

# 掘金私域流量 玩转会员经济

互联网流量趋向饱和，新增用户增幅已然见顶，如何发掘自家地盘上私域流量和存量客户的价值，对电商来说显得愈发关键。

■本报记者 徐晶卉

在9月举行的2019世界人工智能大会上，阿里巴巴在徐汇滨江包下了一个“油罐”，打造成一座融合“AI+艺术”博物馆“A·MUSEUM”。博物馆入口处，一盏“阿拉丁神灯”吸引人们的视线，伸手触摸它，神灯会“掐指一算”，预测你五年后最有可能的变化，是成为“旅行达人”还是“吃货”……预测的精准度，让人顿生好奇。

支撑起“阿拉丁神灯”精准度的，其实是来自整个淘宝版图的大数据：不仅仅是天猫淘宝，还有饿了么、优酷、飞猪、地图等等。这些原来面向餐饮外卖、视频娱乐、旅游酒店等不同领域、“各自为战”的独立App，其后台的用户数据，被淘宝巨细无遗整合在了一起——“双十一”你在淘宝上买过什么、每天在优酷上花多少时间、爱看喜剧还是综艺、节假日喜欢住民宿还是连锁酒店……当这些散落在不同App里的数据被放在了一起，一张更立体、更完整的“大淘宝”用户画像，已经呼之欲出。

点亮“阿拉丁神灯”、让“用户画像”的细节更加丰满，淘宝接下来要做的事情，应该是精耕“私域流量”：经过十多年的狂飙突进，国内互联网流量趋向饱和、新增用户增幅已然见顶，但进场的玩家还在不断增加中，流量供不应求，获取成本更是水涨船高。这个时候，如何发掘自家地盘内私域流量和存量客户的价值，对电商来说显得愈发关键。



## 人口红利趋缓 私域会员为王

第三方研究机构 QuestMobile 发布了《中国移动互联网 2019 半年大报告》。报告的核心数据显示，2018 年全年，中国移动互联网月活用户规模净增 4607 万，而到了 2019 年，这一增长趋势逐步放缓，今年第二季度，移动互联网用户甚至净减 200 万。《报告》认为，中国移动互联网月活用户规模达 11.4 亿，如果排除低龄儿童和高龄老人，移动互联网的人口红利已经触顶。在电商领域，这个数据也已经到达了高峰。

阿里巴巴集团今年 8 月 15 日公布的 2020 财年（指 2019 年 4 月至 2020 年 3 月）第一季度财报数据显示，包括淘宝、天猫在内的中国零售平台移动月活跃用户达 7.55 亿，年度活跃消费者达 6.74 亿。这份财报被外界评价为“超出预期”，其中一个关键指标尤其抢眼——阿里巴巴单季月活用户净增长 3400 万。对于用户数量已达高位的企业来说，这个数字特别不容易。

回看阿里巴巴这几年的财报，移动月活数量每年以亿级数量增长。2016 年 3 月，其平台移动端月度活跃用户为 4.1 亿；2017 年 3 月该指标达到 5.07 亿；2018 年 3 月达到 6.17 亿；而今年 3 月为 7.21 亿。如果不算边际效应，这个数字在四年内就将完全触顶。

一个可见的事实是，随着全网能获取的新用户越来越少，未来要想维持业绩的增幅，就必须“往回看”。从用户增长带来的利润增长，到用户数不变还能保证利润增长，唯一的方式就是提升“私域流量”中这些用户的消费能力。而掘金私域流量，前提是玩转会员经济。吴晓波在“预见 2019”演讲中认为，2019 年会员制将成为最流行的消费者关系模式。在 2018 年的一次内部讲话中，阿里巴巴 CEO 张勇曾称，

“会员经济”是他亲自在推动的“1 号工程”。

阿里巴巴拿出的方案是生态体系 88VIP，它也在业界最早推出“会员全家桶”。在这个会员体系里面，符合资格的消费者只需花费 88 元，就可以拿到基于淘宝天猫的购物实惠，以及优酷、虾米音乐、饿了么外卖以及淘票票电影等 App 的折扣，换句话说就是，一张会员卡可以享受到淘宝系生态链下几乎所有 App 的优惠权益。

今年 8 月，阿里巴巴首次公布了 88VIP 的“战绩”：在过去一年里，约有 2000 万名阿里 88VIP 以 88 元的年费，享受了人均 1230 元的消费抵扣。而这群人的回报则更加“优秀”——平均每月能够产生总计 1 亿条以上的优质评论，购买力亦是普通用户的 2 倍以上，简直是阿里系的“铁军用户”。

来自上海地区会员数据显示，每 40 个上海人当中就有一个 88VIP，占比非常高，其中 70% 以上都是女性的白领用户。在过去一年里，上海 88VIP 省钱金额超过 5 亿元，当然，花得也更多。

有分析人士称，体量如阿里巴巴这样的中国在线零售平台，其人口红利的拓展变得越发艰难；而若从用户的质量来说，当季阿里巴巴的 3500 万新用户，基本来自下沉市场，他们的消费潜力或许很强，但消费能力远远比不上平台上的核心用户。而 88VIP 的人群画像显示，这群人能买、爱买也乐于分享，大部分会员年均消费金额超过 10 万元，而且购买宽度是普通人的 6 倍。

这显然给了阿里一个积极信号。相比去年，今年参与 88VIP 的品牌量级翻了 3 倍，从 88 个增加到 388 个。这也意味着，整个在线电商平台竞争迎来了重要的转变，从“获取新客”向“存量资源”转变，从基础的“量”向内核的“质”转变。

## 开市客 开门红

“会员制”迎来第二春

■本报记者 徐晶卉

今年夏天，两家以会员制为特色的外资零售品牌在上海相继有了新动作：6 月，会员制零售品牌山姆会员商店开出了其在上海的第二家店、中国的第 26 家店；8 月，首次进入中国线下市场的开市客（COSTCO）在上海开出首店，开业当天人满为患，众多驱车前来的消费者甚至要排队 3 小时才能进入停车场。进商场前，他们还需要先支付 299 元的会员费。

开市客开市一炮走红，火爆人流能维持多久尚不好判断，但它带动的却是人们对于会员制的重新关注：会员制再度“觉醒”了吗？

■时机

如果按照时间来算，开市客是个“后来者”。23 年前，它的对手麦德龙和沃尔玛就同时进入中国，开辟了中国会员仓储超市的篇章。

不过，如今大红大紫的却是开市客。在几乎没有任何宣传的情况下，从 7 月 1 日开放会员申请到 8 月 27 日正式开门营业，开市客在上海的首店已累计卖出了 16 万张会员卡。百度地图上，这个市郊地区的“红色拥堵”也映衬着它的热度——按地理位置来看，麦德龙和沃尔玛早就在市中心住下了，却人气难现。

论原因，开店时机是一个很重要的因子。过去很长一段时间，中国并没有会员制消费的土壤。20 多年前，超市这个业态刚刚在城市里兴起，那时候，消费者对于买“门票”入场消费这件事，几乎是闻所未闻，事实上，在没有任何消费者教育的情况下，要让麦德龙和沃尔玛的会员制被认可，是一件极为困难之事。

从时间来看，2014 年开市客就已经进入中国，不过它的第一步选择在天猫上设立了旗舰店，商品种类也不多，500 个 SKU 先行“试水”。



就在上个月，平安集团旗下平安好医生推出了创新型互联网医疗解决方案“私家医生”服务，只需要支付 499 元的年费，就可以享受私家医生专家团 7x24 小时服务、二次名医诊疗意见服务、门诊挂号协助以及送药上门服务等等权益，它属于实物消费的药品购买和服务消费就医服务结合在一起。上线首日，中国移动、北京汽车、珠江人寿等全球 29 家行业巨头就与其达成战略合作，签约总金额突破 3 亿元。

无论从哪个角度切入，这种付费会员体系的权益都在往一个综合体系转变。今年 6 月，在线视频网站爱奇艺宣布会员数量突破 1 亿，从其 2015 年率先提出付费概念之后，从 0 到 1 亿的突破只花了 4 年。爱奇艺相关负责人告诉记者，他们在商业模式上做了突破，除了会员权益类的抢先看、无广告等，也着力探索与电商、酒店、出行、音乐等多领域合作伙伴进行跨生态合作，以此构建丰富的会员体验特权。

发达国家的经验表明，当人均 GDP 达到 8500 美元以后，消费升级与服务性消费占比将进入加速阶段，我国人均 GDP 已达 9780 美元，服务性消费占比提升具有强大支撑，这也给了付费会员制向上发展的土壤。

也就是说，饿了么与阿里零售平台可以互为引流，但若希望横向与万豪集团互为引流，就困难重重。

除此之外，会员生态系统模式下是否可实现真正的“共赢”，目前也还很难说。从逻辑上来看，构建“实物消费+服务消费”的体系，不仅能够走出“会员制=折扣”的怪圈，而且能够有效激发服务消费的巨大潜力。但现实是，每个参与者有自己的一套付费会员体系，它很容易被互相影响。比如，如果消费者可以花 88 元成为阿里会员，然后拿到一年的优酷会员权益，那么优酷官网上明码标价的 228 元年度 VIP 会员费今后怎么卖？还比如，以零食行业的三只松鼠为例，由于会员制天然高价折扣的属性，三只松鼠在盈利上并不占优势，三只松鼠天猫旗舰店运营总监柳浩对此只是表示，恐怕不赚钱也要上，“权当和淘宝上的高端用户交个朋友”。想法虽然不错，但这样做，那些中小品牌的资金，是否能够持续支撑。这笔“共赢”账，还得好好算算。

链接

### 什么是私域流量

国内有接近十亿网络用户，这些用户每天在线时间超过 5 小时。他们上网，有的社交、有的购物、有的追剧、有的游戏，应用很丰富。把这些应用全部合在一起就叫流量。流量像一条河，是属于大家的，用户像河里的鱼，谁都可以收获。私域流量就是在大河里拦下一块水域或引流一块到自己池子里，这样就可以随时接触和养育自己的鱼，这是私域流量的本质。打个比方，如果你在淘宝上开店，你的店家用户交流群内的流量，就是私域流量，你可以反复利用，免费触达。

私域流量的作用是显而易见的，比如，你是个卖体闲鞋的，理论上所有流量都是你的用户。就像河里所有的鱼你都可以抓，但每次抓都要耗费较大成本。如果你建一个行走、健身或者登山、户外群或者俱乐部，收集几千活跃会员，持续地向他们输出价值。那么这些会员在你的群或者俱乐部活动，就成了你的私域流量或者说你流量池的“鱼”，你可以低成本、反复地和这群用户接触、亲近和培养，这样就可以稳定地实现销售，收获用户。

从平台来看，要打造一套“生态会员体系”，并不简单。首先，它需要打通底层系统；其次，作为“棋子”的每一个局者都必须能够互相引流，盘活棋面；再次，每一个商家也得“值回票价”，产生利润。

打通底层系统就是一道关。以阿里巴巴为例，原来阿里各条业务线均有会员体系，淘宝有 V1、V2、V3 会员，天猫有 T1、T2、T3 会员，饿了么有超级会员等。按照秀珣的话说，过去它们各自为战，现在需要统筹协调，化指为拳，产生一站式的效应。

起步于上海的饿了么，从 2016 年起开始尝试付费会员业务，其会员设计更类似于京东、亚马逊，在“吃”的垂直领域增加会员的粘性。此后，饿了么被阿里收购，与口碑整合。饿了么副总裁郭力坦言，作为新加入阿里的公司，饿了么和阿里在底层上的打通，不是那么快可以解决的事。“为了做 88VIP，集团先将这部分用户在各个平台上的所有数

## 跨越实物消费 升级服务消费

从历史来看，付费会员制的发展已经有几十年的历史，商业竞争的各个领域都有自己的会员体系。在商超领域，开市客（COSTCO）、山姆会员店都有付费会员制；在网购领域，京东、亚马逊也有会员制度；在游戏领域，腾讯的 QQ 会员也建立了固若金汤的护城河……

上述会员制度基本可以分为两类，第一类以开市客为代表，需要大量买买买才能“值回票价”，它展现的是巨大的基础需求；第二类是权益类，比如 QQ 的“红钻”“绿钻”，爱奇艺的会员等，开通即获得相关权限。

不过，在消费升级的当下，消费者更需要的是服务消费，它的潜力在“会员体系”中却难以呈现。根据国家统计局数据，今年一季度我国社会消费品零售总额同比增长 8.3%，幅度比去年末小幅回落了 0.7 个百分点，但同期全国居民人均服务性消费支出却增长了 11.9%，比人均居民消费支出增速高出 4.6 个百分点。相应

地，我国居民服务性消费支出占消费总支出比重升至 47.7%，较上年同期提高 1.4 个百分点，这意味着，我国服务性消费还有巨大的扩容与升级空间。

在阿里的会员升级中，这种需求也显而易见：每 100 个 88VIP 会员里，有 38 个成了优酷的会员、有 32 个开通了饿了么会员，有 27 个是淘票票会员。88VIP 负责人秀珣告诉记者，阿里巴巴在会员体系内听到的最大诉求是消费者对旅游的需求——不是“剁手”，而是“踩脚”。而此前，旅行消费的会员制大都是免费的，各大酒店、航司、OTA 平台都有会员升级制度，要拿到东航、国航的金卡或白金卡，可以，但请先成为“空中飞人”，这显然把绝大部分消费者拦在门外。

针对服务消费的巨大，阿里在升级后的会员体系里，第一个升级的就是旅游：88VIP 与飞猪联合打造了一张环球旅行卡，会员出境游时，所有的国际机票和酒店都可享受单独大额的红包。88VIP 还可以直通万豪豪华家的金卡身份，从金卡升级到白金卡，只需要住八个晚上。

不只是阿里巴巴，当互联网平台的“马太效应”凸显，头部企业都开始局部性地铺开一张包含多种权益组合的“会员网络”。

## 打通底层系统 重构生态体系

据都打通了，对我们来说就有了可发挥的空间。”郭力告诉记者。

打通数据，是为了更好的互相引流。这一点，饿了么是获益的。阿里的数据显示，底层数据打通后，使用饿了么会员服务的阿里 88VIP，与饿了么自己吸引到的“超级会员”相比，平均客单价要高出 20% 至 30%。同样，与阿里有战略级合作的万豪，通过加入会员生态系统，其在一年内收获了 620 万新用户。

有分析人士表示，重构会员生态系统的意义在于，它能够使“用户画像”变得更为精准，从物质层面的买买买，到服务层面的吃住行，围绕一个人的数据几乎都能囊括在

■黏性

会员制这件事由来已久，它最主要的目的有三个，锁定现金流、锁定消费者、锁定利润。

以开市客为例，这是一家靠会员费挣钱的公司，根据其财报数据显示，去年，开市客的总收入为 1384.34 亿美元，净利润为 31.34 亿美元。有意思的是，其会员费收入达到 31.42 亿美元，换句话说，开市客基本是靠会员费来养活自己的。

这家超市在养活自己的同时，还“伤害”了对手。开市客的利润很低是业内皆知的秘密，食品类的百货商品价格低于市场价的 30% 到 60%，食品类则能低 10% 到 20%，让别的超市“羡慕嫉妒恨”。在上海的开业客，商品品类大概在 3400 个左右，是一般大卖场的十分之一。负责人表示，这些商品的选择，都是超市 5 年来在电商平台观察中国消费者喜好而做出的安排，而之所以精选商品，则是想通过头部爆款制造更多的利润。

通过高性价比的产品来吸引消费者，会员制真正的目的在于锁定“对眼”的消费者。事实上，会员制已经把一部分“非目标”消费者排除在外，转而全身心服务一部分最忠诚的群体，让他们产生依赖感。有数据显示，开市客在国外的会员复购率达到了 90% 左右。

有分析人士认为，在人口红利爆发的阶段，企业获客成本低廉，对于用户粘性的感受度不高。但从增量市场转向存量市场竞争阶段，用户忠诚度就变得格外重要，它能够大大降低企业的营销成本，也能够让会员制得以长久运营下去。

本版图片 视觉中国 图像处理 王梓含