

Deloitte.

TMALL 天猫



秉持长期主义，创造长期价值
FAST+方法论：以私域为核心的
全域消费者持续运营

因我不同
成就不凡

始于1845



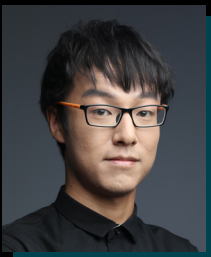
杨光
阿里巴巴集团 天猫事业群副总裁

” 过去两年，不确定因素、政府的扶植和消费的刺激让我们看到如今市场与过去发生了非常大的变化，我们共同处在一个对未来充满想象的时代。今天，所有企业都在讨论的一个命题，是如何面对未来去建立新的运营体系以及在创造消费之后如何发展成为下一代领先的企业和组织。人和全域营销为企业提供了什么样的能力，将会决定企业在下一步如何更好的去创造消费，最终所有的企业都会走向理解用户的需求，驱动自身供应链的完善，这将是企业未来做全域运营的基本能力。



张天兵
德勤亚太消费品与零售行业主管合伙人

” 当今的互联网零售，新模式、新业态、新场景不断演变。品牌对私域运营的探索，从最初的“加分项”到如今的“必答题”，布局私域领地、建立持续可反复利用的流量堡垒已然成为关乎品牌长线增长的关键能力。品牌应建立消费者洞察与互动能力，着力于打破渠道壁垒，围绕消费者需求提升服务能力，在未来零售行业中获得先机。



许阳洋
初心资本合伙人

” 私域是中国原创的概念，是一个更多触点更高互动的CRM。近几年多个新兴电商平台的兴起，包括直播、短视频、种草社区等，也在不断扩充私域的边界和内涵，如何把这些新的内容和人群聚合起来产生进一步的转化变得愈发重要。同时，我们也很欣喜地看到很多成熟于中国的私域运营方法论也在不断走向世界，影响全球企业。在我们看来，天猫是全用户加全商品的全生命周期平台，天猫旗舰店是品牌方最重要的私域阵地，在从重GMV到重LTV的演变中，其核心是能够帮助品牌借力平台能力做到不短视，做到长期主义，这样才能发挥私域最大的力量。而在这条路上，天猫目前是走在最靠前的平台之一。



翁驰原

德勤管理咨询中国数字化事业群合伙人

” 私域运营的本质是品牌从过去的“以产品和渠道为中心”转型为“以运营消费者为中心”的变革，对于大部分企业来说也许是一次历史性的机会，在市场竞争越来越激烈的明天，建立了以消费者为中心的运营模式的品牌，就可能在新的赛道获得新的速度。私域运营不仅用于解决局部业务的点的问题，如精准触达和数字营销，更是深度挖掘客户需求，体系化解决企业全价值链业务的问题。私域运营要实现价值，要考虑和公域以及开放平台的链接，也要构建相应的内部体系和机制，这对中国企业来讲尤其迫切。



刘洋

天猫事业群消费者策略中心及生态运营中心总经理

” 天猫在过去几年提出的以消费者为中心的运营转型升级理念及方法论体系取得了良好的成效，已成为平台、生态与品牌的共同认知。今天在与众多品牌的接触中，我们深刻感知到品牌数字化进入到新的阶段，我们也需要持续升级数字化服务的工具与方法。由此我们联合德勤在FAST方法论的基础上，共同提出了“FAST+”以私域为核心的全域消费者持续运营”的方法论体系，从传统的以GMV为视角的销售管理，转变为成长期可持续运营的消费者价值管理，并通过更加丰富的数字化工具和产品解决方案，协同生态伙伴与品牌形成共振，引领整个商业数字化转型的最佳实践。



刘为

德勤中国风险咨询合伙人

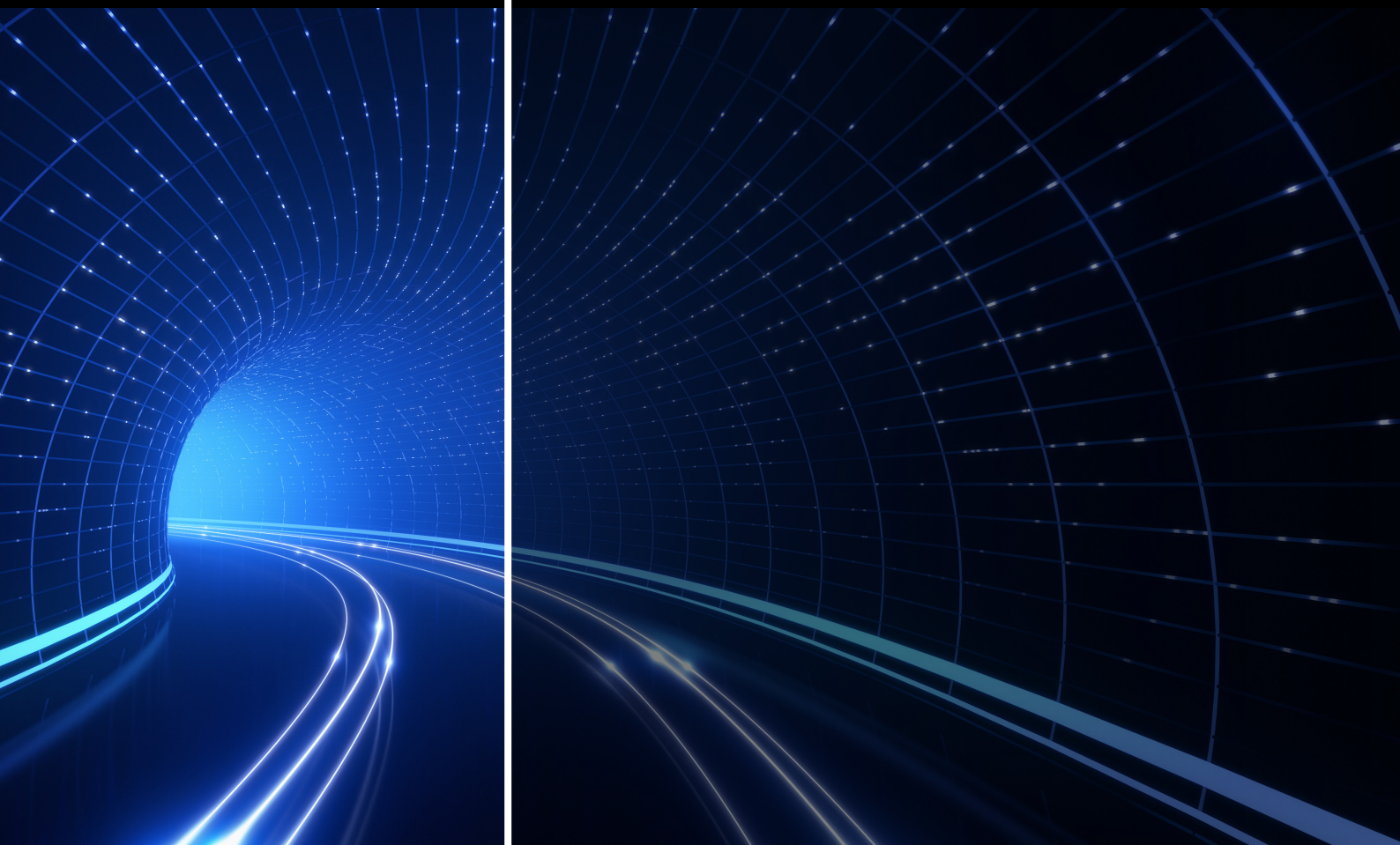
” 从客户运营全链路全周期视角，实现客户价值最大化。随着流量红利见顶，品牌自然获客难度上升，靠新增流量拉动业务增长的模式逐渐乏力，而运营客户层级加深、客户价值挖掘加深，将成为品牌成功的关键。在此背景下，各品牌需通过各种技术手段、管理理念，打造完整的、层层递进的、全域融合的客户链路运营体系，将客户最终导入私域阵地。



目录

一、私域发展洞察与趋势	1
二、FAST+以私域为核心的全域消费者持续运营方法论	5
三、四驱加速，全域增长	7
1. 方法论模型：战略指标与策略落地	8
2. 商家驱动力：私域运营策略的有力保障	14
3. 平台赋能：品牌数字化运营能力升级	16
4. 生态升级：生态与品牌的携手成长	20
四、品牌最佳实践	21
1. 某母婴亲子品牌——通过人群矩阵模型提升用户生命周期CLV	22
2. 某美妆品牌——通过群聊精细化运营提升场域引力	23
3. 某内衣品牌——通过私域洞察和货品策略，深度挖掘私域用户价值	24
4. 某个护家清品牌——精细化会员权益，消费者体验升级	25
五、私域展望大家说	26
六、结语	30

一、 私域发展 洞察与趋势



当下品牌运营的主要痛点不仅来自多变的市场和客户需求，也受困于商业模式和渠道的快速变化带来的激烈竞争和挑战。“多平台、多触点、低红利”的市场为品牌运营带来的挑战主要表现为以下两个方面

- “多平台”和“多触点”意味着“营销场”的扩大、决策链路的加长以及客户决策链路的碎片化。这就要求品牌具备精细化营销渠道运营的能力，并且基于不同的消费群体，不同的商品在不同的场景下选择不同的渠道，从前链路的曝光、触达到后链路相应的成交和客户忠诚度培育提升端到端的管理能力。
- “低红利”则要求品牌建立可持续利用并增值的消费者资产，提升私域运营能力。品牌通过消费者洞察，了解消费者的真实诉求，通过和消费者全方位的互动和服务，培养消费者忠诚度，深度挖掘用户终身价值（CLV, Customers Lifetime Value）。

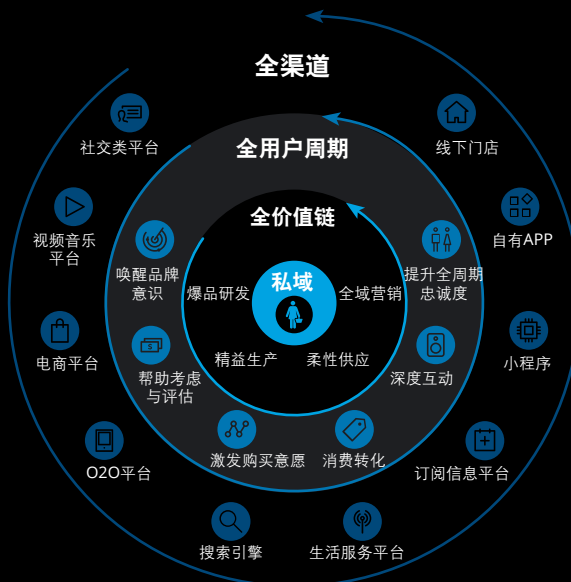
私域是中国原创的概念，但它并非是最近才出现的新概念：21世纪初，在中国企业CRM（Customer Relationship Management）部署的浪潮中，私域已经崭露头角，企业运用自有CRM中的客户或潜在客户信息，通过短信、电话、邮件等手段联系客户，维系客户关系并实现业绩的增长。



2010年后，电子商务快速发展并进入成熟阶段，手机网民数量在2012年也超过了PC网民，移动电商和社交类平台业态出现，在企业与粉丝和客户开始充分互动的背景下，社交化CRM诞生并快速发展，也让企业在私域中能够更高效地触达和管理客户。

最近几年，随着平台业务和数字经济的快速发展，线上各类新业务新场景的崛起，以及企业DTC（Direct To Customer，直接面对消费者的营销模式）转型热潮的兴起，企业直接触达用户的场景越来越丰富，全面开启了企业数字化转型的重要机遇期，私域运营已然成为很多企业数字化转型布局的关键阵地。

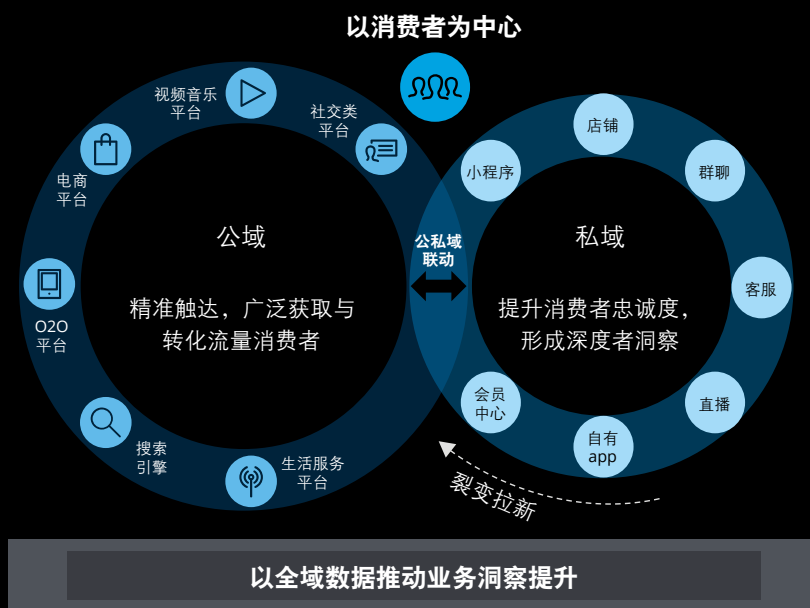
通常理解的私域用户，是指归企业或品牌所有的，可免费使用、自由支配、并能反复触达的用户。



关于私域的外延，我们认为应包括全渠道、全用户周期和全价值链：

- 全渠道：狭义的私域运营主要是针对可免费使用和自由支配的一方渠道进行运营，但是由于消费品和零售行业存在大量的“人货场”数据，线上线下融合，公私域数据与标签的打通将进一步赋能业务的提升与创新。
- 全用户周期：以消费者的不同状态、匿名用户、粉丝用户、注册用户和会员用户来重新定义消费者的生命周期和旅程，包括以触达和营销为目的场景化旅程构建，以及以全生命周期忠诚度提升为目的的长期旅程规划。
- 全价值链：把私域定位为企业研究和洞察消费者的重要阵地，通过消费者行为全链路洞察，利用数据优化品牌端到端价值链的业务，进行全业务的数字化转型。

我们认为，私域的运营将给企业带来深远的影响，也是帮助企业全面开启新征程、在新战场持续提升战斗力的重要举措。



趋势一、从重GMV到重CLV，从产品思维转向用户思维

随着电商平台流量成本的快速上涨，品牌从只看重短期的GMV到注重提升更长期的CLV成为必然的选择，这是一种产品思维向用户思维转化的运营模式。运营模式核心是围绕消费者全生命周期，精准聚焦各阶段目标消费者的需求，增强和消费者的互动。一方面关注消费者大数据对于企业业务的优化和重构，另一方面全渠道，全触点满足消费者的需求，提升消费者的终身价值，实现以消费者为中心的数字化转型。

在业务策略上，提升CLV的举措包括延长用户生命周期、提升转化、提升客单价，最终提升企业的价值。当然CLV的价值既包括用户自身的成交价值也包括用户的传播价值，也因此CEM（Customer Experience Management，客户体验管理）、NPS（Net Promoter Score，净推荐值）等后链路运营KPI也逐渐被人关注，围绕用户的数字化经营成为了品牌方的必选项。

趋势二、加速全域的融合和联动

渠道多元化和渠道自主化、线上线下融合、公域私域融合都是必然的趋势。私域和公域并非对立的，所有的私域都来自于公域，有人说“公域不辉煌，私域难出彩”不无道理。因此，品牌方需要关注全域消费者精细化运营，做好全域数据打通和闭环效果分析，多维度构建精细化消费者画像，通过全域平台和消费者的互动在私域积累数据，通过数据模型和分析洞察消费者需求，并利用合理的机制和流程驱动和优化现有的业务。同时企业需要以融合和全域的视角看私域，强调用户身份的融合、货品的融合、价格策略的融合、用户权益的融合。在这个视角下，全域做体验、公域做规模、私域做利润有望成为新一代品牌的全域运营商业模式。

趋势三、以场景思维实现价值变现

私域的运营要和相关业务场景紧密结合，企业应以场景思维深度审视业务价值链，关注“不确定”的业务和“未知”的用户需求，利用“模型”和“算力”实现企业全价值链的价值。其中包括在售前阶段对于消费者行为的分析来预测消费者喜欢的产品和内容并进行推送和触达；也包括利用模型和算法分析消费者购买的历史大数据，并智能计算线上和线下渠道商品折扣率，在提升销量的同时也使商品折扣控制在一定的空间内，从而提升企业的利润。

趋势四、数据安全是私域运营底线

首先，《数据安全法》的正式出台给私域运营带来了机会，其初衷并不是限制数据的使用和价值挖掘，而是希望在用户获得更好的体验的基础上，更合规地将数据价值最大化。对于企业来说，需要构建用户数据全生命周期的管理体系，企业并非像过去这样保留越多的用户数据越好，而是从数据应用的角度来设计用户在不同生命阶段不同接触点的数据收集策略和范围，做好相关准备工作，以便未来实现互联互通，这是私域发挥价值的前提。

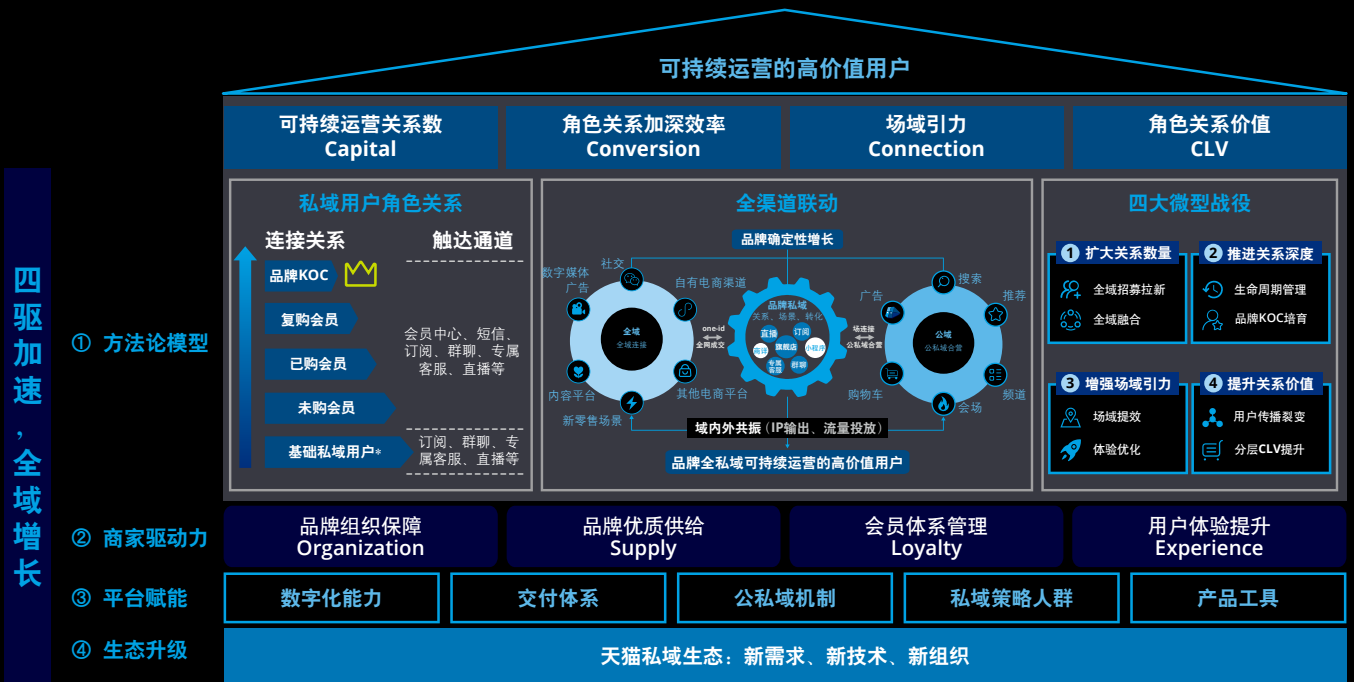
其次，在目前出台《数据安全法》的背景下，原来粗犷的增长方式难以为继，所以更多企业也开始关注精细化用户运营和高质量的增长方式。

从GMV到CLV、从产品思维到消费者运营；从解决单点流量问题变成解决全域经营问题；从关注私域营销到全业务场景的运营；从跑马圈地野蛮生长再到数据合规、精细化运营；从私域到全域再到企业全面的数字化经营，是各品牌建立全域消费者持续运营需要具备的核心能力。

虽然私域运营已成为行业的共识，各大平台也相继推出了各自的私域产品及解决方案，但现有的私域运营体系更多是以公域到私域为核心主线，强调的也是短线私域人群资产的商业变现价值，无法有效的解决品牌多渠道多平台布局的现状，更无法应对品牌持续健康增长的商业诉求。而要想解决这一问题，则需要从四个方面统筹思考与设计：

- 私域如何帮助品牌确定性增长，它与品牌在公域、全域的策略如何联动？
- 私域运营的效果及健康度应该如何衡量？
- 如何提升私域运营效率，为此品牌需要做哪些准备？
- 平台与生态服务商该从哪些方面提升数字化服务的水平，从而全面助力品牌私域运营能力的升级？

德勤消费行业研究表明，由于消费者的24小时在线，消费品企业正在从分裂的产品、渠道和地域市场竞争市场份额转向围绕消费者，在全域竞争消费者的时间份额、心智份额以及钱包份额。因此，从全域的拉新向私域转化，提升消费者全生命周期的价值变得格外重要。德勤基于对消费品和零售行业的多年咨询经验以及洞察研究，结合天猫在品牌全价值链服务和消费者运营方法论的深厚沉淀，共同对私域运营进行了全局体系化的研究，并最终在原有消费者运营方法论（FAST）的基础上进行了升级迭代，推出了“FAST+：以私域为核心的全域消费者持续运营的方法论”，助力品牌可持续的健康增长。



*基础私域用户是指与品牌建立兴趣关系的用户，包括关注天猫旗舰店、进入品牌群聊、专属客服关系等动作

与FAST相比，FAST+进行了如下升级：

- 第一次提出了以私域为核心，全域、公域联动，从关系建立到价值提升的全链路运营模型
- 升级了原有指标体系，新增了以私域为核心的效率与价值指标，使精细化运营更加清晰明确，同时详细阐述了围绕四大指标体系落地实践私域运营的四大微型战役以及八个子场景
- 针对品牌实施私域运营过程中所涉及的管控和保障机制，提供了详细的行动及检验清单
- 强调了生态服务商在组织、技术、运营能力等角度升级方向及必要性，使之与品牌私域运营的需求形成共振效应

“四驱加速，全域增长”，FAST+，从方法论模型、商家驱动力、平台赋能、生态升级四方面，对原有FAST进行了补充，其核心意义是为品牌的私域运营提供更广阔的视角（全域）和更长远的目光（CLV）。基于这套升级的方法论，未来，德勤和天猫会展开更加长远的合作，通过长期的实践，不断完善解决方案、持续优化私域运营方法论，为品牌的良性持续增长探寻有效路径。

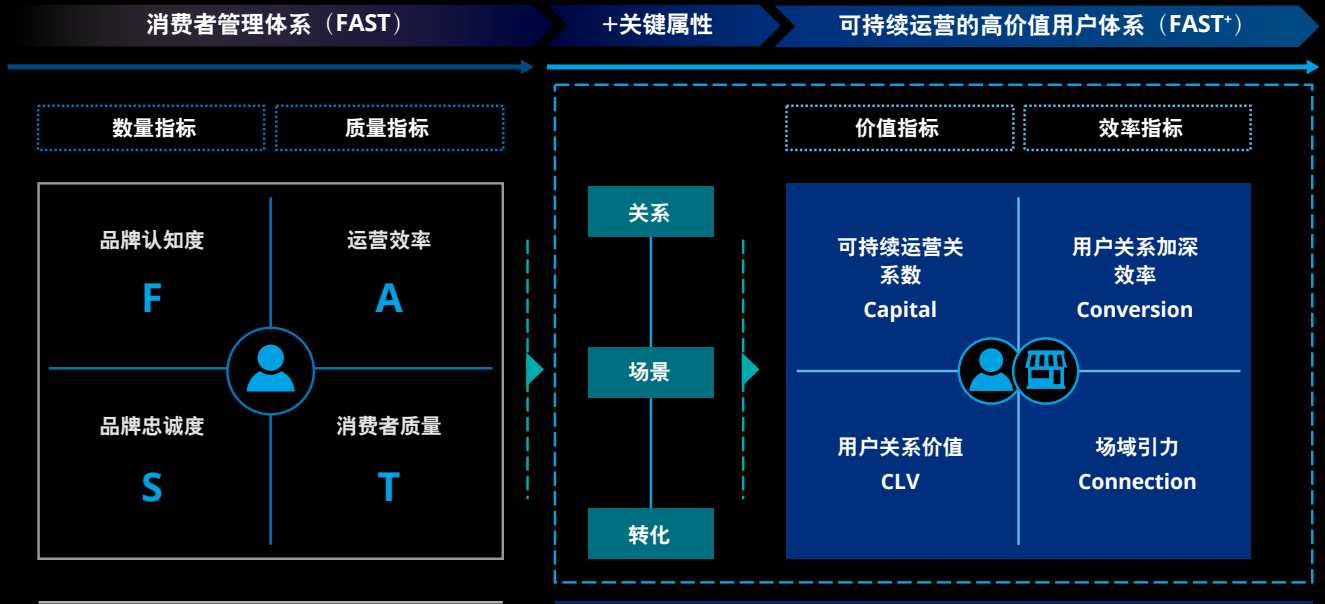
三、 四驱加速，全域增长



1. 方法论模型：战略指标与策略落地

1.1 战略指标：FAST*私域指标体系

FAST*作为指导品牌长期良性发展的私域运营方法论，首先需要有一套客观的指标体系能够帮助品牌快速诊断出私域运营过程中的“健康状况”。我们归纳出四个指标——可持续运营关系数、用户关系加深效率、用户关系价值和场域引力，从而能够结构化、动态化地全面衡量品牌私域运营的健康度。



品牌私域运营的核心价值在于拥有了可持续运营的用户，在这个基础上，关注用户在私域场中角色关系加深的效率、了解各私域场的人群运营策略与转化效果，是帮助品牌深度挖掘消费者全生命周期价值、提高运营效率的有效途径。在价值评价指标中，扩大关系数量为品牌做私域运营打下坚实的用户基础，CLV的提升可以给品牌带来新的利润增长点；效率评价指标中，提升场域引力与角色关系加深效率作为用户价值升级的加速器，为品牌持续输送更多优质用户，不断推进品牌创造更多价值。

在以往的消费运营健康度指标中，商家更偏重与人相关的指标，而忽略了场的要素。在私域运营中，品牌和所有的私域用户都是通过某个场来进行沟通和运营的，这些场是为品牌创造更多私域用户触点的关键战地。因此FAST*增加了场效指标，将私域用户运营与私域的场域引力相结合，分别从价值、效率两个维度综合评估品牌在私域阵地中实现可确定性、可持续性增长能力，更完整地衡量整个私域运营的情况。

下面是这四个指标的具体定义：

可持续运营私域关系数（Capital）：

该指标主要帮助品牌了解自身可持续运营用户的总量。可持续运营的私域关系数包括所有和品牌建立了连接关系、品牌可以通过私域场反复触达的用户。连接关系包括店铺的会员和粉丝，还包括关注品牌自播间、进入店铺群聊、建立专属客服等行为的用户。私域场包括以天猫旗舰店为核心的一系列运营工具，比如店铺、群聊、自播、专属客服、小程序、订阅等。

角色关系加深效率（Conversion）：

该指标反映了品牌对私域关系深度的运营效率。它等于当前周期内有关系加深的用户数/上一周期截止时间的私域关系总数（Capital）。在品牌所有的私域关系中，每一个用户与品牌的关系深度、贡献价值、成交效率和传播意愿都是不一样的，所以私域运营需要进行关系分层。FAST*将用户与品牌的关系由浅至深进行了5层划分：

- 基础私域用户：和品牌建立了基础连接，但还没有建立深度的兴趣关系（成为会员），基础连接包括关注店铺、关注自播间、加入群聊、建立专属客服关系等行为。

- 未购会员：成为了店铺会员，明确表达了对品牌的深度兴趣，但还没有过购买行为或过去有过购买但在当期内沉寂的用户。
- 已购会员：已经成为了店铺会员，并且在当期内以会员身份有过一天次购买行为的用户。
- 复购会员：已经成为了店铺会员，并且在当期内以会员身份有过多天次购买行为的用户。
- 品牌KOC（Key Opinion Consumer）：是店铺复购会员，同时帮助品牌进行过成功传播的用户；成功的传播行为包括对购买商品的正向评价、对商品、自播、短视频、小程序等品牌私域内容的分享，并且被分享用户也产生了购买。

私域运营的结果不但要看私域规模的变化，更要看用户关系有没有加深。私域运营的过程其实就是用户关系跃迁的过程。品牌需要利用平台提供的更加完善的标签能力，对用户进行分析、分层，以及千人千面的精细化运营来实现关系的跃迁，从而挖掘更深层次的用户价值。

场域引力（Connection）：

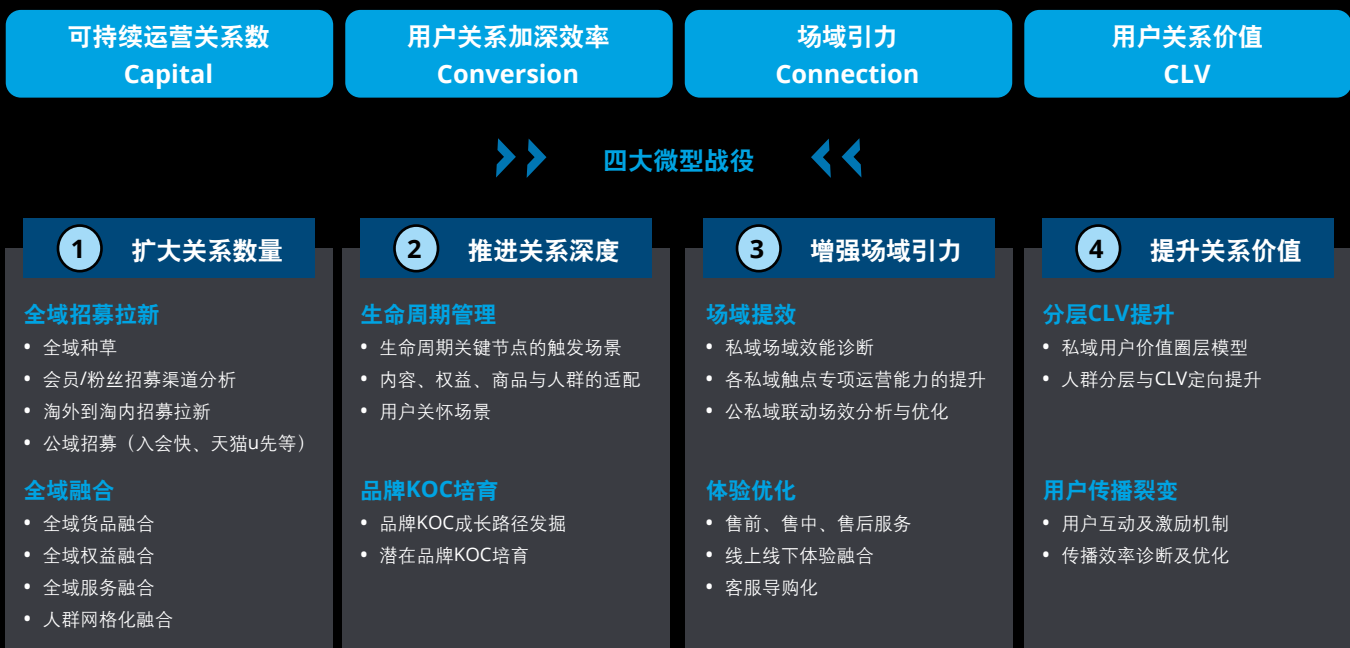
该指标主要用来帮助品牌衡量自身私域场域的效率，它等于（某个私域场域）当期活跃的品牌私域关系数量/（某个私域场域）当期私域访问用户数。品牌在公域通过付费或免费的方式带来的用户在私域能否高效承接，将对私域关系的体量有重要的影响。平台为品牌提供了多样的私域工具，比如自播、群聊、小程序等，品牌不仅要优化单个场域的效率，更要通过全域视角去优化所有场域的整体效果，比如找到最佳的关系沉淀、加深与转化的路径，对整个场域进行分析与诊断，找到最优的组合。

角色关系价值（CLV）：

该指标反映了品牌从单个用户获得的生命周期价值。它等于单个用户自身的成交价值加上他的传播价值，传播价值包括通过分享带来的其他用户的成交价值。在品牌用户中，有一部分人群除了自身为品牌带来价值外，还能主动为品牌生产优质的UGC（User Generated Content）内容、传播品牌心智、为品牌带来新的用户。这部分人群是品牌的高价值人群，是品牌需要重点培养、赋能、发展成为品牌KOC的目标人群，所以在衡量用户CLV时既要衡量其成交价值，也要衡量其传播价值。私域运营的核心是品牌从GMV到CLV的转变，这一过程需要精细化的人货场匹配，千人千面地运营来实现每个用户的关系升级，从而提升每个用户的可持续运营价值，这也是私域运营的最终目的。

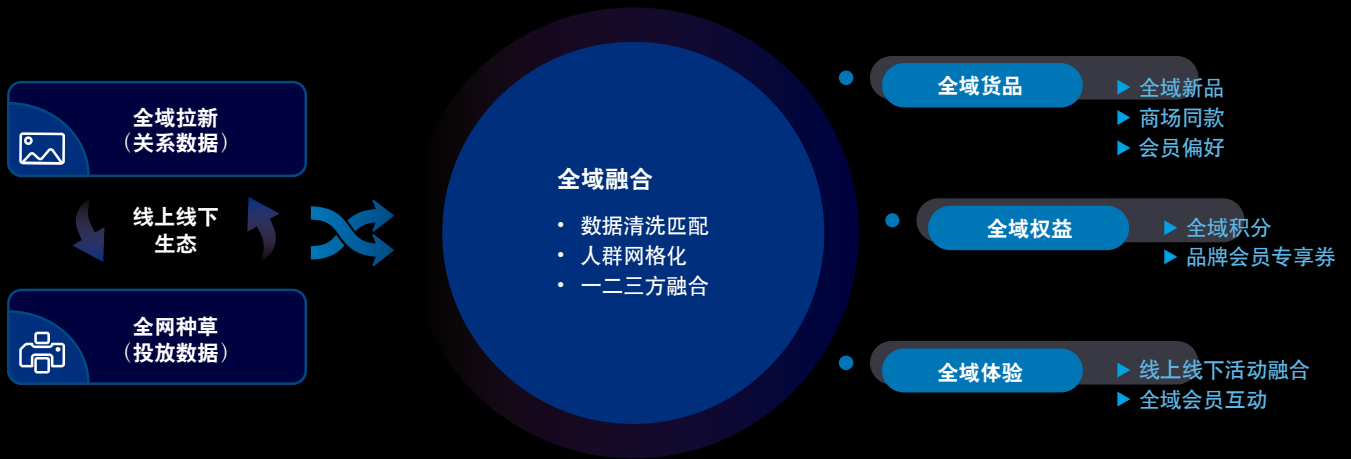
1.2 策略落地：四大微型战役

与FAST方法论一脉相承，升级后的FAST+不仅提供了帮助品牌进行诊断的指标体系，还包含了“指标一场域”的完整方案，并通过微型战役的方式，一一对应每个指标，和服务商一起帮助品牌提升私域运营的整体水平。在四个战役中，共列举了以下八个比较重要的子场景，帮助品牌快速找到提升每个指标的解决方案。



(1) 微型战役一：扩大关系数量

私域关系数量是品牌可持续运营用户价值的基础，因此“开源”是私域运营的第一步。面对持续提升的拉新成本、碎片化的营销触点和捉摸不定的用户偏好，品牌越发难以全面认识消费者，也越发只能在存量中寻找增量。作为FAST⁺四大战役第一战，“扩大关系数量”战役旨在打通品牌消费者旅程中公域和私域、站内和站外、线上和线下、阿里域内和域外的人群资产，通过全域拉新和全域融合，实现人群资产的快速提升和对消费者的全方位洞察。



子场景——全域拉新：私域不可单独割裂运营，必须与公域、全域合营才能发挥最大价值。从淘外到淘内通过在全网进行投放种草和传播关键词，从公域到私域通过付费的媒介投放、免费的公域资源，完成全网关系数量的汇集，并结合平台提供的统一私域招募能力，全渠道聚合拉新，扩大品牌私域关系数量。

子场景——全域融合：全域关系的汇集只是第一步，全域融合还包括全域货品、全域权益、全域服务的融合，并对数据进行洞察放大才能发挥数据最大的价值。经过融合的人群关系、行为特征、媒体投放的数据，通过天猫公私域合营的数字化能力，帮助品牌洞悉人群基本属性、货品场域偏好、淘内竞对活跃情况、人群消费能力等，支持品牌定制人群策略、投放策略——跨平台定位品类核心增长人群，规模化持续拉新；站外投放与站内运营承接采取一致化沟通与货品承接策略，实时追踪目标消费者浓度，提升全域运营效率。

某时尚饰品品牌——“全域融合”
全域融合+大数据加持，快速扩大私域资产

行业：时尚饰品 | 案例贡献：辰月

某时尚饰品品牌从去年开始全球品牌升级，致力于成为消费者触手可及的奢华，专注于将全新的品牌形象和产品介绍给忠诚品牌用户，因此精准高效的拓展更广泛的消费者资产是品牌的核心战略之一。通过与阿里平台的深化合作，品牌更加注重数字化转型和全域营销两方面的战略投入，结合淘内外多元化的媒介组合，实现投放效果可评估的线上线下系统性的统一人群投放；亦能通过数据银行与品牌系统的数据打通，让投放人群做到可回流、可追溯、可再运营，从而从数据维度帮助转型中的品牌在中国市场进一步深耕，配合品牌转型的大前提“维护现有人群、快速找到未来人群、整合线上线下、实现投放效果可评估”的线上线下系统性的“一群人”投放策略。

通过品牌私域结合阿里大数据优选放大家庭的能力，放大家庭的购买人数提升占整体购买人数的20%+。该逻辑目前已成为品牌长期的商业逻辑和活动规划，在38女王节、520、618、双11期间长期迭代运用，持续积累可反复触达运营的优质人群资产。

资料来源：辰月

(2) 微型战役二：推进关系深度

品牌和私域用户的关系有远近深浅之分。大部分品牌GMV来自于少部分的核心用户，即私域认知里的“深度私域用户”。深度私域用户需要品牌不断地培育和挖掘，推进其与品牌的关系，为品牌带来更多的价值。另外，关系的递进，不仅仅带来了自身的成交价值，更为品牌带来无形的传播价值。此外，整个私域关系中最有价值的人群是品牌KOC。品牌不仅要关注整体私域关系的加深情况，更要聚焦在如何找到品牌KOC的成长路径及如何孵化培养这部分人成为高价值的品牌“代言人”，关注并重视这部分高价值用户的后续运营。

子场景—生命周期管理：品牌要以用户的生命周期为运营路径，通过洞察用户在货品、内容、权益、场域等维度的偏好，不断精准地激励用户加深和品牌的联系。另外，品牌不仅要从事成交周期等偏理性的视角进行运营，也要考虑到以用户体验为本的关怀性场景，比如在生日、节日、生活状态变化甚至天气变化等场景的沟通与问候。

子场景—品牌KOC培育：品牌KOC是最具价值力的人群，品牌需要挖掘该人群的成长路径，进而有意识地对潜在品牌KOC进行培育和激励，成为品牌“代言人”，为品牌带来新的增量价值。

某母婴亲子品牌——“用户生命周期管理” 通过生命周期管理提升会员复购率

行业：母婴亲子 | 案例贡献：多准

针对大量未购买会员以及潜力新会员未有效转化的问题，品牌对首复购会员进行更精细化地分层，进行运营优先级排序，并进行货品和权益偏好分析，制定更为精细化的人货权益匹配策略，实现公私域精准触达和转化。

针对首购会员，结合量级和转化效率搭建矩阵：“核心人群”招募和转化兼顾，优先匹配高端试用装和平价多罐优惠装，同时利用大额优惠券刺激入会；“机会人群”强调扩大招募，通过低门槛尝新券刺激入会，用高端小罐装刺激购买；“维持人群”注重刺激转化，通过会员满额加赠礼品等私域互动方式。针对复购会员，除了对分层人群设定不同的运营目标和权益外，同时重点加强专属客服，突出30天免费退、顺丰上门等利益点，提升用户体验。

618执行效果可观：1) 会员量级提升：会员存量人群同比提升60%+；2) 会员价值提升：会员GMV同比提升20%+，新会员成交转化率同比提升30%。

资料来源：多准

(3) 微型战役三：增强场域引力

用户从公域来到私域，品牌需通过私域场高效地承接，避免用户流失，所以品牌私域场的运营效率至关重要。过去品牌较为关注单个场效，极易忽略整体效果，比如平台为品牌提供了包括搜索、推荐、广告、群聊、自播、小程序等一系列从公域到私域的工具，品牌如果能够基于全域视角去运营各个场域，会比单独关注某个场域的效果更好。此外，在每个私域场内的用户体验非常重要，它决定着用户是否活跃、是否沉淀关系角色、是否成交，所以私域体验也是品牌要关注的另一个重点。

子场景—场域提效：首先，品牌需要明确各个私域场在吸引用户进场、沉淀角色关系、促成成交转化等方面的价值定位。然后，了解行业运营水位，定位自身短板并明确改进方向，最后通过对各场域的整体分析与诊断，找到从公域到私域，关系沉淀、加深、转化的最优组合。

子场景—体验优化：由于现在消费者的体验呈现出多触点（线下、线上、多平台）、多环节（购前、购中、购后）、多类型（权益、服务、内容、关怀等）以及可以在一天24小时内任何时间点内被激发和被满足的“零时差消费”趋势，品牌需要全方位地考虑如何为消费者提供一致的、流畅的体验。比如在不同的渠道，品牌会员是否享有同样的身份、权益和服务；不同心智的消费者收到的品牌内容是否符合其偏好；线上客服是否能向导购化等专业角色转变，为消费者提供商品推荐、权益兑换、使用场景建议等服务。

某运动户外品牌——“体验优化”

行业：运动户外

全渠道会员体验优化升级

天猫旗舰店作为某运动户外品牌生意场的核心阵地之一，但因为其货品的特殊折扣性以及线上品牌与消费者交互局限性，会员体感较弱；在旗舰店内除了店铺会员专属优惠权益以外，在品牌层级的权益感知不强。所以，品牌致力于解决不同等级会员在天猫渠道上差异化的权益分层，拉齐与品牌其他自有渠道的会员体验。

针对这些问题，服务商选定“体验优化”子场景，以小程序为承接载体，通过一系列会员活动补给，对标线下零售最强会员体验，助力品牌升级天猫渠道会员360°超强体感，实现线上线下权益同频。

品牌全球范围会员周活动，在天猫渠道上同步进行。在天猫阵地中，结合平台天然消费场景、联动“品牌年度会员日”IP，以会员差异化的“活动体验”、“特权体验”、“货品体验”三位一体，激活会员圈层，塑造更高忠诚。

- 在活动前夕，品牌打造高水准“年度会员礼”为活动蓄水造势，品牌金、银会员仅使用1元就可获得价值千元的实物+优惠券礼包；
- 在活动期间，天猫线上与线下同步上线寻宝主题互动，为会员营造沉浸式活动体验；
- 将天猫渠道作为品牌尖货发售核心渠道之一，发售天猫渠道专属款，提升会员尖货购买同频感知；
- 在品牌的核心城市建立天猫会员活动专场，在天猫上开放会员活动入口，以圈会友增加会员线下互动机会；
- 在整个活动期间，会员等级提升即可获得全渠道升级礼，以此传达给天猫会员是同属于品牌会员的心智。

在活动期间，新入会的会员人数同比提升15%+，活动期会员销售贡献占比达到全年TOP1，远超预期。

资料来源：服务商

某宠物品牌——“场域提效”

行业：宠物 | 案例贡献：麦乐多

场景触达提效

此前，品牌在群聊场内曾受到诸多挑战，如淘宝群中的人群占比基数小、价值链路不清晰、活跃度和转化率较低、高价值人群触达效率低等问题。针对以上痛点，品牌增加店铺淘宝群在各渠道的触点布局，设计群内营销活动，撬动群聊日活，最终实现了用户的召回、进店和复购。

首先，品牌重点布局店铺首页淘群拉新入口，重点锁定店铺潜客、新客人群，对AI人群进行渠道召回，并在店铺内设置Banner，引导目标人群加入群聊；利用群聊营销工具，培养淘宝群的打开心智，实现场景化复购，并将消费者进行人群网格化分层，创建普通群和会员群，引导品牌粉丝精准入群，将高价值用户沉淀至会员群进行差异化的深度运营，实现人货匹配。

618期间，品牌官方旗舰店的淘宝群内容单价同比全店提升70%+，群引导成交转化率同比全店提升4倍，6.16单日群成交全店占比10%-；高价值人群精细化运营带来了更大的成交增量，仅占比群组总人数3%+的会员群贡献了30%+的销售额，其成交转化率是普通群的2+倍。

资料来源：麦乐多

(4) 微型战役四：提升关系价值

提升关系价值是私域运营的核心目标，也是品牌从重短期GMV到重长期CLV的关键转变。CLV既包括成交价值，也包括传播价值。品牌既需要精细化的运营，将用户分层，通过细分模型精准地加深用户关系、提升成交价值，也需要通过运营机制，加速传播裂变，在提升用户活跃度的同时，拓宽品牌低成本拉新的渠道。

子场景—分层CLV提升：根据私域用户关系、购买价值、传播价值等维度对用户建立矩阵模型，对不同矩阵层级内的用户进行洞察、分析，从而实现更加精准地运营，完成定向化的CLV提升。

子场景—用户传播裂变：品牌要识别传播裂变的活跃人群，衡量用户的传播价值，通过定制传播裂变活动，并设计长期的培育与激励机制，扩大品牌主动传播分享的人数与KOC的传播影响力。

某食品品牌——“传播裂变” 传播裂变—加速会员量级扩张

行业：食品 | 案例贡献：青木

针对现有私域招募方式被动且效率不高的问题，品牌通过粉丝圈层式裂变、限时竞速邀请赛、众筹式砍价有礼等多样化的裂变互动玩法，吸引客户自主以老带新，助力品牌会员招募；对裂变人群追踪分层，追踪其入会、活跃、转化、复购的全链路流转状态，针对各链路裂变人群进行深度数据洞察，匹配相应权益，再次进行精细化触达，推动裂变人群进一步转化。

通过传播裂变充分提效会员招募，助力会员运营池加速扩张；品牌KOC影响力凸显，裂变人群沉淀效率高；私域裂变带动用户活跃度整体提升，会员传播人数为行业同层优秀的5+倍；圈层裂变实现新的成交增量，贡献销售额超10%+。

资料来源：青木

2. 商家驱动力：私域运营策略的有力保障

“打铁还需自身硬”，品牌需从以下四个方面对私域运营策略的落地提供有力保障：品牌的组织结构为私域运营提供人力保障，私域的优质供给提供物质保障，会员体系提供了机制保障，用户体验提供了面向消费者的服务保障。基于以上，我们针对每一项内容为品牌提供了自检列表，帮助品牌快速完成诊断与优化。

品牌组织保障（Organization）：品牌组织结构为私域运营提供了组织和人才保障。品牌经营的所有步骤都应该围绕消费者管理展开，比如营销需要基于消费者的心智偏好、销售需要基于消费者的生命周期、产品研发需要基于对消费者的洞察、服务需要基于消费者的体验等。私域运营需要一个专职的团队，该团队将成为品牌最重要的一个组织，围绕消费者管理展开，形成一个网状结构。



品牌组织保障商家自我诊断checklist:

1. 达成全域整合策略的共识
2. 具备全域整合策略
3. 针对全域联动的组织架构和职责设计
4. 发布了标准化流程，机制和相关激励政策促使跨部门资源的打通
5. 内部各部门有针对不同岗位清晰的运营人才能力项要求、定位与关键KPI
6. 有系统的培训及岗位认证机制

品牌优质供给（Supply）：品牌优质供给不仅包括优质的商品、权益、内容供给，更包括品牌在私域内要做差异化的人货匹配，比如会员是否可以买到专享的优质商品，高等级会员是否享有专享价格或者增值服务，不同心智的消费者是否能看到基于其偏好的内容。优质供给加上精准的人货匹配，品牌私域对消费者的吸引力才能起到一加一大于二的正协同效应。



品牌优质供给商家自我诊断checklist:

- | | |
|-------------------|-----------------|
| 1. 能提供线上线下相同的货源保障 | 4. 用户与权益的精准匹配 |
| 2. 用户与商品的精准匹配 | 5. 商品、权益、货品的丰富度 |
| 3. 用户与内容的精准匹配 | |

会员体系管理 (Loyalty Program)：在整个私域关系中，最有价值力的是品牌会员。品牌私域运营的一个核心任务就是要沉淀更多的会员关系，并且通过会员机制促进会员购买、复购、以及传播，而这一系列运营动作均需要依靠品牌的会员体系作为基础。所以品牌私域运营策略的第一步就是建立适合品牌自身的会员体系，比如是否使用积分、是否要对会员等级划分、如何设定会员兑礼机制、如何建立完整的会员生命周期管理流程、如何设立会员传播的激励机制等。一个适合品牌的会员体系，对全域用户招募、私域关系加深、CLV的持续提升起到重要推动作用。



会员体系管理商家自我诊断checklist:

1. 有全渠道会员体系
2. 适合品牌的会员等级划分
3. 适合品牌的会员积分机制
4. 会员兑礼机制
5. 有精细化的会员分层数据与标签
6. 有会员生命周期管理流程
7. 不同等级的会员有差异化的感知度
8. 品牌针对高阶用户, 提供专属权益

用户体验提升 (Experience)：上述关于品牌的组织架构调整、私域的供给优化以及会员体系的管理都是品牌的内部行为，于消费者而言并不可见。让消费者有直接感知的，便是他们在品牌私域内的体验，所以用户体验是影响消费者是否愿意和品牌建立连接关系、是否愿意成交最关键和直接的影响因素。私域运营做到极致，比拼的就是服务。在产品力相似的情况下，消费者在哪个品牌的体验越好，去哪个品牌消费的意愿就越高。当今在品牌与消费者多触点、多环节、多类型的沟通中，如何让消费者有一致的、流畅的品牌体验将成为私域运营决胜的关键。



用户体验提升商家自我诊断checklist:

1. 购买前用户能够获得足够的产品信息并对身份和权益有较强的体感
2. 购买过程中, 能给到产品推荐与使用场景建议
3. 购后服务 (包括退换货、质保等)
4. 在不同触点间, 用户体验一致、流畅
5. 权益类型丰富, 提供差异化的权益
6. 为用户提供生日、节日、生活状态变化等的关怀
7. 对于品牌私域用户, 特别是深度私域用户, 能否给予充分的身份感知

3. 平台赋能：品牌数字化运营能力升级

3.1 私域产品矩阵升级，助力品牌全域确定性增长



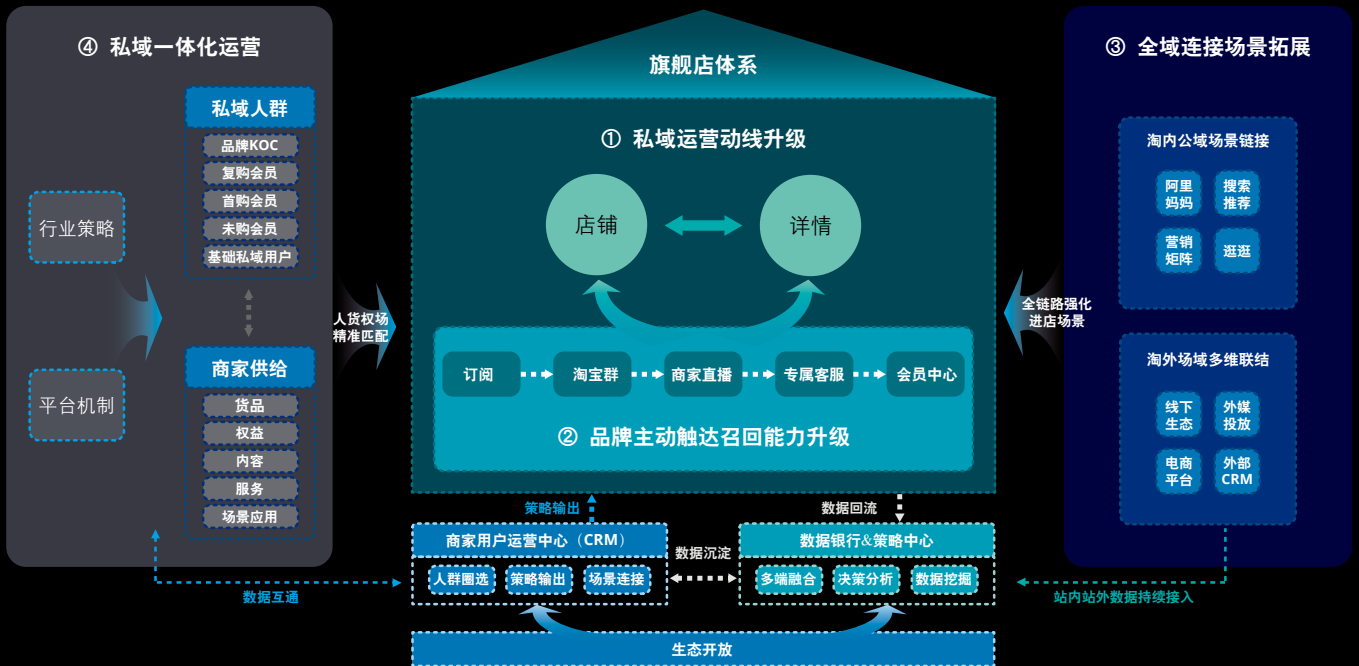
俞峰

淘系消费者运营负责人



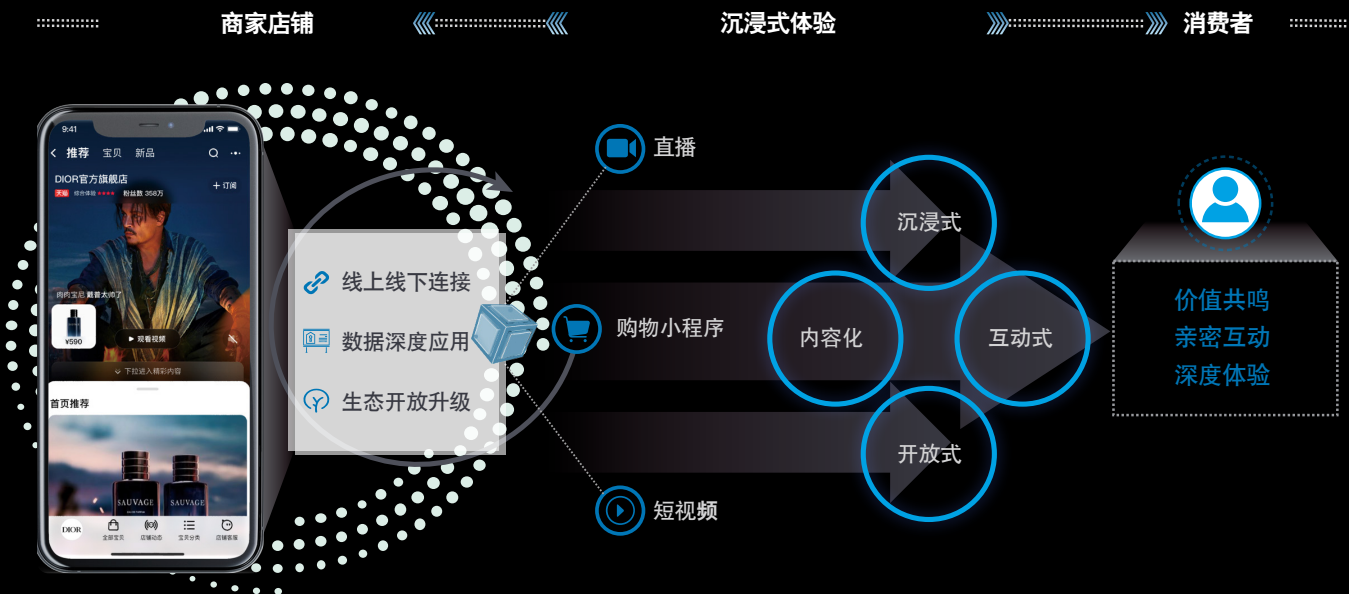
从流量运营到用户运营，获客成本和用户留存的专业挑战都在持续增加，现阶段品牌商家更需要提升“全周期运营消费者”的能力，同时对商家而言，他们需要的是一体化串联的产品体系，解决用户全生命周期运营的产品体系，从数据产品到人群策略的洞察与分析，从用户引流到复购的运营全链路。

“工欲善其事必先利其器”，天猫平台以旗舰店体系为核心，为商家提供了一套完整高效的工具矩阵，助力商家私域运营全面数字化转型，实现全域确定性增长。基于此，天猫平台将重点推进四大核心策略，与商家共创私域运营新局面。



(1) 私域运营动线升级

“店铺+详情”作为最大的私域入口，既是交易的终点也是发现的起点，是商家商品发现、“种草拔草”和私域留存的线上综合体。过去店铺详情是货架和线上的形象展示，升级后将有更加结构化、智能化、行业化的展示形式，更加高效的公私域联动和流量分发能力，更加沉浸式的浏览心智，创造“逛”商品的新场景，激发用户“买”的新需求，帮助商家实现人与货品、人与内容、人与权益、人与服务的匹配。



(2) 品牌私域主动触达召回能力升级

品牌私域主动触达召回能力的升级将形成私域运营的“组合拳”：“订阅”是击穿公私域的消费者回访场域，将升级成商家与消费者的双向信息接收场，将潜在用户转化为品牌私域数据资产。“淘宝群”和“商家直播”能一对多帮助商家主动召回消费者回访进店，让用户分流到不同的场景中，带来更多的共情场景和消费场景。“专属客服”将从被动的接受咨询提升到客服一对一的主动服务和导购能力，发挥导购的主观能动性持续引导复购。“会员中心”将更加突出行业化解决方案，加强商家和会员的运营机制建设，聚焦高价值用户关系维护、赋能品牌提升品牌CLV和私域关系的加深转化。

(3) 全域连接场景拓展

私域和公域、全域场景的广泛链接和渗透为商家私域运营持续供血。从淘外到淘内，通过在全网进行投放种草和传播关键词实现全域流量的汇集回流，通过全域数据的融合与品牌CRM和其他平台的数据打通，实现对品牌全域用户画像的完整刻画和洞察；从公域到私域，通过付费的媒介投放和免费的公域资源透出，对品牌私域用户的身份和权益进行透传，承接全域流量，强化全链路的进店场景。

(4) 私域一体化运营

围绕着FAST+方法论体系和私域产品能力的升级，对商家私域运营的关系角色做了重新定义，商家的供给如货品、权益、内容、服务等，也需要做进一步的强化和差异化运营。在此基础上，平台提供了基于品牌私域关系全生命周期的用户分层能力和“人货权场”的推荐策略，结合行业化的运营策略以及平台机制升级，从产品到策略、机制、方法论，整体提升商家私域一体化运营能力。

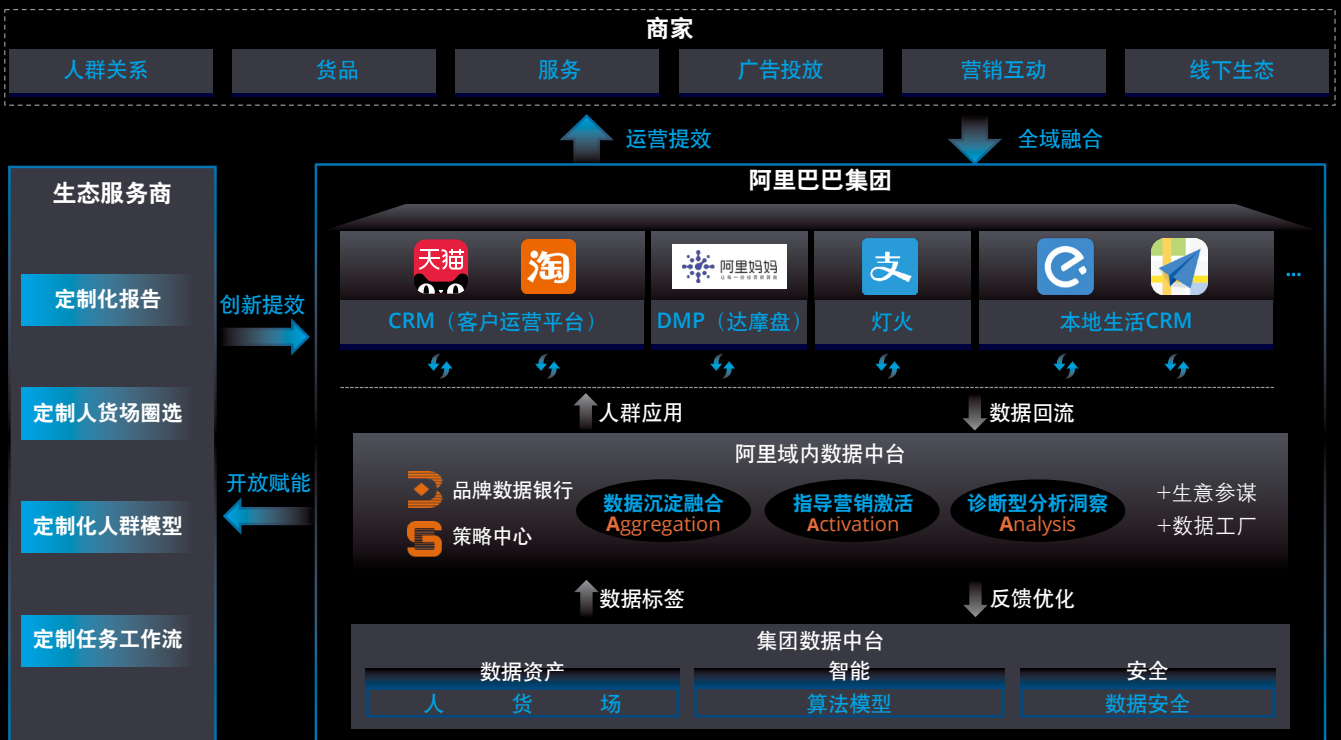
3.2 品牌数字化运营能力升级，私域运营全面提效



朋新宇
阿里数据技术及产品部负责人

” 在高质量发展时代，私域成了品牌逆势增长的突破点，而数字化能力是私域运营的核心引擎。我们相信通过平台数据产品和数据技术能力，可以帮助品牌围绕着私域消费者来展开运营、提升运营效率。为此商家数据产品团队协手天猫生态全面升级了商家数字化运营产品，通过数据银行等一系列数字化产品矩阵赋予品牌更高效的消费者数字化运营能力，更有效地帮助品牌提升数据驱动决策，利用数据技术构建可持续运营的私域消费者健康矩阵，提升品牌消费者关系升迁，实现最大化消费者生命周期价值。

从流量运营时代到消费者运营时代的更迭，数据在品牌的生意链路上始终充当着基石和探路灯的角色。在品牌商家越来越重视消费者心智及关系运营的今天，如何用数据构建可持续运营的私域消费者健康矩阵，实现品牌消费者关系升迁、品效增长，是一个值得深入探索的命题。结合私域消费者运营全链路的方法论升级，平台的数据产品团队也升级了一系列数字化产品解决方案，希望能够在消费者运营时代背景下，更高效地帮助品牌提升“数据驱动决策，决策产生价值”的数字化运营能力。



核心策略：

- 1. 多数据产品联合使用实现降本增效：**淘宝天猫的CRM作为商家私域用户的运营中心，承载了品牌私域人群圈选、策略输出和后链路的场景链接的功能。策略中心、生意参谋是品牌策略开发和生意洞察平台，帮助品牌基于阿里公域大数据，定位市场策略、人群策略、货品与服务策略；而数据银行作为承上启下的连接方，是品牌消费者资产管理平台，借助平台优势帮助品牌进行全链路、全渠道、全媒体的消费者关系催化，打破品牌消费者运营当中面临的时间空间的割裂限制，建立并持续沉淀品牌视角的消费者资产。为解决品牌全域数据无法融合和累积、无法分析和应用、无法追踪和衡量三大痛点，基于3A理论（融合、分析、应用），通过消费者与品牌关系的数据指标支持推进品牌消费者运营进程。
- 2. 结合FAST+指标提升人货场策略效率：**“人货场”的有机结合是商家生意的核心，“人货场”策略的精准度决定了商家生意持续增长的空间和速度。通过阿里提供的不同数据/业务产品的配合使用，从“人”的层面，可以为品牌提供全域消费者360°画像、活跃度分析、品类/场域/行为偏好分析等，结合FAST+的指标体系进行问题定位和判断，从而有效地对商家的人群策略进行校准和调优；从“货”的层面，可以让品牌洞悉市场机会、感知挑战，发现品牌与目标市场存在的GAP并诊断问题点，分析细分市场的定位、产品定位、人群定位、品类渗透等品牌策略，并根据市场和货品、服务趋势对货品与服务策略等进行相应的调整，甚至是C2M（Customer-to-Manufacturer）反向定制给到品牌产品研发的方向；从“场”的层面，可以帮助品牌系统完整地看到消费者在不同场域间流转的动线以及在不同场域中的转化效率，驱动品牌业务决策和运营策略的良性变革。人货场策略精准度的提升所带来的品牌市场份额和渗透率的提升，是对FAST+指标体系的最佳诠释，也是充分发挥阿里大数据能力的最佳实践。
- 3. 升级生态开放能力引入先进生产力：**在此基础上，CRM和数据工厂将进一步升级开放能力，面向优质的生态服务商和商家开放定制人群标签、定制策略模型、定制自动化运营 workflow、定制数据报告的能力，可将品牌全域数据和平台提供的公私域数据在安全可靠的环境下进行统一计算和洞察，帮助品牌真正实现“大数据洞察+智能化推荐+公私全域联动”的高效转化能力。

4. 生态升级：生态与品牌的携手成长



李新源
乐其电商董事总经理兼首席数字官

” 随着流量红利的逐步消退，越来越多的品牌开始关注如何通过深耕私域人群来获取增长。因此，作为服务商，有必要持续深入探索私域的创新方法论，并利用私域工具提升运营能力，从而帮助更多的品牌实现CLV的持续增长，让私域成为品牌业绩的最主要来源。

随着市场及政策法规的变化，以及品牌对于私域运营重视度的增加，近年来在生态服务商领域出现了两个重要的趋势：一是头部的电商代运营服务商通过投资、并购私域运营服务商的方式实现在私域运营侧的快速补充，二是专注在私域运营领域的服务商积极转型并渗透到电商代运营（TP）或数据策略（ISV）服务。这两个趋势所反映出的是，“全域-公域-私域”联动融合愈发重要，任何单一域内的能力已不足以满足品牌的需求。因此，面向未来，无论是提供代运营服务的TP还是数据策略服务的ISV，转型升级已成为必须要面对的课题。

德勤与天猫通过走访、调研不同类型的服务商，总结认为，对于服务商在私域运营侧的升级需要从两个方面入手：

（1）组织变革

由于私域运营的多样性需要涉及到的岗位众多，而在现有的服务商组织内，这些岗位又大多分布在不同的团队或部门，这就导致众多品牌虽有私域运营的策略，但却难以完整地实现落地实施。要想破解这一问题的关键就在于：服务商必须面对未来进行组织上的变革。具体来说有两部分构成：

- 在服务商公司层面，设立私域运营总监岗位，统筹各品牌的私域运营策略，对外负责与品牌的私域团队沟通协作，对内协调数据策略、产品研发等横向团队与纵向的店铺私域运营团队的合作，最终对品牌的私域指标负责。
- 以店铺为单位，围绕品牌组成专门的私域运营小组，实线对店长，虚线对私域运营总监。私域运营小组的人员配置主要依据各品牌的差异化私域策略，共性部分则归属各职能部门下，由私域运营组长进行沟通协调；私域运营小组对品牌的私域运营指标负责。

（2）能力提升

除了组织变革外，要想满足品牌的私域运营需求，能力的提升同样重要。核心主要聚焦在：1) 产品技术能力；2) 数据建模及分析能力；3) 会员体系及活动创意能力；4) 用户互动传播能力。前面两点主要要求服务商在产品技术上的投入，后面两点则关注的是服务商的运营能力建设，需要强调的是两者关系密切、相辅相成，任何单点的提升并不能实现私域运营的整体突破。

当然，要想实现这些能力的快速提升，需要长期在有形和无形资产上的投入，也可通过不同能力特长的服务商间的合作来实现短期私域运营能力的互补和提升。

在可预见的未来，私域运营能力会成为服务商生态竞争中至关重要的一环，顺应趋势、积极布局、快速提升则将成为服务商私域运营领域发展的核心关键。

四、 品牌最佳实践



1. 某母婴亲子品牌——通过人群矩阵模型提升用户生命周期CLV

行业：母婴亲子

案例贡献：乐其

品牌挑战

来自于日本的某国际母婴用品品牌，2010年入驻天猫。经过十几年的耕耘，在天猫婴童用品类目占据了领先地位，在2021年仍然保持着高于市场的增速，是一个广受中国妈妈们喜爱的优秀品牌。但是该品牌在中国线上市场，同时也面临着两大挑战：1) 婴儿出生率下降；2) 流量增长乏力。

大咖观点

品牌中国区董事长/总裁

我们在天猫上的销售，有50%来自于我们的粉丝和会员。对品牌来说，粉丝和会员不仅仅是客户，更是扩大品牌知名度和口碑的宣传大使。因此，如何提升私域人群的价值，对品牌来说，是具有高度战略意义的探索方向。

微型战役

提升关系价值

策略保障

1. 品牌优质供给：为项目新增粉丝入会礼、裂变入会礼包等用户权益；
2. 会员体系管理：品牌整体的会员体系有互动积分奖励、购买积分奖励等制度，此次为项目定制高传播力会员-品牌KOC激励机制；
3. 用户体验优化：专属客服通过淘内消息，邀请潜力品牌KOC进群，借助在群里发布专属激励、裂变任务等沟通手段来扩大品牌影响、加深品牌印象。

使用工具

群聊、专属客服、CEM、数据银行、钻展

方案描述

1. 精准招募有传播力的品牌人群进入品牌私域池，提升私域人群的传播力，壮大品牌的长期免费流量通道；
2. 利用微淘和客服等私域运营工具，定向在粉丝中招募会员，提升私域人群池的总体商业价值；
3. 依据私域人群CLV分层图的指引，找出在品牌战略品类里具有最大潜在消费能力的高潜力人群，利用公域投放广告，结合私域沟通精准触达，显著提升品牌在该人群未来消费中的份额；
4. 通过专属客服及VIP会员私聊群，与高传播力的品牌KOC建立直接联系，通过定向激励机制，提升该群KOC的传播意愿和引流能力；
5. 利用活动前后私域人群CLV分层图的变化（CLV总值变化，人群分层结构变化等），来评估品牌对私域投入所带来的回报，进一步优化品牌在私域人群上的投入和活动机制。

项目效果

1. 品牌旗舰店私域用户（粉丝+会员）的客单价保持了领先全店大盘的水准，比全店平均的客单高出约10%+；
2. 对比2020年6月，非会员粉丝群体的销售增长速度，超过店铺总体增速5倍以上。这背后，不仅是这一私域人群的下单人数增长130%+，他们的客单价，也显著超越了全店平均水准。（而去年同期，未对此私域人群开展专项运营，他们的客单价低于全店平均）；
3. 此外，依照私域人群CLV分层图，乐其还初次试水了利用私域工具定向招募会员的测试，入会率竟然高达10%+，比日常旗舰店首页招募入会的成功率高出十倍以上，很好的验证了私域人群对品牌互动邀约的高响应率。

资料来源：乐其

2. 某美妆品牌——通过群聊精细化运营提升场域引力

行业：美妆

案例贡献：悠可

品牌挑战

移动端流量红利退去，平台消费者趋于成熟，流量增长越来越困难，需要将更多的精力投入到品牌高质量人群的运营中。通过私域运营提升高质量人群的转化和回购，来帮助品牌生意持续增长。

大咖观点

品牌电商总监

私域增长与传统电商的流量驱动增长有相当大的区别。传统电商的流量驱动增长，常用饱和式攻势，短平快地触达客户来获取单次成交，品牌与客户之间并没有产生可持续的关系；而私域增长，需要在私域的场域内，构建品牌与客户持续的互动，从而提升客户对品牌的好感度，愿意在私域内产生持续购买行为。依靠私域构建用户资产是大势所趋，而FAST+指标诊断场效痛点恰好可以侧面助力。摒弃强硬的“骚扰式入会”，设法建立内容吸引力、品牌信任力，引导加入私域，并提升消费者主动升级为超级会员，自己把握流量。

微型战役

增强场域引力

策略保障

1. 品牌优质供给：
 - 货品：重磅新品-双萃精华眼霜
 - 权益：新品精华眼霜0元试用；年度会员礼包；群聊专属套装
 - 投放：超级推荐投放新品精华眼霜承接页，引导会员+群聊权益
2. 品牌组织保障：由品牌方CRM部门、服务商的运营部门、客服部门、数据部门联动组成专项小组联合运营；
3. 会员体系管理：品牌整体会员体系分三重等级，购物积分和互动积分双重积分制度，且为这次项目定制了三重会员进阶激励；
4. 用户体验提升：符合入群要求的用户点击群入口后可以直接进群，简化了二次点击“立即入群”按钮的路径，减少了二次跳转流失率。

使用工具

群聊、专属客服、客户运营平台，数据银行、超级推荐

方案描述

1. 会员节前期蓄水：以“0元试用新品眼霜”为触发，将品牌基础私域用户人群转化为会员；以9.9元体验星品为利益点引导入会员群，并且与群聊产品共创，减少二次跳转，优化入群链路；利用淘宝群灵活触达的优势，在群内进行短视频、KOC测评、UGC口碑种草，让用户加深对产品功效和品牌品质的认可，同时培养群内用户每天访问的习惯。
2. 会员节爆发：会员群内开启专属特供套装，专属会员优惠券等多重权益，将品牌未购会员转化为已购会员；群聊PUSH、客服号、短信多管齐下，强提醒、促销售；同时，会员节购买用户可获得年度会员礼包，内含99划算节和双11回购权益。
3. 99大促二次爆发：利用年度会员礼包召回，引导已购会员复购；购买年度会员礼包用户的回购率是其他用户的2倍+，充分挖掘用户需求，在群内进行多种产品使用场景连带，特别是针对品牌新品双萃精华眼霜进行连带，私域联动助力将新品打造为爆品。

项目效果

通过“蓄水—会员节爆发—大促二次爆发”的三环私域运营，私域用户的拉新与复购有了明显的提升，蓄水期间会员日均招募量提升25%+，入群率提升20%+；会员节期间会员成交占比提升10%+；99大促期间购买会员节年度礼包用户回购率是其他用户的2倍+，新品双萃精华眼霜会员购买占比60%+；活动前后私域角色关系价值（成交&传播价值）提升15%+。

3. 某内衣品牌——通过私域洞察和货品策略，深度挖掘私域用户价值

行业：内衣

案例贡献：辰月

品牌挑战

品牌保持高速增长发展，大量活跃消费者资产待激活。服务商辰月以消费者洞察为基础，深度分析不同场域私域人群特征，借助品牌数据银行工具，从GMV到CLV，分层运营私域消费者，带动品牌确定性增长。

大咖观点

品牌总裁

我们秉持“用户第一”的核心策略，坚持以消费者为中心，关切用户多品类多场景的不同体感需求，借助ISV合作伙伴以及阿里大数据工具实现深度的用户洞察。在运营策略上，展开分场域、分人群、分层级的精细化营销，同时满足不同人群的差异化价值需求。随着用户运营的深度加大，私域运营的价值越来越显著。私域不仅是降低流量成本的重要场域，也是重塑品牌和用户关系的关键场域。

微型战役

提升关系价值、增强场域引力

策略保障

1. 会员体系管理：品牌通过私域消费者的历史购买行为进行3、5、7系会员体系搭建，匹配对应权益，进行高忠诚度会员人群管理和KOC粉丝裂变传播。
2. 用户体验提升：对超头部会员匹配专属年度礼包和最高级别权益，维系客户价值促进客单升级；对于预流失会员进行购买偏好特征挖掘，同时借助促销和任意消费引导进行召回，有效提升用户体验。

使用工具

数据银行、策略中心、客户运营平台

方案描述

1. 会员传播裂变：定位私域人群，以人群购买行为、传播动作分层为基础私域用户、未购会员、已购会员、复购会员、品牌KOC。打造传播链路，各传播渠道匹配相应传播内容：商详淘口令、直播间淘口令、双端入会专属券，强化传播运营动作；
2. 私域人群关系加深：从人群关系加深链路出发，深度挖掘各链路人群。各链路人群场域以及内容偏好，聚焦于粉丝入会以及品牌KOC人群，并根据链路人群偏好，匹配相应货品，发送专属入会券以及老客复购券，人货场结合刺激人群关系加深；
3. 私域提效：通过行业赋能，与同行业头部商家进行对比，聚焦于优质触点，强化私域运营动作，如店铺直播主播话术、特殊贴片、宝贝利益点引导入会，淘宝群发送会员专属券、专属秒杀等。对品牌KOC人群及超头部会员给予最高力度优惠，如积分超倍返利、新品优先使用等特权，高频且精准地进行短信、专属客服触达。

项目效果

1. 强化对粉丝人群潜力培育和挖掘，粉丝加深效率提升10%+
2. 结合场域匹配分层的权益，做私域关系加深运营，场域引力提升40%+
3. 品牌私域用户的传播效率显著提升，私域用户CLV提升3%

资料来源：辰月

4. 某个护家清品牌——精细化会员权益，消费者体验升级

行业：个护家清

案例贡献：点正

品牌挑战

作为个护行业某头部美护发品牌已经进驻天猫多年，品牌以人、货、场为抓手，在FAST体系的指引下，用更为客观的衡量品牌营销运营效率，保证品牌价值健康持久的增长。在天猫精细化的平台分析能力加持和品牌持续不断的会员运营努力下，品牌累计会员再创新高。但随着存量竞争激烈、新锐品牌不断强势崛起，以及店铺会员规模的急速提升，提升高价值会员长期价值贡献与溢价能力成为品牌亟待深挖优化的一大课题。

微型战役

增强场域引力、提升关系价值

策略保障

品牌优质供给：新老客差异化权益，如新客主推派样，提升新客招募率；老客主推新品权益或优惠券，提升新品尝鲜率及复购率。

使用工具

1. **数据产品**：通过数据银行，帮助品牌做消费者分层、行为研究，了解消费者的复购周期，消费心智等，并且针对不同阶段、不同货品做差异化的触点触达；
2. **会员沟通产品**：专属客服做一对一的高价值人群服务及触达；群聊提升消费者与品牌的沟通效率和频次。

方案描述

品牌将私域运营核心指标拆解为商品、内容与服务三大模块，即基于人货匹配，使用差异化货品提升对于TA人群的承接效能；内容驱动会员与品牌之间的长期黏度与互动率；服务体验升级，针对高价值人群一对一服务，有效权益露出与新品推荐，提升会员转化效能。本案例中，品牌重点研究服务模块，从私域触点交互行为与私域触点高转化人群画像着手分析，优化私域服务模块，提升留存会员活跃度与转化效率。

1. 站内外精细化运作会员触点，以新会员专享入会礼做高效承接：通过对比品牌与同行同层品牌在历史会员权益与效率数据发现，9.9元入会礼派样方式对于未购会员首单转化有较高贡献，且效率领先同业；99大促期间，品牌公私域联动，通过站内外触达获得大量核心人群，通过一系列花式会员权益玩法有效提升用户回购频次，回购率较历史大促上升明显。
2. 打造天猫会员心智，提升高价值会员粘性：通过店铺不同优惠券权益与人群核销率数据分析发现，会员人群已形成领券及会员日心智，表现为发券面额与领券率成正相关，并与会员日等特定活动有高相关性；同时激活了部分优质沉睡会员，有效提高了高价值会员的长期价值。
3. 私域精细化分层，群聊互动玩法承接：通过深挖私域人群画像并进行分层，利用差异化的权益吸引入群，打造基于人群消费价值的群聊分层体系。针对高价值人群，主打权益卡和高单价满减满赠心智，锁定高价值客户引导转化，强化囤货心智和提高客单价，辅以会员积分兑礼、高价值产品秒杀打造专属尊享体验；针对普通人群，利用1元秒杀体验装以及红包喷泉引导客户参与活动提高活跃度，通过爆款多倍积分和加赠玩法等方式有效刺激普通人群从低门槛消费到后期的回购行为。

项目效果

1. 周三会员日运营效果高于同行同层TOP5品牌均值，新会员绑卡率、会员人群活跃率均较之前实现了有效提升。
2. 通过小黑盒期间的群聊精细化运营策略，有效提高了会员进店浏览转化率，从而实现消费者精细化运营提效。

五、私域展望大家说



私域该怎么做



李多全
阿里巴巴
客户体验事业群
资深总监

在互联网用户数逐步趋于平缓以及各品牌商品力相似的大环境下，各品牌对于消费者心智的争夺，覆盖了消费者的全生命周期、全动线以及全触点。而私域经营必须绑定全域经营，不仅仅只是“收割”，也需要“种草”和“养草”的过程。品牌在私域运营的过程中，为用户提供丰富的、全域体验一致性的、顺畅的体验和服务，提供确定性的售后保障与服务，才能真正占据用户心智。

新的私域方法论，旨在帮助品牌更加全面的评估和分析消费者资产健康度，以私域为核心，通过全域连接、公私域合营推动品牌确定性增长。一方面阿里将持续输出全域用户数字化能力及全面的消费者管理工具，另一方面为企业私域运营匹配相应的优质的生态服务商，携手企业布局全域消费者运营体系，最大化消费者生命周期价值。



池丽燕
天猫消费者策略
中心私域负责人



王继达
阿里巴巴
数据银行&策略
中心产品负责人

私域运营需要关注的是品牌维护长远和忠诚的消费者关系，而数据和数字化能力是私域运营的核心基础。数据银行作为品牌消费者资产管理平台，今年对私域进行了升级，赋能品牌完成品牌、店铺会员的结果监控及圈选应用。面向服务商的数据工厂今年也会大幅度升级，引入报表配置和基于SQL、Python的编程能力，支持服务商满足品牌的个性化数据分析应用诉求，协同天猫生态共同支持品牌不断促进消费者与品牌关系的持续递进。

私域运营已不再是“锦上添花”，而是品牌必须修炼的“独门内功”。商家和服务商，应借助FAST+指标诊断私域场效核心问题，利用淘宝群聊分层运营品牌用户，结合品牌KOC人群特性，充分拓展挖掘他们的价值，帮助品牌实现生意增长和口碑传播。



汪良平
杭州悠可化妆品
有限公司运营中心
副总裁



李龙波
辰月科技CEO

鉴于众多品牌商对于私域运营的模糊理解，我们对品牌商的私域运营提出了“灵魂拷问”：
1) 私域运营需要怎么考虑数据的完整性？2) 从私域运营的成本和ROI，从运营的效果和私域活跃度等维度对不同平台进行评估，效果如何？3) 不同平台人和GMV的天花板在哪里？品牌需要以消费者洞察为基础，结合平台的数据工具及运营工具落地私域消费者分层运营和激活策略，实现多触点多层级人群激活，深度击穿核心人群。

私域运营需要突破品牌与用户建立的传统的产品和交易关系，建立与消费者多触点、多场景的连接和沟通，更加精细化地管理客户生命周期来提升客户价值。私域运营由于受到资源分配、组织结构、人力管理、技术赋能以及短中长期的投入回报等多种因素的影响，避免常见的“流量不留”、“链路不连”、“转化不转”、“裂变不裂”等问题，需要统领全局和做出战略的决策、规划和部署，是真正的“CEO/一把手工程”。



唐颖
迈睿中国
高级副总裁

不同行业私域运营的特点



谢炜
天猫潮流女性&
男装鞋靴总经理

服饰行业主要靠供给驱动，用户更关注货品，尤其是新品的表现和搭配。去年开始，商家对于公私域合营的诉求增强。如何在旗舰店上助力品牌价值增值，坚定不移将数字化、数据创新能力赋能在私域技术、产品上，同时围绕全域融合、全域会员的扭转关系，让会员能有更深入的会员溢价体验。让旗舰店成为品牌全媒体内容中心和品牌运营主阵地。

运动行业的特征是高成长性、品牌集中度高、品类丰富。从消费者特征来看，消费者的体验是建立在“看、玩、买”等多种行为之上的，而不局限于购买和使用本身。对于品牌来说，更立体化的表达、更强的互动体验和更多维的消费者沟通方式势必会大大增强消费者和品牌之间的粘性，获取核心消费者的青睐。消费者全生命周期运营、核心消费者的体验、敏捷的商品创新能力，一定能够在蓬勃发展的运动赛道上，赢得更多消费者的芳心。



任俊
天猫运动户外
总经理



张倩
天猫美妆洗护
消费者&品类运营
负责人

目前消费者行为呈现碎片化、多元化，消费者切换品牌的成本越来越低，能够拥有忠诚于品牌的消费者成为品牌的核心竞争力。因此我们建议品牌不只关注短期用户规模的提升，更应重视消费者长生命周期的运营；同时结合商品布局，不断拓展消费者的品类边界，提升消费者的CLV。提升消费者价值，抢占消费者心智和钱包，将成为品牌未来增长的核心动力。

今天我们谈的私域运营，不仅仅是单一平台的私域运营。对商家来说，是全域视角下的私域布局，比如会有线下门店、线上各平台。站在更好的服务母婴消费者的出发点上，我们非常鼓励商家通过全域会员、商业化手段、以及阿里云和数据银行做数据融合，把全域数据在阿里进行深耕，加速品牌在阿里系中的成交占比。



徐莉莎
天猫母婴亲子
总经理



何帆
天猫宠物品类
负责人

品牌不会完全脱离公域。在淘外的一些私域运营场景中，品牌对公域流量缺乏运营抓手，而淘系比较大的优势是做公私域联动，通过与搜索、大促、场域等做结合，用户以多种形式回到品牌，同时巩固用户与品牌的关系。

六、 结语



如今，品牌从只看重短期GMV的产品思维向注重提升更长期的CLV的用户运营思维转变，私域运营成为必然趋势。同时，将私域与公域、全域绑定，打破流量孤岛成为品牌可持续运营的重要选择。在此背景下，积极打造基于用户的精细化运营模式，持续运营用户资产，挖掘用户价值宝藏，成为品牌实现确定性增长的重要因素。

“FAST+：以私域为核心的全域消费者持续运营”方法论，从帮助品牌全面衡量可持续运营的用户资产角度出发，通过评估运营效率的指标和评估用户价值的指标，为品牌搭建结构化的运营健康度诊断体系。在FAST+方法论的指引下，品牌需要做好自身组织结构、优质供给、会员体系、用户体验等四个方面的保障，借助平台公私域产品的迭代以及定制化的产品功能升级，协同综合能力与运营能力不断升级的优质生态伙伴，通过四大微型战役为品牌私域运营攻坚克难。天猫作为品牌运营主阵地与建设品牌运营的核心全域平台，将全面助力品牌提升对消费者的可持续运营能力，推动品牌实现确定性增长，实现与品牌的价值共振。

致谢企业

特别感谢如下企业对报告的大力支持：
参与行业案例编写企业（排名不分先后）



指导委员会、作者及致谢

指导委员会（排名不分先后）：

杨光

阿里巴巴集团 天猫事业群副总裁

张天兵

德勤亚太消费品与零售行业主管合伙人

刘洋

天猫事业群消费者策略中心及生态运营中心总经理

刘为

德勤中国风险咨询合伙人

池丽燕

天猫消费者策略中心私域负责人

翁驰原

德勤管理咨询中国数字化事业群合伙人

许旻洋

初心资本合伙人

作者：

朱津锋

天猫消费者策略中心高级专家

张旭东

德勤中国风险咨询合伙人

董昱

天猫消费者策略中心专家

林垚

德勤中国风险咨询总监

陈乐

天猫消费者策略中心专家

靳远游

德勤中国风险咨询总监

陈青

天猫消费者策略中心专家

郭启

德勤管理咨询中国数字化事业群总监

冯礼

天猫消费者策略中心专家

赵楠

德勤管理咨询中国数字化事业群高级经理

陈哲菲

天猫消费者策略中心专家

卢炆

德勤中国风险咨询经理

何新颖

天猫消费者策略中心专家

王硕

德勤中国风险咨询高级咨询顾问

任珊

德勤中国风险咨询高级咨询顾问

司徒健辉

德勤中国风险咨询分析师

致谢

本报告由天猫消费者策略中心与德勤中国共同完成

感谢初心资本合伙人许昉洋为本报告撰写提供的帮助

感谢阿里DT团队提供的数据支持

感谢淘宝私域产品团队与数据银行产品团队对报告撰写做出的贡献

阿里巴巴团队成员（排名不分先后）：

谢炜、任俊、张倩、孙苏、徐莉莎、何帆、许庆科、赵丹、许彬欣、黄维佳、王雅楠、戈珺、田焯、商正、中华荣、郭芳染、张佳鑫、虞天、王继达、黄云蛟、廖欣、万家华、高琪霏、游海涛、潘若琛、吴煜、周莹、柴伦绍、徐海鹏、张修明、朱方剑、汪睿婷、许峰、李平凡、胡婷、林深啸、谢晨冰、姜宇立、杨凌霜、雷诗哲、陆莹斐、张茜茹、程锦、罗景月、刘菡妹、沈涛、周树青、彭刚林

德勤中国团队成员（排名不分先后）：

徐意、姜颖、王丁喆、陈岚、胡怡、孙涛、丁丛岭、张丽满、高春健、喻聪

因我不同
成就不凡

始于 1845

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球500强企业约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about，了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。


德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力于中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2021。欲了解更多信息，请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM0828106

 这是环保纸印刷品

关于天猫：

天猫（www.tmall.com）为阿里巴巴集团旗下业务，创立于2008年，致力服务日益追求更高质量的产品与购物体验的消费者，大量的国际与中国品牌和零售商都已入驻天猫。易观的数据显示，按2019财年的交易总额（GMV）计算，天猫是面向品牌与零售商的大型第三方在线及移动商业平台，并且持续快速增长。对于消费者，天猫提出“理想生活上天猫”，这背后的商业战略和定位就是天猫要成为中国消费升级的主引擎。对于商家，天猫定位为所有品牌商家的数字化转型主阵地。一个企业经营的核心部分包括：产品创新、品牌建设、渠道管理、供应链的运营，而天猫新零售要在每个部分都实现重构和升级。天猫的愿景就是全球消费者挚爱的品质购物之城。这里面没有线上和电商两个字，因为传统电商时代已经过去了，天猫正在开启线上线下数字化的新零售时代。

了解更多信息，请关注微信公众号：
天猫品牌成长中心

