及时获取SKU数量及库存、爆款价格差异、首发优势货品数量、上新的频率、促销节奏等核心指标，根据用户喜好调整并匹配供需，最大化商品力。

第三个力是“运营力”，如何合理布局私域运营的渠道分布，增强不同触点和渠道流量获取和运营转化能力至关重要。我们建议，品牌可以通过分析研究流量来源、数量及分布，阅读/转化跳转率等内容运营指标，观看/转化率等直播指标，以及人群包投放ROI，攻克弱点，增强优势，全面加强运营效率。例如，自疫情以来，有越来越多的企业把线下资源进行了充分的调动，因此，微信聊天和扫码为企业的私域贡献了非常多额外流量的占比。以鞋服行业为例，在2020年中的渠道结构，微信生态内有25%左右的贡献来自于公众号。

第四个力是“产品技术力”，包括四个核心方面。第一，基于产品基础性能的三大测试——压力、兼容性、安全。第二，结合用户场景、商品特点规划信息架构，例如小程序定位和用户交互是否合理。第三，核心功能是否健全，例如用户授权、购物车及订单、直播、商品详情、搜索/推荐，客服售后、会员服务等。第四，如何通过可量化数据提升小程序内千人千面的能力。

细分行业洞察及优秀案例

鞋服行业篇



需求态势：总需求回升

2020年，疫情冲击之下，消费者减少外出社交，鞋服品类因此受创，总体销量下跌约10%。随着消费者对疫情控制的信心增强和外出增加，服饰的需求有望回升，有近一半的消费者表示2021年将增加服饰大类的支出，其中有27%的受访者预计增加10-30%，还有16%的受访者会增加30-50%。

消费者变化趋势

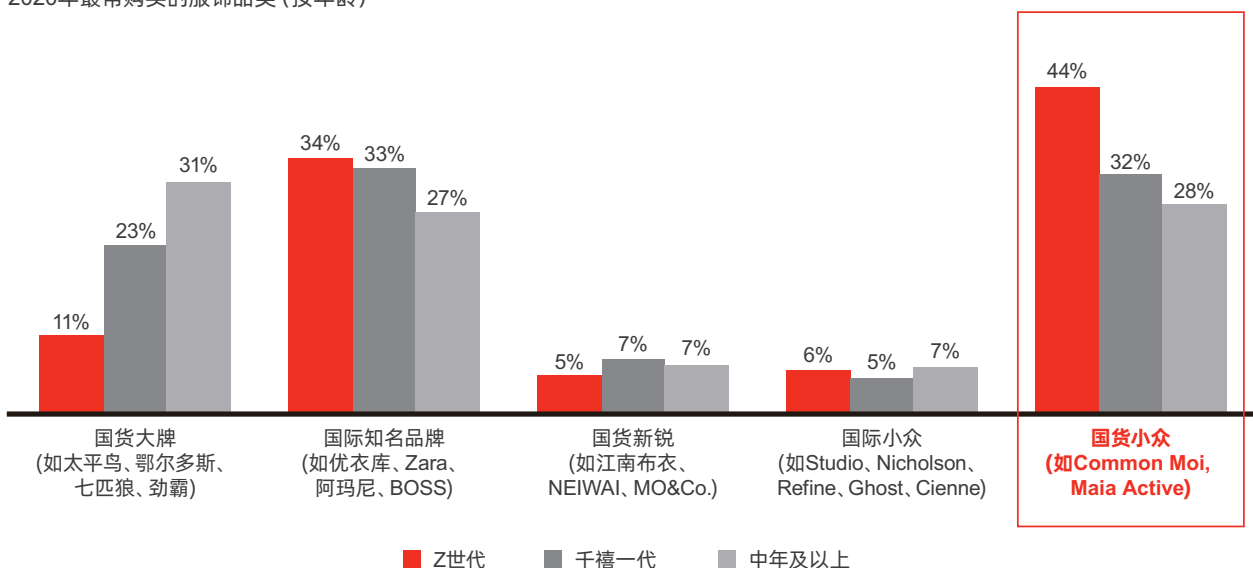
首先，对于鞋服行业，消费者同时偏好高端品牌和平价品牌。有26%的消费者表示，2021年会“购买更经济的商品”，9%会“购买更高端的商品”。与此同时，26%表示两者兼有，与去年几乎持平。

其次，年轻一代（特别是Z世代）的个性化需求日益旺盛，更愿意花时间和精力去搜索、尝试符合自己个性的服饰，从“千人一面”转为“千人千面”。在2020年，44%的受访Z世代最常购买的是国内小众品牌（如电商平台精品店等所售服饰），高于千禧一代和中老年人群的32%和28%；相比之下，仅有11%的Z世代受访者最常买国货大牌，远低于千禧一代和中老年人的23%和31%（图5）。

图5: 年轻一代（特别是Z世代）表现出对国货小众品牌更强烈的偏好

Q: 在鞋服品类，您在2020年，最常购买以下哪种类型的品牌? (有效样本总数N=2764)

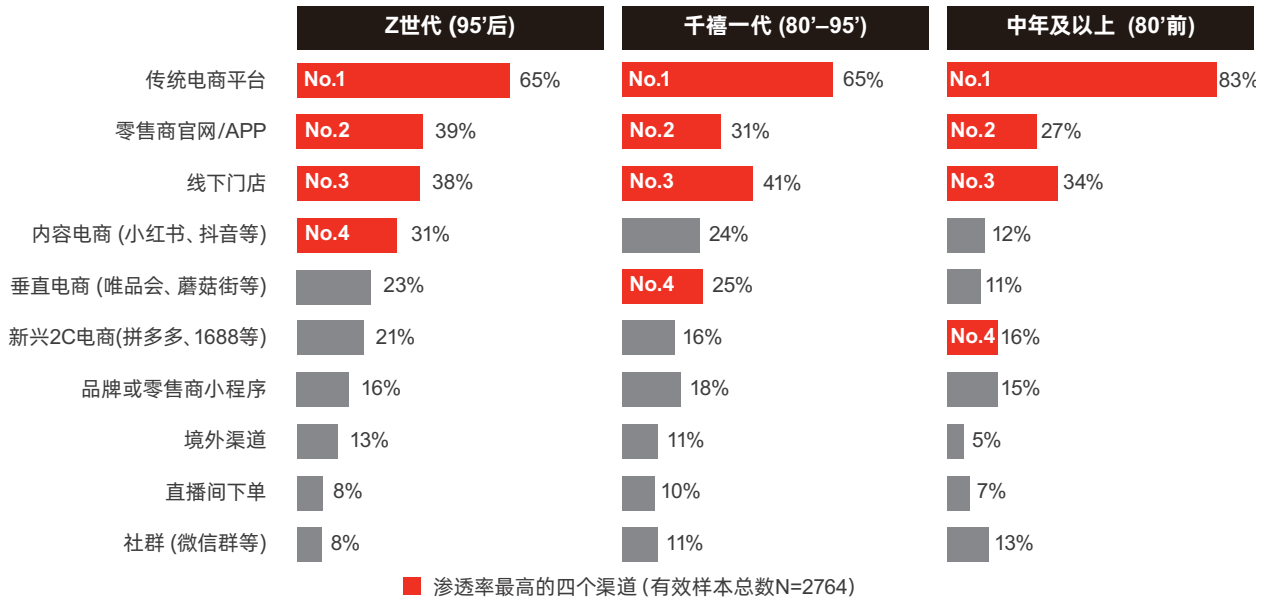
2020年最常购买的服饰品类 (按年龄)



注释：Z世代指出生时间在1995到2009之间，千禧一代指出生时间在1981到1994之间，中年及以上指出生时间在1980年之前
资料来源：贝恩分析；消费者调研

图6: 在购买渠道中，线下门店依旧名列前茅；在线上部分，比较各年龄层消费者，年长者对传统电商购买的习惯依然明显

Q: 2020年，您主要通过哪些渠道【购买】鞋服? (多选，最多选四项)



注释：Z世代指出生时间在1995到2009之间，千禧一代指出生时间在1981到1994之间，中年及以上指出生时间在1980年之前
资料来源：贝恩分析；消费者调研

第三，年长人群对传统电商平台习惯依旧显著，超过80%的中年消费者表示主要通过传统电商平台购买鞋服产品。而年轻一代（尤其是Z世代）更偏好内容电商，如热衷于在小红书上分享交流OOTD(Outfit of the Day, 今日穿搭)，以及了解品牌故事和品牌价值。此外，内容电商社区的评论、点赞功能极大提升了年轻人的满足感。因此，超过30%的Z世代消费者把小红书、抖音等列为主要购买鞋服的渠道（图6），而方便的退换货功能也是受到年轻人青睐的另一大原因。

第四，疫情催化下，鞋服行业的线上渗透率从2019年的25%提升至2020年的35%。未来，随着消费者习惯的养成，线上化的势头有望持续上升，近半数受访者表示将在2021年进一步增加线上消费支出。

最后，在疫情影响下，线下门店加速结构优化，品牌纷纷关闭低效小店，而是更加注重精细化管理和DTC（直接到用户）提升运营质量。

美妆行业篇



需求态势：行业需求强势反弹

在2020年第一季度短暂遭遇疫情冲击后，美妆行业借助电商平台整体迅速回温，并在第四季度实现高速增长。国家统计局数据显示，2020年11月，化妆品零售额511亿元，环比增长81%，同比2019年也大幅提高，行业需求强势反弹。

类似鞋服行业，随着出行恢复正常，社交增加，未来一年，消费者在彩妆和护肤品的花销预计皆有提升：选择“预计花销将增长”的消费者比例达到了59%。

消费者变化趋势

第一，不同于疫情爆发前，消费者在选购美妆产品时，正在从“买贵的大牌”转变为“买对的和共情品牌”，在新理念的指引下，美妆高端与平价品牌共舞。

三成的受访者表示，2021年会同时购买更高端和更经济的产品。生活中，比起追求“贵的大牌”，消费者更加在意品牌/产品是否适合自己。例如消费者喜欢比较、善于学习比较，自己发现新的好的品牌，此外，还会根据自身使用情况，购买更适合自己肤质的产品，而不是一味追求大牌。

因此，美妆品牌须具备更鲜明的品牌定位及产品特点，并将其清晰地传递给消费者，并协助消费者找到最适合自己的产品。

第二，年轻一代愿意为个性化买单，对更能彰显个性的国货新锐彩妆情有独钟。凭借极强的定制化、个性化，以花西子为代表的国内新锐品牌成为“黑马”，以45%的比例成为受访Z世代消费者最常购买的美妆品牌。朋友推荐、社交需求和跨界联名成为Z世代消费者选择国货的主要原因。

中年以上消费者更倾向于国货品牌，如有73%的受访中年消费者表示自己最常购买卡姿兰等国货美妆品牌（图7）。

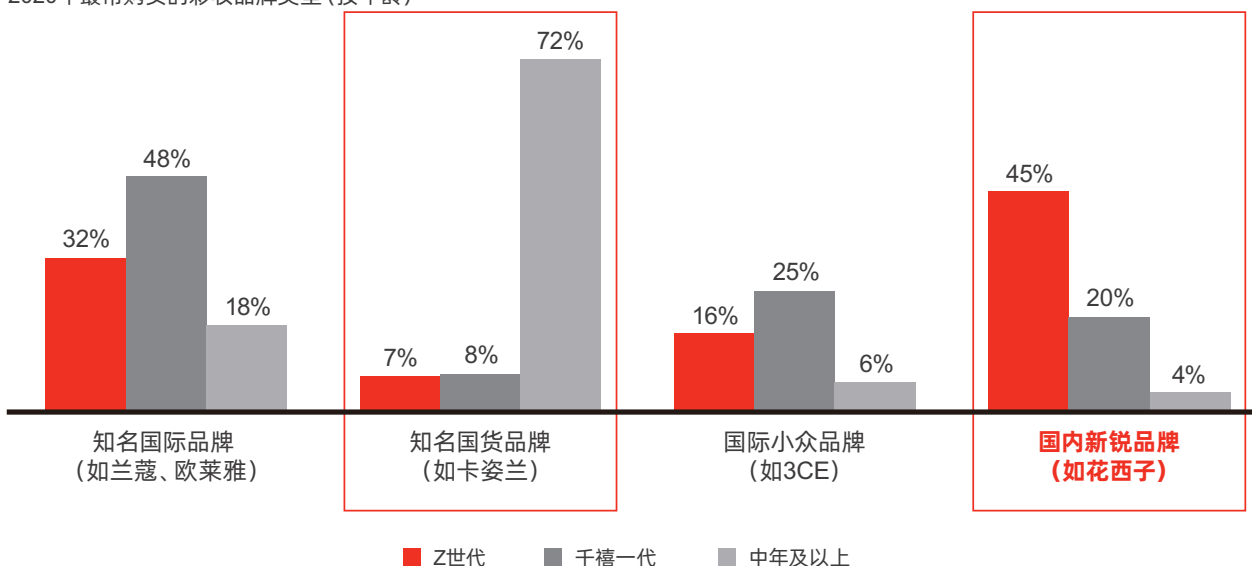
Z世代和千禧一代消费者倾向于自己去发现适合自己的品牌和小众品牌。成长于数字化时代的他们善于学习比较，更加善于搜索和处理大量信息，调查显示，分别有61%和57%的受访Z世代和千禧一代受访者会通过7个以上的渠道选购美妆产品。

为了抢占消费者心智，我们为美妆品牌总结出两套打法，分别是：以“短、平、快”的方式铺开并且快速渗透市场的“覆盖大消费市场”打法（比如完美日记），以及聚焦某一圈层消费者，用特定产品组合，通过圈

图7：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彩妆情有独钟，千禧一代热衷国际品牌，而中年以上更倾向于国货品牌

Q：在彩妆品类里，您最常购买哪种类型的品牌？（有效样本总数N=3163）

2020年最常购买的彩妆品牌类型（按年龄）



资料来源：贝恩分析；消费者调研；消费者访谈

层和共性占领心智的打法（比如Charlotte Tilbury和薇诺娜）。无论品牌采取哪一打法，都需要主动占据消费者的碎片化时间进行品牌认知建设和营销，从而在众多渠道中脱颖而出，赢取先机。

此外，美妆品牌的线下门店因其不可替代的体验属性，目前依然是中年及以上消费者的首选购买渠道。通过提供亲自试用和与导购面对面互动等机会，线下门店吸引过半（55%）中年及以上消费者在店内购买，此外，还有37%和33%的受访Z世代和千禧一代也会在线下门店购物。

对此，我们建议，零售商/品牌方注重线下渠道的创新与突破，可以从以下“三个新”入手，有的放矢选择适合自身的打法：

- 新形态（以调色师为代表的美妆集合店）：以“年轻人”为主要受众，提供重要的试用/试妆场所，成为品牌和用户建立关系的场景；重体验的自助式购物，配合美妆全品类的产品陈列，让年轻消费者自由探索与发现；装修风格大胆、新奇，吸引年轻人打卡，提高社交传播性
- 新发展（以完美日记为代表的线上向线下进发）：从线上起家走向线下；试用和探索新品成为线下店主要功能；注重线上线下融合的模式，如“小程序预约下单、到店体验提货”，利用线下店让全渠道购买体验更快速便捷
- 新探索（以丝芙兰为代表的线下线上融合方法）：借助长期积累的线下零售运营能力及成熟的会员体系，发力打造线上私域，打破线上线下渠道边界；运用线下门店美妆顾问“Smart BA”及其他数字化工具，向线上私域引流；注重从线上导流至线下门店体验，致力于为消费者打造全渠道的多触点、多样化的消费体验

线上渠道方面，年轻一代对于线上平台的接受程度更高，其中，传统电商平台和品牌官网/APP都是Z世代和千禧一代的重要购买途径。此外，内容电商对于Z世代的重要性已趋近线下门店。

实际上，与快速消费品总体相比，美妆的线上渗透率始终处于领先水平：《2020年中国购物者报告》显示，2020年第三季度，护肤品和彩妆的线上渗透率分别为55%和60%，是快速消费品的两倍之多，后者仅为27%。该趋势有望在后疫情时代延续，44%的受访者计划在2021年增加线上美妆消费的支出。

面对上述鞋服以及美妆行业新趋势，我们发现，相比线下、传统电商和内容平台等渠道，微信生态以其强社交属性、丰富的会员权益及导购服务，收获了消费者的好感。

鞋服和美妆行业：消费新趋势下，私域在企业心中地位不断提升

随着消费者对于私域的认知和接受程度逐步加深，本次调研显示，在鞋服和美妆企业的战略布局中，私域地位亦不断提升。

近九成的受访鞋服和美妆企业认为，以私域为代表的微信生态重要性越来越高，赋能品牌与线下融合，具体表现为：赋能品牌实现线上与线下融合，维护老客；沉淀会员资产，获取洞察；利用特有的社交属性产生裂变，提高忠诚度及培养好感。

当被问及2021年微信生态在行业电商格局中的销量占比时，同样有近九成的受访高管看涨市场份额，且八成品牌认为，微信生态对于自身品牌的销量贡献率将提升，对销售贡献占比提升的看涨率超过其他渠道生态。

为了协助品牌在实践层面加速落地“私域增长水轮”模型和“四力”方法论，在下文中，我们将展示鞋服和美妆行业中具有代表性的优秀私域运营案例，希冀能够为广大品牌带来启发。

鞋服行业优秀私域运营案例

作为消费品中的选购品，鞋服行业的购买频率整体偏向中低频，其中男装频率较低。与此同时，消费者决策链路整体偏向中长，尤其是男装、童装的决策链路较长。在消费者交互性方面整体偏中强，但男装的交互性较弱。

由于鞋服行业的线下经营模式多样化，已形成直营、经销商分销和代理商分销等模式；同时，对线下导购的管控也各异，这些对品牌的线上私域运营提出了一定的考验。为帮助品牌找准定位，破局私域发展，我们基于不同的导购管控模式和货权归属，总结出以下四种不同私域运营类型（图8）。

- 品牌强管控模式：品牌自有导购，货权归属品牌**

该类品牌巧用私域打法的不同侧重，取长补短，有机联动线上线下，从而增强综合实力。如红豆男装发挥全直营优势，在“引流”环节动员线下导购在闲暇之时“出街”拜访门店附近小区，主动邀请目标客户成为会员；中国衣恋集团发挥数字化优势提升“运营力”，构建了跨品牌、跨渠道的会员系统，导购系统，小程序商城系统，并与腾讯有数结合，用数据驱动精细化私域运营。

- 品牌弱引导模式：品牌无导购或通过第三方雇佣导购，货权归属品牌**

为了解决导购力度不强的痛点，以URBAN REVIVO为代表的领先服装品牌采用“店长建群+总部运营”方式，2020年，品牌企业微信好友超过100万，成功借社群转化会员。

- 第三方强管控模式：品牌无导购或通过第三方雇佣导购，货权归属第三方（如经销商/百货公司）**

该类品牌的线下由第三方主导，品牌应当化干戈为玉帛，巧妙攻克痛点，从而顺利开展私域运营。如李宁以“社交裂变”为引流主要来源，规避线下弱管控的痛点。

图8: 基于不同的导购管控模式和货权归属，总结出四种不同私域运营类型



- **品牌弱管控模式：品牌自有导购，货权归属第三方（如经销商/百货公司）**

该类品牌的线下管控能力有限，品牌应当激发经销商的主观能动性，以此充分利用外部资源，扩充线上运营能力和销量。

针对非全自营的企业，品牌需要协调合作方（如经销商、百货、购物中心），多方配合共同发展品牌私域。研究发现，如何制定合理的激励机制是最大的运营难点，包括合作方对价格体系、线下渠道支持的担忧及缺乏私域运营动力等困难。某女装品牌数字化总监提到，“作为一个线下以经销商模式为主的品牌，在发展微信生态私域的初期，我们遇到了来自经销商的阻力：他们因担心生意被线上抢占，而无动力激励导购做推广。”

鞋服行业优秀案例一：巴拉巴拉借助全渠道整合优势

巴拉巴拉根据童装品牌购买频率中等、消费者决策链路长、交互性强的特点，在“水轮模型”中着重发力“引流”、“培养好感”和“实现裂变”环节；同时，在“四力”中着力提升“产品力”和“组织力”，用“千店千面”配合“组织优化”全面调动经销商积极性，解决了线下经销商模式在私域推广上的天生难点。2020年，巴拉巴拉的品牌小程序与线下约3000家门店相连，呈现爆发式增长，GMV同比增长高达17倍（图9）。

“水轮模型”亮点：借助线上线下全渠道整合优势，发力“引流”、“好感”及“裂变”

巴拉巴拉利用智慧零售全渠道整合优势，多触点“引客上云”。在线下门店，导购运用多种购物场景，配合相应标准话术，引导顾客关注云店或加其个人微信，如顾客发现缺货时，告知顾客“小程序上货比较全，可以在上面直接订购”，顾客结账时，提醒顾客“加我微信有退换货，售后问题可以直接微信联系我”等。除线下触点外，巴拉巴拉也积极采用线上触点引流。譬如通过腾讯智慧零售学院，获得与腾讯顶流IP王者荣耀合作机会。在游戏中推送优惠券，通过微信小程序LBS定位功能，引流潜在消费者至就近线下门店，而在门店亦呼应设置相应主题场景，鼓励客户扫码领取优惠券，进入小程序，形成全渠道闭环营销。

成功引流后，巴拉巴拉充分利用自有导购体系，引导会员共同建立有温度的互动及引发裂变。在导购端，鼓励导购开放直播，互动圈粉；同时，借助总部提供的素材，导购每日在朋友圈发布“小巴日记”，与顾客保持互动。在顾客端，通过在品牌小程序内设立“巴粉种草”栏目，引导会员晒单，引发裂变，形成可循环的良性闭环。

“四力”亮点：运用“千店千面”及完善的总部架构和培训体系，激励并赋能经销商，共同提升私域效用

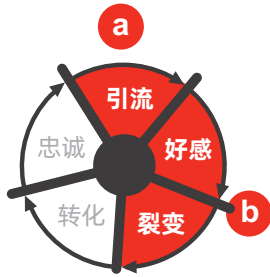
作为第三方强管控模式的代表，巴拉巴拉高达90%的门店为第三方管控。由于货权归属经销商，为了最大程度调动经销商的积极性，与品牌共同打造线上私域，巴拉巴拉特别着重“产品力”的建设，以“千店千面”的解决方案，有效保障经销商利益。

实践中，巴拉巴拉向消费者提供统一的品牌小程序入口，但后台会根据客户的地址，将其分配到就近门店的云店，享受该门店的货品、营销活动及导购服务，所产生的销售收入归为相应云店经销商所有。通过“千店千面”，经销商更有动力一起连同导购向小程序引流。此外，在完善组织力方面，巴拉巴拉在内部成立了独立的新零售部门，全面提升小程序运营能力，并加强与线下运营管理团队的配合，确保门店层面的执行质量。同时，巴拉巴拉构建了“招聘、培训及激励”体系，帮助经销商一起提升运营能力。

图9: 鞋服行业优秀案例之巴拉巴拉

balabala

水轮模型侧重点:
引流 | 好感 | 裂变



a 引流

利用智慧零售全渠道整合优势，多触点“引客上云”



参与腾讯“年度倍增计划”，与腾讯顶流IP王者荣耀合作，形成全渠道闭环营销



b 好感 & 裂变

充分利用自有导购体系，引导会员，共同建立有温度的互动及引发裂变



开放直播，互动圈粉



每日在朋友圈发布“小巴日记”



品牌小程序内，设立“巴粉种草”栏目，引导会员晒单



四力应用重点:
产品力 | 组织力



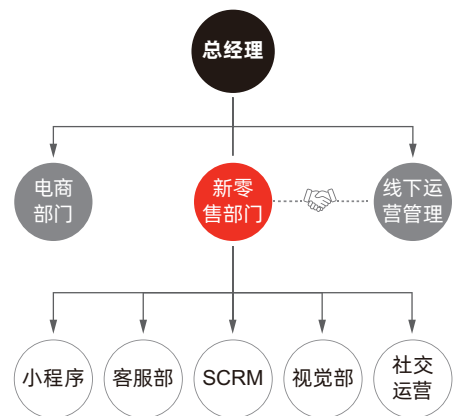
a 产品力

巴拉巴拉云店的“千店千面”有效保障经销商利益，充分调动经销商积极性



b 组织力

完善的总部架构和培训体系，加速赋能经销商



资料来源：腾讯内部资料；贝恩分析

鞋服行业优秀案例二：绫致拓展公域引流新玩法

绫致旗下品牌众多，如Only, Vero Moda, Jack Jones等。针对服饰普遍购买频率中等、消费者决策链路偏中性、交互性强的特点，在“水轮模型中”专注于“引流”和“加深忠诚”环节，通过CRM精准营销激活复购。在组织内部，绫致赋予小程序团队足够的战略高度，并通过持续探索腾讯生态内的新触点、新玩法，保持私域流量池的活跃和增长。2020年，绫致品牌小程序GMV同比增长超3倍，突破10亿元（图10）。

“水轮模型”亮点：拓展公域引流新玩法，聚焦消费者“引流”和加深“忠诚”环节

绫致借助腾讯生态内资源，实现公域引流新玩法。比如，与快看漫画合作推出“万能恋爱杂货店”联名系列，实现国漫与时尚行业的首次破圈跨界，利用微信内最新能力玩法，整合内部多形态营销玩法（包括漫画APP引流、小游戏裂变、广告投放等）联动输出，撬动品牌私域客群及公域潜在客群。另外，以联名活动为核心，围绕小程序七大板块，上线联名王者荣耀项目，线下门店同时设置IP系列陈列专区，配合导购朋友圈推广，线上线下同款销售联动并实现全渠道运营。

在提升消费者忠诚度方面，绫致借助五大CRM场景（潜客营销、首次新客营销、RFM¹价值营销、关怀营销、节日营销），以及精准营销，凭借诸如积分兑礼、优惠券发放等丰富的会员活动吸引会员复购，同时提高客单价，实现1亿人次触达及关联2亿销售额。

“四力”亮点：CEO领衔设置部署独立的小程序团队，协调促进组织力，积极投身腾讯生态内新触点增强运营力

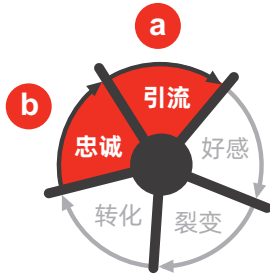
作为品牌强管控模式的代表，绫致为了充分发挥自有导购以及自营门店的影响力，品牌自上而下与时俱进。对此，绫致由CEO领衔小程序部门，快速部署小程序业务，助力品牌拥有自有的数据资产，并协调跨部门利益，如线下部门与线上紧密联动与合作，实现业绩双计，协调促进组织力。

在强化运营力方面，2020年，绫致旗下五大品牌开设了首批视频号官方账号并配备专业运营团队，10月开始为视频号进行独家定制内容，12月内，三场大型直播的小程序GMV累计超过1,200万元。此外，绫致还探索了通用词、发券、活动大卡片、小游戏等多个创意，全年在微信搜索举办活动20余次，累计发券十万余张，带来超千万销售额。

1 RFM指最近一次消费（Recency）消费金额（Monetary）与消费频率（Frequency）

图10: 鞋服行业优秀案例之绫致

BESTSELLER®
水轮模型侧重点：
引流 | 忠诚



a 引流

借助腾讯系内资源, 实现公域引流新玩法



← 快看漫画IP联名



▶ 联名王者荣耀项目上线

b 忠诚

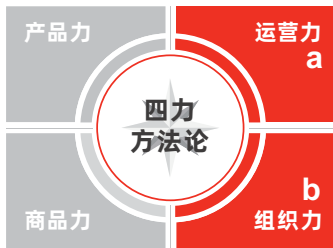
借助5大CRM场景及精准营销实现1亿人次触达及关联2亿销售额

定位人群
精准触达



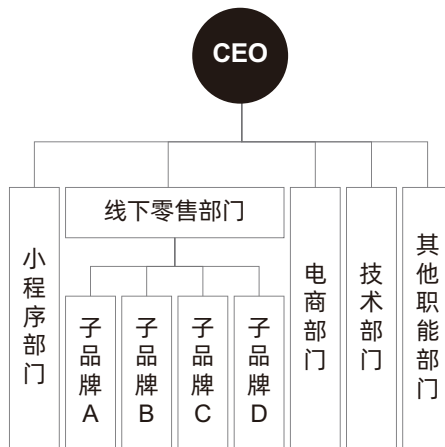
← 丰富的会员活动

四力应用重点：
组织力 | 运营力



a 组织力

高层背书设置小程序独立部门, 快速部署小程序业务, 打通跨部门利益协调



b 运营力

积极探索微信搜一搜及视频号等腾讯生态内新触点



← 品牌官方区



▶ ONLY新年派对
Jack&Jones 潮货
12.30直播

绫致旗下品牌

ONLY VERO MODA® JACK&JONES SELECTED J.LINDBERG

资料来源：腾讯内部资料；贝恩分析

美妆行业优秀私域运营案例：丝芙兰以“全渠道思维”为指引，灵活联动私域与线下门店

美妆行业具有购买频率中低、消费者决策链路长、强交互性的特点，在“水轮模型”适合侧重引流、好感、裂变及忠诚环节。譬如某奢侈美妆品牌，在“水轮模型”中，充分运用线下专柜美容顾问及线上腾讯生态产品触点，全面为小程序“引流”，且提供线上线下联合活动及线上增值服务(如线上推送小样申领，线下专柜领取等)，培养品牌“好感”。在“四力”建设方面，该品牌每年为小程序专供2-3款商品提升“商品力”；同时，打通线上线下会员体系，以丰富的用户标签助力品牌提供“千人千面”的服务与内容，以增强“运营力”。

美妆行业的头部零售品牌丝芙兰，熟练借助其零售属性及成熟的会员体系，灵活联动私域与线下门店，逐一优化升级“引流”、“培养好感”、“加深忠诚”环节。与此同时，在“四力”建设方面，以“全渠道思维”为指引，全面提升“产品力”、“运营力”及“组织力”，在2020年“企业微信”消费者人数已超过480万，品牌小程序GMV增长率超过150%（图11）。

“水轮模型”亮点：灵活联动私域与线下门店，为小程序“引流”，培养“好感”，树立“忠诚”

丝芙兰运用线下门店，配合微信生态全触点，共同聚集私域流量。在线下门店中，丝芙兰通过美容顾问及数字化互动（如“香水美力探氛站”等特色虚拟服务），引领消费者进入私域，体验线上延展服务。在线上，丝芙兰积极利用微信生态内丰富的触点，如唤醒原有公众号的上千万粉丝、投放精准的朋友圈广告、开设视频号、直播，以及社群管理的方式，向小程序导流。

在培养“好感”方面，丝芙兰打破渠道边界，以线上线下联动的服务方式，为消费者提供全渠道的体验，如根据小程序上的消费者定位，为其匹配就近门店的“美力顾问”，并提供1对1咨询服务；在小程序上开放预约门店多种服务，包括美妆定制、眉形定制等，获得消费者青睐，赢取好感。

最后，在加深“忠诚”方面，丝芙兰打通了全渠道会员体系，无论是线上线下、公域或私域任何渠道注册的会员，均可通过手机号识别，并在小程序自动享受相应级别的会员权益，进一步加深消费者忠诚度。

“四力”亮点：丝芙兰以“全渠道思维”提升品牌组织力，配合工具化产品增强运营力，助力私域的可持续发展

丝芙兰持续探寻以“数字化”赋能运营的解决方案，升级品牌产品力及运营力。2021年伊始，“美力顾问”系统“Smart BA”工具2.0进入全面运作：丝芙兰将“Smart BA”嵌入企业微信中，同时实现两个功能上的突破。第一，结合品牌掌握的消费者数据，为“美力顾问”提供关联消费者画像，助力她们提供个性化服务，如针对“口红狂热爱好者”提供新上市的口红色号推荐，提醒“昨日下单，未付款”的消费者完成下单等。第二，提供时时交易数据广告牌，帮助激励“美力顾问”们实现业绩目标。

为了优化品牌“组织力”，丝芙兰部署并落实“全渠道思维”，加强跨部门合作。组织内设有“电商及数字化”团队，不仅仅负责电商渠道的运营，为其他渠道运营部门提供“中心化”全渠道解决方案。对此，丝芙兰电商及数字化部门资深总监Archer Li表示，“划清线上和线下的界限，评估渠道间的竞争，反而成了一个误导。如今消费决策过程中，客户会在各个渠道间跳转和互动。品牌必须提供全渠道的体验，以增加品牌粘性。因此，丝芙兰向“全渠道思维”转型，从组织架构、工作方式、及KPI设置方面做出改变，激励每一个员工为提供“全渠道服务”转型。”

图11: 美妆行业优秀案例之丝芙兰

SEPHORA

水轮模型侧重点：
引流 | 好感 | 忠诚



a 引流

运用线下门店，配合微信生态全触点，共同聚集私域流量



扫码“美力顾问”，享受一对一线上服务



体验门店内特色虚拟服务，进入线上丝芙兰私域如“香水美力探氛站”

b 好感

联动美容顾问及附近门店活动，打破渠道界限



c 忠诚

全渠道会员系统打通



四力应用重点：
产品力 | 运营力 | 组织力



a 产品力 & 运营力

“Smart BA” 工具2.0，用消费者画像及时交易数据，赋能“美力顾问”

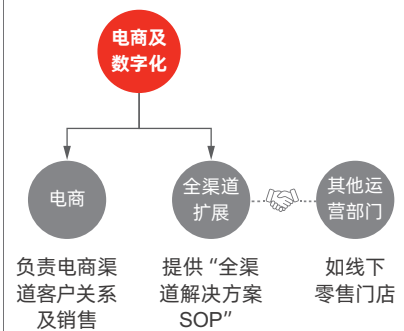


功能一：
提供关联消费者画像，助力“美力顾问”提供个性化服务

功能二：
关联交易数据，时时更新，激励“美力顾问”

b 组织力

“全渠道思维”引领下，加强跨部门间合作，协力提升全渠道消费体验



资料来源：腾讯内部资料；贝恩分析

其他行业优秀私域运营案例：数码和商超行业案例展示

“举一反三，闻一而知十”，“水轮模型”及“四力”同样可以运用于其他行业。

以购买频率低、消费者决策链路长、弱交互性的数码行业为例。品牌在运用“水轮模型”时，应当着力关注“引流”、“好感”及“忠诚”环节。

譬如联想乐呗商城全方位拓展微信生态圈，通过线下门店导购及线上私域社交矩阵向小程序引流。完成引流后，联想乐呗用自创的内容培养消费者好感，同时以丰富的会员权益及营销活动（如每月8日“联想会员日”）建立品牌忠诚度，上线一年多，小程序已触达超千万消费者，且拥有良好的客户粘性。

为了协同品牌加盟商共同打造品牌私域，在运用“四力”时，联想乐呗侧重提升产品力和组织力，构建“OMO”（线上线下融合）打法，实施“导流商城+门店商城”组合体系，统一商品定价并鼓励加盟商差异化竞争，配合实行激励机制，带领约1,000家加盟商共同实现全渠道融合。

以购买频率高、消费者决策链路短、弱交互性的商超行业为例。品牌在运用“水轮模型”时，应当着力关注“引流”和“好感”环节。

譬如湖南商超零售巨头步步高以微信生态为核心中枢，线上线下多样化使用场景，涵盖了扫码购物、自主收银、人脸支付、室内导航、停车缴费、开具电子发票等，促进会员数字化，实现私域引流功能，数字化会员人数达到2,470万人。此外，实施“直播+到家”的“即看即买，即可到家”的服务模式，满足消费者方便快捷的需求，并由专职“小步管家”负责社群运营，即时发布促销信息，提供社区团购服务等，进一步收获消费者好感（图12）。

母婴行业优秀案例：孩子王利用微信社交属性，打造私域新阵地

母婴行业具有购买频率高、消费者决策链路长、强交互性的特征，对此，孩子王立足消费者不同孕期及会员属性，侧重于水轮模型的“培养好感”和“加深忠诚”环节。在“四力”建设方面，孩子王以数字化产品及时捕捉消费者画像及消费链路的互动效率，推动产品力和运营力的精细化运营。2020年上半年，小程序GMV同比增长高达约250%。

“水轮模型”亮点：利用微信社交属性，通过多触点、多样化活动，赢得消费者好感与忠诚

首先，孩子王擅用社群，针对会员的不同属性建立了六大类、共计4万多个社群，如孕期会员群、0-1岁宝妈会员群、黑金会员群等，用定制化的内容与超过500万名消费者保持积极互动，获取好感。孩子王还构建了官方、门店、合作品牌的直播渠道矩阵，持续输出内容，加强消费者好感。

在所有会员中，孩子王甄别出具有高潜力的三类会员，分别为：年产值为普通会员7倍以上的“黑金会员”、同时在线上和线下消费的“全渠道会员”和有购买、服务及互动的“全业务会员”，有针对性地推出在六大应用场景下的会员权益，以此加深这些高潜力会员的品牌忠诚度。例如在线下门店消费后，推送线上优惠券；在线上支付后，推送关联品类优惠券等。

“四力”亮点：精细化客群及消费链路触点分析，以数据赋能导购管理及消费者运营

在数字化运营方面，孩子王走在行业的前列。孩子王为每位会员制定了超过400个细分标签，涉及基础、行为、偏好、渠道、兴趣五大维度，通过精细化客群分析，赋能“育儿顾问”提供定制化服务。同时，孩子王完善“产品力”，通过“人客合一”的导购系统，每日向“育儿顾问”精准推送个性化的“相关联消费者维护任务”，如要求针对1-3岁宝妈推送“早教内容”、提醒为生日会员发送生日祝福、提醒即将过期的黑卡会员续卡。

在全面掌握通过数字化运营会员能力后，孩子王进一步精细化管理线上线下消费链路触点分析，以提升营销运营效率。在线下，孩子王跟踪分析多个场景，如门店入口、收银台、自提处、货架等；在线上，孩子王也进行多场景检测，如公众号文章、小程序首页、商品页等，通过场景间对比及场景内测试，从而迭代优化营销场景选择及营销内容和营销机制，全面提升品牌的营销运营效率。

图12: 母婴行业优秀案例之孩子王



行业特性: 高频, 长链路, 强交互
私域飞轮模型侧重点:
好感 | 忠诚

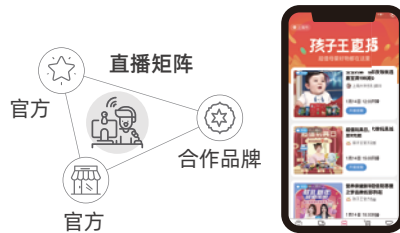


a 好感

运用微信社交触点, 用内容获取好感



直播: 三种类型直播, 构建常态化直播矩阵



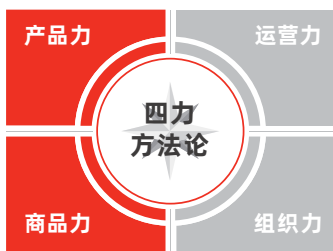
b 忠诚

采用6大场景及会员权益, 重点发展“黑金会员”、“全渠道会员”及“全业务会员”

6大场景



四力应用重点:
产品力 | 商品力



产品力 & 商品力

精细化客群分析, 赋能导购提供定制化服务



导购个性化服务: 每日向“育儿顾问”精准推送个性化的“相关联消费者维护任务”



“人客合一”导购系统

精细化消费链路触点分析, 提升营销运营效率

线下场景		
进门店入口	逛货架	看电子价签
收银台	自提处	店内广告屏

线上场景		
社群	公众号文章	直播间
朋友圈广告	小程序首页	商品页

资料来源: 腾讯内部资料; 案头研究; 贝恩分析

未来展望以及“三步走”解决方案

展望未来，私域运营在消费品和零售企业的全渠道战略中将扮演至关重要的角色，对此，贝恩和腾讯智慧零售首次联手推出自上而下的“三步走”私域运营解决方案（图13）。

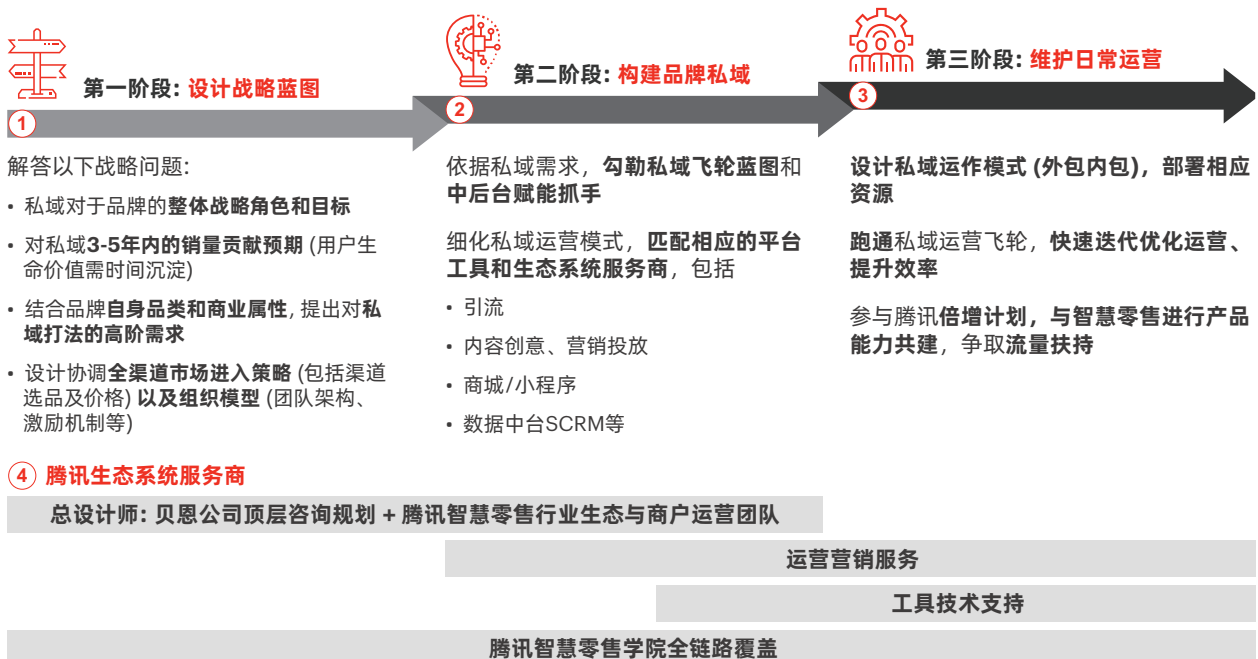
第一步，根植于企业的现有私域运营表现，贝恩和腾讯智慧零售行业生态与商户团队将以咨询视角全面评估并设计战略蓝图。第二步，根植于企业的私域需求，腾讯和贝恩携手构建私域运营模型，并匹配相应的平台产品工具和生态服务商。第三步，针对已经搭建好私域的重点或高潜客户，腾讯智慧零售学院将携同腾讯生态系统服务商，共同提供由浅至深的商户培育形式。此外，各方将通过“微型战”的敏捷工作模式，与企业紧密配合，推动方案的落地与结果交付。

第一步：设计战略蓝图

首先，企业需要明确私域在整体战略中的角色和目标。例如，未来3-5年内，预计私域运营将为企业带来多大的销量贡献。贝恩的“数字化雷达360”模型将从企业的数字化现状出发，助力企业进行战略梳理及业务诊断，找准私域运营定位。

其次，企业需要根据自身所处行业与品类的特质，制定相应的私域运营高阶策略。例如，企业根据所属垂类行业的消费者行为模式，包括购买频率、消费决策链路、消费者交互性，结合“私域增长水轮”模型确定重点环节，找到最高效的私域打法。在渠道战略方面，从线下导购管控和货权归属两个维度分析企业的经销管控力度，确定最合适的私域运营类型。

图13: 贝恩和腾讯智慧零售首次联手推出自上而下的“三步走”私域运营解决方案



资料来源：贝恩公司

此外，企业可结合“四力”方法论评估目前内部的私域运营核心能力，重新评估最佳的全渠道市场进入战略和组织架构，有的放矢设计能力提升方案，将战略细化成具体的市场任务，通过“微型战”和部署敏捷团队将战略落地。

第二步：构建品牌私域

基于多年的行业经验和丰富的客户洞察，贝恩和腾讯智慧零售携手助力企业构建品牌私域（图14）。一方面，依据企业的私域需求，勾勒出私域“私域增长水轮”蓝图和中后台赋能抓手。另一方面，为企业细化私域运营模式匹配相应的平台工具和生态系统服务商，包括：引流、内容创意、营销投放、商城/小程序、数据中台SCRM等。

第三步：维护日常运营

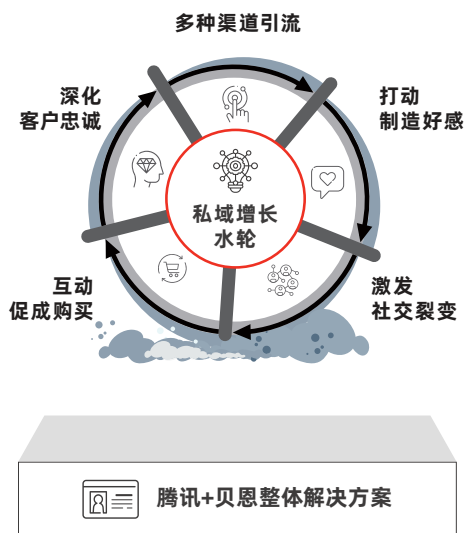
点滴成河入沧海，星火燎原燃苍穹，维护日常运营对私域来说尤为重要。对此，贝恩与腾讯将帮助企业设计最可持续的私域运作模式，例如确定外包或是内包，部署相应资源。其次，助力企业跑通私域运营水轮，各个环节逐个击破，并在重点环节加大马力，实现快速迭代，在优化运营的基础上提升效率，让水轮能够越转越快。

最后，针对已经搭建私域的企业，腾讯智慧零售学院将协同服务商，通过课程培训、竞赛等形式，与企业进行能力共建，并为优质商户提供流量扶持。

风物长宜放眼量，贝恩、腾讯及腾讯生态系统服务商将作为品牌最忠诚的伙伴，借助各自优势专长，在企业发展私域体系的全旅程中，提供专业的解决方案和支持服务，携手企业领跑私域新赛道，致胜长远。

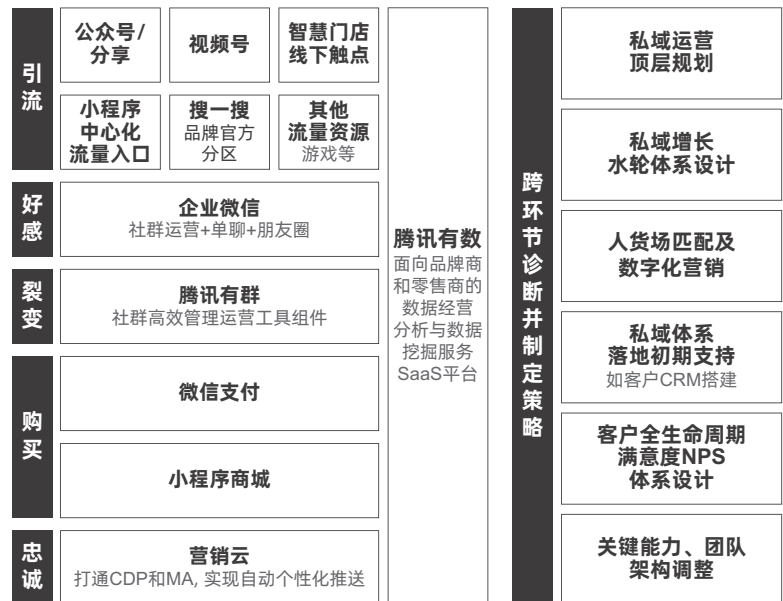
图14: 贝恩和腾讯智慧零售携手助力企业构建品牌私域，并匹配相应的平台产品工具和生态服务商

消费者私域交互体验



腾讯私域生态产品体系

贝恩跨环节方案



资料来源：腾讯资料；贝恩资料

报告作者致谢

作者

贝恩

蔡晴

贝恩公司 全球合伙人
联络方式: dorothy.cai@bain.com

邢微微

贝恩公司 全球合伙人
联络方式: weiwei.xing@bain.com

杨玥

贝恩公司 董事经理
联络方式: elle.yang@bain.com

王敏燕

贝恩公司 资深顾问
联络方式: miya.wang@bain.com

邵诗立

贝恩公司 资深顾问
联络方式: shili.shao@bain.com

冯蕾

贝恩公司 助理顾问
联络方式: lei.feng@bain.com

腾讯

林璟骅

腾讯集团高级副总裁
联络方式: davislin@tencent.com

陈菲

腾讯智慧零售副总裁
联络方式: katychen@tencent.com

常越

腾讯智慧零售市场副总裁
联络方式: ericychang@tencent.com

陈浩辅

腾讯智慧零售垂直行业生态总经理
联络方式: houferchen@tencent.com

陈励

腾讯智慧零售副总监
联络方式: peterlichen@tencent.com

林语嫣

腾讯智慧零售高级项目经理
联络方式: corilin@tencent.com

致谢

本报告由腾讯公司与贝恩公司 (Bain & Company) 共同完成。

报告作者特别感谢贝恩公司马莹莹、曾亚妮、何萍、赵雯、孙嫫、朱峻、顾丽娜、李弘波、宋慧敏、张佳妮；腾讯公司王墨、李洋、何迪、鲍晨明、陆殷、黄超子、刘蕾、张柳燕、马梦硕、加琳玮、David Su、马悦、徐宁、张牡吟、马冬平、唐亚男、沙冰月、刘佳辰、李雅洁、曹超云、胡璐璐、郑大维、张君天、林潇聪、杭梦圆、赵衍松、董丽、云立强。

如您有任何关于本报告的疑问或建议，请通过邮件联系上述报告作者。

Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.

贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来

目前，贝恩公司在全球37个国家设有59个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功。我们在业内享有良好的客户拥护度，贝恩客户的业绩相较同期股票市场的表现高出四倍。

是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户的最大潜力。我们的战略落地/变革管理® (Results Delivery®) 流程协助客户发展自身的能力，而我们的“真北” (True North) 价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

贝恩公司大中华区

1993年，贝恩公司成为在北京成立办事处的首家全球管理咨询公司，目前拥有北京、上海和香港三个办事处。贝恩公司在华的业务规模遍布40多个城市，涉及30多个行业。贝恩公司大中华区咨询团队已超过250人，兼具丰富的国内及国际工作经验。

关于腾讯智慧零售

腾讯智慧零售自2018年3月成立以来，为合作伙伴提供包括诊断、规划、试点运营及部署实施在内的一站式解决方案及服务，在产品、技术、资源和能力等维度充分助力零售行业实现数字化升级。

秉承“以用户的数字化为中心”的理念，腾讯智慧零售将腾讯to B工具及能力进行整合，通过现有业态客流数字化和小程序官方旗舰店、官方导购、超级社群等.com 2.0新增业态，帮助零售企业积累自主、可运营的数字资产，提升触点运营效率，打造个性化体验，构建以超级连接为增长引擎的“全触点零售”，为商家带来实际业务增量。

2019年，腾讯智慧零售与110+家零售品牌深化零售数字化探索。借助小程序倍增行动，帮助商家小程序日均GMV平均提升2.7倍，联手零售企业累计培养800+零售线上数字化人才。

疫情发生以来，腾讯智慧零售助力超过40家零售商跑通“导购运营+社群+直播”模式线上迅速回血，2月商家小程序日销售额环比12月提升1100%。其中，26家小程序日均销售过百万，7家小程序月销过亿。



欲了解更多信息，请查询 www.bain.cn 或关注微信号：



阿姆斯特丹 · 亚特兰大 · 曼谷 · 北京 · 班加罗尔 · 柏林 · 波哥大 · 波士顿 · 布鲁塞尔 · 布宜诺斯艾利斯 · 芝加哥 · 哥本哈根 · 达拉斯 · 多哈 · 迪拜 · 杜塞尔多夫 · 法兰克福 · 赫尔辛基 · 香港 · 休斯顿 · 伊斯坦布尔 · 雅加达 · 约翰内斯堡 · 吉隆坡 · 基辅 · 拉各斯 · 伦敦 · 洛杉矶 · 马德里 · 墨尔本 · 墨西哥米兰 · 明尼阿波利斯 · 莫斯科 · 孟买 · 慕尼黑 · 新德里 · 纽约 · 奥斯陆 · 帕洛阿尔托 · 巴黎 · 珀斯 · 里约热内卢 · 利雅得 · 罗马 · 旧金山 · 圣地亚哥 · 圣保罗 · 西雅图 · 首尔 · 上海 · 新加坡 · 斯德哥尔摩 · 悉尼 · 东京 · 多伦多 · 华沙 · 华盛顿 · 苏黎世