

唯品会用户运营策略分析报告



一.产品介绍

1.产品背景:

1 所处领域:

唯品会，一家专门做特卖的网站！商品囊括了时尚女装、童装、美妆、美鞋、男装、居家、母婴、配饰、皮具、香水等。它开创并且持续深化为“精选品牌+深度折扣+限时抢购”的正品特卖模式，每天早上10点和晚上8点准时上线500多个正品品牌特卖，以低至1折的折扣实行3天限时抢购，为消费者带来高性价比的“网上逛街”的购物体验。

2008年唯品会成立，务实低调地看准机会，从淘宝和京东没有涉足的品牌折扣领域，一路高歌猛进到了2012年上市。可上市后唯品会因为品牌定价控制权，物流运转效率不高，库存有限等使盈利增长缓慢，业务受限。2018年得到腾讯和京东的投资，唯品会凭借创新性产品和服务，社交电商使其利润又一轮增长。

2 产品定位:

2017年6月，唯品会宣布品牌定位升级，从“一家专门做特卖的网站”，升级为“全球精选，正品特卖。”

2.业务逻辑：

①目标用户：

二三线城市，年龄为20-40岁的中高等收入女性，想买大牌，没地方买或怕买到假货的用户。

典型用户画像；

1：一个服务员妹子，在一座3线城市打工，想要买一件大牌的高跟鞋。一是不知道哪里可以买到正品，二是大牌太贵自己不舍得买。

2：一个大学生用户，特别爱美，喜欢买面膜等护肤品，平时出门也喜欢化个妆，但是担心电商平台上的假货太多，一直不敢在电商上买商品，但是线下的商品没有打折太贵。

3 需求场景：

A二三四线城市有消费实力的人群因为地域原因，没有购买时尚品牌的渠道；

B传统大而全电商平台的商品质量问题（次品，假货）；

C价格敏感度高的人群对于品牌质量的追求；

D二三线品牌因竞争激烈，库存压力大，需要快速去库存渠道。

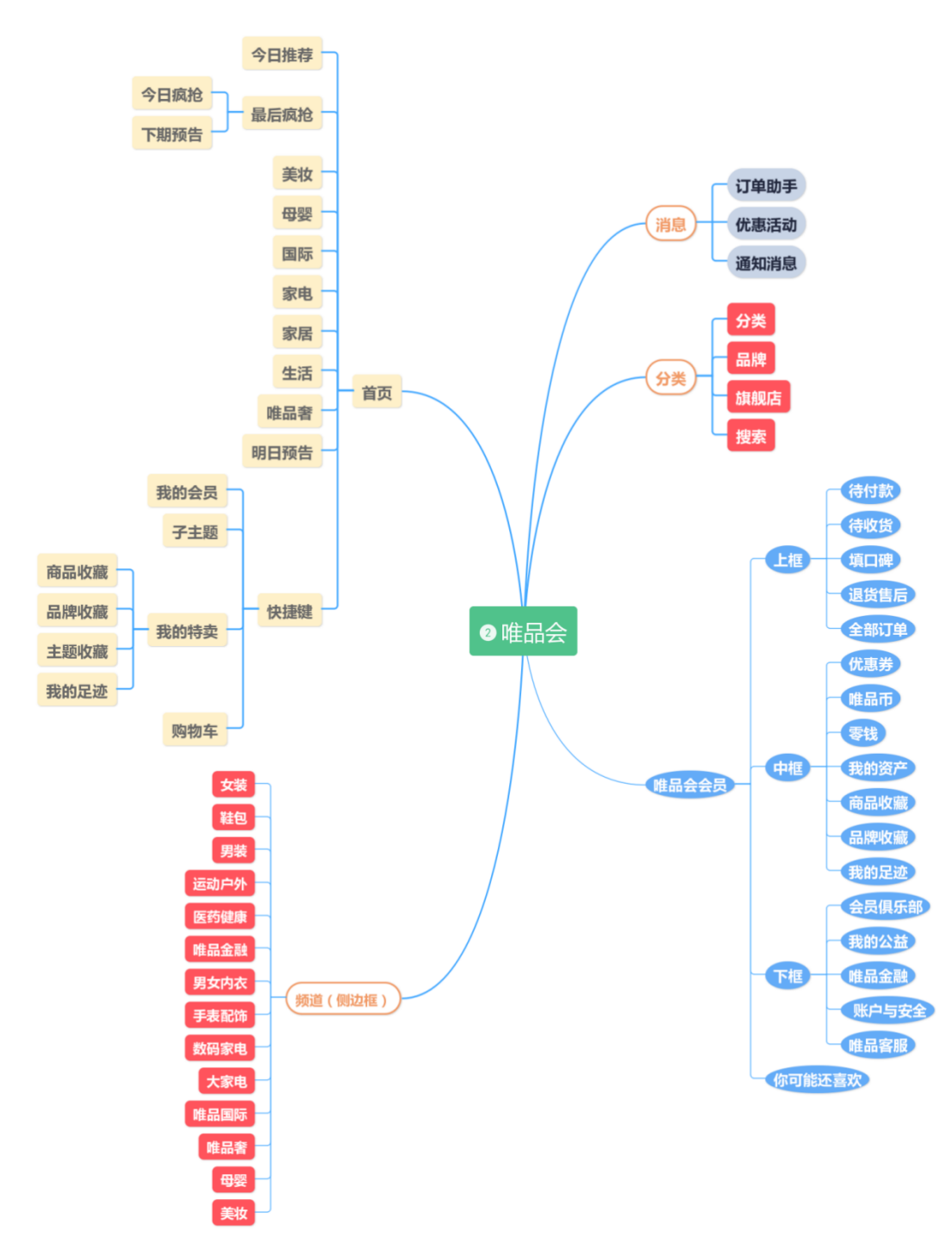
4 核心功能：

每天早上10点和晚上8点的女性相关时尚品牌的限时正品特卖是唯品会的核心功能，用户UGC评论，唯品金融，唯品花，直播分享社区——唯品美美搭等是辅助功能。

二. 产品体验

1.产品结构图：

①主要功能结构：



2.业务流程图：

①主要业务逻辑：



三. 判断生命周期

以下将从时间，用户，产品，运营，商业等5个角度判断唯品会生命周期

产品生命周期：**成熟期**

- 时间角度：唯品会从2008年成立到现在运营已经11年了，目前仍然活跃在大众的视野，12年上市和18年先后得到腾讯和京东的投资，可以判断产品早已经度过初创期。

唯品会从上市后逐渐扩大市场份额，多年来与天猫、京东保持中国三大B2C电商的地位。然而面对电商平台不断的竞争，唯品会市场份额逐渐减少，2018年第三季度，唯品会以3.2%的市场份额落后于天猫、京东和苏宁易购，掉队中国B2C平台前三位置。目前来看，在垂直电商经历了高速发展之后，综合性电商仍是市场主流。



- 用户角度：根据官网报道，2018年第4季度，唯品会总活跃用户数为3240万人，同比增长13%，新客增长正在走向回归。Q4总订单数1.403亿单，相比去年同期的1.042亿单同比增长35%，客群数据持续优化，业绩也在加速复苏。



- 产品角度：

A.产品功能：在这个阶段，核心功能已经较完备，唯品会接受腾讯的投资，重新聚焦到产品和服务创新上。

B.迭代情况：从产品的迭代历史看出，唯品会早已经过了试验性功能和服务的阶段，也过了强化核心功能，保持稳定性和可靠性成长期阶段，目前正处于强化用户体验，保证产品正常运转的成熟期。



● **运营角度：**唯品会现在侧重于盈利性运营，同时通过创新产品和服务来留存和传播更多用户，这也是成熟期的重要表现。

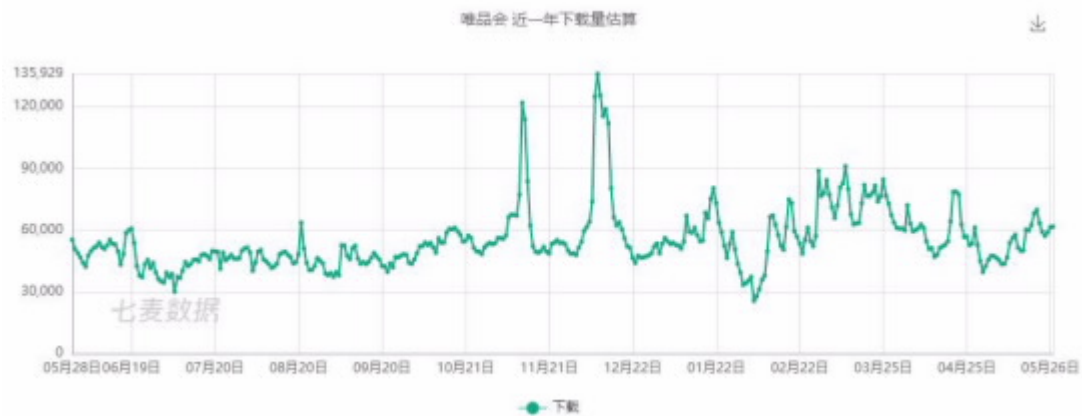
● **商业角度：**

利润：至于2018年全年业绩情况，唯品会2018年总净营收为845亿元，同比增长15.9%；净利润为21亿元，同比增长9.2%。同时，2018年唯品会的

竞争者：能在天猫，京东，苏林易购，聚美优品等众多竞争者中脱颖而出，并且获得良好的用户口碑，都印证了唯品会的成功，走向了成熟期。



下载量数据：如图，证明唯品会已经在经历高速的增长。



四. 分析运营策略

1. 初创期（2008--2012）

差异化运营策略——注重时尚，品质，低价格，促销

唯品会定位“名品时尚折扣”，并且引入垂直B2C电商入驻，品牌向二三线扩展，价格亲民，而二三线城市的女性并不介意过季款，唯品会想出了“名品尾货模式”，并且商品性价比高，吸引了大量的二三线城市的中等收入女性。限时抢购和品牌折扣精确的瞄准了价格敏感人群，让消费者“成瘾”，培养了持续的消费习惯，保持了较高的重复购买率。注重商品品质。保证100%正品，在进货和出货时，有两次品质筛选。商品正品保证，是唯品会与其他网络购物网站的最主要区别，消费者在选购商品时，不需要考虑商品质量问题，避免多方寻找类似商品的问题。100%正品，使消费者在唯品会上购买有了在大型百货商店购物的保障，极大地提高网站信誉，从而吸引更多消费者长期持续关注，并带动更多潜在消费者加入到唯品会购物的行列。

拉新用户

早期通过广告投放进行营销来吸引新用户和增加网站的流量，还给新用户激励红包和优惠券等，老用户推荐新用户同样享受优惠券等。唯品会针对会员的购买情况，进行相应积分，成交金额越高，积分越多。在一定的积分基础上，可以换购相应档次的商品，消费者通过多次购买来增加积分以获得奖品。唯品会的积分促销提供多种商品，这样，增加上网者访问网站和参加某项活动的次数，增加上网者对网站的忠诚度。

激活用户

另外早期的唯品会没有搜索的功能，页面是按照品牌和商品种类引导用户进入的，用户以逛商场的模式选择商品，这使用户停留在页面的时间更长，选择商品的范围更大，且提高了内容粘性。

使用户付费

一方面是唯品会的奢侈品每天早上10点和晚上8点限时折扣，通常的设置都是每人限量2件同类商品，而且闪购的时间设置是20分钟内，让用户必须在20分钟内做出购买决策，否则购买链接将会失效。这种模式让女性朋友提高了冲动消费的可能性。

2. 成长期（2013年-2016年中）

由轻产品到重产品的转变

唯品会采取的是全程自营的模式，不仅自营货品，也包括自营仓储和物流的布局，这使得唯品会的线下运营的效率极高，可是重电商的模式使唯品会的壁垒也变高。商业模式上，由于唯品会采用的是品牌商合作的模式，导致商业模式本身的定价权还要受一部份被品牌商控制的权利。其次，是物流的运转效率不够高，导致唯品会的毛利空间很小，上市之后的唯品会把上市融到的大量资金投入到了物流的建设中，提升产品的服务质量。

促活用户

a 节假日的促销。419特卖会，616年中特卖会，双十一正品购物狂欢节，128周年庆等，还有春上新，春季焕新衣，母婴盛典，春时尚，新时尚折上购，美妆面膜节，无与伦比狂欢节，萌童出游季，奶粉尿裤用品节。唯品会目前也会根据节假日的临近，提前进行宣传，预告促销活动的品牌和折扣情况。一方面，节假日消费者都是抱着参加优惠活动、购买打折促销商品的心理；另一方面，节日需要有特殊的商品来配合节日气氛，适时推出特价商品更多地带动消费。

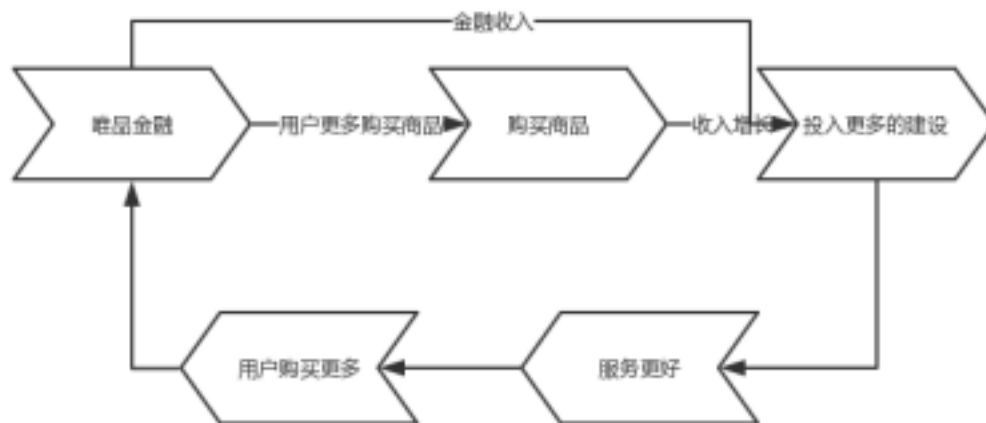
转化用户

a. 唯品会还推出了唯品币和V值等级。V值可以通过消费值，行为值，基础值等获得，不同的V值对应银卡，金卡，白金卡等级，那么当有促销活动的时候优惠力度也会不一样。唯品币可以通过完成任务和购物获得，累积到一定量可以兑换礼物或者抵扣现金（除了运费）。

b. 用户每天签到可以领优惠券（坚持3天领5元，7天领10元优惠券，全场通用）

留存用户

a 唯品金融上线，在616中起了作用。唯品金融的上线，给唯品会用户提供了一个买买买的资金，用户的购买量会增多。



b 同时唯品会不再仅仅瞄准时尚女性品牌，甚至开拓了汽车，旅游，户外运动，男装，家电等领域的限时正品特卖，使用户拓宽了选择，提高了用户对产品的粘性。

c. 2人拼团折上五折活动, 唯品会的女性朋友们可以拉上闺蜜一起拼团，享受折上折的优惠，提高用户的重复购买率和活跃度。

3. 成熟期（2016年末—今）

创新与坚守核心优势的运营战略

投入社交电商，希望开启粉丝经济带动电商发展，核心的长期价值要遵守，唯品会的产品核心还是在正品的货品，帮助品牌商甩货去库存，帮助用户获得更廉价优质的品牌商品。

转化和传播用户

跨界与合作。“都是傲娇的品牌，只卖呆萌的价格”。周杰伦刚上任唯品会CJO（首席惊喜官），就带来新鲜、接地气的宣传口号。第二是周杰伦联手陈漫，第一次和羊驼、鹦鹉、小狮子等萌宠一起为唯品会拍摄“人兽大片”。第三是在唯品会“419大促”时，他不仅将自创潮牌PHANTACi服装和代言的Tiinlab耳机将在唯品会首发，还带动哈林等20位明星好友的原创品牌及联名设计在419入驻唯品会。第四还有2016年7月周杰伦开演唱会，唯品会做杰伦的VIP项目，通过网站直通演唱会等一系列活动。周杰伦和唯品会的跨界合作，是当下明星与企业在粉丝经济上的新尝试。

唯品仓，创新“库存+代购+社交”模式，现围绕着去库存出了唯品仓的专业代购和批发模式，帮助品牌商和唯品会上自营商品去甩货，解决库存，利用微信的社交流量进行商品分发。用社交重构人、货、场。在“人”上，激活的是代购的潜能，从唯品会一个中心化的平台到无数去中心化的代购群体，将能撬动更多的用户；在“货”上，既有唯品会一贯的正品保障，又因为是库存而具有极大的价格优势；在“场”上，不再是传统电商货架模式，而是以关系为核心的社交销售。唯品仓采用社交分销的模式，代购从唯品仓拿货，卖给消费者后提取相应比例的佣金，卖得越多、赚得越多。

唯品美美搭，针对90后用户进行强势挖掘，围绕他们对美妆穿搭内容等市场存在的巨大需求，开始向“电商直播”转型。唯品会针对穿

衣搭配、美妆等领域，有更加专长的达人、意见领袖参与直播，这样才能真正帮助到用户体验到价值感与娱乐感，前者更重要。在这一过程中，唯品会从传统的商品运营转型为内容运营，将特定场景下的内容作为产品的载体，并与产品形成深度渗透，推动产品实现从功能向生活方式、情感诉求的升级。同时，通过内容产生与用户的共鸣，形成自发的用户黏性和充足稳定的流量，最终借助内容建立消费共识，实现商业变现。

新价值特卖。首先，唯品会作为以服饰穿戴为核心品类的平台，目前已经拥有国内电商中最大规模的买手团队。其次，唯品会通过挑选优质的SKU，进行系统性的库存管理能力，以自营的方式提高性价比极高的差异化货品比例。最后，从「人找货」到「货找人」。围绕「品牌特卖」这一战略，唯品会先后推出「唯品快抢」、「最后疯抢」等折扣特卖频道，此后又上线了面向小B端（代购、微商和中小型批发商）的代购批发平台——唯品仓APP。最终通过人实现了「货找人」，唯品会能够不断降低营销支出、平衡库存成本和客户服务，实现让利消费者的同时，提升整体的满意度。

五. 优势&劣势分析

1.内容运营-优势分析

优势：1. APP和网页的基本色调还是以枚红色为主，非常符合唯品会定位的目标人群，让人感到时尚又有活力。不管在移动端还是网页端都感觉到了唯品会的调性，无论是品牌的配图还是页面的结构设计。金额和时间会用红色重点标记，点击的或者次重要的会用较黑粗体标记，让人很快能找到自己想要点击的button，而且唯品会不

同于天猫和京东的一步一步进入页面，它采取左侧框的列示，让用户一目了然，方便选择，同时页面的层次结构有逻辑性。2.唯品会内容传播的分享渠道拓展了与京东的旗舰店和腾讯小程序社交网络的合作，增大了曝光率，让唯品会转化用户和传播用户做得更好。3. 唯品会其产品定位是做特卖，商品随机性很大，给用户的感受是逛商场，使用户停留页面的时间也变长了，提高了用户的粘性。4. 唯品会新上线的“唯品仓”通过发力“内容营销”——“原创视频+导购直播”，吸引流量的同时，增强商业变现能力。

劣势：1.唯品会APP应该在新用户首次使用APP的时候有导航使用的提示功能，让新用户对唯品会的独特性购买体验有新的认识。

2.另外唯品会的V值获取结构复杂，提高用户获取和了解v值的难度，虽然方便运营管理者从用户的成功消费值，行为值（登录天数，购买品类数，商品评论，使用快捷支付，购买天数）和基础V值（完善信息）去了解用户运营的情况，可是从运营管理者出发的V值设置不利于消费者的体验。

2.活动运营-优势&劣势分析

优势：**新价值活动特卖。**在品牌产品的生命周期解决方案和供应链效率变革之后，唯品会的「新价值特卖」最终实现了五大升级：**货品升级：**特卖与好货并不矛盾，唯品会在坚持好货战略下的特卖，强化「以货找人」能力；**客群升级：**面向广普人群，做真正的特卖；**渠道升级：**上线多个以特卖为中心的王牌栏目，构建多层次的货品消化渠道；**运营升级：**所有频道设置和模块呈现以「特卖」为核

心；性价比升级：商品裸价到底，以优质品牌+绝对低价打造差异化竞争力。

劣势：用户活跃度和订单有明显的季节倾向，说明了节日促销的效果，可是同时也说明了传统的满减活动和优惠券的促销方式不再具有竞争力，我们要为了迎合用户需求想出更多的**反季节促销**的方法。平台有**旺季**自营时尚新品的新价值特卖的玩法，也应该有**淡季**帮助品牌商处理库存的玩法。毕竟女性品牌为主的商品，旺季可以开拓更多渠道解决库存，可是淡季我们就要从其他角度去解决库存了。





用户运营-优势&劣势分析

优势：精细运营，差异化运营。唯品会以大数据为依托，发力场景电商。唯品会的场景化不设搜索，通过对上百余种用户属性、几十万余个关键词来给出用户画像，包括年龄、地域和浏览行为，购物车物品，所购物品等，直接精准地呈现给用户，另外通过对移动产品进行“深度化”跃进，包括持续细分移动端类目、增强与会员的互动、推出超级品牌日，以及持续创新图像识别、“千人千面”等个性化技术的研发及运用，更加贴合了用户的扁平化使用需求，给用户带来的逛街式购物体验，

劣势：唯品客服这一方面不太重视，客服的界面设计都比较难找，用户对于想向平台反映问题和解决纠纷的时候，找不到联系方式，同时唯品客服的服务时间和服务态度也有部分用户反馈不让人满

意。也许是前期唯品会被爆出假货问题的原因，没有第一时间得到客户的反映和第一时间得到相关工作人员的解决。

七. 总结&建议

总结：唯品会未来将进一步加强与腾讯京东在流量方面的合作，建立共赢合作生态圈，持续深化和加强唯品会在服饰穿戴品类的领先电商运营能力和女性用户优势。同时将继续探索不同的营销玩法，并深入开发小程序，为唯品会的用户带来更高的价值和更好的体验。另外新价值特卖在供应端，解决了品牌方的产品生命周期问题，并且对其进行了供应链的优化。在需求端，有助于提高消费普惠性，清楚地认识到理性消费时代，多样的促销手段已经不再适合，单一、直接、有效的促销手段可以成为商业模式，且更能满足消费者「好货不贵」的需求

建议：唯品会回归到商品库存及甩货上来，减少物流的仓储成本，可以和品牌商的线下实体店合作，实现全渠道促销零售实体店的尾货库存从而分的佣金。同时由于用户过渡到90后，00后为主，唯品会要以更多游戏化的内容和玩法去吸引更多目标群体，如果仅仅是依靠微信小程序太枯燥了，要更多的引入线上的游戏化推广活动，例如3人跳一跳的转发抽1人领取优惠券。