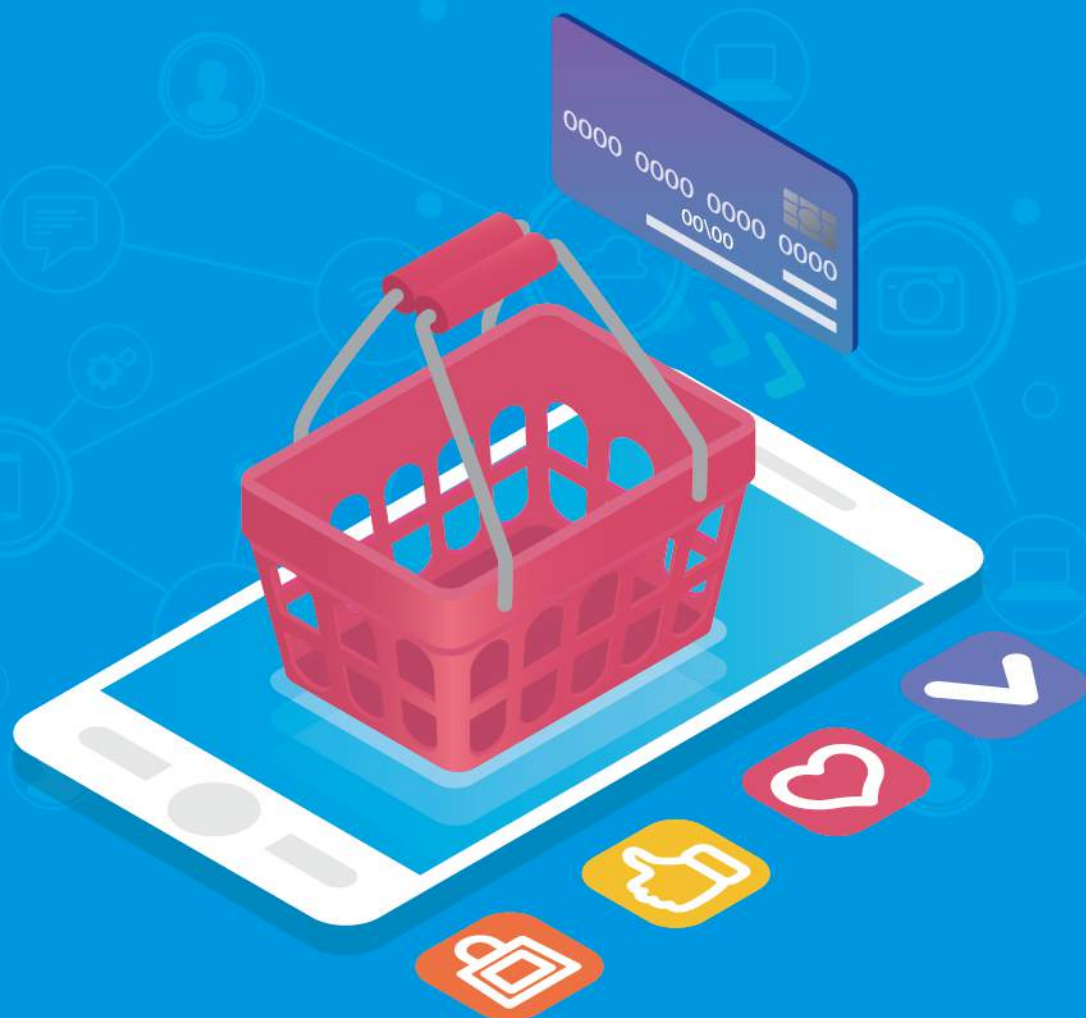




# 2020 品牌零售行业 智能用户运营实战手册



## 序 言



在中国经济发展早期阶段，品牌零售企业以渠道为导向，以商品为导向，缺少对用户的洞察。现今用户在渠道的选择上愈发多元，渠道导向型逐渐难以适应时代的发展，与此同时，品牌商面临部分商品品类增长乏力的困境，零售商面临着电商的不断冲击，企业需要将用户运营放到越来越重要的位置。因此精准识别用户需求成为提升用户运营效率的关键。

品牌零售企业在当下阶段核心面临着“发展&成长”的问题，围绕着发展和成长的问题，对用户从粗放式的运营到精益化的运营就成了当前突破口，零售企业数字业务有第四步完整闭环，实现业绩增长，即与用户的高频交互、对用户的有温度的会员运营和社群运营，基于数据驱动的智能用户运营，从而实现业绩的提额增长。而针对用户的智能运营，基于常见业务场景，如获客、转化、复购和打通下的具体运营玩法，也要通过数据驱动的度量-细分-触达三部曲。

## 目 录

- 01. 品牌零售行业用户运营  
面临的挑战&痛点
- 02. 品牌零售行业用户运营  
目标及突破口
- 03. 品牌零售行业  
数字业务 4 步闭环
- 04. 品牌零售行业  
智能用户运营三部曲

## 本手册相关术语与名词解释

CRM	Customer Relationship Manangement, 客户关系管理
RFM	RFM 模型是衡量客户价值和客户创利能力的重要工具和手段。在 RFM 模型中，R(Recency)表示客户最后 一次消费与当前时间的时间间隔，F(Frequency)表示客户在时间内购买的次数，M (Monetary)表示客户在 时间内购买的金额。
KOL	Key Opinion Leader, 关键意见领袖
KOC	Key Opinion Consumer, 关键型消费
PCT	Right People, Right Content, Right Thing
ROI	Return on Investment, 投资回报率
ARPU	Average Revenue Per User, 每个用户平均收入
UBA	User Behavioral Analytics, 智能用户行为数据分析平台
EA	Engagement Automation, 智能用户运营触达工具

## 第 1 节

### 品牌零售用户运营遇到的挑战&痛点

**品牌零售商的总营收 = 客户数量 \* 单客营收**，企业关注客户数量和单客营收两大核心指标的提升，归根到底，品牌零售企业最大的挑战来自于“发展&成长”，在存量用户经营的大背景下，“如何巧妙拉新”和“如何有效提额”成了品牌零售商最关注的两个问题。

具体到终端管控型有客户关系管理系统的品牌零售企业，当面临数字业务运营与增长时 also 存在着 6 大痛点，分别是：

- 痛点 1：线下流量逐渐枯竭，获客成本高；
- 痛点 2：CRM 常规 RFM 模型分析失效（交易低频、数维有限），提额难；
- 痛点 3：平台电商业务与线下割裂帮不上忙，毕竟真正的“大鱼塘”在线下；
- 痛点 4：App 获客成本高，运营模式太重，很多品牌零售商难以支撑运营，也缺乏运营能力；
- 痛点 5：微信内容运营成本高，太繁琐，内容也不精准；
- 痛点 6：导购个人微信、群营销不可控，用户没能成为数字资产沉淀下来

## 第 2 节

### 品牌零售用户运营的目标及突破口

在数字时代企业“发展&成长”的答案可能来自《指数型组织》，指数型组织是指在运用了高速发展的技术的新型组织方法的帮助下，让影响力（或产出）相比同行发生不成比例的大幅增长的组织，这类型企业的增长至少在 10 倍，比如 Facebook、华为就被定义为指数型组织，悉数这类型企业有何共性？

作者发现这类型企业有 11 大共同属性，他们都有崇高而热切的目标（Massive Transformative Purpose），即“MTP”，M 代表宏大，T 代表变革，P 代表目标，足够鼓舞人心的 MTP，本身就是一种竞争优势，它会鼓励人们创造出自身的社区、群体和文化，如果一家公司的眼界很窄，那它就不太可能会追求能实现高速增长的商业战略。

谷歌的口号是“管理全世界的信息”，Quirky 的理想是“让发明触手可及”，；另外的 10 个共同属性被概括为“IDEAS”和“SCALE”，即 Interface 良好的用户界面、Dashboards 适应力强的实时仪表盘、Experimentation 通过实验快速迭代、Autonomy 员工的高度自治、Social Technologies 借助社交技术、Staff on demand 按需随聘的员工、Community& crowd 组建社群、吸引大众、Algorithms 拥有自己独特的算法、Leveraged assets 用杠杆资产取代实体资产、Engagement 用户的参与（图 1）。

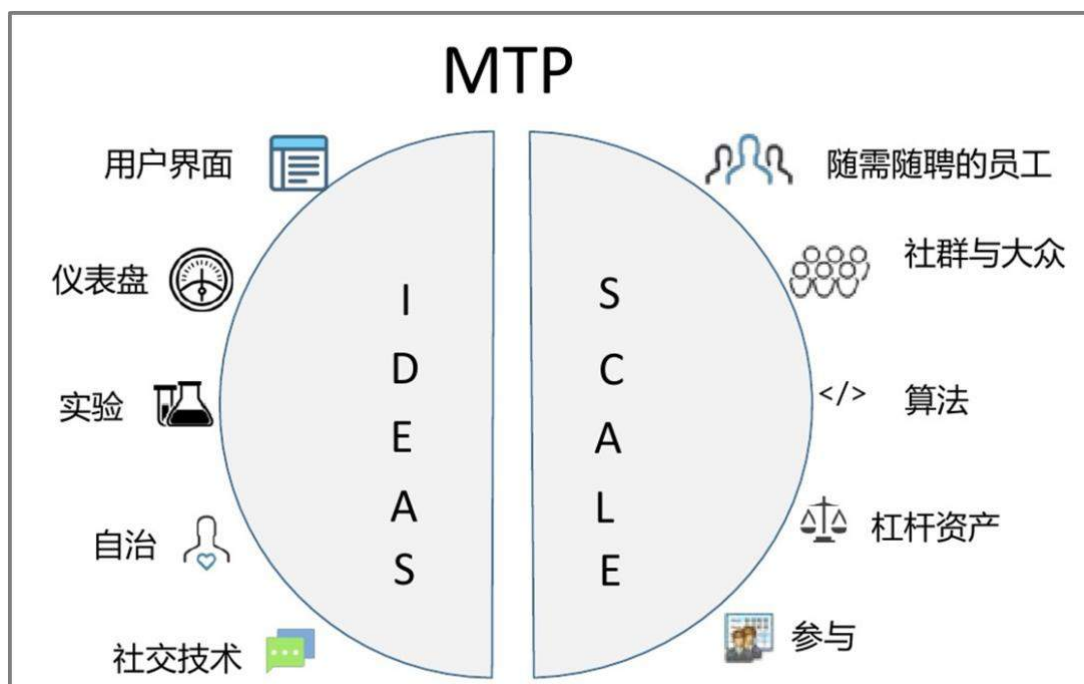


图 1. 指数型组织的 11 个共同属性

但在这些共性中不难发现有 6 大共性于用户运营紧密相关，分为三部类型总结：第一大类是和高频交互相关的用户界面；第二大类是和用户运营相关的社群及用户的参与感；第三大类是和数据驱动相关的仪表盘、实验和算法，所以品牌零售行业绕用户运营的是这三个关键。

## 第 3 节

### 品牌零售行业数字业务 4 步闭环

在数字零售和电商整个演变的历程中，从数字零售 1.0 模式进化到目前的 3.0 模式。

在 1.0 阶段时，品牌零售型的平台或企业经历了从 C2C 平台向 B2C 平台、垂直类电商平台向综合类电商平台、自营向平台的整体过渡转型。

在 2.0 阶段下，更多地向温度驱动转变，也就是“火驱动”，孕育出了新零售和新电商、网红和直播、社交零售，整体的市场及渠道开始下沉不多从下沉市场获取新用户和新的盈利点，企业逐渐意识到需要依靠一种熟人、熟悉的 KOL/KOC、熟悉的地缘位置、熟悉的服务、熟悉的导购服务与和用户的交互会进一步对用户的增长及提额产生影响和价值。

在数字零售 3.0 阶段，企业会逐渐意识到数字化、数据智能化对于产品、用户、商品、渠道、营销、市场活动等的重要性，也就是“水驱动”，“数据”及“水”，依靠数据驱动实现各个要素下的精益运营，尤其是对用户的智能运营，在这个时代下就显得尤为效果明显了。所以在数字零售/电商在从 2.0 阶段向 3.0 阶段的演进过程中，品牌零售企业一定要紧紧抓住“社交零售”和“数据驱动”两大“红利”，才能获得企业自身更强的竞争能力（见图 2）。



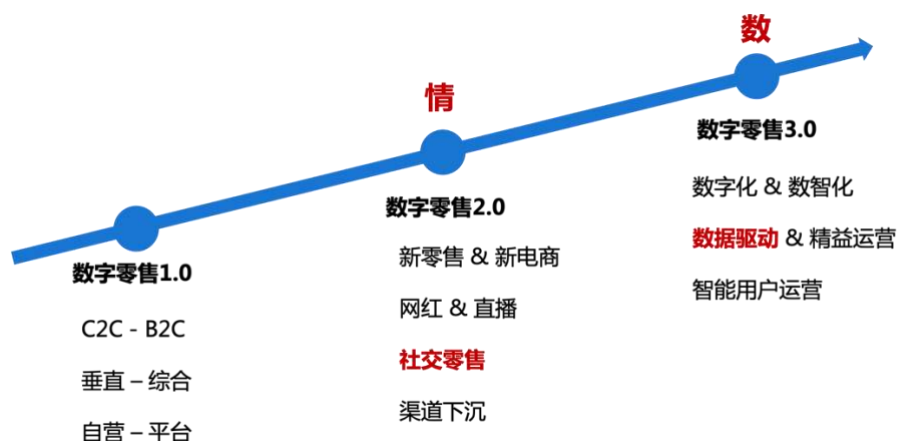


图 2. 数字零售从 2.0-3.0 演进过程中的两个红利

基于前面一章内容，不难发现品类零售企业若想实现业绩增长，离不开与用户的高频交互、用户运营和数据驱动（见图 3）。在与用户的高频交互方面，可以从商品端、产品端和线下终端三端与用户产生真正的高频交互。

**从商品端看**，品牌商或零售商越来越注意到一物一码对于企业的重要性，通过商品端扫码导流至自己的私域阵地小程序或公众号进行私域流量运营，还有一些智能型商品，通过商品设备与 App 的数据同步绑定用户并通过刚性需求服务产生高度粘性；**从产品端看**，除了品牌零售商自己开发了服务用户的 App 外，一种更新更有效的方式是通过微信群+小程序+公众号的模式去与用户产生高频交互；**在线下终端**，尤其是低频消费频次的零售品类，需要导购或店员的引导进入微信群和公众号，从而形成与用户从低频交互到高频交互的转变。

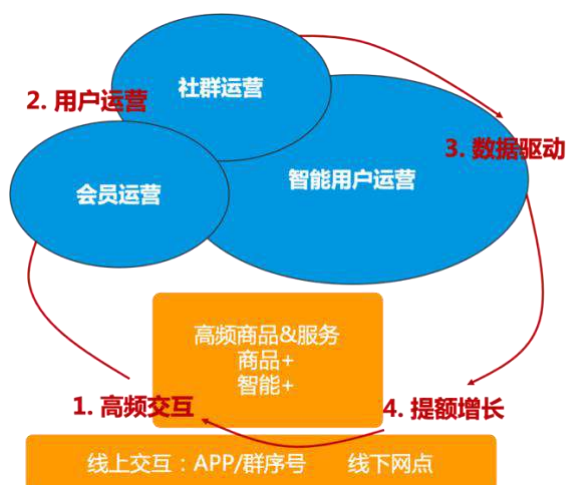


图 3.零售企业数字业务四步闭环

**在用户运营方面，品牌零售商应注重两个内容的运营，一个是会员运营，另一个是社群运营。**

在企业的会员运营上，要注重会员权益设计，如跨界权益的设计；等级管理及不同等级会员的策略运营，如对高价值会员是否需要付费会员策略运营并投入更多的权益资源。在社群运营层面，一方面可以将低频交互转变为高频交互，从而提升用户的品牌的感知度并增加转化的概率，还可以通过企业微信等工具进行群的设立，并通过一些群机器人进行运营以沉淀品牌零售企业自己的数字资产，还有一种高阶运营方法是设立社群的“僧庙经戒事”，以形成真正的温度社群。

**在数据驱动智能用户运营层方面，要注重四个层面的内容，即打通、迭代、营销、画像。**

- 在打通层面，核心是建立企业自己的用户数据管理平台，实现用户 ID 的统一打通、用户数字化触点的全面打通、用户行为数据和线下业务数据的打通，

即实现“三通一平”。

- 在迭代层面，主要是指企业通过内部的小数据实验，如某场次或某类型的营销活动进行整体的用户的行为分析、漏斗转化分析、留存分析、渠道质量分析等进行运营策略的迭代提升。
- 在营销层面，企业核心要做好对于存量用户的智能触达，触达时要遵循“PCT”原则，寻找 right people、right content、right time，即针对合适的用户群在合适的时间推送合适的内容，而且，这就是大家常谈的“精准触达”，触达的方式可以选择智能的触达方式，即提前在推送模板中设置好推送人群、推送时间、推送渠道、以及内容进行精准用户触达。
- 在用户画像层面，企业通过不断的内部的数据的积累和算法模型的学习建立，形成真正的“大数据”，并能依靠模型对用户有一个相对准确的数据把握、了解用户的真实画像、基础属性信息、商品偏好、渠道偏好、内容偏好、活动偏好等等，对用户下一步的需求提前知晓并设计相应活动进行用户触达及运营。

针对品牌零售企业的数字业务，离不开从与用户的高频交互到用户运营到数据驱动再到业绩提额增长的四步闭环运营。

而且数字零售 2.0 阶段时，大部分品牌零售商在用户运营方面的主要目标是“购买转化率”，和购买转化率相关的三个核心指标是“流量”、“转化率”和“客单价”，但是在数字零售 3.0 阶段，其实就不能仅仅关注购买转化率这一个目标，

还要关注“活跃留存率”，而活跃留存的查看对象又分为新客、老客、休眠用户。

2.0 阶段的 3 个核心指标在 3.0 阶段变成了 9 个，即“新客的流量”、“新客的转化率”、“新客的客单价”、“老客的流量”、“老客的转化率”、“老客的客单价”、“休眠用户的数量”、“休眠用户的转化率”、“休眠用户的客单价”（详情见图 4），也就是整体品牌零售商的用户运营逐渐要从粗放运营向精益运营转变，而在精益运营的过程中离不开数据驱动。

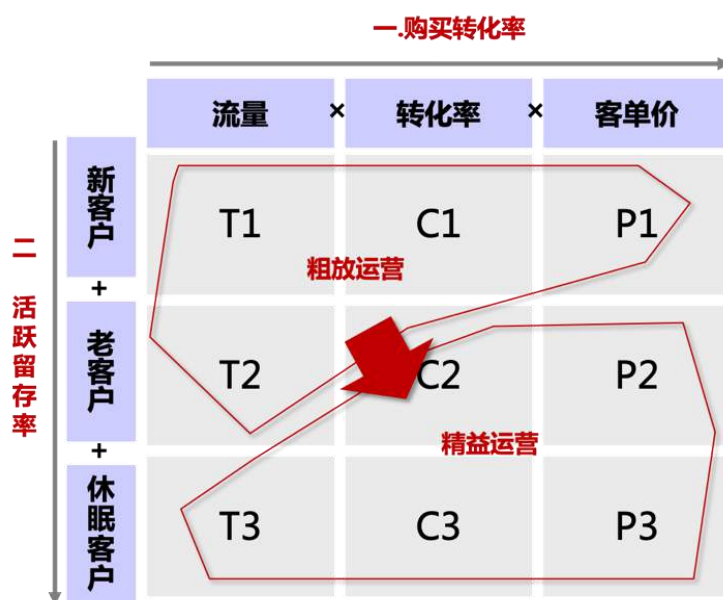


图 4. 数字零售 3.0——数据驱动的精益运营

## 第 4 节

### 品牌零售行业智能用户运营三部曲

什么是智能用户运营呢？实际上是以用户为中心，通过量化用户旅程中的关键场景的关键行为，对用户进行生命周期阶段的划分以及人群的细分，针对用户生命周期的不同阶段、不同细分人群，制定的运营目标，并通过自动化工具和触达手段为不同用户人群提供差异化的服务并实现运营目标。

**智能用户运营分为三部曲：**

- **用户度量**（Measurement）：通过对于关键的场景、用户行为、对用户生命周期进行测量和分析，把握用户需求。
- **用户细分**（Segmentation）：细分用户的生命周期阶段，用户需求，制定个性化的运营策略，实现用户的个性化体验。
- **用户触达**（Engagement）：通过选择合适的用户触点、触达方式、在合适的时机、触达特定的用户人群。

通过对人群进行差异分析，分析差异分群，之后对用户进行分群触达，再将触达效果分群，对触达效果进行度量，从而形成优化后的行为触发互动。

数据驱动的智能用户运营，应该紧紧围绕运营阶段目标 ARG（获客、留存、增

长)，实现三部曲运营：度量、细分、触达，易观方舟智能用户运营解决方案能够完美实现三部曲运营（见图 5）。



图 5. 易观方舟智能用户运营三部曲

## 品牌零售商智能用户运营典型场景梳理

关于品牌零售行业的智能运营中，从整个运营链条看存在着四大最典型场景，包括：获客、转化、复购、打通，而针对每一个典型场景都有多种主要玩法（见图 6），下面内容会对每一个场景进行讲述。

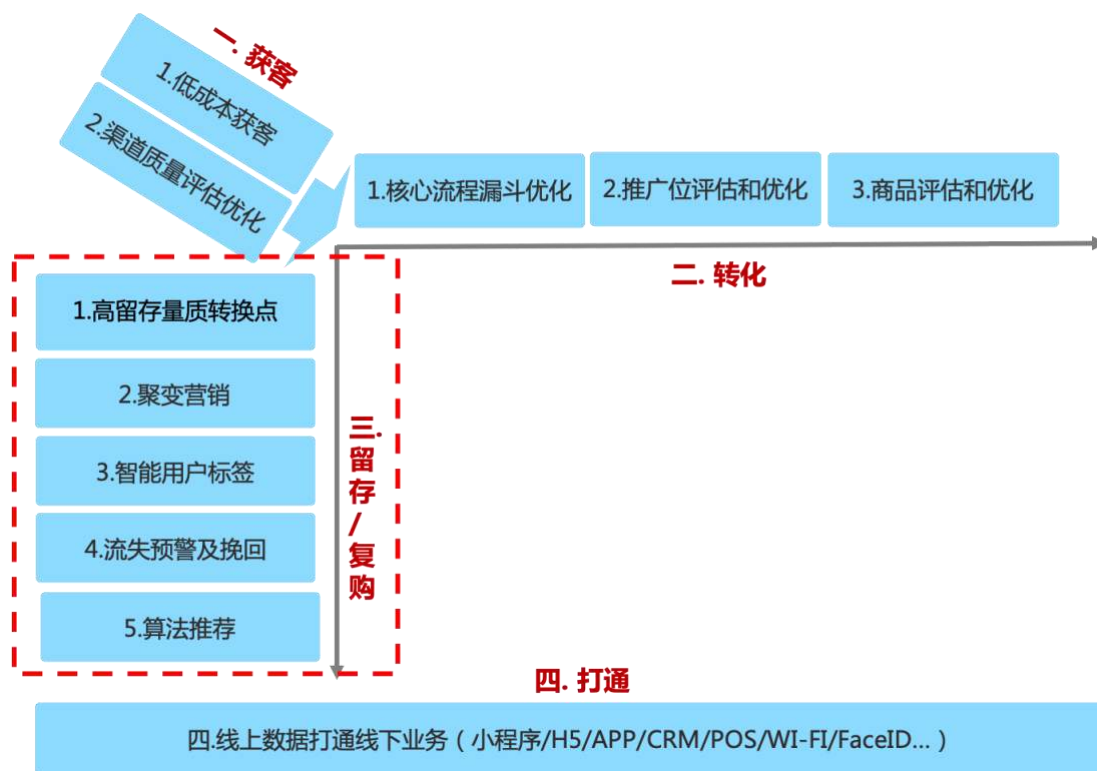


图 6. 智能用户运营的四大场景及主要玩法

## ——获客场景——

### □ 前奏：梳理场景痛点、目标

在获客场景中，一个品牌零售商经常遇到的痛点是获客的渠道多种多样，却很难知道哪个渠道导流进私域阵地内的用户质量是最好的、规模是最大的，综合来说就是企业很难评估各个获客渠道的质量到底如何，这也意味着企业可能经常在一些本该放弃的渠道上花费了过多的营销资源和费用，在许多本来是用户质量及效果很好的渠道能力被低估。所以渠道质量的评估及运营策略优化则成了这一大痛点的目标。

随着互联网红利结束，企业陷入线上流量贵、获客成本高、用户数量增长接近天花板的困境，在获客成本方面主要存在以下四大痛点亟需解决：

- 1) 当用户数量增长接近天花板，难实现继续增长
- 2) 难实现线上线下数据打通，难将线上用户转为线下用户
- 3) 目标用户分散且沉默，难提升转化率
- 4) 注册到成交流程繁琐，导致线索浪费严重

以互金行业和教育培训行业为例，2013 年互金公司的投资获客成本区间为 300-500 元，2016 年上涨至 1000-3000 元，；教育行业在获客方面一直面临着

获客线索的有效性难保证、机构难把控获客渠道、营销方式重复单一等获客痛点。放眼望去品牌零售行业，也同样面临着获客成本持续走高以及获客不精准的巨大挑战。归根到底，企业面临的是增长难的问题。

低成本获客作为用户运营方面的一大重要场景，而打造可持续发展的低成本获客模式，建立企业持续的智能用户运营数字化能力并在获客后来提升留存率则显得尤为重要了，一条可靠的出路可能是低成本获客和用户留存“双管齐下”，以在疫情阶段获得市场“主动权”，提升竞争能力。

## □ 场景玩法&案例

### 玩法 1：低成本获客玩法



针对关键方法一线下流量获客，易观总结出关键的五步法（见图 7），第一步为使用有效的留量工具，如导购购、公众号、门店号三码合一、通过支付手段成为电子会员、门店自助支付、线下传单扫码等；第二步是通过对导购、店员进行赋能培训，培养员工全员营销意识；第三步是适用考核激励机制的制定与引用，如加盟商类型企业的利益分配给经销商、C 端用户终身绑定导购店员等；第四步是对存量用户进行价格、创意、商品活动进行运营，拿商品活动举例，可以通过打造杀手级商品留存用户；第五步即通过 UBA 工具分析运营活动的整体转化路径及效果并根据数据表现进行活动内容的迭代优化。



图 7. 线下获客 5 步法

以某连锁零售超市的案例来诠释线下流量获客如何变得低成本。超市大卖场躺着挣钱的时代早已过去，如今电商、O2O 即时配、便利店、小业态不断抢占大卖场的市场份额。2018 年下半年爆发出的社区拼团，起源于微信熟人社交场景，更低成本获得高密度订单，出于防范，某连锁零售超市于 2019 年年初上线旗下拼团工具，定位是为其零售产业增加一个新通路，开拓一个新的获客方式，覆盖

一个新的用户场景，具体模式是围绕门店周边 3 公里范围内的小区开展业务，在北京部分门店试点 1 个半月的时间里，成立近 100 个团，单个团订单数约每天 30-40 单，客单价约 30-40 元。同时，多点员工还深入社区进行传单宣传，通过传单上附码的方式引导用户扫码，让用户注册会员。多点还通过线下五大支付场景将线下流量转化为线上会员，全面实现用户线上线下打通。五大场景包括：O2O 两小时配送、全球精选次日达、店内自由购、店内电子会员支付及秒付。无论是 DM 单页宣传还是超市内的支付场景，综合来看，综合获客成本在一段时间里居然能控制在 2 元以内，这是很多卓越的互联网公司都很难做到的。

该款 App 在会员方面的数字化运营实现线上线下一体化，获取网购数据及线下门店购物的行为习惯数据，自动针对用户喜好和购买频次合乎时机的进行商品推荐。但可能仅交易数据是远远不够的，这样类型的平台应将与用户的高频交互数据采集，进行深入的用户行为分析，不断迭代优化运营内容、活动、商品及产品本身体验；再是对用户进行定向精准内容、优惠券、活动的触达；三是通过大数据生成精准的智能用户画像及标签体系，进而优化个性化推荐。

## 玩法 2：渠道质量评估优化

针对不同获客渠道的质量评估及运营优化逻辑可以通过下图矩阵（图 8）清晰展现。整个不同渠道获客的渠道运营优化矩阵根据两个核心内容进行划分，即不同渠道带来的用户数量及用户质量，其中用户质量的评定主要跟用户的活跃度、留存率、跳出率、转化率、病毒系数、ARPU 值等因素相关。整个渠道矩阵根据这两个核心指标被划分成了四类渠道，分别是：

- 渠道类型 1：用户质量好且用户数量大的渠道，这类型渠道的核心运营策略是保持现有营销资源的投放及投入；
- 渠道类型 2：用户质量好但用户数量差，这类型渠道意味着前期的营销投入可能有多欠缺，应该加注该渠道投放以提升好用户的规模；
- 渠道类型 3：用户质量一般但用户数量大，这类型渠道意味着在一定程度上营销资源被浪费，应该在质量指标上进行提升；
- 渠道类型 4：用户质量差且用户规模小，这类型渠道应该直接放弃，因为对企业来讲是营销资源的直接浪费，测算下 ROI 完全不划算。



图 8. 不同渠道获客的渠道运营优化矩阵

以易观方舟官网电商 demo 为例（见图 9），方舟中的“分析-渠道分析”中，可以关注渠道分析-气泡图看板，每个颜色的气泡代表不同获客渠道，气泡的大小代表本次分析中的分析目标，即在官网注册成功的转化用户数。而且看板左侧无论从分析平台、分析维度、分析指标、转化目标以及分析用户群均可高度灵活自定义。而且不同渠道获客的渠道运营优化矩阵可以直接在方舟看板中展示出来（见图 8），可以直接对不同渠道类型的渠道进行下一步的决策支持，哪些渠道

保持投放、哪些渠道优化质量指标、哪些渠道加大营销资源、哪些渠道完全放弃  
在看板中一目了然。

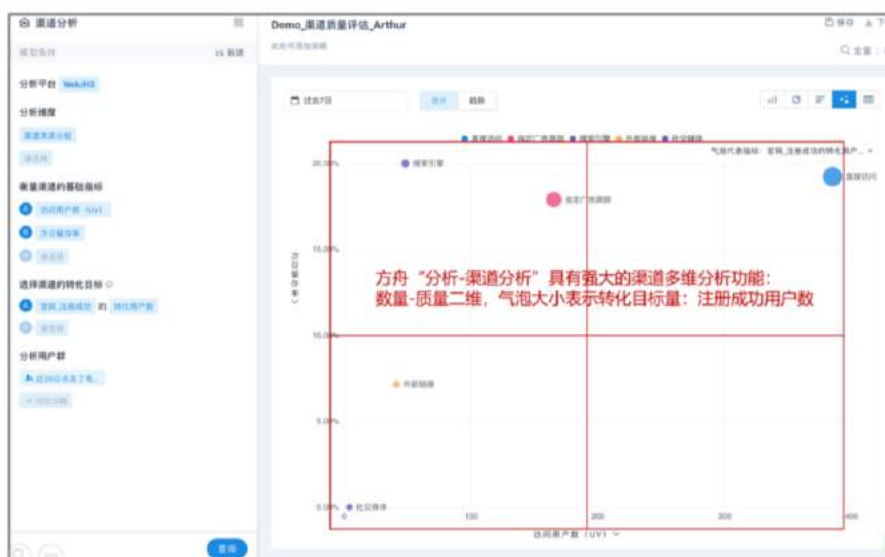


图 9.渠道运营优化方舟功能应用

从方舟 demo 看板看，易观方舟的这些性能远胜于一般企业自建后台数据分析系统，优势如下：

□ 高度灵活自定义功能：

1) 左侧数据自定义：

分析维度：可下拉选择“渠道分组、渠道名称、着陆页、关键词、域名、指定广告链接”等元数据定义后的渠道对象

- 基础指标可下拉选择各种关注的数量指标和质量指标

- 指定渠道转化目标——可以在二维图中以气泡显示第三维数据

2) 上侧显示自定义：

自定义时间段、合计/趋势、4 种图表格式、三维显示选择、可下载

□ 高度关联应用：

在“分群”中设定细分人群，可在“分析-渠道分析”的“分析用户群”项进行指定的细分人群定向分析

□ 无缝支持智能用户运营闭环：

用户度量-用户细分-用户触达

## ——转化场景——

□ 前奏：梳理场景痛点、目标

整个转化场景下，品牌零售商可能遇到的痛点：花了大把营销费用，浪费了大把营销资源，却不知道到底浪费在哪里；核心转化流程过长，导致转化率在不同环节被平摊拉扯导致转化率过低。

□ 场景玩法&案例

### 玩法 1：核心流程漏斗转化玩法

以某航空公司数字用户提效的案例来诠释这一玩法，该航空公司自有官方渠道销售占比的提升是既定公司战略，而自有网站&App 作为主要的自有官方渠道在用户经营存在以下商业问题：整体业务中海外业务板块在 2018 年的营销费用为 4 亿，计划贡献 50 亿销售额，但在第一个月的实际 ROI 只做到 1：1.5 左右，每个新客获客成本高达 5000 元以上，难以为继。所以提升该航空公司网站和 App 的购票流程转化成了亟待解决的首要问题。

首先，基于易观方舟的分析-渠道分析功能，对整个产品从用户抵达到真量评估到交互再到购票的整体流程进行运营诊断，发现：

- (1) 用户从进入 App/网站的整体抵达率仅 64%，而抵达率的行业优秀水平在 95%，相差 31%；
- (2) 在虚假流量占比上高达 30%，而行业优秀水平做到了 15%以下；
- (3) 没能与用户产生交互的比例高达 68%，行业优秀水平的该比例在 20%以下；
- (4) 整体购票流程转化率仅 4.5%，而行业优秀水平能做 80%以上，差了不止 15 倍。

通过以上运营数据分析诊断核心发现该航空公司网站&App 核心购票流程两大问题：75%-80%的流量都被浪费；进入购票流程的成交转化率过低。

在渠道分析后，通过方舟的转化漏斗和智能路径进一步进行分析，拉出整个流程转化漏斗，会发现有两个大的转化漏斗短板（见图 10）：

- (1) 在机票详情页到机票确认页，用智能路径分析第一个大的转化瓶颈，88.5%的用户从机票确认页又返回到了机票详情页，原因是在机票详情页漏掉了价格信息，造成了第一个漏斗短板；
- (2) 在机票支付到支付成功页出现了第二个漏斗短板，具体是什么原因是什么呢？



图 10. 某航空公司案例——转化漏斗分析

通过转化分析&流失用户下钻分析，发现未购票用户的统一核心特征是：使用 Chrome 浏览器的用户完全没有购票，原因是该版本浏览器无法支持支付成功（见图 11），所以导致出现机票支付-支付成功的漏斗短板；



(图 11. 某航空公司案例——转化分析+流失用户下钻分析)

接下来该航空公司通过易观方舟的精准营销触达功能，进行了如下 4W1H



的操作（见图 12）：

WHO:使用的浏览器版本无法支付成功的用户；

HOW：发道歉信，并告知在落地页可以领取下一张机票的优惠券；

WHICH：选择触达渠道，引流到可以领取下一张机票优惠券的落地页；

WHEN：选择合适的实际，如：节假日前两周的傍晚；

WHAT：设定希望达到的目的，如：成功购买机票。

基于以上操作向无法支付成功的用户发道歉信+优惠券，挽回高价值用户。

创建推送消息

推送通知 电子邮件

消息名称 输入消息名称

目标用户 选择目标用户

推送内容

通知标题 请输入通知标题

通知内容 输入通知内容，支持个性化属性

还剩240个字可输入

推送设置

点击后打开 ☐ 应用 ☐ 应用内页面 ☒ URL

填写以 http 或 https 开头的 URL，e.g.https://ark.analysys.cn

推送通道

推送时间 ☐ 立即推送 ☐ 定时推送 ☒ 周期性推送

消息将从 2018-10-23 开始，每日 20:30:00 准时推送。

☒ 结束时间 2018-10-23

目标设置

转化目标 支付订单

转化周期 7 天

插入个性化属性

请选择...

用户ID

IDFV

IDFA

MAC

IMEI

邮箱

最后一次使用平台

所在国家

所在省份

取消 存为草稿 确认推送

（图 12：易观方舟精准营销触达——4WIH）

总结来看，该航空公司 App/网站通过易观方舟 UBA 工具进行全流程是智能用



户闭环运营，最终项目成果是第 2.3 季度转化指标大幅提升，新客单客获客成本降低至 500 元，ROI 提升至 1 : 15，整体数字用户运营效果有了 10 倍提升（见图 13）。



图 13：某航空公司 App/网站全流程智能用户闭环运营

## ——复购场景——

### □ 前奏：梳理场景痛点、目标

增量市场的战役愈发吃紧的当下，人们不得不对手中已有的筹码更加精打细算了起来。花大价钱换来的新客，买了一次后就再也不来了，是很多消费品牌、零售客户担心的问题。一次客的运营，一直是客户关系管理显而易见的关注重点。所以在当下阶段，提升复购率成了很多品牌零售企业一大重要提效方式。

### □ 场景玩法&案例

在复购场景之下，易观总结了 5 大核心玩法：高留存量质转化玩法；高价值用户

聚变提复法；流失用户预警与召回玩法；社群&社交零售玩法；会员升级计划。

## 玩法 1：高留存量质转化玩法

“质量互变规律是唯物辩证法的基本规律之二，它揭示了事物发展量变和质变的两种状态，以及由于事物内部矛盾所决定的由量变到质变，再到新的量变的发展过程。”上过高中政治课的同学们都清楚，这是马克思主义原理课程关于量与质的关系的经典论述。

那么，“质量互变规律”与易观提出的提升留存五大法宝之一——“量质转化点”又是什么关系呢？且看下图（图 14）：

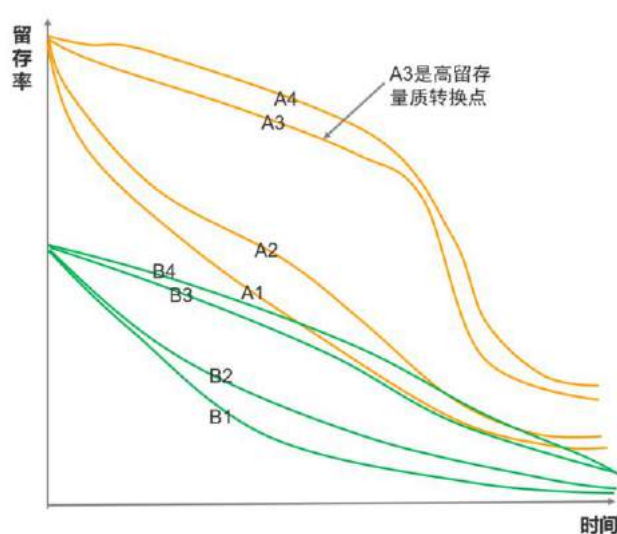


图 14：高留存量质转换点

下图（图 15）展示的是易观方舟客户——某智能健康硬件厂商的用户次月留存数据，可以清晰地看到，当用户同步 14 次数据后，留存率明显提升，实现了由量到质的飞跃。

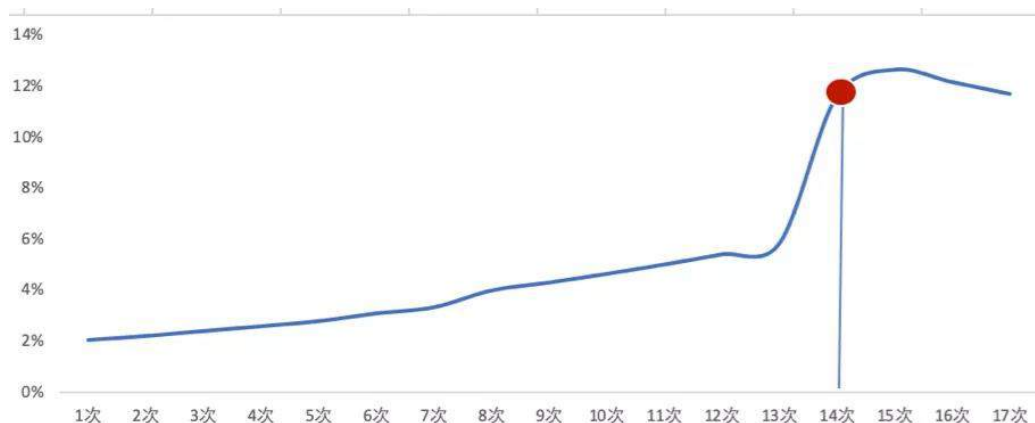


图 15：某智能健康硬件厂商的用户次月留存数据

同步数据（行为）、14 次（数字），“行为+数字”，是促成这次量质转化的关键节点。其实，类似的量质转化点，在很多领域也屡见不鲜（实际上行业内也有叫“魔方行为数字”的）：

- 对 Facebook 来说，一个用户如果在注册的前 10 天就添加了 7 个好友，他就极有可能成为忠实用户；
- 对 Twitter 而言，当用户在注册后一个月内关注过其他 30 个用户时，留存率大幅提升；
- SnapChat 的用户，如果在一周内发送超过 2000 条消息时，他就离不开这个聊天工具了；
- 再比如生鲜电商领域，当用户在前三月下单 3-5 次，或者半年内下单 6-10 次时，他有极大可能成为长期的忠实粉丝；
- 还有易观方舟曾服务的珠宝行业客户，发现了珠宝客户量质转换点----在首次购买首饰后半年内，又来柜台买了第二单。

所以,你的用户的高留存量质转换点是什么?又如何找到量质转化的节点并提升留存呢?可以借鉴易观方舟高留存量质转换点 6 步法。

- Step 1: 划分确定留存阶段周期(初期、中期、长期),根据行业确定留存指标和基准,对比实际数据和行业优秀数据,从而明确留存工作阶段重点和优先级.
- Step2-3: 确定并跟踪群组,按时间(一般是按月)、按渠道、按不同频率次数等等;尝试寻找高留存组特征。
- Step4-6: 针对各阶段留存关键任务方向(初期阶段的指标寻找方向:用户体验达到一定的次数才能强化对产品价值的认识;中期阶段:习惯养成的心理学,核心任务是让使用产品成为一种习惯;长期阶段:确保产品继续为用户带来更大价值,升级现有功能或者推出全新功能),相应对未达到量质转换点的用户细分分群,制定相应的触达方案,并闭环追踪评估效果。

易观方舟智能用户运营产品套件,包含的易观方舟智能分析工具(UBA)、易观方舟智能运营工具(EA)能够完整支持以上步骤。具体方法如下(图 16):



图 16：高留存量质转化玩法的智能用户三部曲

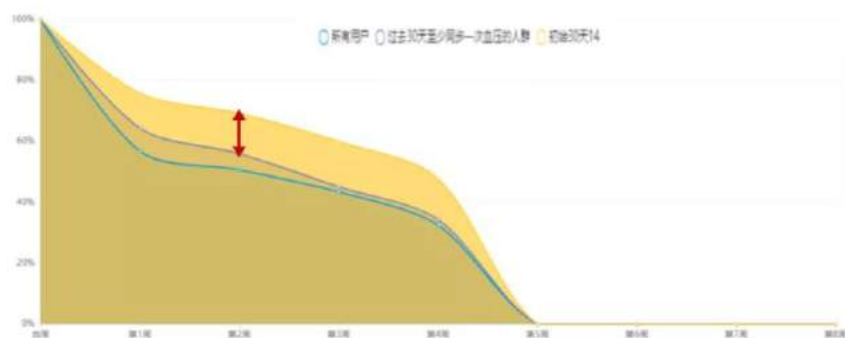
下面以一个具体案例来说明量质转化如何提升留存率。

客户背景：企业 A 旗下的产品集血压管理/血糖管理/体重管理等功能于一身的 IOT 设备，并有配套 App。记录健康数据是 App 的核心价值，购买设备后，企业 A 会引导用户绑定设备。引入易观方舟后，企业 A 发现：

- 1) 每天日活在 18000 左右浮动，每日新增在 1090 左右浮动，相对于设备的销量，APP 的活跃用户占比较低（图 17）；
- 2) 近 30 天同步过一次血压用户的周留存略高于整体用户周留存率，近 30 天同步过 14 次数据的用户留存有明显提升（图 18）。



(图 17)



(图 18)

进一步分析原因：

- 1) 查看历史测量数据这一功能与设备自身功能有重叠，用户通过绑定设备查看历史数据并非强需求；
- 2) 在目前产品推广过程中，并没有很好的向用户传递 APP 的核心功能价值；
- 3) 14 次同步是用户养成习惯的魔法数字。

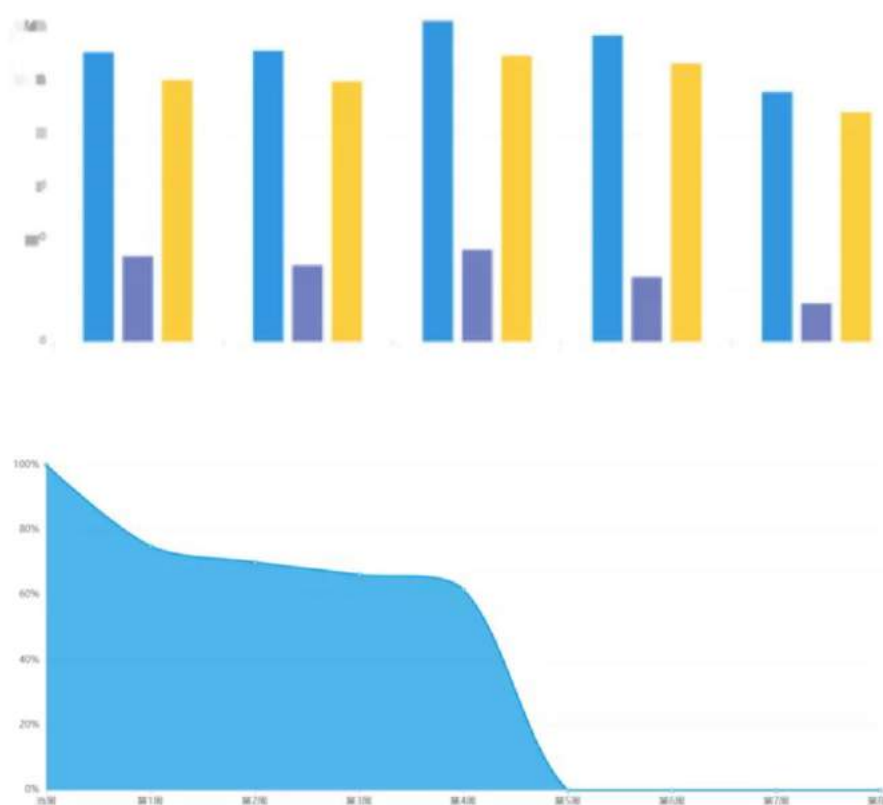
易观方舟团队给出的针对性解决方案：

- 1) 在推广过程中以及用户首次启动 APP 时，向用户传递 APP 核心价

值点，逐步引导用户添加设备；

- 2) 对未绑定设备的用户进行定期文案推送引导用户添加设备；
- 3) 在运营过程中，通过阶段性积分奖励刺激用户实现 14 次以上同步设备数据。

经过一段时间的用户测试，企业 A 的 APP 新访问用户下载访问基数为原来的 3 倍，养成同步习惯用户数提升至原有 2.3 倍，日均活跃用户提升约 80%，留存率提升达到 54%（见图 19）。



(图 19)

## 玩法 2：聚变营销法

以某零食连锁企业来诠释聚变营销玩法，简单描述，可概括为三个字，即“利”、

“数”、“情”。这三个字把整个玩法分为五步骤（见图 20）：



图 20. 聚变营销

**Step 1：会员池运营**，主要指基于 P 值的会员生命周期管理，什么是 P 值呢？

衡量一个用户的价值不仅仅要看在某个品牌上消费了多少钱，而要看一个用户的时间价值、金钱价值和社交价值，P 值就是相应的时间货币、金钱货币和社交货币的总和；

**Step 2：核心用户筛选**，一般的企业会看 RFM 模型，而根据 P 值的概念，该零食企业根据 RFP 模型对用户进行价值划分，将用户分为 3 维 8 类，遵循二八原则，一个企业 80%的营业额是由最重要的 20%的用户贡献的，所以该零食企业也应将 80%的资源 and 精力投入到 20%对自己最重要的忠诚高价值用户身上（见图 21）；





图 21. 会员分层划分：两维 8 类用户

**Step 3：标签分群**，该企业将用户根据用户购买什么品类商品、参与什么类型的促销活动、从哪个渠道购买商品以及通常在什么时间购买，将用户分为商品需求、活动需求、渠道需求和时间需求四类标签；

**Step 4：精准触达**，将用户精准分群后，对用户进行 PCT ( right people , right content, right thing ) 工作，即给合适的用户群在合适的时间推送合适的活动内容；

**Step 5：VIP 用户导购触达**，触达是直接触达到消费者？其实总归来讲，文字内容的推送比起人的服务还是缺少了几分“温度”，所以应该把高价值用户分配给导购，加上人性化、有温度的触达，这个环节的转化率有时候比消息触达高出一倍。

以上提到的五步法，易观方舟的智能分析组件和智能运营组件均在不同程度上进行了功能支持。整体来看，重归高增长率高复购率，八分靠数两分靠情。

### 玩法 3：流失用户预警&召回玩法

针对休眠用户如何唤醒，流失用户如何召回，易观也在众多的案例中总结了八步法（见图 22）：

**Step 1：对休眠/流失用户进行样本检验 POC；**

**Step 2：对休眠/流失用户进行中针对性方案设计；**

**Step 3：易观方舟智能分析部署；**

**Step 4：数据打通**，核心是用户统一 ID 识别拉通、数字化触点的打通以及线上用户行为数据和业务数据的打通；

**Step 5：客户识别**：对休眠/流失用户进行识别；

**Step 6：算法建模**：搭建量质转化预警模型、负体验预警模型、属性预警模型

1) 量质转换预警模型：

- ① 寻找量质转换关键行为
- ② 寻找量质转换关键频率
- ③ 根据量质转换行为频率和次数的下降圈定用户

2) 负体验预警模型：

- ① 定义流程中的关键节点和负体验节点
- ② 根据关键行为节点的达成情况，定义流程的完成度
- ③ 找出负体验的高危人群，针对性解决产品问题

3) 属性预警模型：

- ① 不同渠道及阵地属性与用户流失关系

② 不同属性与用户流失关系

③ 新老用户与流失关系

**Step 7：唤醒策略**，针对不同类型的用户进行不同唤醒策略的制定输出；

**Step 8：实施评估**，对策略进行具体实施，并闭环追踪策略实施效果，对下一步策略的提升进行调优建议。

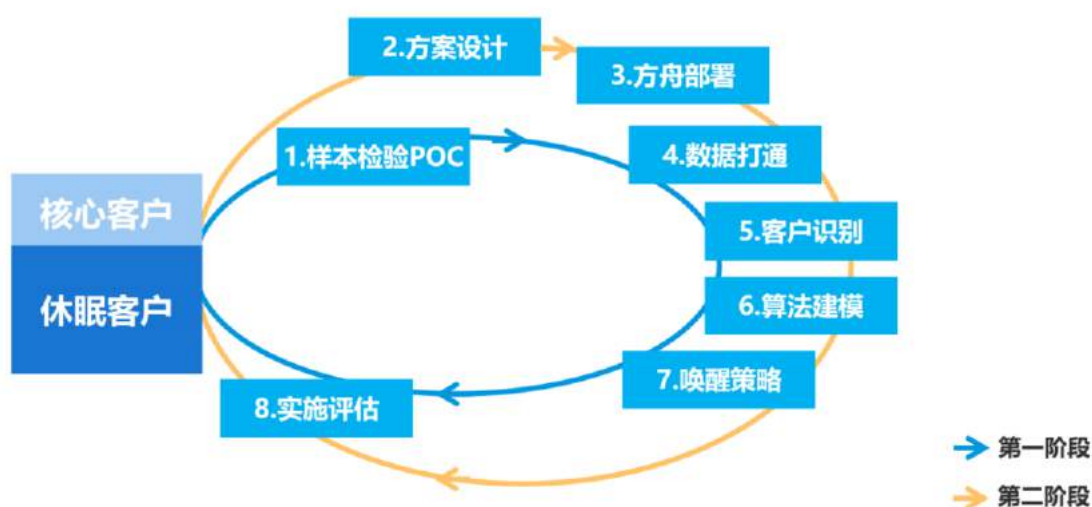


图 22. 休眠客户唤醒提复法

以一个某国有五大行案例来诠释休眠客户唤醒提复法（见图 23），困局核心体现在银行用户类型众多，产品推荐成本高。银行的主要类型用户分为借贷用户、理财用户、购物用户、生活类型客户、信用卡客户等；破局方式在于用户和产品的精准匹配，易观方舟服务该银行 call center 业务前，该企业的营销主要是通过盲投，历史转化率在 1.5%的水平，但是通过通过精准的用户分群对用户进行精准触达，营销成本是盲投时的 6%，成单人数是盲投的 68%。



图 23. 某国有五大行 Call Center (电销) 业务提升效果

#### 玩法 4：社交&社群零售

社交零售场景之下，存在着以下的商业问题和痛点：线下流量有些枯竭，电商也帮不上忙，公众号+微商城量有限。出路是“社交零售”，充分利用“员工+门店”的优势资源，结合社交裂变，走出“社交零售”联合线下共同发展的新路，但是却面临诸多挑战和痛点：

- 1) 门店导购群，不活跃，门面群——没销量；
- 2) 有点销量——没裂变；
- 3) 人不可控，货不可控，场不可控——没数据；

面对这类型的商业问题相对应的目标：

- 1) 打造可持续发展、可控的社交零售模式
- 2) 实现企业社交零售业务的快速增长
- 3) 建立企业智能用户运营数字化能力

易观针对社交零售场景下也推出了解决方案，方案分为三层内容（见图 24），首先，聚焦场景层的运营方案分为四部分，社交获客、群序号、裂变和数据驱动，在社交获客上，有至少 7 种方式：

- 1) 门店扫码（一码三关注：门店微信、导购企业微信、企业公众号二维码三码合一）
- 2) 微信支付（支付即会员、支付即关注、支付有礼）
- 3) 权益裂变
- 4) 公众号精准营销
- 5) 直播获客
- 6) 预售众筹
- 7) 异业交换

通过社交获客方式得到的用户通过“群序号”模式承载运营用户，首先，通过微信群的方式将用户进行聚集，再通过群内发送打卡类、活动接龙类、团购类、商城类的小程序沉淀用户行为数据；而且在微信群内使用群控工具管理用户、多群同步发送消息、代金券发放、自动欢迎入群新用户、建立签到体系促进群活跃、自动发朋友圈、永久入群二维码、群消息监控等；最后通过公众号对用户进行精准营销触达。

进一步通过裂变玩法的设计进行用户规模裂变和群规模裂变；基于以上的 方式和数据沉淀，通过数据驱动精益运营用户，实现购买转化率的提升、爆款商品的打造、潜在核心用户的识别。

以上提到的场景运营内容，易观方舟智能用户运营整体产品解决方案都在不同程度上可以进行功能的支持，比如社交获客场景下，可以进行方舟用户数据平台完成对小程序和群控工具的数据采集和管理；在群序号场景下可以通过方舟的智能用户运营工具方舟易达进行用户的智能营销触达；在数据驱动上，可以通过易观方舟用户行为分析工具 UBA 进行转化漏斗分析、渠道分析、留存分析及用户精准分群等精益分析。

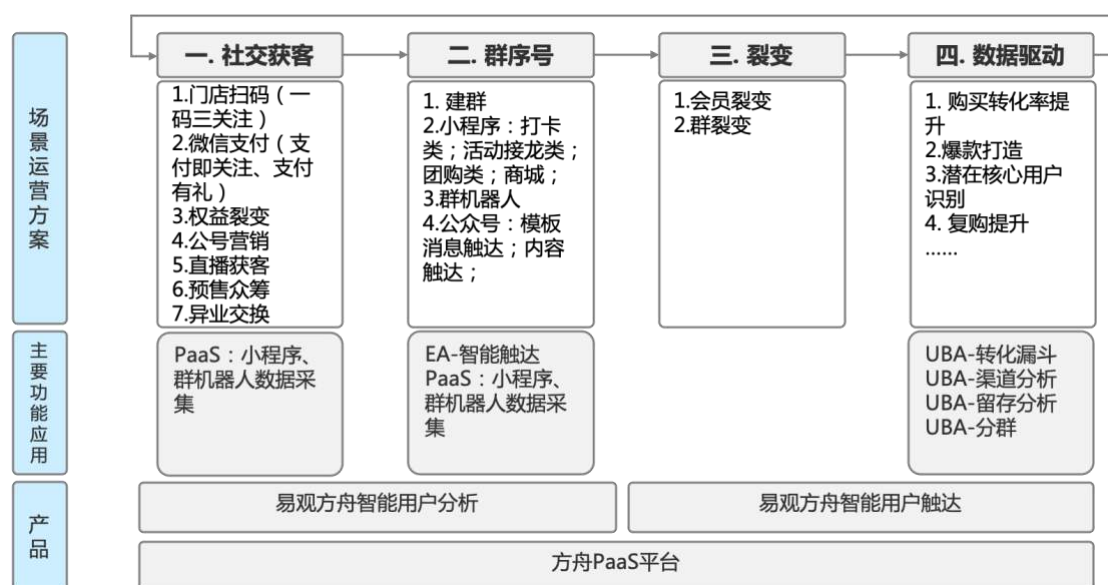


图 24. 易观方舟社交零售场景解决方案

依托供应链和线下门店资源，某连锁便利零售企业开发了 App、开通了微商城和服务号，搭建了社区拼购和社交电商小程序，积极入驻美团、饿了么和京东到家等第三方平台，在服务客户的同时也是在打造入口获取流量。更重要的是搭建自己的 B2K2C 分销体系，让该企业每一个员工都成为最好的流量入口。

每一个店员都可以正式加入该企业优选的推广伙伴计划，开出自己的微店，通过在微信朋友圈分享自己选择的商品，通过推荐亲友下单赚取佣金。背靠质量过硬的大品牌，解决了品类、品质和售后保障问题的社交零售就像插上了翅膀。

社交红利抓住了，数据红利又是什么呢？抓住数据技术浪潮的红利是企业转型升级的关键。在当前国内经济增速放缓的“新常态”之下，精细化管理是未来企业经营的重要课题。利用数据技术优化企业业务流程，提高自动化水平，提升运营效率，则是企业精细化管理最重要的途径。

传统的实体店经营很难统计到顾客的消费数据，电商渠道也无法获取线下的数据。但在新零售的时代，不光要采集用户的线上数据，更需要采集线下的数据，让用户行为数据从独立的信息孤岛，真正串联起来，实现由点到面的质变。

该企业通过线下店铺和内部的优选平台小程序结合引流，将线下用户的数据搬到线上。只有把用户的全渠道数据打通，才能生成一个用户的全息画像，才能清楚的知道应该如何去更好地服务用户。只有把第二个数据驱动红利也抓住，下一步才能找到用户行为与购买的量质转换行为数字，才能做到游刃有余的实现提额增长这一核心目标（见图 25）。





图 25. 某连锁零售便利企业的新零售尝试

## 玩法 5：会员升级计划

会员体系是维系企业与客户之间密切关系的纽带，会员体系看上去千篇一律，但是只有符合企业基因的会员体系才能够真正给企业带来价值。会员体系建立的基础是产品，只有为用户提供了好的产品或服务，用户才能产生信任并且成为其会员。所以，会员体系非雪中送炭，而是锦上添花。没有良好产品和服务基础的会员体系只是空中楼阁。

如聚变营销法中提到的通过 P 值对客户进行全生命周期的管理，以 RFP 模型对客户进行精准的分层分级，一种实践方法是以 P 值（时间货币+金钱货币+社交货币）对客户进行升级计划（见图 26）。核心通过 P 值了解会员的活跃情况、社交关系链分享情况及交易情况。会员升级计划用三个内容表示，即琳琅满目的会员权益、量身定制的会员服务、如期而至的关怀推送。绑定方式上可以通过任务绑定、付费绑定和会员绑定进行：

- 1) 任务绑定：新手任务、每日签到、会员任务等；
- 2) 付费绑定：付费会员、付费券、储值卡等；
- 3) 会员绑定：会员积分、等级权益、会员 P 值等。



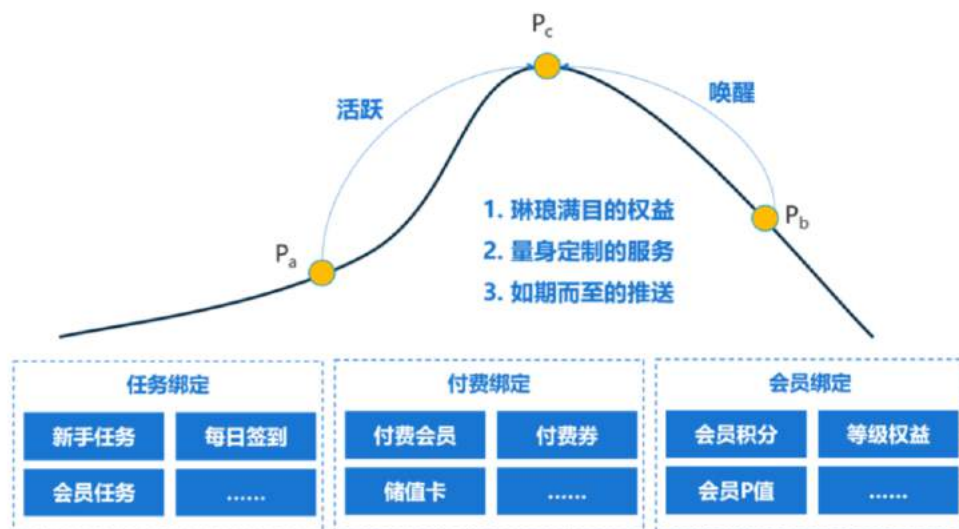


图 26. 会员升级计划

## (1) 打通场景

前面讲到了多种数据驱动玩法和多个案例，其实有一个前提就是企业内部数据打通的问题，企业在数据核心痛点重要出现在数据采集和系统打通的问题上。企业内部系统间数据孤岛、烟囱林立（见图 27）。

### 在企业数据采集方面有五大痛点：

1. 不集中：用户数据分散各处、数据重复采集；
2. 不统一：没有建立统一的用户标识，无法将数据贯通；
3. 不规范：没有统一的数据采集规范，各部门数据采集格式，规范不统一；
4. 不专业：数据采集与业务代码耦合在一起，没有独立的数据采集 SDK；
5. 不全面：技术资源不足，采集技术栈不全，采集覆盖度不全。

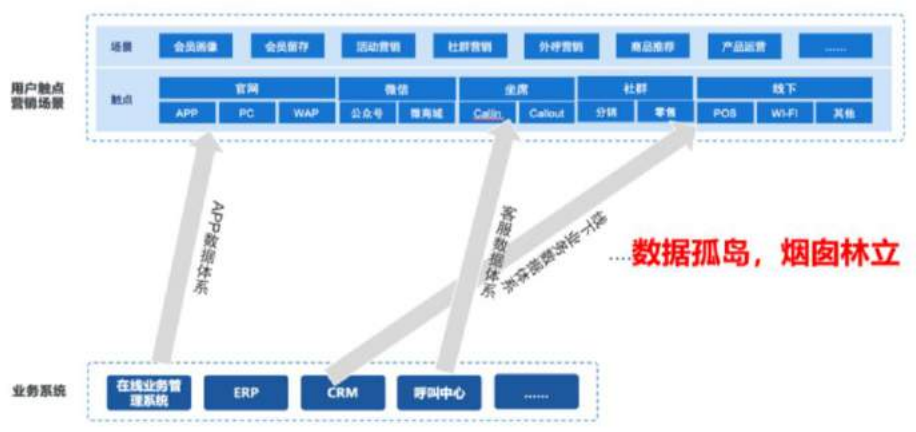


图 27.多数企业系统现状及问题

易观方舟 PaaS 平台恰巧可以解决企业这几个痛点，核心实现“3 通 5 能”（见图 28），三通即用户统一 ID 的识别拉通、所以数字化触点的打通、用户行为数据和业务数据的打通；五能指能集中、能统一、能规范、能专业和能全面采集数据。易观方舟作为后台的业务系统和前台用户界面中间用户数据中台的桥梁纽带，方舟 PAAS+UBA 作为用户数据中台，EA 是用户运营营销自动化的业务中台。



图 28. 易观方舟 PaaS 平台的三通五能

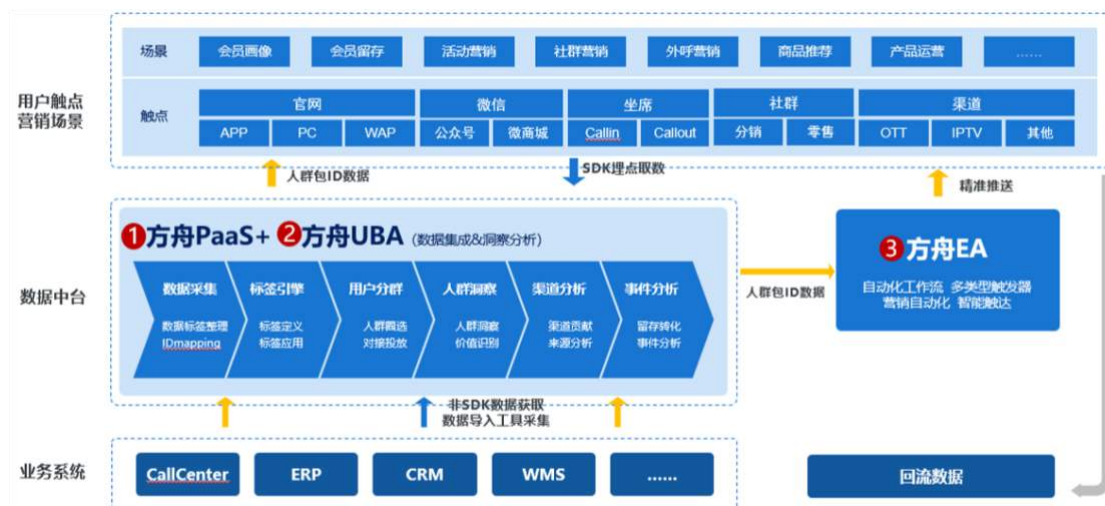


图 29.易观方舟产品和解决方案架构



# 易观方舟智能用户运营

<https://www.analysys.cn/>



易观方舟体验二维码



易观微信



知乎二维码