

挖掘存量会员价值

2024零售业会员运营报告



中国百货商业协会
二〇二四年六月

目 录

1	会员规模增长放缓	1
2	注重精细化运营	3
3	强化会员体系建设	5
4	集团会员打通整合	7
5	探索品牌会员协同	9
6	异业合作放大价值	11
7	公域私域引流到店	13
8	活用奖励积分政策	15

中国百货商业协会连续五年撰写零售业会员运营报告，探讨不同阶段会员运营的特点。例如，2022 年和 2023 年报告的主题分别为“会员营销，从量变到质变”、“从会员运营到 ToC 全面数字化”，对当时的会员运营进行了精准的概括，对企业开展相关业务工作起到了积极的引领作用。

今年报告的主题为“挖掘存量会员价值”，也就是说，存量时代，不仅门店增长缓慢，会员同样是增量有限，经营的重点是会员的高质量、精细化运营。

今年报告对形式也进行了精简，减少了对当前宏观经济和零售总体情况的分析（在协会其它报告中，都有详尽的分析介绍），着重阐述了在“挖掘存量会员价值”总体判断下，企业如何通过精细化运营、集团会员打通、活用奖励积分等作法，归纳总结了八大特点。

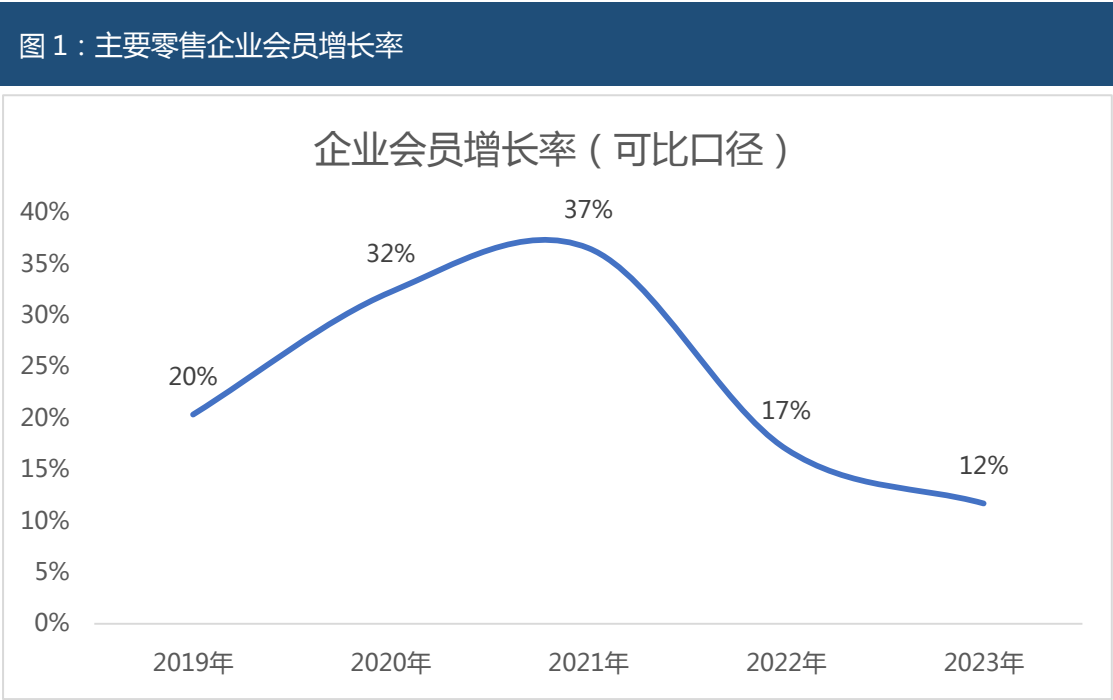
1 会员规模增长放缓

存量时代，会员成为零售企业间竞争的核心资产，拥有大量会员基础的企业可以利用数字化手段更精准地了解消费者的需求、消费习惯和偏好，从而实施有针对性的促销活动，提高营销转化率。也可以通过会员运营不断提升顾客的购物体验，促使消费者主动传播以影响更多消费者加入，成为企业的消费者甚至忠实会员，降低整体营销成本，形成良性循环，从而在市场竞争中占据优势。

会员运营的基础是有大量真实有效的会员，这是过去几年零售企业不断投入资源、致力于扩大会员基础的原因，不同规模的企业都在致力于会员规模的扩大。

中国百货商业协会统计上市公司年报披露的会员数据显示，从 2019 年开始，零售企业的会员数量持续保持较高增长，2019 年可比口径的会员增速是

20%，2020 年为 32%，2021 年增速达到峰值，为 37%。2022 年和 2023 年增速明显下滑，从高峰时的 37%下降到 2022 年的 17%和 2023 年的 12%（图 1），数据上看，2019-2021 年是行业争夺会员的白热化的时期，之后会员增量逐渐减少，会员运营进入到精细化运营的新阶段。



数据来源：中国百货商业协会统计

表 2：主要零售企业会员总量

业态	企业名称	总会员数（万人）				会员销售占比			
		2023	2022	2021	2020	2023	2022	2021	2020
百货及综合业态	天虹股份	4700	4200	3600	3130		-	-	78%
	步步高	-	-	3089	2478		-	60%	60%
	百联股份	3289	3045	2723	1838				
	中国中免	3200	2600	2000				-	87%
	大商股份	2564	2487	2096	1844	99%	85%	78%	75%
	重庆百货	2208	2208	1836	987	59%	59%	74%	69%
	王府井	2300	2000	1800		68%	65%	60%	65%
	银座股份	1248	1025	837	787	74%	71%	65%	61%

	欧亚集团	-	-	900	900		-	66%	66%
	新华百货	810	800	368	249	62%	60%	80%	78%
	利群股份	-	750	704			50%		
	茂业商业	442	406	357	321	29%	35%	47%	62%
	东百集团	360	318	266	224		-	90%	89%
	广百股份	302	267	244	182				
	汇嘉时代	189	174	164					
	文峰股份	172	147	130	111	65%	68%	67%	64%
	友好集团	161	141	127	115	81%	83%	82%	80%
	杭州解百	119	103	83	64		86%		
	沈阳商业城	-	72	71					
	翠微股份	52	49	42	43	65%	69%	69%	71%
	上海新世界	-	-	41					
	南宁百货	28	31	41			60%	64%	
超市为主	永辉超市	11500	10100	8569	4933				
	家家悦	1431	1235	1150	959	70%	72%	75%	76%
	红旗连锁	500	500	500					
	江西国光	88	86	90	84		73%	73%	68%
	三江购物	90	87	89	95				

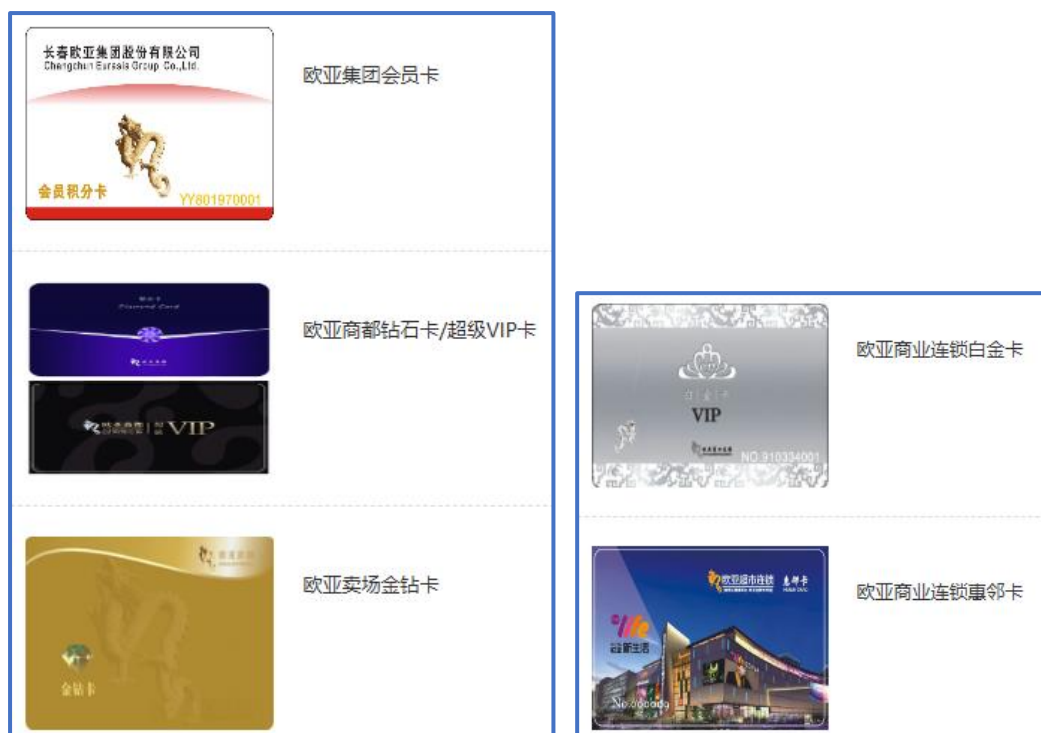
数据来源：中国百货商业协会统计

2 注重精细化运营

经过近几年大规模的消费者会员转化进程，零售企业积累了大量会员。下一阶段，是如何通过更好更有效的运营和服务，利用数字化手段提升会员的活跃度和忠诚度，提高单客价值，促进企业销售增长。因此，精细化运营成为新的重点。

欧亚集团以星级茶歇休息室、形象定制中心、无忧购物空间、VIP 社交俱乐部等为标志的尊享定制服务，不断提升会员服务。

欧亚集团的多种会员卡：



永辉超市推进会员运营全链路数字化，持续提升数字化会员渗透率，更新适配老年人群应用的 APP 版本，深化全渠道会员权益感知，提升服务水平。

武商集团不断完善 VIP 会员体系，持续优化会员政策、会员等级序列，完善积分制度、会员特权及福利，保护会员的隐私和数据安全，积极调研市场动态，以高品质、重体验，精准服务高端客群。

中兴商业推出会员管理体制并不断创新发展，提升服务标准，拓宽服务功能，创新“金领结”服务，丰富会员权益，强化“兴媛荟”社群运营，创建“兴享荟”会员社群，为会员提供贴心、细致服务，提高会员粘性，不断壮大会员规模。

汇嘉时代启动全新的会员维护政策，针对不同等级的会员提供个性化服务和差异化营销。通过提供专属的节庆与生日定制礼、增值服务、品牌私人订购专场服务以及高端会员沙龙等，增强会员的尊崇感和忠诚度。

东百集团推进创新业务与基础业务融合，突破线下营业空间、时间的限制，打造集营销、内容、销售、直播于一体的新零售矩阵，聚焦会员的精准运营，

打造零售矩阵，推进实体商业的升维。同时，基于场景标签的社群、1V1 会员关系服务等深度运营方式，提升会员服务体验，提高会员活跃度。

3 强化会员体系建设

根据中国百货商业协会之前发布的《零售行业 IT 系统需求调查报告》，会员系统是零售企业在诸多应用系统中，最不满意的一项，不满意的主要原因是其不能适应当前零售全渠道业务模式的发展。

会员系统体系建设是一个全面且复杂的工程，涉及到多个方面，包括用户行为分析、会员分级、权益设计、积分系统、数据监测和个性化运营等。为进一步满足会员精细化运营要求，企业逐渐升级和优化会员体系。

银座股份引入 SCRM 及 MA 系统，探索优化全域运营场景，持续提升智能推荐、会员标签、会员画像和会员触达能力。

银座股份的服务承诺：

(一) 保证先行赔偿

银座设“现行负责基金”，对出现质量问题的商品先行赔偿消费者的损失。

(二) 保证商品质量

凡银座销售的商品均给予商品质量保真，让消费者百分之百放心。

(三) 保证货真价实

严格执行国家物价政策，遵循公平、合法和诚实信用的原则依法定价，维护正常价格秩序。

(四) 保证免费送货

凡购买的电冰箱、彩电、钢琴、家具等大件商品，均实行市内免费送货，并负责安装调试。

(五) 保证及时维修

所售商品若出现故障，依照约定时间按时完成维修。

(六) 保证商品退换

顾客所购商品在不影响再次销售的情况下，凭购物凭证一个月内包退包换（国家有规定的除外），凡因商品质量原因造成的退换，一个月内免收折旧费。

(七) 投诉有奖

凡顾客因对银座员工的服务质量不满意而投诉到顾客接待室，酌情给顾客50-500元奖励。

王府井集团推动构建私域流量矩阵，会员综合服务小程序已在 41 家门店上线应用，并完成客服平台和 400 呼叫中心建设及功能开发。目前集团正积极

打造“王府井在线”，围绕“同一个消费者，同一个王府井”的目标，通过线上商城、新媒体、短视频与直播带货等运营模式，实现线上、线下的全面融合。

王府井银川店的积分兑好礼活动：



友好集团通过优化会员权益，并借助系统新功能完善会员标签，逐步实现个性化营销，加强精细化运营管理。

百联集团通过深化大数据、云计算、人工智能等技术应用，提高决策精准度，增强消费者的互动体验，为会员提供个性化服务。

友阿股份上线了全新的会员体系，消费者可实现全程自助办理使用，联动线上线下，优化会员个人信息，同步线上信息至 CRM 系统，针对性开展会员营销。

中兴商业进一步落实打通品牌、打通上下、打通个体、打通异业的“四个打通”，全面推动会员管理的体系化建设。

东百集团自主研发了东百会员中心，将线上体验从“多个线上云商城”转变为“一体化线上会员服务中心”，从数字化销售向数智化服务全面转型。

4 集团会员打通整合

除了外部流量转化，一些多业态的零售企业集团积极整合内部资源，打通各业态之间的会员，实现统一化运营管理。

集团内部会员打通融合，可以实现会员身份的统一识别，简化会员管理流程，实现积分的通存通兑，增加积分使用的灵活性，提升会员的消费体验。同时，打通数据实现会员数据的共享和分析，为企业提供更精准的营销和推广依据，实现更精细化的服务，增加会员对集团品牌的忠诚度，提高会员的活跃度和留存率。

岭南集团拥有百货商场、购物中心、旅行社、酒店等多种业态，通过整合集团内部资源，提供更有质量的服务。2023 年 11 月，集团上线了会员联盟 Plus+，旗下广百、广州友谊、广之旅、岭南酒店四大品牌企业会员通过一个版面、一键式轻松实现身份互认、折扣互通、权益互享、积分互换。

岭南商旅集团会员联盟 Plus 全面上线：



新华百货以顾客为中心，数字化运营驱动，实现各业态会员完全融合，实现线上线下协同引流，多渠道一体化运营，打造出宁夏最大、商品最丰富、活跃度最高的生活服务平台。

豫园股份持续推进线上线下平台入口、产业消费会员入口、线下场景入口三大入口的全面打通，并建立夯实各产业集团的会员运营体系。通过上下联动、汇聚、分发，使所有入口会员向各产业集团流动赋能，打造家庭消费产业生态圈中的核心竞争优势。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/675143022014011244>