



2021

消费品牌 私域研究报告



增长黑盒
GROWTH BOX

前言

在互联网时代，生意的本质是流量。但随着中国人口和互联网红利的消失，如何在存量博弈时代创造增量，成为企业必须直面的共同难题。

眼看公域流量进入深水区，私域却正以燎原之势蔓延崛起，最近两年关于私域的研究也呈现出一片“百家争鸣”的繁荣景象。但知其然易，知其所以然难，我们更愿意花时间来思考底层逻辑：私域崛起的原因和价值是什么？为何微信生态又受到消费品牌的追捧呢？

在过去1年的时间里，增长黑盒不仅探访了众多专家、持续监测近百个品牌的私域策略，还亲身入局为头部消费品牌提供了私域顾问和陪跑服务——这使得我们有机会从战略到战术深度理解私域。

带着天然的求知欲和致力于破解商业增长的使命感，增长黑盒研究院针对“消费品牌如何构建私域”进行了研究。我们秉承着“专而精”的研究精神，将私域的研究范围聚焦到了业内普遍关注的微信生态领域：根据腾讯官方的定义，**我们将“微信私域”的范围锁定在公众号、小程序、微信群、个人号/企业微信、视频号等载体。**

在经过复盘总结和对比中外消费品电商的发展趋势后，我们认为，私域可以分为三个层面来理解：

1. 消费者主权时代的发展趋势是DTC，做私域是落地DTC模式的重要方式之一

供需关系的转变，使得“以消费者为中心”成为品牌的核心增长点。企业与用户的距离，直接决定了运营的效率。因此，利用DTC模式，与消费者建立直接的沟通方式和长期的信任关系、获得一手的数据洞察是品牌增长的必经之路。

2. 电商平台货币化率让私域产生了利差，私域的商业价值充分体现

虽然构建私域电商体系是落地DTC模式的最佳实践，但倘若商业利益驱动不充足，私域终究是一块试验田，不值得大力投入。在目前的市场环境下，电商平台的货币化率逐步提高，天猫5%“过路费”与微信支付3%手续费之间就产生了利差空间，私域真正变得“有利可图”。

3. 微信才是中国的Email和CRM，微信私域更符合本土国情

国外的电商生态，是以网站、app作为DTC的交易场景，通过CRM进行用户运营，最后利用邮件和短信与用户发生互动。但国内消费者的沟通场景，主要发生在微信这个第一大社交工具上。在国内小程序和H5等效为独立站，私聊群聊等互动方式等效为Email，各种基于微信的SCRM才是真正的CRM。因此，微信私域才是构建DTC模式的主力方式。

我们希望，通过这一次系统性深度实战研究，能够对寻求增长的朋友有所裨益。

目录

前言

第一章 存量博弈下，增量从何而来？

消费者主权时代到来

“天下苦公域久矣”，私域进入觉醒年代

入局先观局，“先胜而后求战”

第二章 私域是战略性的“无限游戏”

为什么要做私域？

跳出信息茧房，警惕逻辑认知偏差

三大运营模式“各霸一方”

科学入局，才能做“高端玩家”

找到投入产出“黄金比”

第三章 私域是战术性的“步步为营”

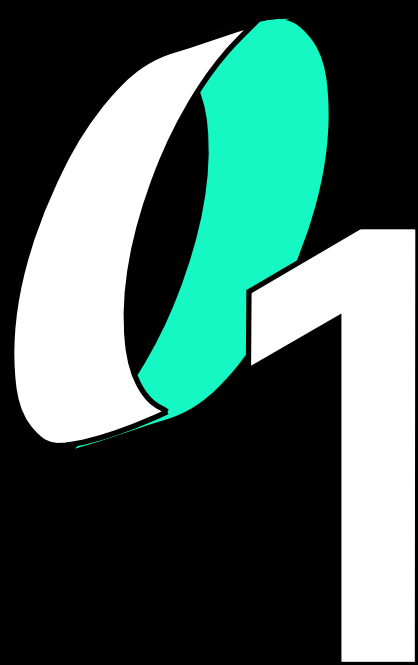
引流阶段：先多触点撒网，后加以“群”分

培育阶段：恰到好处的“气氛担当”

转化阶段：把单客经济做到极致

结语

附录



**存量博弈下，
增量从何而来？**

1-1

消费者主权时代到来

私域，兴于2016年，但彼时很多企业还停留在“光说不练假把式”的层面。直到2019年，私域才开始大行其道。也就是在这一年，中国市场两大红利正式宣告结束了：

- 1.中国企业失去了人口红利，很多行业进入存量博弈格局。**
- 2.中国的互联网用户渗透率基本见顶，流量红利转变成流量焦虑，互联网进入下半场。**

在失去时代红利的环境下，企业躺平式的“被动增长”，不得不转向靠自己的“主动增长”。大盘的转向，加速了消费者主权时代的到来，我们才看到以用户为中心的品牌DTC化和私域化的显性趋势。

根据日本社会学家三浦展的《第4消费时代》，对比日本，不难发现我国现阶段正处于追求消费个性化趋势的第三消费时代。这就要求品牌除了要打造和经营自己的品牌形象，还需要帮助用户塑造他们的社交形象。而后者同样需要私域，因为只有在私域里，品牌才可以随时、主动地去触达他们，做到“千人千面”。

综上，私域已经成为消费者主权时代流量纾困和抢占用户心智的一大利器，是在存量市场上寻找增量的隐形增长曲线。



1-2

“天下苦公域久矣”，私域进入觉醒年代

根据光大证券报告，若用“获客成本=市场及销售费用/新增年度活跃用户”的公式来测算，**阿里系电商获客成本，从2018年278元/人增长到2020年929元/人，增长近234%；拼多多从2018年的77元/人增长到2020年203元/人，增长近164%。**[1]

由此可见，中心化电商平台获客成本提升，使得公域流量日益昂贵，转嫁到企业身上的经济负担加重，“天下苦秦久矣”。加上受疫情冲击，2020年私域流量开始进入觉醒年代。在2020年，腾讯也开始加快微信基础建设，积极开拓和完善微信生态，帮助企业在存量市场上找到可以复用的流量。

以下数据告诉我们，**私域流量的深耕将是品牌未来1~2年运营的主战场。**



微信

月活跃用户(MAU)

12.5亿 [2]

9成国人在微信，私域大盘坚固夯实



企业微信

服务微信用户

4亿 去重 [3]

链接企业/组织

550万+ [3]



小程序

日活跃用户(DAU)

4亿+ [4]

2020GMV增长

100% [4]

数据来源：腾讯官网《2020年度财务报告》，微信公开课Pro，企微2020年度大会



1-3 入局先观局，“先胜而后求战”

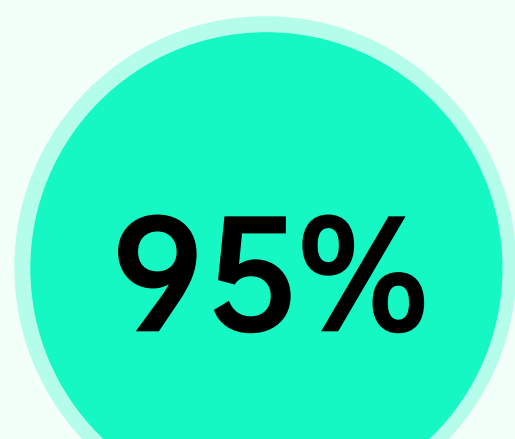
“先胜而后求战”是孙子兵法的一句精髓，意思是在与敌人交战之前，必须先科学地分析市场竞争态势，充分准备，知己知彼，才能立于不败之地。入局私域前，也须先了解私域整个大盘发展现状。为此，我们总结出四个明显的特征。

1-3-1 私域“最佳CP”：高频复购+多SKU

我们跟踪观测了2020年和2021年各大新消费品牌榜单，筛选出了96家正在做私域的消费零售品牌，主要集中在食品饮料、美妆个护、母婴、服饰4大赛道。

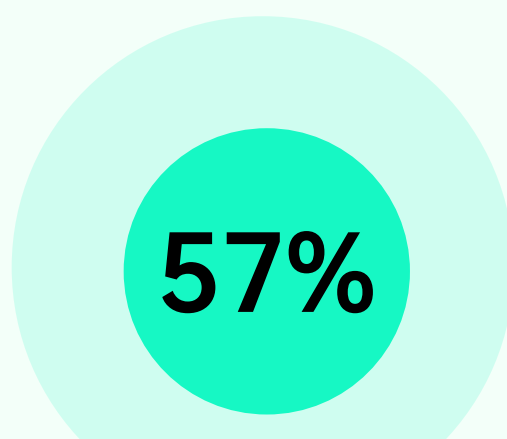
调研样本品牌分布

复购频次分布

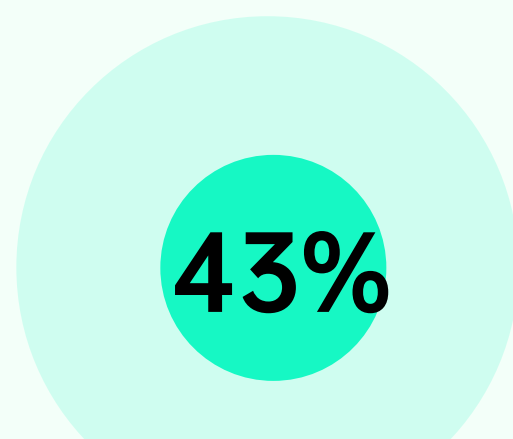


高频复购类品牌

客单价分布



高客单价品牌



低客单价品牌

*客单与频次划分标准参考《2021腾讯营销洞察&BCG-中国私域营销白皮书》

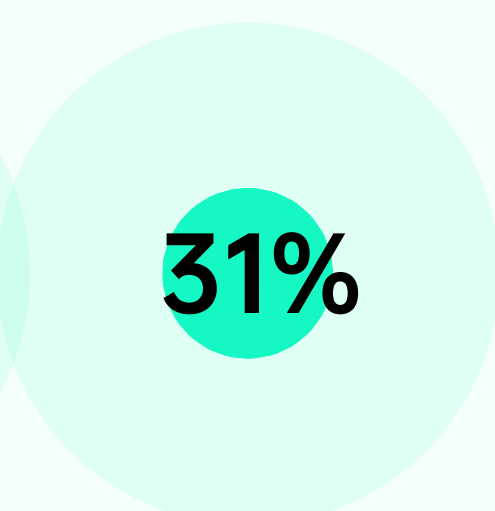
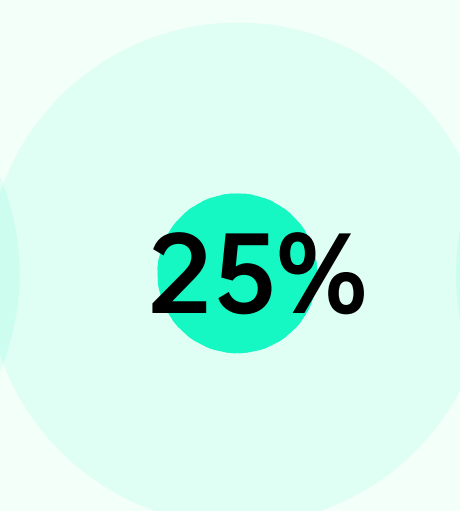
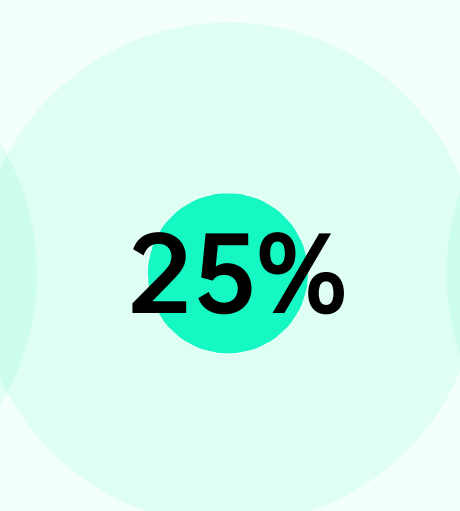
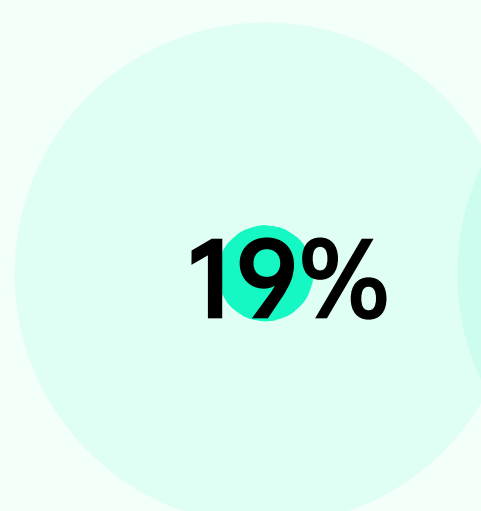
私域SKU数量分布

0 ~ 20个

20 ~ 50个

50 ~ 100个

100个以上



通过调研这些品牌，我们发现布局私域的多为高频复购、多SKU的品牌。其中，超过一半(56%)的品牌SKU数量大于50；超过三成的品牌，SKU数量超过100。

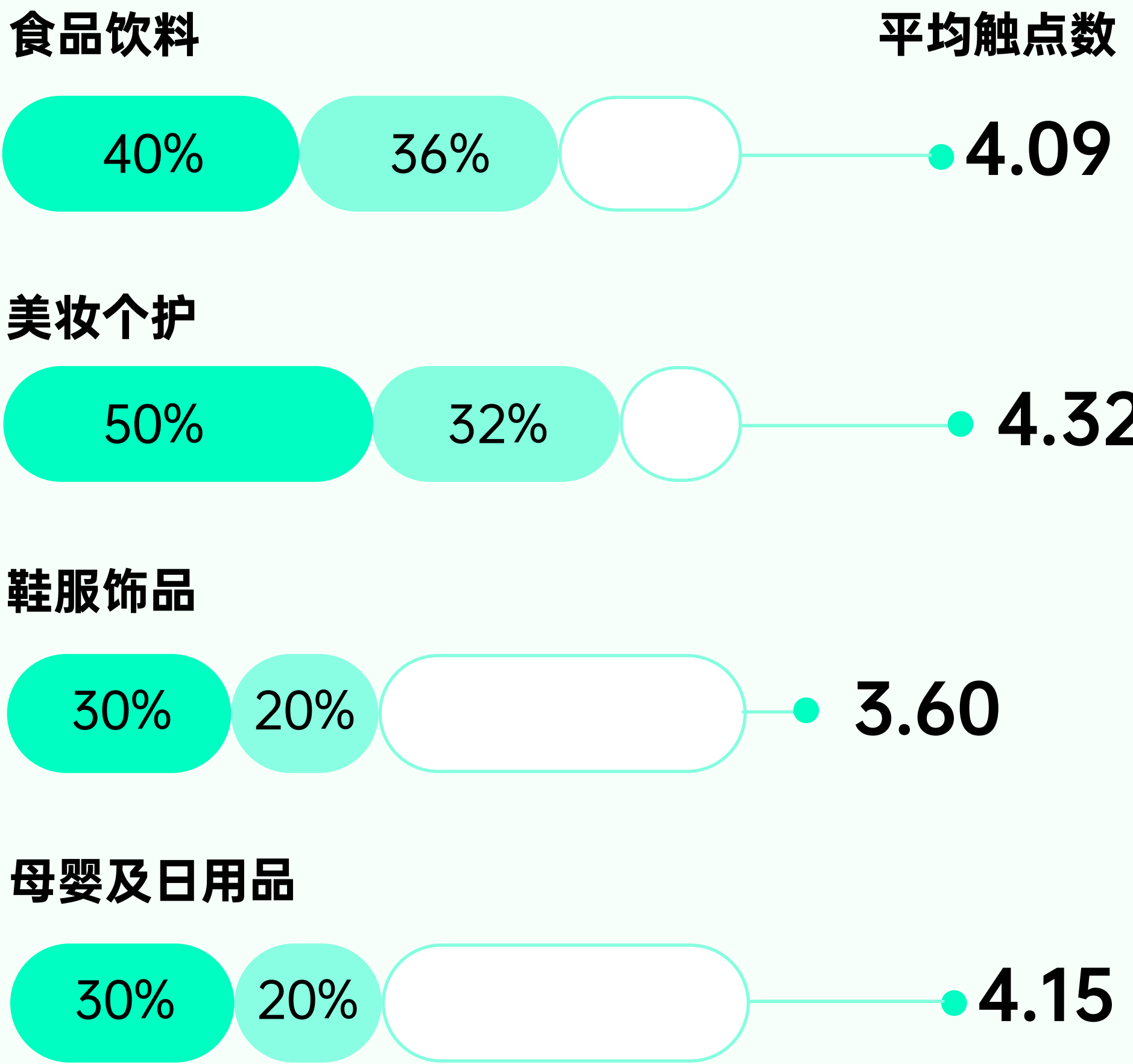
出现这种“CP感”的原因很简单，因为在私域里，品牌能更直接地看到用户的多元化生活场景需求。

1-3-2 多触点“八爪鱼”

我们按照行业，对96家调研的品牌进行了归类，并对其私域触点分布进行了统计：

行业触点分布情况

● 5个 ● 4个 ○ 3个及以下



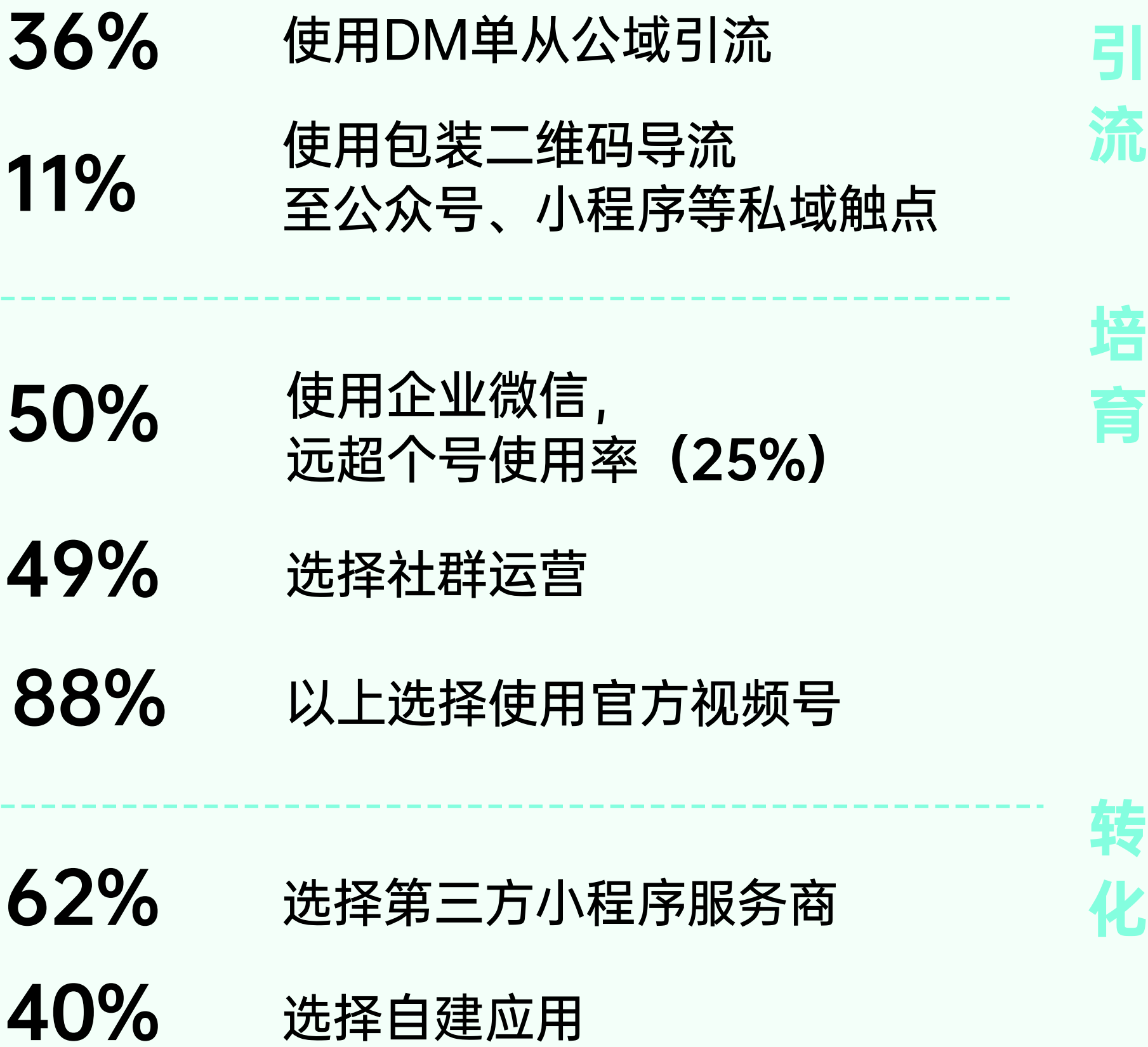
统计触点为：公众号、企微/个号、微信群、小程序及官方视频号

1-3-3

三大“领衔主演”：视频号、企业微信、小程序

根据我们的统计数据，**公众号已成基本标配，视频号**
和企微是2020年品牌重点布局的私域触点；同时，
小程序已成为构建交易闭环的必选项，后三者“领衔主演”了从培育到转化阶段的主要任务。下图展示了品牌私域触点分布情况：

所有品牌方都开通了官方公众号

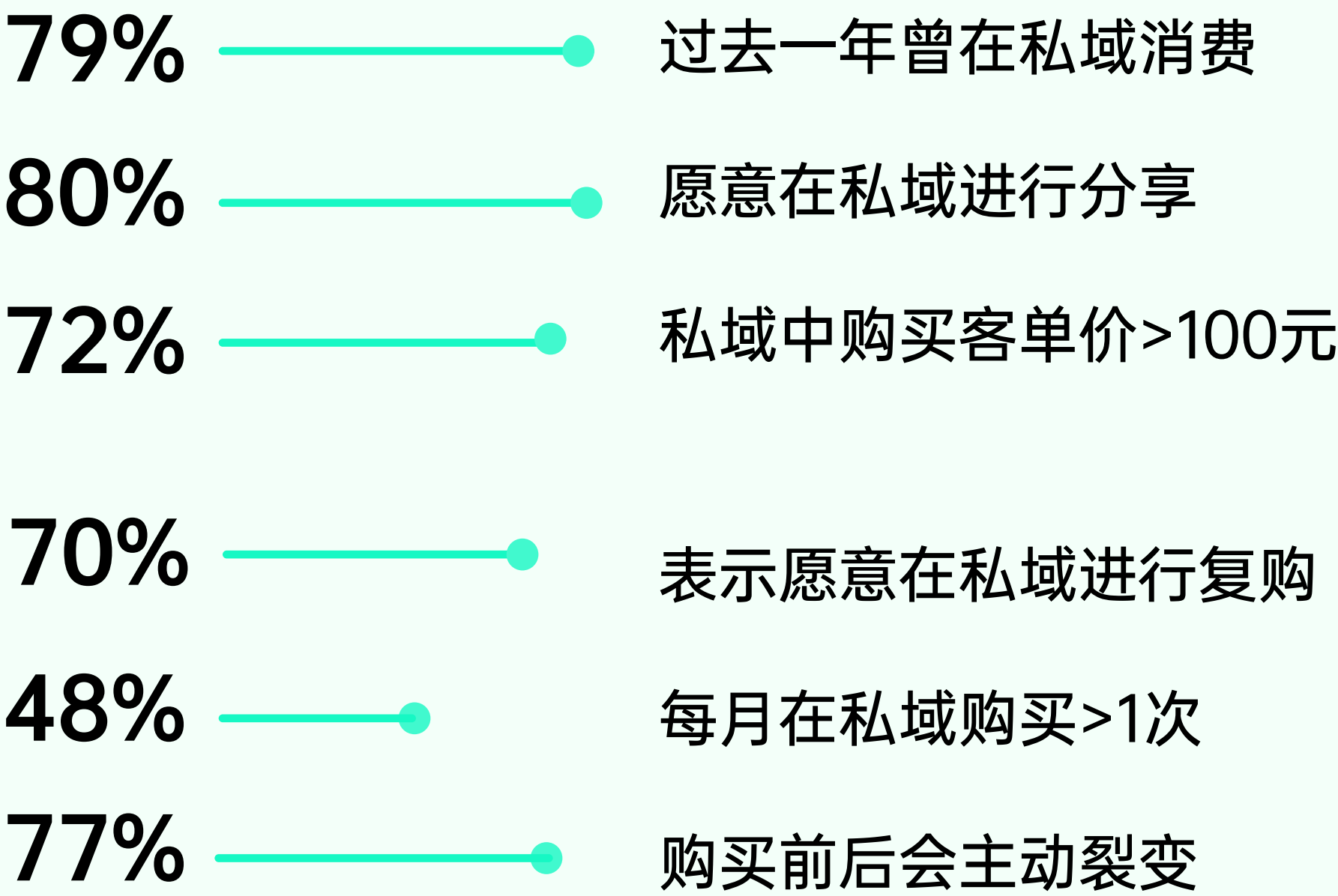


*比例大于100%，这是因为有些品牌既有自建小程序，又会使用第三方服务商



1-3-4 私域的“冰与火之歌”

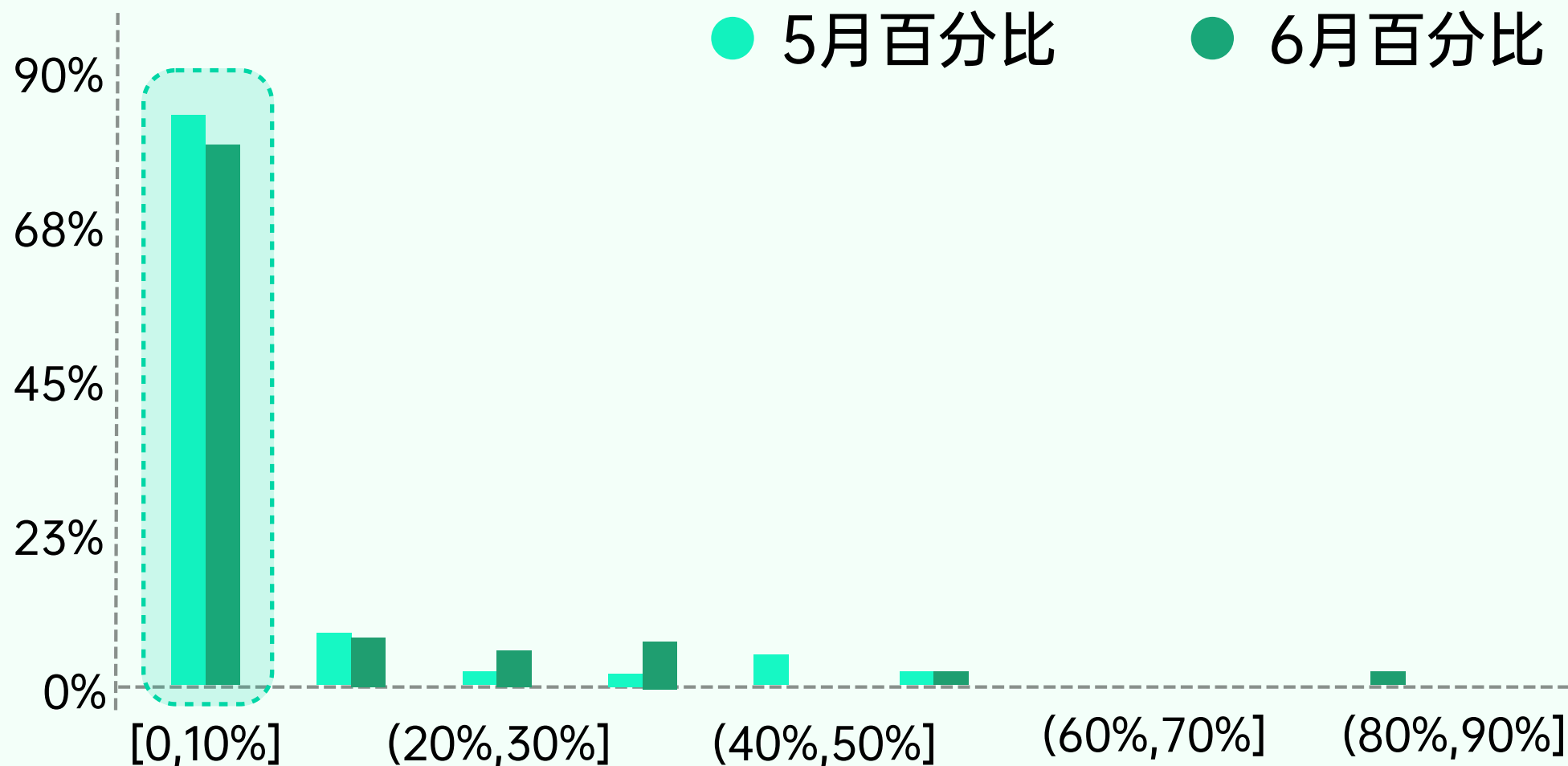
用户愿意与品牌方“双向奔赴”。有80%的用户愿意在私域里面进行分享，79%的用户过去一年曾在私域里面消费过。[5] 这是私域操盘手喜闻乐见的一面。



数据来自《2021腾讯营销洞察&BCG-中国私域营销白皮书》

但如果从GMV占比来衡量，情况就不太相同：

私域销售额占总销售比例



数据来源：增长黑盒，魔镜市场情报
* 私域以品牌官方小程序代表，公域以品牌天猫官方旗舰店代表

图中可以看到，近80%的品牌，私域销售额在总销售额中的占比低于10%。这对于GMV导向的品牌来说，似乎不是理想状态。

我们认为，造成这种分化现象的原因有两个：

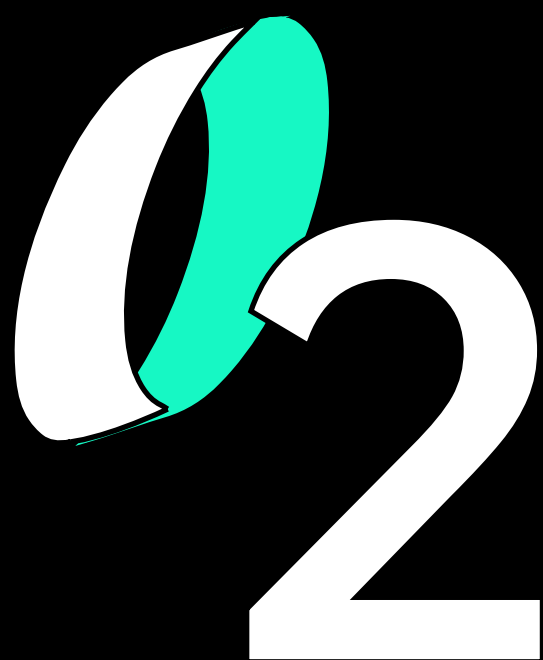
1. 部分品牌追求DTC化，而非纯GMV导向。

他们私域化的目的，主要是为了积累用户资产，增强品牌与用户互动，更加直接地了解消费者。

2. 目前私域仍处于抢滩阶段，很多品牌都还在摸索建设中，私域还有长足的建设空间。

11





**私域是战略性的
“无限游戏”**

在知名的《有限与无限的游戏》一书当中，作者詹姆斯·卡斯认为，**“世上至少有两种游戏，一种可称为有限游戏，另一种称为无限游戏；有限游戏以取胜为目的，而无限游戏以延续游戏为目的。”**

有限的游戏，其目的在于短期内赢得胜利；无限的游戏，却旨在让游戏永远进行下去。放在商业世界来看，私域不是一场短期工程，不是一次成功的引流或者裂变就可以振臂高呼宣告胜利，而是一项系统性的慢工程。私域流量的打造不会像公域引流那样能够“立竿见影”，它需要长期投入和团队及资源的战略协同。

打造私域是一项“CEO工程”，它需要负责人像军事指挥官一样统领全局，面向时局和未来作出整体战略部署。在我们看来，**私域是一种无限的游戏，一种关于增长的长期主义游戏。**

13



2-1

为什么要做私域？

就私域来看，尽管其在品牌整体GMV的占比只有10%~20%的比重，但品牌还是应抱着发展的眼光去看待这个问题。在我们看来，企业做私域的原因，不外乎有两个：

1.公域抽佣越来越高，私域将体现出利润优势

- 公域流量费用提升，电商平台的运营成本将越来越重。
- 只要ROI大于1，品牌会在公域流量里面持续内卷。
- 随着数字化建设推进，数据化工具的兴起，人效会得到提升，私域的上限也将会从20~30%扩大到40~50%。

所以，私域最终带来的是单人净利润产出的优势，而不是单纯的人效。

2. 私域是品牌DTC的战略联动

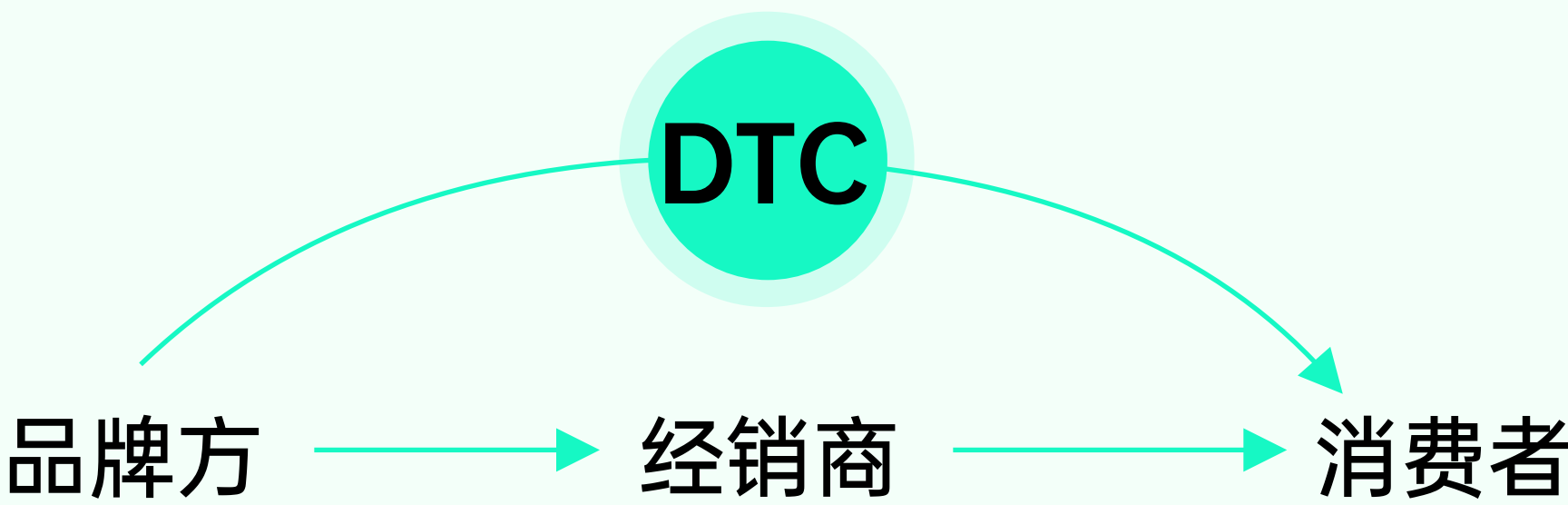
过去3年，中国消费市场发生了重要的变化。随着流量碎片化、媒介碎片化和供应链生产端的完备，新消费品牌的崛起让我们看到了，传统品牌过去构建的消费者信任链并非坚不可摧。

这些品牌虽然小众，但他们讲着动人的品牌故事，注重用户体验，同时也将产品打造成高颜值“社交货币”。

这种以年轻人为中心的逻辑与美国兴起的DTC品牌



不谋而合。与把官网作为积累用户资产渠道的美国DTC品牌不同的是，中国大部分品牌是依靠电商和社交平台的流量转化来承接产品销售。



所以，很显然，私域承载着社交平台流量，可以满足品牌直接面向消费者的根本需求；同时也减少了经销商模式给品牌带来的“数据顿感力”，是品牌DTC化的重要战略选择。

2-2

跳出信息茧房，警惕逻辑认知偏差

身处互联网时代，但由于获取信息过于碎片化，我们每个人又仿佛置身于数据孤岛上。对于企业管理者来说，私域工程的建设，也需要及时更正自己的认知偏差。

1. 私域需从「场驱动」转变为「人驱动」

电商平台是运营“店铺”逻辑，私域是运营“人”的逻辑。过去「场驱动」的卖货逻辑开始转变为「人驱动」。也就是说，过去向100个人卖1件货，正向一个人卖100件货的逻辑转变。

「人驱动」场景下，商家可在私域上架价格带更宽的不同规格的“微信专品”，或者通过更多的产品组合，甚至是异业合作来提升用户LTV。

2. 私域不能是左手倒右手，应该寻找“真增量抓手”

私域的运营，不是简单的交易场所交换，不是把天猫成交用户导入微信这么简单。

私域应通过提升复购体系、强化社交关系和借助腾讯生态投放三个方面来寻找真增量市场。

16

私域增量来源：

1 复购提升

经过私域的深度培育，原公域用户对品牌的信任和忠诚度会升级，他们的复购率可以显著提升。

2 借腾讯生态投放广告

- 视频号

- 朋友圈投放

随着微信生态基建完善，比如腾讯开放了视频号付费推广，可获得朋友圈广告位展示，私域越来越像一个独立的运营中心，成为真增量场地。

3 借助社交关系

- 裂变

- 视频号

私域玩法，主要还是基于社交关系。

品牌可以通过裂变的形式，让老用户通过社交关系带来更多新用户，比如元气森林就通过新老用户开团、新用户拼团的裂变活动，来完成拉新转化。

品牌也可以借助直播、短视频等传播介质，通过点赞和转发等社交互动，来扩大圈层传播，吸引更多新流量。



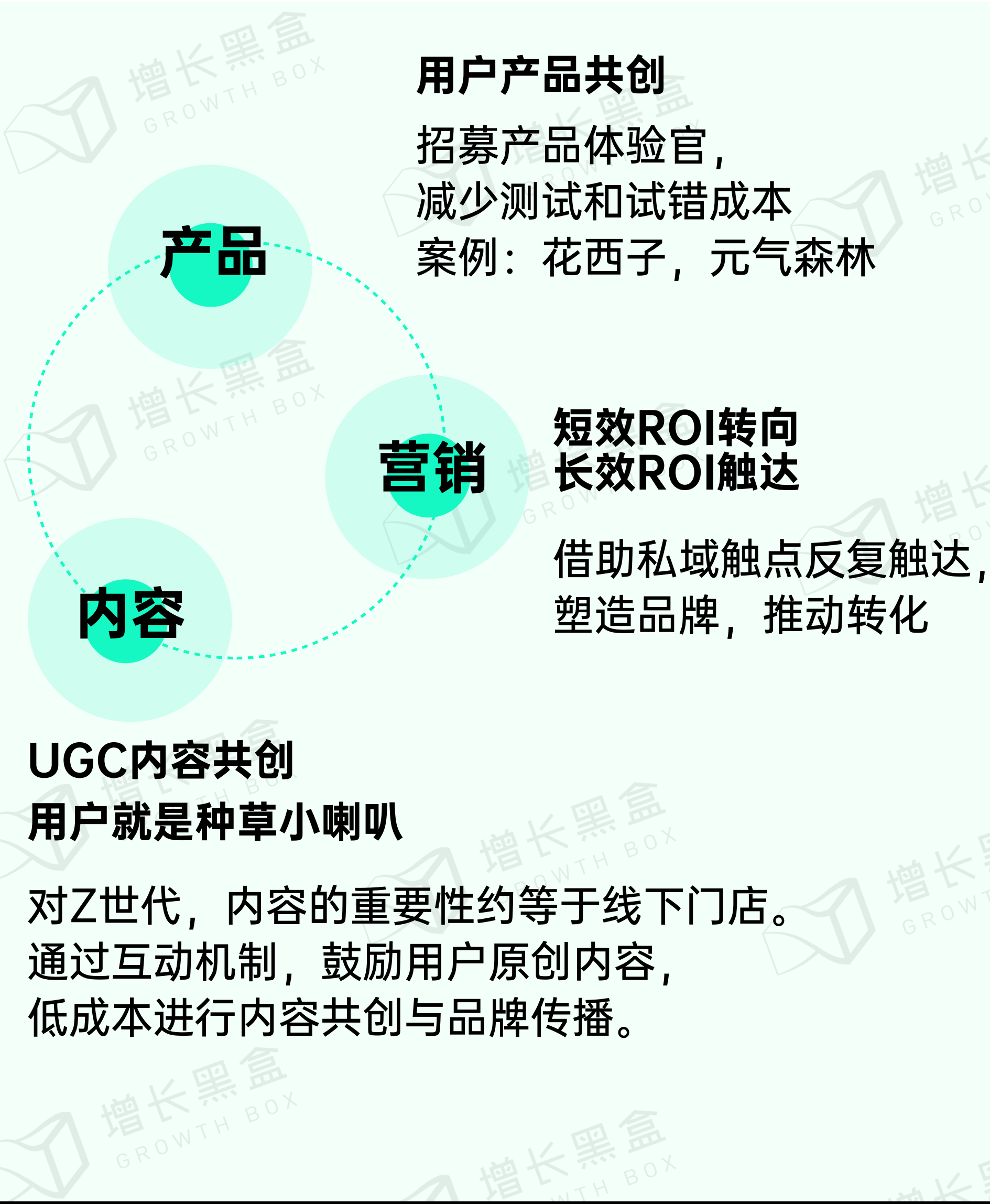
排除逻辑认知偏差后，我们总结了私域运营的两种商业逻辑：

1. 去库存的商业逻辑

产销协同是很多消费品牌都会面临的问题，尤其是SKU数量多、流行属性强的品类，例如美妆、服装等。一些品牌会将私域作为去库存的渠道，以一定的折扣，作为给到忠实用户的福利。

2. 私域场景下的DTC

这是直接面向用户的DTC化商业逻辑。这样做的好处，可以在产品、内容、营销三个层面以更低成本直接接触达用户：



2-3

三大运营模式“各霸一方”

1 中心化运营模式

头部公司私域的主要模式

适合线上已经有一定比例销售额的品牌

操作方法：通过公众号、个人号、微信群等私域触点，以统一的私域人设，形成完整的数字化消费链路。而对于链路各个环节的优化、用户体验的提升，精细化运营便成了中心化运营模式下的核心任务。

案例：元气森林的小元子、完美日记的小丸子，WONDERLAB的营养师

2 导购模式

一种去中心化运营的模式。

导购没有统一身份，自身带有个性化的IP属性

操作方法：基于LBS，以门店作为私域流量场景切入口，通过门店赋能来做私域。（利用门店的存量导购）

案例：母婴品牌「孩子王」的门店导购除了销售属性，也担任专业育儿顾问的身份，通过优质服务和教育加强用户粘性，实现内容分发，使用户回流门店。根据增长黑盒统计，孩子王单个门店，一个月需引导新增APP下载2500个，门店所有导购的企业微信好友需新增 2000 人。



3 分销模式

基于用户之间的信任链
KOC自制内容并传播

分销模式的核心不是在于货，而是在于怎么去拓展更多志同道合的人一起经营生意。但这种模式很难形成长久有效的品牌力。与微商和社交电商的逻辑相似。

案例：农产品社交电商平台「归农」采用社群分销的模式，借助团长在微信私域里的社交关系，分享产品素材，吸引用户至平台交易。归农借助该模式结构化地获取社交流量，实现了20个亿的年GMV。

2-4

科学入局，才能做高端玩家

2-4-1

私域是一项“慢”工程

在对私域底层逻辑和运营模式有了正确的认知之后，下一步就进入战略统筹阶段了。

至于品牌该如何入局私域，才能少走弯路，我们的观察是，无论是搭建模型，还是组建团队以及找到衡量投入产出比，私域的打造都是一个系统性的“慢”工程，不可一蹴而就。

私域搭建阶段

核心动作

1

搭建模型
投入少量流量与导购

挑选种子用户，
快速迭代试错

2

跑通模型
让用户顺畅进入私域

实现顺畅引流，
跑通转化路径

3

用户扩量
与导购扩量

加大触点效力，
配套增加投入

20



阶段一：先建立模型，投入少量流量与导购

在早期测试阶段，不建议大规模投入，需先快速迭代试错。可以根据“二八效应”，先精挑细选出一波种子用户对他们进行试运营，因为他们的忠诚度和互动意愿比普通用户更强烈。

阶段二：跑通模型，让用户顺畅进入私域

在单店模型尚未建立的前提下，不要寄希望于开新店解决问题。这时候，最关键的是要跑通模型，让用户像“鱼”一般可以流畅进入到私域池子，并顺利完成转化或其他目标。

阶段三：进行用户扩量与导购扩量

在模型跑通后，并且看到私域里面的“鱼”开始活跃起来以后，就到了扩量阶段，可以开始加大投入，吸引更多的“鱼”汇入“池塘”；同时，按比例配套增加运营人员。

2-4-2 组建高效私域团队

领会到私域的战略意义和了解运营模式并不难，困难往往出现在战略执行和落地上，比如如何搭建一支高效的私域团队。私域团队的搭建，首先需要明确各个岗位职责的划分和团队人员的配比。下面是我们给出的私域团队基本阵容：

21

● **内容团队** 生产私域各触点所需内容

● **运营团队** **用户运营** **店铺运营**
私域活动策划、 小程序商城
数据分析、 货品运营
技术支持对接等

● **导购** 通过私聊或群聊，实时动态地服务客户，直接以销售为导向。

私域团队内容人员的配比，可以用一个公式总结：

内容+运营+导购=1+1+N

- 小团队至少需要1名内容+1名运营；
- 大公司或需2~3名内容+运营。

整体人力成本控制上，**私域人力成本总计约占GMV的15%是比较正常的水平**，大多数品牌是可以支撑得起这样的交易费率水准的。

- 内容+运营团队，控制在GMV的2%~5%范围；
- 导购组按GMV的10%来分配。

22

究竟要不要找代运营？

一般情况下，企业在做私域运营的时候，或多或少都要使用到第三方工具或者服务商。至于该不该直接找代运营，我们的观察是，主要考虑以下两点：

1.管理成本

如果是人力密集型企业，不方便调整组织架构或者难以承担大规模人员管理成本的，就可以考虑引入代运营。此种情况，比较适合大型企业。

2.毛利率空间

如果企业的毛利率低，引入代运营可能难以承担抽佣成本，会进一步压缩利润空间。此般情况下，就不太建议找代运营。

导购需要精挑细选

在私域里，与用户关系最近的就是导购，他们就像品牌的“毛细血管”，同时也是绩效的直接贡献者。

导购的力量是不容小觑的。在保健品行业，一个顾问可以连接到2.5w~3w泛用户和9千左右的精准用户。导购也可以分为3个不同的阶段：

1. 初级导购：购物助手

初级导购只是简单的购物助手，更多还是销售员的角色。

2. 中级导购：话题专家

中级阶段的导购，已经掌握了不少沟通技巧，可以很快与顾客破冰，找到共同话题。任何事情都要有回报，才能激励到位。



3. 超级导购：情感陪伴者

业绩特别好的导购，他们花费了大量时间，用心与用户去沟通和交流，甚至尝试与用户做朋友。

至于导购的筛选标准，一位优秀的导购应该具备以下特点：

接地气：说话方式通俗易通，性格平易近人，避免产生机器人、客服的印象；

高势能：学会贩卖客户的生活方式，尤其是使用产品后带来的“高级氛围感”；

贩卖生活方式：学会包装导购自己的生活方式，打造成客户认可并向往喜欢的IP形象。

而对于导购管理的考核标准，应该是有过程有指标，有结果有激励。像海底捞管理服务员工一样，员工做任何事情都要有回报，才能激励到位。

2-4-3 持续生产优质内容

内容原则：为用户创造价值

在《认知顾客》一书中，作者认为，“企业所提供的价值必须达到或超越顾客的预期，必须充分满足他们的需求。而做到这一点，就必须更深入透彻地了解顾客行为。”

在私域里面，这种价值观更甚。因为私域所提供的众多触点既可以放大内容的优势，也可以放大内容的劣势。所以，不管是人设型内容、种草型内容还是服务型内容，都必须为用户提供价值。

内容方法论

私域跟抖音一样，都是耗内容平台。以前内容生产，主要采用的是CMO+Agency模式。随着信息越来越碎片化，越来越多的品牌开始发动UGC的力量，与KOL/KOC合作批量生产内容，甚至直接邀请用户进行内容共创，进行“铺天盖地”的内容铺量。

不过，内容生产的一个基本理念是——产品即内容。这意味着，产品的丰富度决定了内容的丰富度。如果SKU实在少得可怜，就没有盲目求多的必要了，而是需要构思如何创造更有记忆深度和传播价值的内容。

通过我们对品牌的调研，将内容打法大致总结如下：

1. PGC内容：专业内容生产无法替代

整个营销内容生态中，专业、优质的PGC内容，仍然是品牌内容营销不可缺失的一环。对品牌来说，产品的门槛越高，越需要专业性内容进行市场教育，以此来提高品牌公信力。

2. UGC内容：发动人民群众的力量

“人的本质是一切社会关系的总和”。也就是说，人天然就带有社交属性。

在我们与专家的访谈中，他们几乎一致地认为，内容生产需要调动群众的力量。一定要充分利用社交关系，调动用户的积极性去做产品推广，因为没有比群众更了解群众的了。



我们在调研时发现，品牌关于UGC内容的打法，有以下四点观察：

1. 公域里的内容，可用来做私域的基础性支撑。
2. 内容可以先社会化生产，随后进行监管，统一所有UGC内容调性。
3. 小红书也可以是私域的BBS，两者可以联动。比如我们了解到，滋色就是将用户引导到私域，然后组织他们在小红书发布了几万篇产品测评内容。
4. 素材最好可以二次种草、循环利用。

私域内容实战总结

虽然了解了内容生产方式，但真正准备生产内容时，又该从什么方向出发呢？经过数月的社群“潜伏”，增长黑盒总结了**社群内容**的几种主要类型：

（表格请见下页）

26



社群内容的主要类型

产品推荐

产品即内容

产品介绍+小程序链接

WonderLab问卷收集用户画像；
colorkey异业合作喜好调查

促销拼团

提升复购

低价折扣、秒杀等

醉鹅娘组合销售、
HEAT喜燃拼团抢购

专业科普

用户教育

专业知识和经验分享

汤臣倍健、WonderLab训练营
哆猫猫、小鹿蓝蓝的育儿科普

用户互动

活跃用户

游戏、话题讨论等

恰恰每周四休闲小游戏、
欧莱雅关于产品特点的问答题

产品答疑 与售后

传递优质的服务

专业属性+客服属性

加点滋味自家产品搭配食谱
薇诺娜肤质适用答疑

调研问卷

指导研发与运营动作

收集用户画像、产品反馈与喜好等

WonderLab入群问卷
colorkey异业合作喜好调查



同时，品牌在朋友圈发布的内容类型我们也做了简单梳理，供大家参考：

产品类	产品优势、功能介绍、使用方法、使用场景、用户反馈/测评
销售类	活动（拼团、限量抢购等） 优惠（低价折扣） 直播预告&商品清单
科普教育类	专业知识科普 (母婴和美妆行业较为突出)
人设打造类	日常问候、节点话题、社会事件
品牌建设类	品牌故事、品牌活动

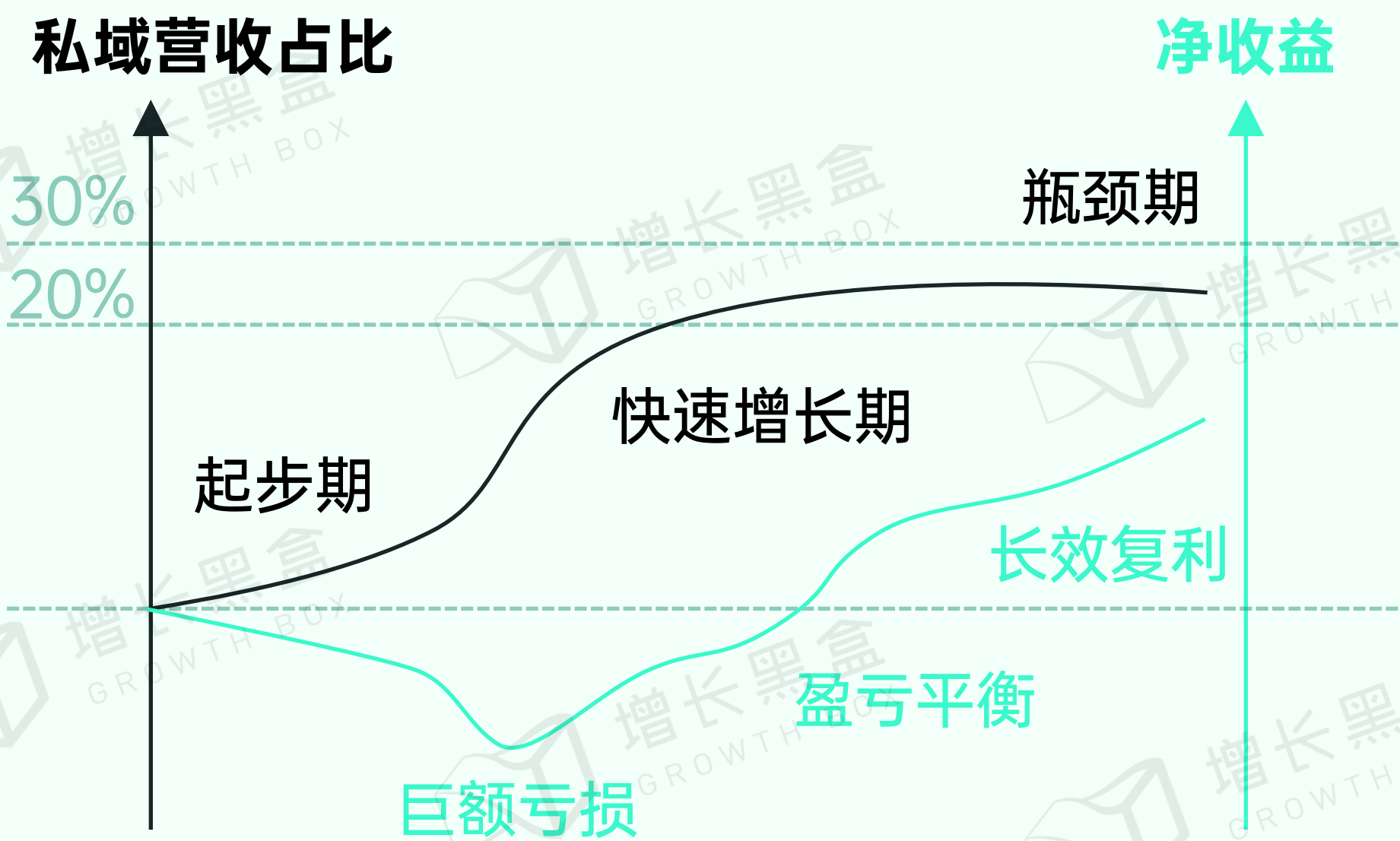
2-4-4 找到投入产出“黄金比”

企业的自身体量越大，运营的复杂程度也会指数级增加，提升私域规模的单位成本也就越高。

通过下图的模型可以看出：

- 一 在起步期，私域投入小，投入产出都不明显；
- 一 随着引流、裂变等手段的引入，私域规模快速增长，复杂度提升，净收益（产出减去投入）呈现很高的负值。
- 一 伴随私域规模进入瓶颈期，模式逐渐稳定，边际成本降低，客户复购率、LTV也在提高。因此，净收益逐步提高，走向盈亏平衡并创造出长效复利。

私域营收与净收益关系模型



1. 先跑通ROI为1的模型

初期阶段，品牌可以先建立年利润ROI为1的私域模型。第一年将所有投产打平即可，第二年开始赚钱。

全年总投入

5%总GMV

内容+运营人力成本

10%总GMV

导购人力成本

其他投入

长期的流量费用投入、引流福利的成本投入等

全年毛利

毛利目标:ROI 1

3个月毛利 ~50%

前面提到，大约GMV的15%要投入到私域内容、运营与导购团队的人力成本上，其他投入就主要是流量费用、引流福利成本等。一般来说，前3个月预期ROI做到0.5，进入私域的用户持续复购，12个月的目标ROI为1。

2. 学会衡量粉效+人效指标

一般来讲，ROI只是衡量总投产和盈亏的一个指标，还不够精细，也需要一定评估周期。在实际运营过程中，如何动态衡量绩效，可参考「粉效×人效」的衡量模型。

挖掘粉丝价值，看粉效

“粉效”代表着平均每个粉丝每月贡献的GMV，衡量的是企业经营效果。

粉效和行业类目有关，不同行业的品牌有着不同的客单价、复购率、SKU数、异业合作比例等特征，一般可参考的常规水平是：美妆类目：5-7元，母婴类目：10-15元，奶粉类目：35-50元，日化类目：3-5元，食品类目：3-10元。粉效低于行业一般水平，意味着整体经营效果需要提升。

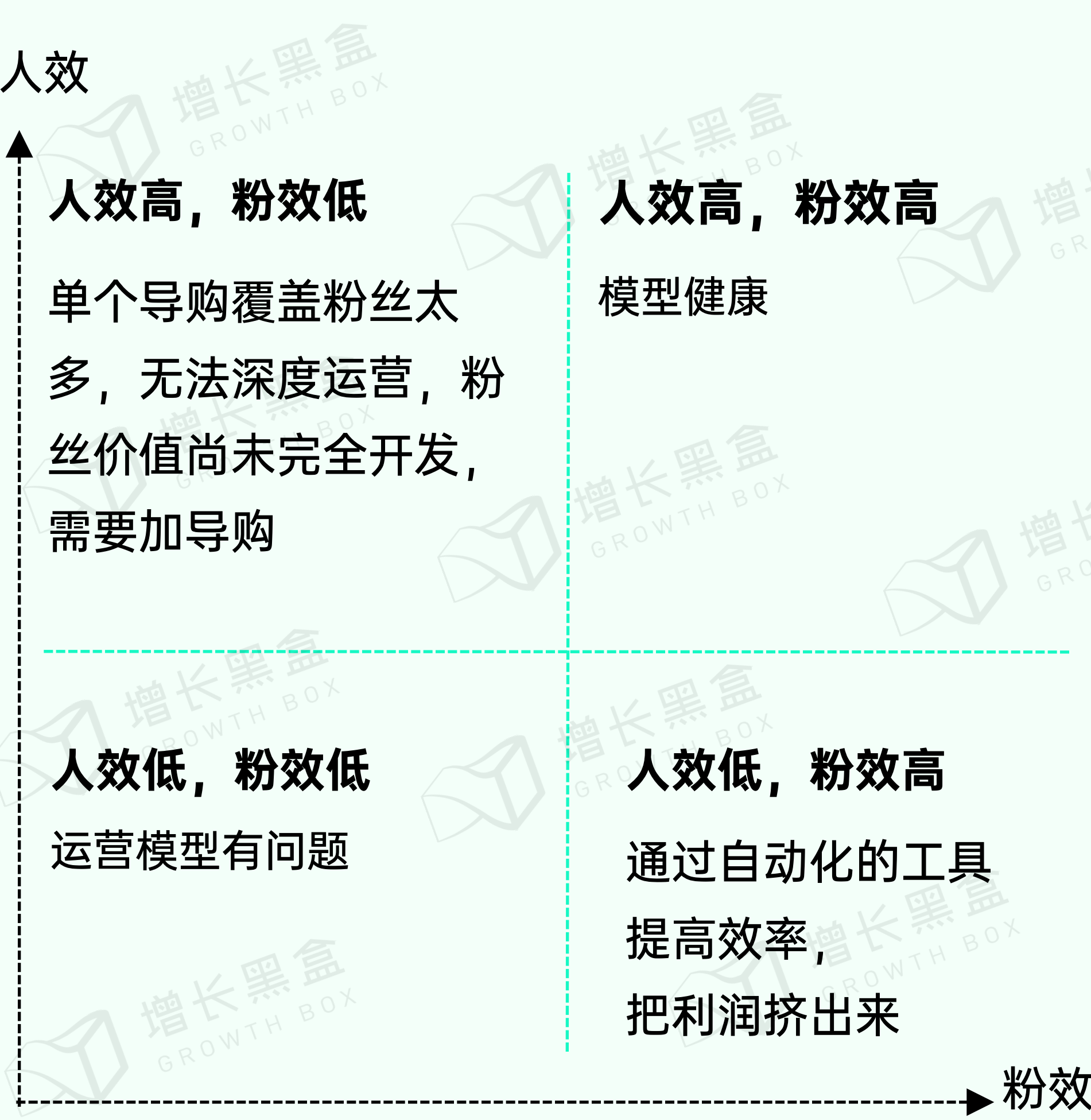
挖掘导购产值，看人效

“人效”指的是导购的人均产值，衡量的是企业的经营效率。

30

对于人效，要关注毛利规模，导购成本（薪资+提成）占GMV比例在10%~15%左右是健康的。各行业类目每月人效可参考的一般水平是——美妆类目10万左右，母婴类目15-20万左右，奶粉类目25万左右，日化食品类目20万左右（日化食品类目导购人均服务的粉丝要多）。

如何通过人效与粉效评判经营状况，这里列一个「粉效×人效」的坐标：

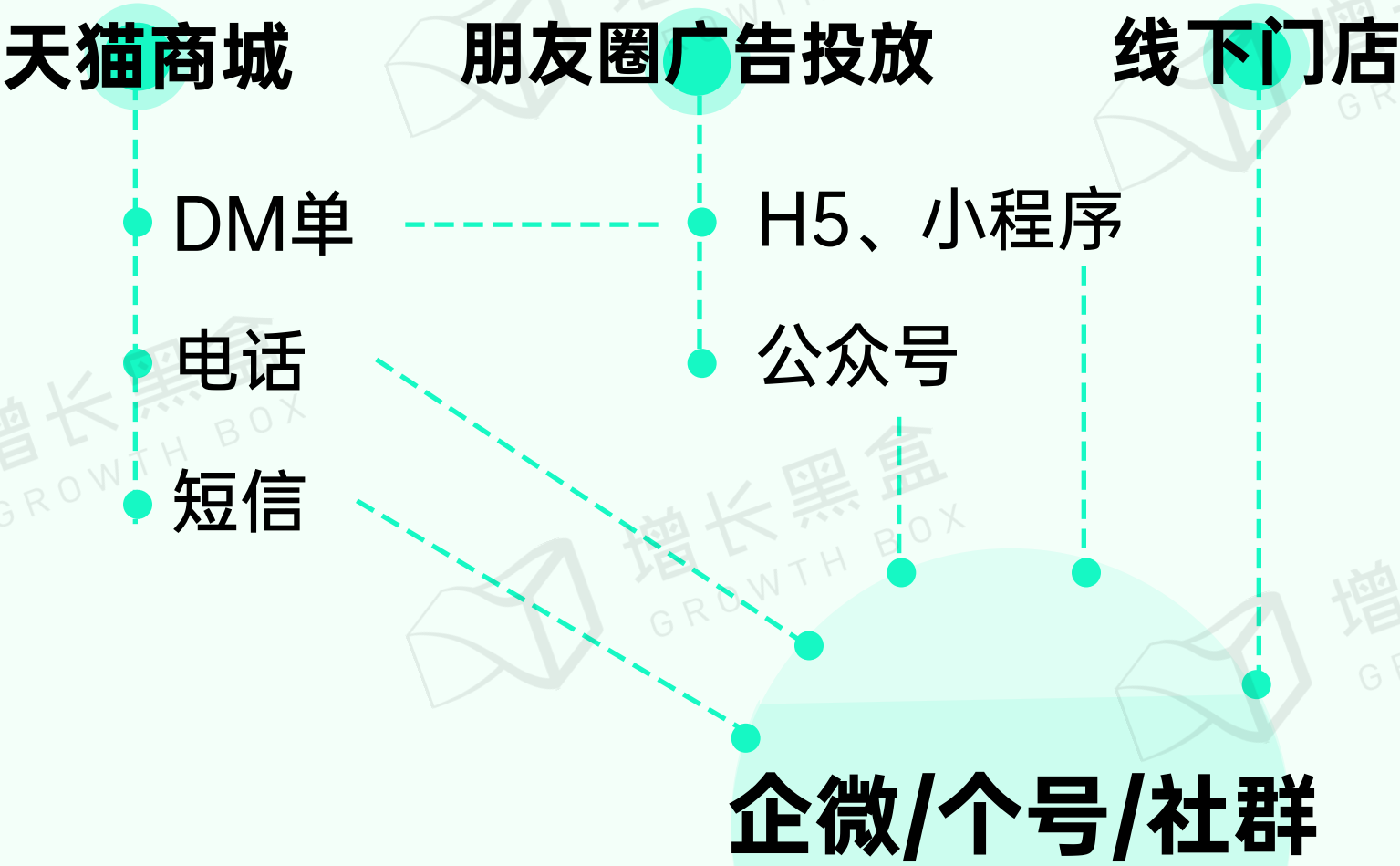


03

私域是战术性的
“步步为营”

任何商业行为的最终成败，都是由一系列完整的要素、资源相互作用、耦合所决定的，而非简单的结果归因。关于私域的建设，最终还是要回到引流、培育、转化链路模型，从战略落地到战术上。经过长期的精细化打磨和测试，我们列出了品牌在微信私域中的基本架构，不过各个品牌的模型有所差异，以下仅供参考：

1 引流



2 培育



3 转化

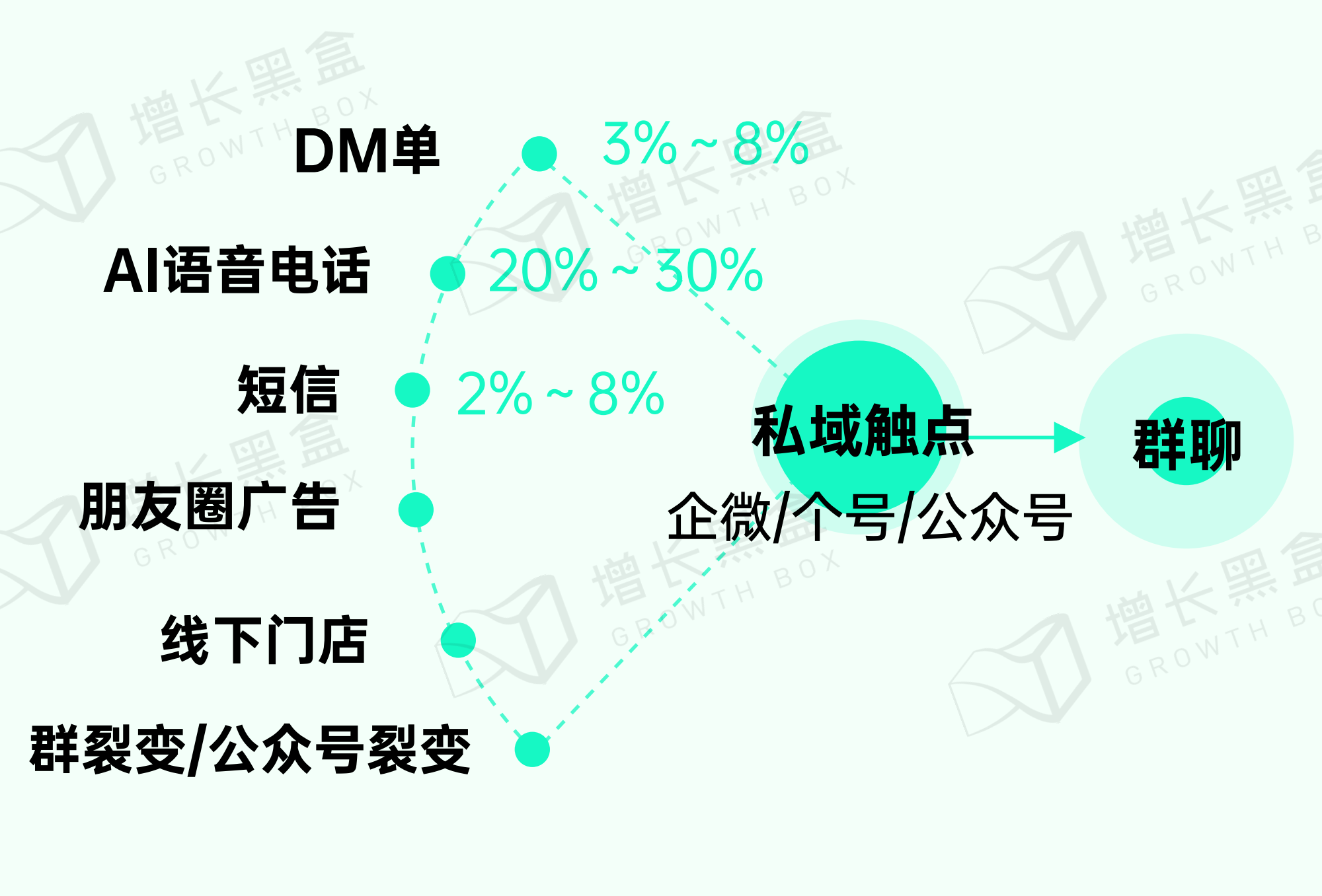
电商小程序 (E-commerce Mini Program)

3-1 引流阶段： 先多触点撒网，后加以“群”分

品牌向私域引流的方式有很多种。对天猫下单用户，可以通过DM单、短信、电话等工具触达，引导他们进入微信私域。同时品牌如果有线下门店，还可以通过门店物料向私域引流。

企业微信是品牌在私域常用的承接触点，当用户进入企微后，就可以借助数据工具，对用户进行“打标签”和用户数据归类，把他们引入到微信群，进行更加精细化运营。

私域常见引流策略及转化情况



3-1-1

短信引流

在引流策略中，短信是单位成本最低的一种方式，也是最传统的方式。但随着短信打开率日益降低，加粉转化率也不容乐观。

短信
发送微信号

用户主动
搜索添加

短信
发送小程序链接

小程序
落地页

触发已配置好的
「添加企微」
控件流程

3-1-2

DM单引流

DM单是比较常见的一种私域引流方式，常见的转化率约在3%~8%。



3-1-3

朋友圈广告投放

通过朋友圈投放，向私域引流的方式，主要可分两种：

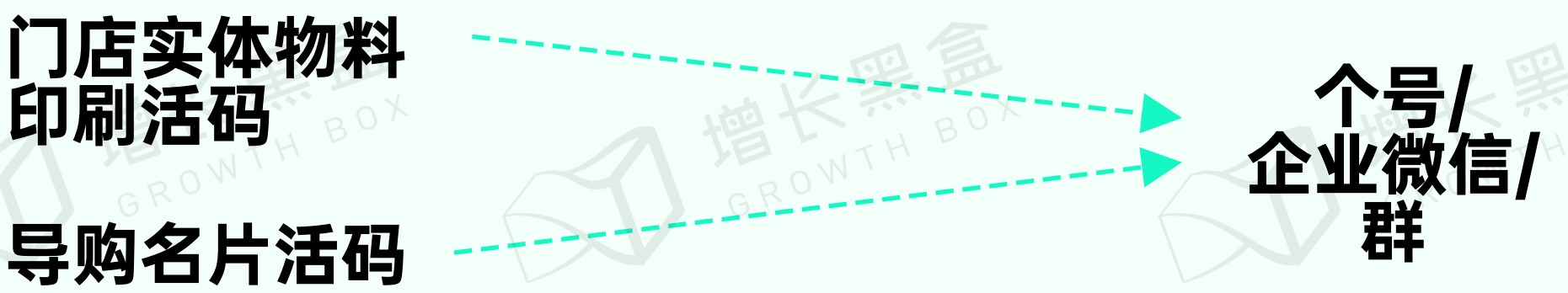
1. 朋友圈投放小程序商城直购，同时在小程序内放置活码，引流到群或者企微；
2. 朋友圈投放公众号，通过公号自动回复承接，向群或企微引流。



3-1-4

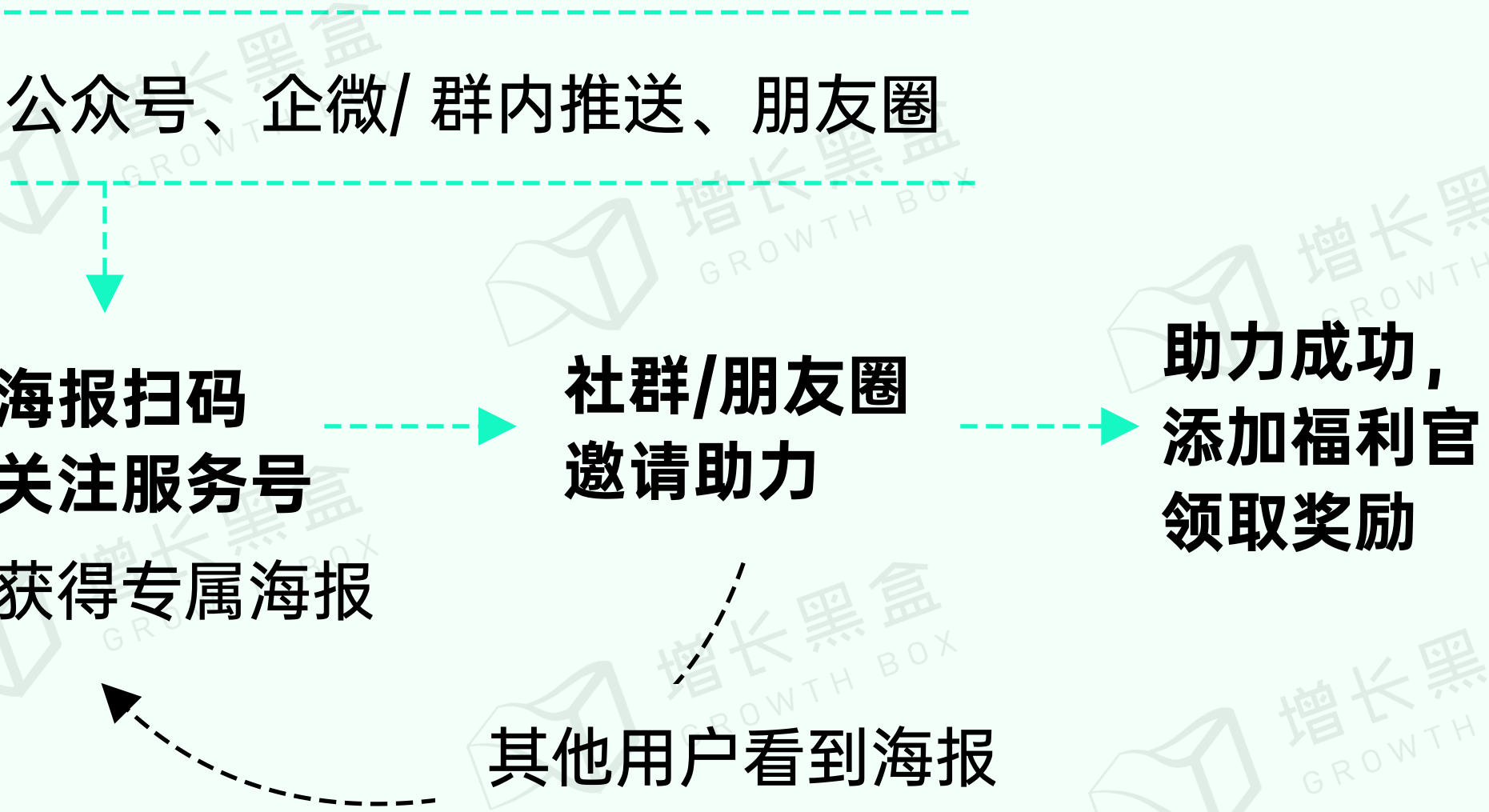
线下门店

主要通过门店活码引流和导购活码引流。瑞幸咖啡、KOI奶茶、老乡鸡、全家便利店等线下业态都是此种引流方式。



3-1-5

裂变引流



我们以元气森林为例，看其公众号裂变流程：首先，利用任务宝发布海报，以「100份迷你气泡水免费喝」为噱头吸引用户参与。用户海报扫码进来以后，引导关注服务号，告诉用户“游戏规则”——只要邀请30位好友助力，便可只付邮费、免费领取限量的迷你罐气泡水。活动结束后会引导加入粉丝群。通过好友传播，元气森林以较低成本，实现了快速裂变。

3-1-6

AI 语音电话

当前，AI 语音+挂机短信的组合拳已经成为了规模化公转私的工业级“加粉工具”，平均转化率能做到10%~30%，效率明显提升的核心因素是：触达效率、用户互动&加粉体验的提升。

现在AI语音电话，声音如此逼真，乃至很多用户在其通话结束后，也没意识到对方只是个机器人。大家可以扫码听一段AI语音电话，看看能否辨别“真伪”

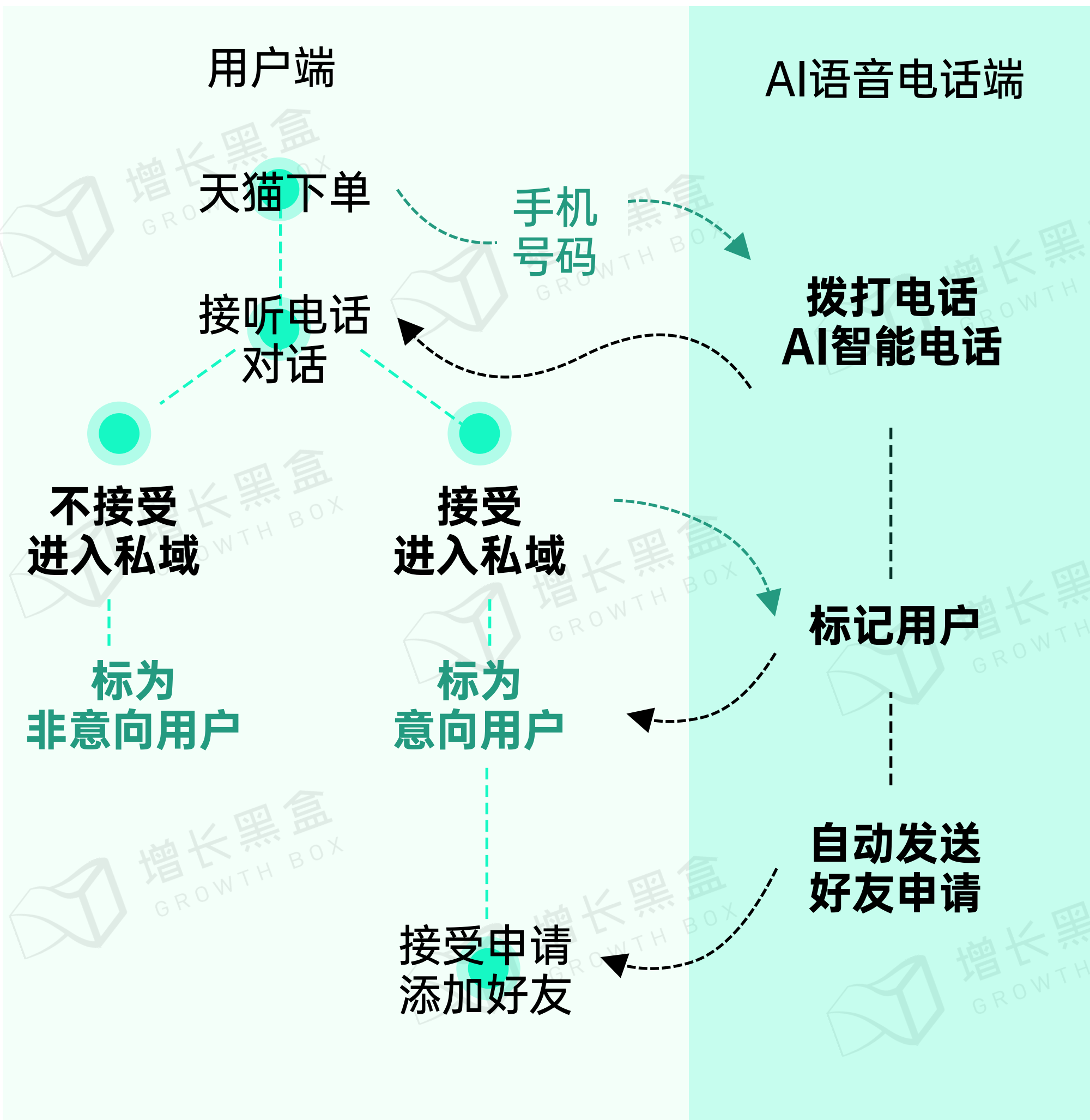


因为一通完整的 AI 私域加粉通话流程，是需要经过严密设计的，包含用户认知唤醒、利益点阐述、加粉流程指导、微信号确认和加粉提醒环节。另外现在的AI语音技术已经可以做到“兜住”话外噪音、用户打断、停顿时间较长的通话过程中的意外情况。

根据统计，现在一通AI电话的平均通话时长已经达到了45~75秒，这表明大部分用户很难意识到对方是AI机器人。这也是为什么 AI 语音变成了当前品牌大规模公转私的标配工具，本质上 AI 语音解决的是B端商家与已有C端用户之间沟通的效率问题

37

很多人好奇AI电话究竟是如何加粉的，具体步骤可以参考以下流程图：



3-1-7 规模化引流技术解决方案

抢占加粉黄金时间

实际数据表明，加粉的最佳时机，是下单到收到包裹时。过了这个黄金时间段，时间越长加粉效率越低。

38

对于品牌来说，这段时机就如同新闻联播的“黄金广告”时间。如何在这段时间内有效触达用户成为品牌引流的第一决胜阶段。

这时候，手工“肉搏”肯定比不上智能化工具。我们调研发现，像认养一头牛和Babycare这类头部消费品品牌，他们在私域导流上，使用的工具都是一知智能AI语音电话。另外，在刚刚过去的6·18活动中，天猫美妆类目榜单top 10其中有7家美妆品牌都在使用一知的AI语音和数据服务。

前面介绍了AI语音加粉的基本流程，但背后也不仅仅是下单后打一通电话这么简单，而是有着完整的精细化运营流程：



在品牌实际加粉场景中，正式大规模外呼前，会经历内测——小范围目标客户群测试——稳定模型大规模外呼，通过不断优化来快速优化AI知识库，最终实现与用户的流畅、体验感丝滑的电话沟通。

另外有一点值得注意的是，许多品牌担心 AI语音的强触达方式会对用户造成困扰，但一通声音好听的语音和清晰简单的利益点的AI电话，目前的投诉率在30万分之一以下。

同时一知的“白名单”功能很大程度上规避了这样的风险，当用户明确表示不愿意接到此类电话时，会被永久拉入白名单避免触达。另外，因为现实情况的变化，当前明显不符合人群画像的（如宠物产品的触达客户表示现在不养宠物了），也会被列入白名单。最大程度平衡品牌的加粉属性与消费者体验的关系。

通过下面的实际案例，大家可以体会下加粉效果：



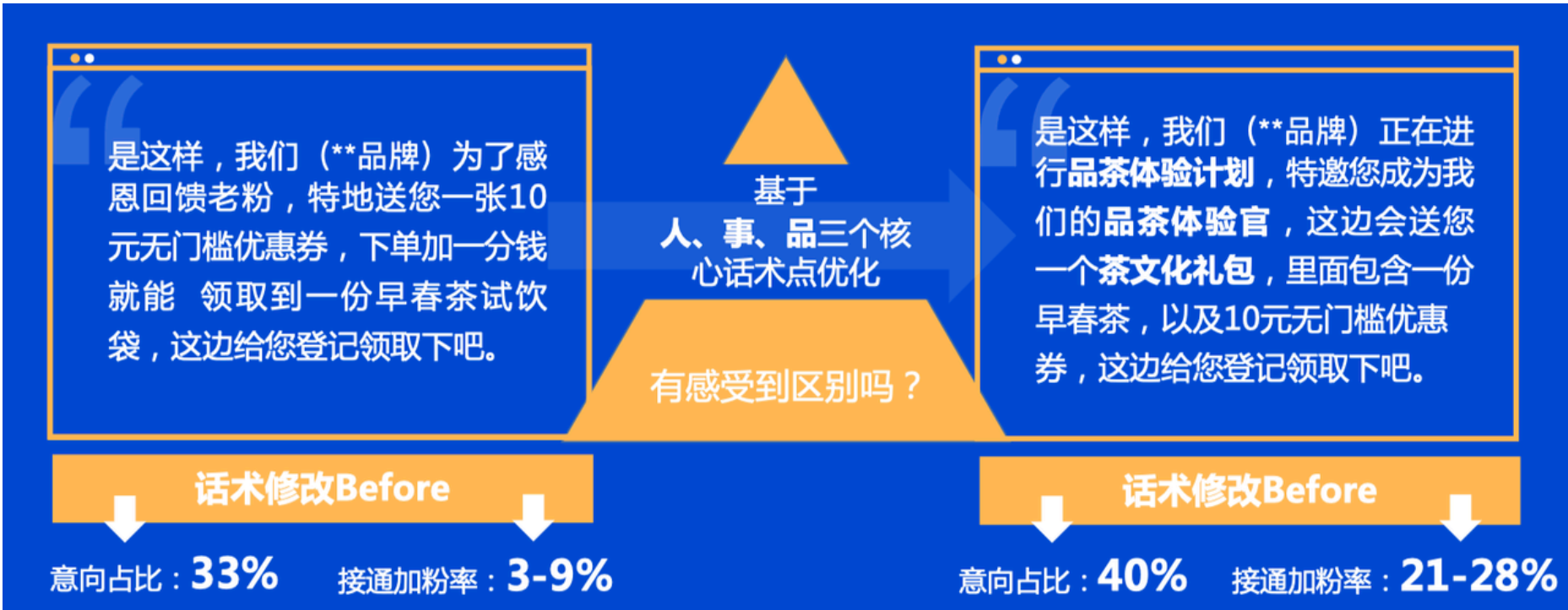
图片来源：一知智能

效果上来看，加粉转化率一般可以做到15%-35%左右，受原始数据的差异化会有不同程度波动，当然品牌如果想通过更大的利益钩子吸引用户到私域，比如随单送实物、大额无门槛满减券等，加粉转化率可以做到更高。不过，在成本方面也要考虑均摊在每个用户身上的福利投入，这就取决于品牌自身的权衡了。

“话术也是门艺术”

另外，别小瞧沟通时的话术技巧。比如，一知就通过优化加粉话术，帮助某头部国货茶叶品牌大规模提升了加粉效率，主要是基于“人、事、品”三个核心话术点，也就是“说话要有人情味”、“事情讲清楚”、“符合用户品味”。

下面这段对话，大家可以自行感受下两段话术之间的区别。



图片来源：一知智能

内容的文本含义其实没有太大区别，但优化后的感觉就是“他很懂我”，而不是“他在施舍/营销我”。别看这一“微不足道”的修改，**优化后，接通加粉率从之前的不到10%，大幅提升至21%~28%。**

保证数据安全

作为品牌方，确保用户的数据安全是永恒话题。一知首创的数据安全解决方案，通过API和品牌CRM对接。一种加密方式是利用Free Switch软交换，简单来说就是类似半私有化部署，实现只有品牌方掌握真实数据，而AI工具方只能拿到加密号码的效果。

另一种方案是虚拟号跳转。平日里点外卖、打车，外卖小哥和司机师傅就是通过虚拟号跳转的方式联系我们，虚拟号码过一段时间后就会作废，也可以起到保护品牌数据安全的目的。



图片来源：一知智能

3-2 培育阶段： 恰到好处的“气氛担当”

无论是通过直播，还是企微/个人号的运营形式，在培育阶段，运营的主要任务是有节奏、有内容地活跃气氛，充分调动用户的积极性和参与感。

同时，对活跃的用户，还可以通过构建会员体系，让用户享受到“被宠着”的荣誉感。

而私域孵化的触点最主要的便是1V1私聊和群聊。什么品牌适合1v1私聊，什么品牌适合群聊，可以参考下方我们总结的图表：（见下页）

42

1v1私聊

// 什么品类适合私聊

1 需要建立强信任感的，导购以真实身份1v1私聊

例：宝宝馋了、小鹿蓝蓝等婴幼儿商品

2 品类涉及用户隐私，内容不适合群里沟通

例：奶糖派等内衣品牌

3 面向高端用户的高客单价产品，用户不喜欢群内消息打扰

4 SKU较少的品牌，若拉群无内容与活动支撑

例：王饱饱、三顿半

5 体感不明显的产品，若用户对效果质疑而反馈问题，易产生舆情危机

例：部分护肤品、滋补类产品等

另外，产品利润要支撑得起1v1导购的成本

群聊

// 什么品类适合群聊

1 客单价低的产品，将用户集中运营，提高导购效率

例：食品饮料、平价美妆等

2 可进行用户教育等活动，借助群聊快速教育，群内增强参与感

例：Wonderlab、汤臣倍健



3-2-1

私域培育形式

对比各家Campaign后，我们挑选出了三种出色的私域培育形式：

训练营 // 一起进步的陪伴服务

包装回收 // 价值认同的灵魂伴侣

品牌自播 // 长效稳定的出货渠道

训练营

像关注健康的代餐行业，就是通过训练营这种陪伴+教育形式的运营方式，来培育用户。

以Wonderlab为例，他们在微信私域里打造的统一IP人设——“营养师”。营养师上线后，会把用户引入到“14 天减肥训练营”微信群，通过陪伴的服务来引导“科学减肥”，以此来保持用户粘性，培育用户的忠诚度。同时，营养师还会在朋友圈更新，孵化用户复购。

包装回收

通过可持续发展理念，与用户达成价值观的统一共识。这种形式，不仅社会意义大，而且让品牌还可以与用户形成“灵魂伴侣”。

以三顿半 PROJECT RETURN 返航计划为例。“返航计划”是三顿半回收咖啡空壳的长期计划，每年开展两

次。返航计划鼓励用户多积攒空壳，因为返航计划的核心是兑换：用空罐兑换新款咖啡，或者限定主题周边。可以用高价（需要更多的空罐兑换）但超惊艳的周边或新品，促成持续复购。

品牌自播

品牌自播，一个很大的优势在于，它的可控性更强，相比较找头部KOL带货，自播才是品牌最长远的、最稳定的出货渠道之一。

另外，在视频化的时代，自播就相当于一个视频化、真人版的产品详情页，在转化效率上也比传统详情页有着更大优势。

3-2-2

精准把脉“群出没”规律

有时候社群效果不明显，不一定是内容出了问题，很有可能是没有把握住用户的活动规律。看看下面两组数据，或许可以帮助运营达到事半功倍的效果。

1. 活跃时间

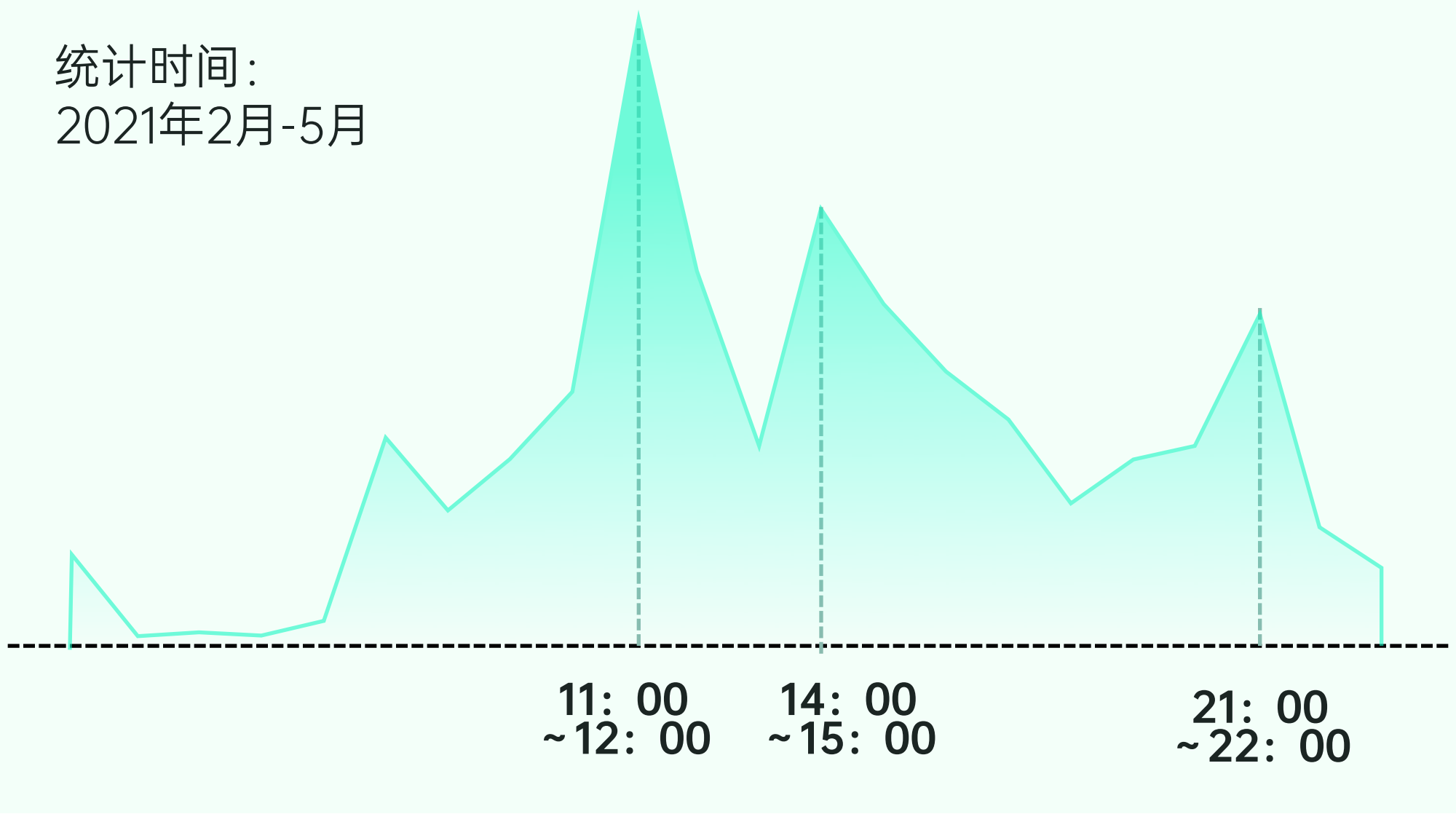
从长周期来看：

大促节点，用户的活跃度一定很高，这时候要集中火力与用户互动、促转化。

一天内：11：00~12：00，中午的觅食阶段是一天当中最活跃的时候；14：00~15：00，下午茶或者打盹的时候，顺便插科打诨来两句；21：00~22：00，集中躺平的时候，闲聊的最佳时机。

全天各时间段活跃的群个数

统计时间：
2021年2月-5月



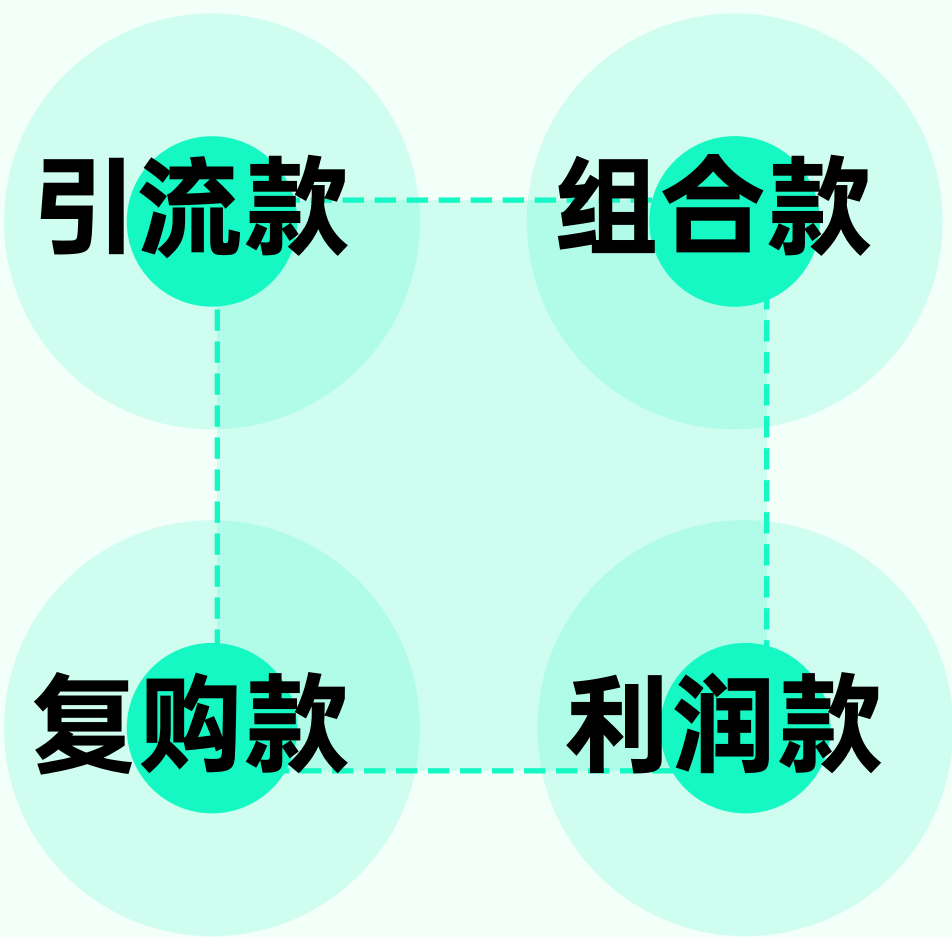
2. 活跃频率

通常一周的活跃高峰期，只有2~3次，所以尽量不要过多打扰。

3-3 转化阶段： 把单客经济做到极致

所有的生意，都要追求转化率。但私域的转化逻辑与公域还有一定区别。在做私域时，企业不仅需要具备原本的品牌逻辑，还需要新增一定的零售逻辑。

关于私域的组货逻辑，可以大致归为以下4类：



组合款是提升私域LTV的重要组成部分。

流量款

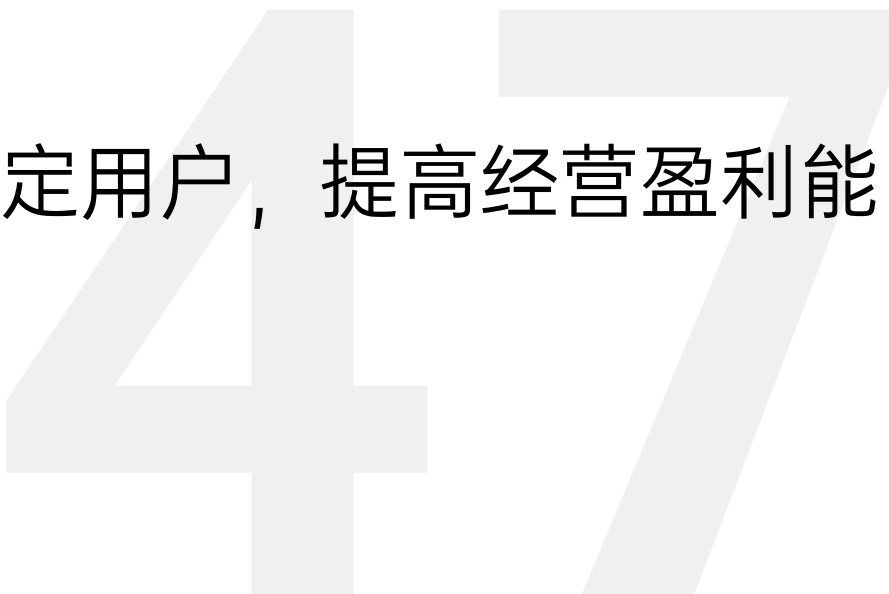
是将用户引流到私域里并让其首次下单的产品，是品牌与用户建立关系和产生信任真正开始的地方。

复购款

是让用户爱上品牌，产生持续购买行为的产品，是对品牌信任的一次升级。

利润款

利润款就是品牌用来锁定特定用户，提高经营盈利能力的核心产品。



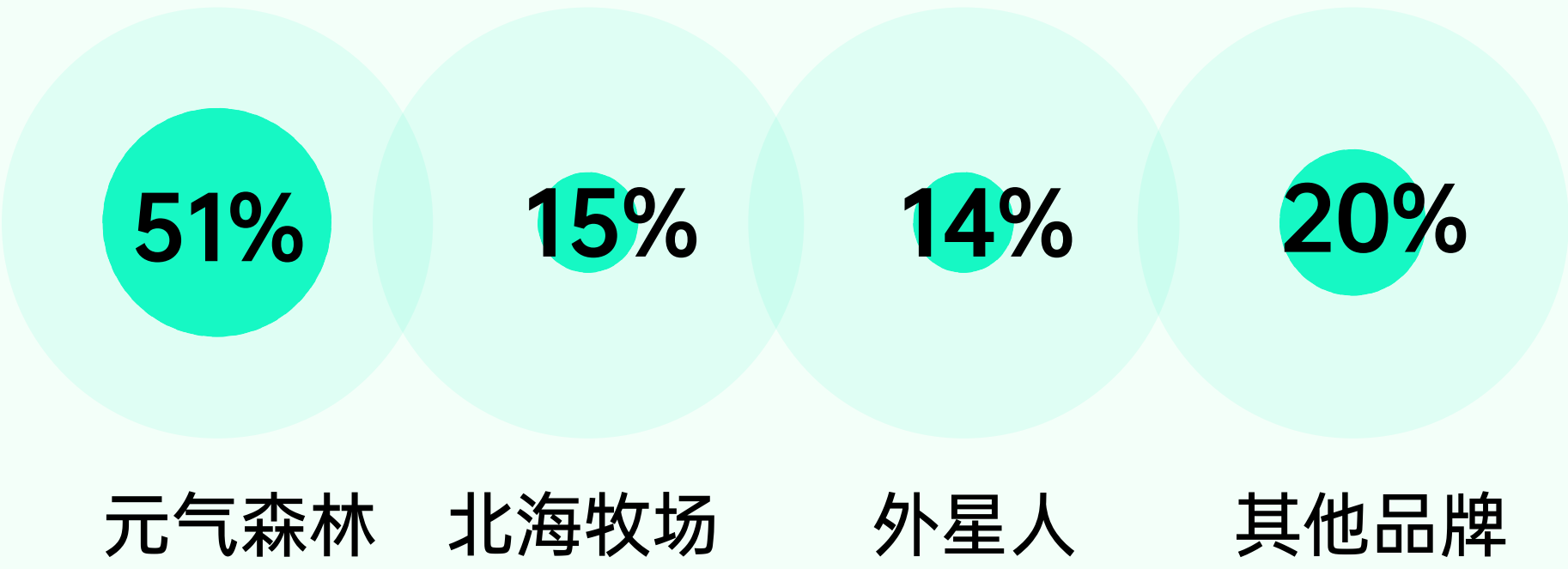
组合款

需要强调的一点是，在把流量款、复购款、利润款三大基础款都做好的基础上，**品牌应该更加看重组合款对于提升用户LTV价值的重要性。**

前面我们提到了私域需要从「场驱动」转为「人驱动」的逻辑。在选品环节上，这种逻辑就体现在对组合款的充分利用。通常情况下，一位用户往往有多维度的不同消费场景，如果品牌自身SKU足够多，就可以通过不同的产品形态和组合来覆盖多消费场景需求。

但若自身SKU不足，满足不了多消费场景，这时就可以用零售的逻辑，把自己的私域当作成一种零售渠道，与其他品牌进行异业合作，或者进行外购。

元气森林小程序商城销售额分布



数据来源：增长黑盒监测

比如，完美日记的私域运营里，异业合作的产品占到了50~70%，他们不仅卖化妆品，也卖包包、美瞳、吹风机、电动牙刷和零食等。元气森林小程序中，其他品牌的销售额占小程序所有商品销售额的20%。

结语

私域是一项庞大且慢性的系统工程。在结尾部分，我们以客观中立的立场，将私域的核心价值和不确定因子分别总结如下：

私域的价值：

1. 消费者主权时代的发展趋势是DTC，做私域是为了落地DTC模式。
2. 电商平台货币化率让私域产生了利差，使得私域的商业价值得以充分体现。
3. 微信才是中国的Email和CRM，微信私域更符合本土国情。除了能带来GMV，私域带给品牌的长期价值就是一手的用户数据。

私域的变量：

1. 私域会受到品类的限制。如果品类单一、缺乏互动内容，品牌在私域会存在天然瓶颈，难以长期维系用户关系。
2. 私域最大的杠杆在于人力管理。私域的成交极大依赖线上导购，如何建立并管理庞大的线上导购团队，是突破天花板的关键。
3. 私域的效率需要利用技术手段来提升。虽然人工服务是私域的核心，但几乎所有新品牌做私域，都配置了技术工具来辅助导购提升效率。
4. 没有足够的投入，就不会有产出，私域不存在以小搏大的思维。他需要专人专事、充足预算、老板亲自管，才有可能做出成绩。



最后，我们想强调的是，在《用户真正需要什么？》一书中，作者斯科特·麦克凯恩认为：“用户希望与之交易的人和公司能够和他们建立一种关系，一种超越纯粹交易的关系”。对品牌来说，在私域里，不能光看用户能带来多大效益，而是要看用户能陪伴品牌一起走多远！

50

附录

研究方法

本研究中消费品牌的选取，参考「数字品牌榜-年度新消费品牌TOP100榜单」、「品牌星球 2020 年度新消费品牌榜单」、「2020中国最具潜力新品牌TOP100」、「2021中国新锐品牌价值榜」、「Growth50 2021中国新消费品牌年度增长力榜」、「天猫双十一榜单」、「天猫618榜单」等榜单中上榜的消费品牌综合选取。

品牌是否做私域，需回归到私域作为“生意”的本质，以“是否建立官方小程序商城”作为评判标准。

研究中所涉及的私域观察，源于增长黑盒研究团队通过线上商城购物、线下门店探访等方式加入品牌的私域，并体验其企微/个号、社群、小程序、视频号、公众号等触点运营动作后进行的梳理，亦通过专家访谈、公开情报调研等方式，总结私域战略与战术。

特别鸣谢：

感谢高海波、徐麟以及其他匿名参与调研的各品牌方私域操盘手为本报告提供研究支持。

51

参考资料：

1. 光大证券《交还电商的舞台和话筒给商家——私域流量行业深度系列报告》
2. 腾讯官网《2020年度财务报告》
3. 微信公开课Pro
4. 企微2020年度大会
5. 《2021腾讯营销洞察&BCG-中国私域营销白皮书》
6. 一知智能
7. 微伴助手

研究报告制作团队

主编 / Yolo

研究 / 匡浩、尤佳妮

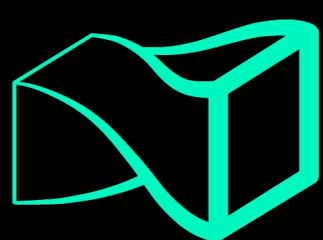
编辑 / Solo、邹小困

可视化 / 李童烨

出品/ 增长黑盒研究院

52





增长黑盒
GROWTH BOX

从0到1搭建增长引擎



扫码关注公众号