



中移智库

中国移动研究院

消费升级背景下的会员体系发展 模式研究

战略与产业研究所

CONTENTS

1. 消费升级背景下会员体系的发展现状
2. 典型企业会员体系发展案例分析
3. 消费升级趋势下发展会员体系的启示



01 消费升级背景下会员体系的发展现状

中国的消费升级经历了三个主要发展阶段，现阶段以数字化、个性化、品质化为主要特征

- ◆ **消费升级的概念：**指各类消费支出在消费总支出中的结构升级和层次提高，直接反映了消费水平和发展趋势。消费体制升级是中国经济平稳运行的“顶梁柱”、高质量发展的“助推器”，更是满足人民美好生活需要的直接体现；
- ◆ **消费升级的特征：**随着生产力的进步和经济社会的发展，居民的消费结构、消费理念及消费内容不断迭代，向更高层次转变。

中国消费升级的三个发展阶段



根本原因：生产和供应体系的革新
经济表现：受益于改革开放政策，国企采购、生产和经营权力下放，中国的民营企业迅速发展，轻工业生产和商品供应得到极大丰富
升级趋势：消费内容与消费结构发生转变，从赖以生存的食品为主，扩大到更为丰富的民生工业品



20世纪80年代初~90年代初
(改革开放初期)

根本原因：国家经济迅速发展，生产力提高，第三产业迅猛发展
经济表现：人民可支配收入持续提高，消费者的付费逻辑发生转变
升级趋势：消费方向发生变化，从功能型消费转向体面型消费转变；消费理念从追求温饱向追求心理满足感，和精神层面的愉悦转变；消费内容从商品向服务转变



20世纪80年代末至90年代末

根本原因：政策支持、技术进步、基础设施完善和消费者版权意识提高
经济表现：数字经济、平台经济、虚拟经济的兴起
升级趋势：消费诉求发生改变，从追求实惠、体面向追求高品质、个性化转变；消费渠道转变，从线下消费到线上消费，向线上线下深度融合转变；消费方式转变：O2O模式逐渐普及；消费内容转变：消费者更愿意为内容付费



2015年至今

经济社会的跨越式发展，国家生产力水平的提升是推动消费升级的根本动力

◆ 改革开放以来，中国的生产力实现了跨越式突破，全国居民人均可支配收入不断提高，消费者有了提升消费层次的经济基础；伴随着计划经济向市场经济的转变，商品供应体系逐步完善，从供不应求走向供需平衡；居民的需求层次也不断从更高阶段转移。

居民消费力持续提升

国家生产力水平的进步，人均GDP和人均可支配收入的整体水平从总体上决定了居民的消费力。近年来，居民可支配收入保持稳步增长的趋势，刚需以外的支出不断增加。

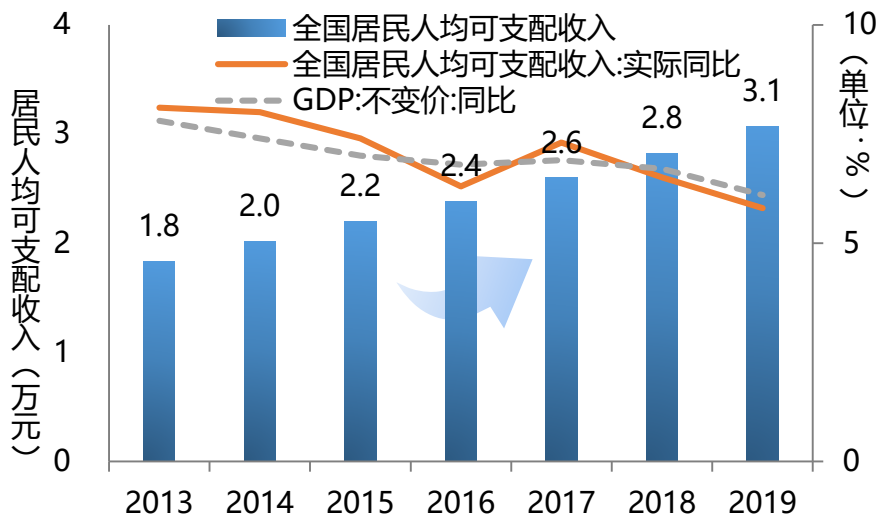
商品供应体系和消费结构转变

从计划经济时代到市场经济时代，商品供应体系不断转变、持续优化。改革开放至今，居民恩格尔系数不断降低，食品支出总额占个人消费支出总额的比重持续下降，居民的消费结构发生变化，服务型 and 体验型消费增加。

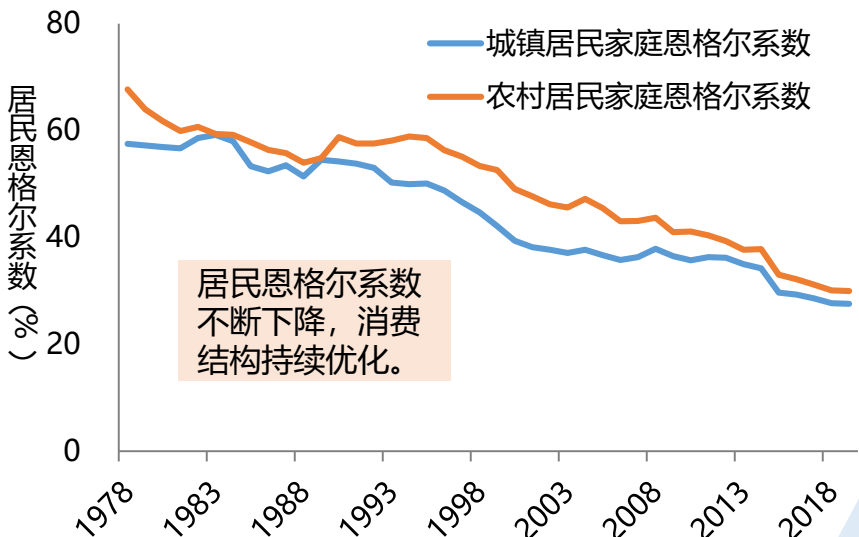
居民消费需求层次提升

当马斯洛需求层次的各个阶段具有社会共性的时候，消费者需求层次的整体提升就会带动社会整体消费向更高层次演进，进而带来社会性的消费升级。目前，居民的需求向生存以上的延展性需求拓展，并将不断提升。

全国居民人均可支配收入及同比



改革开放以来中国城乡恩格尔系数



居民恩格尔系数不断下降，消费结构持续优化。

自我实现的需要：实现自己的能力、潜能，使之完善化。

尊重的需要：自尊和希望受到别人的尊重。

归属和爱的需要：与其他人建立感情的联系或关系。

安全需要：稳定、安全、受保护、有秩序、免除恐惧和焦虑等

生理的需要：食物、水分、空气、睡眠、性的需要等。

高级

马斯洛需求层次理论

低级

政策引领、技术突破加速新兴产业广泛布局并迅速提高成熟度，从而推动消费升级迈向更高阶段

◆ 顺应生产力的变迁，国家适时调整政策导向，优化资源配置，实现人民的美好生活愿景；技术进步和基础设施的完善在提升综合国力、提高居民生活水平的同时也加速新兴产业的发展和成熟，新兴产业的广泛布局再次推动消费升级迈向更高阶段。

政策顺应生产力适时调整，引导消费升级

1978年，以十一届三中全会为起点，中国人民进入了改革开放和社会主义现代化建设的新时期。



1992年，邓小平南巡讲话提出建立社会主义市场经济体制，十四大正式提出确立建设目标。





2017年，十九大上明确我国社会主要矛盾已经发生转变，人民对于美好生活的向往更加强烈。




国家基础设施建设不断完善、技术实力持续突破




改革开放以来，伴随着国家经济实力大幅提升，政府出台一系列强有力科技政策及措施保障。我国研发人员总量稳居世界首位，研发经费投入规模跃居世界第二，研发经费投入强度达到中等发达国家水平。科研基础条件大为改善，我国已成为世界科技投入大国。

 航空设备	 信息技术
 生物医药	 新能源汽车

需求促进新兴产业发展并成熟

众多新兴产业随着政策支持、消费者需求变迁和技术的进步而出现并走向成熟，并逐渐普及到人民生活，例如数字媒体产业，电子商务产业等。企业依托技术引领和卓越的产品设计能力不断引领消费升级走向更高阶段。



 国家政策	 技术支撑	 需求变迁
--	--	--

鲍默效应 (Baumol Effect)：依据经济学理论，生产率水平较高的产业往往资本回报率高。资本的流入、技术密度的提高会让该产业加速成熟，并迈向高端化。

会员体系的大发展正处于第三次消费升级的大背景之下

- ◆ 宏观层面，2017年，十九大报告已经明确了新时代我国社会主要矛盾是人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。从物质生活到美好生活的跨越，正是居民消费升级趋势的映射；
- ◆ 消费升级背景下，消费者的物质消费欲和个性化服务需求不断增强，消费者的需求不再局限于商品的使用价值，对于情绪价值、文化价值的需求不断提升。会员模式个性化、定制化、生态化的特点，为消费者提供了更加多元的选择。

第三次消费升级是从物质生活向美好生活的跨越

会员体系为消费者带来了多元化选择与体验

- 收入上升令传统消费需求增长放缓
- ✓ 过去40年以来中国城乡居民基尼系数几近减半，而近几年高收入人群批量涌现令新兴消费需求爆发。

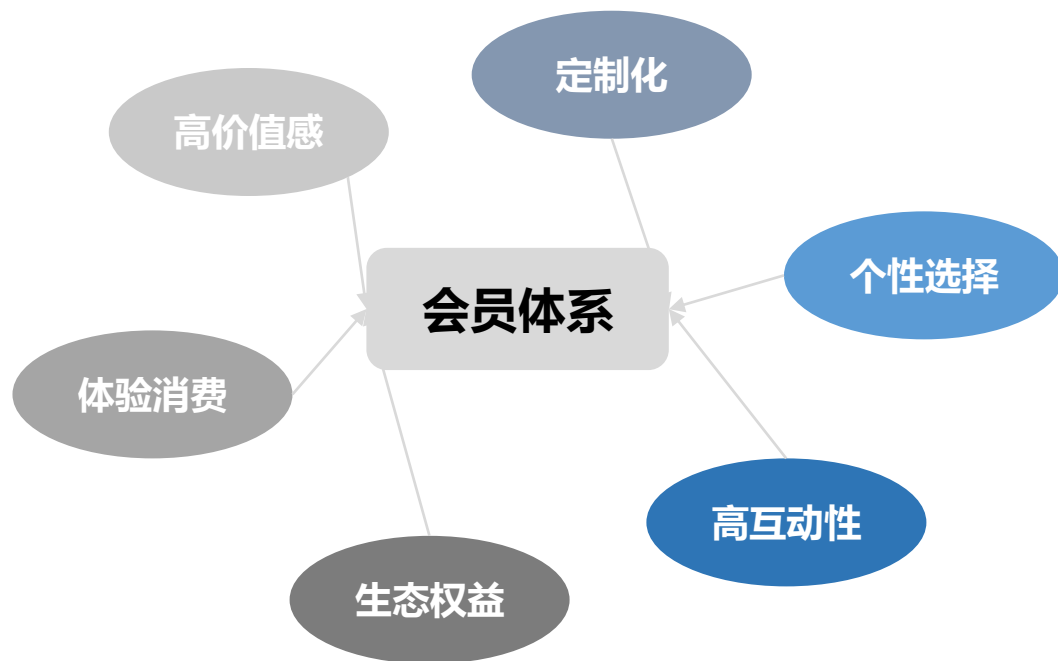


第三次消费升级

- 人口老龄化令耐用品需求见顶回落
- ✓ 美欧日经验表明，住宅、乘用车、家电等耐用品分年龄段需求量呈“倒U型”，而中国老龄化趋势显著。



- 技术创新所带来的功能增加和使用舒适度提升将增加新增的消费需求
- ✓ 目前我国在5G、物联网等技术的研发方面处于世界领先地位。



会员体系发展至今历经了三个主要阶段：起源、发展、再掀热潮

- ◆ 会员体系至今已经有约400年的历史，起源于17世纪封建等级制度下的等级区隔、蓬勃于18世纪经济滞胀下率先突出重围的线下商超，近几年随着网络经济、数字经济的兴起，会员体系再度受到热捧，成为联结企业与消费者的粘合剂；
- ◆ 数字经济下催生出的新型的会员体系为用户提供了更丰富、更具个性化的权益体系，促进了会员经济的兴起。

最初起源

传统意义的会员卡制度起源于17世纪的欧洲，封建贵族阶层为了将自身与平民阶层区隔开来创建了各种类型的封闭式俱乐部，即会员俱乐部，也有叫贵宾俱乐部和VIP俱乐部；

蓬勃发展

20世纪80年代，由于一站式购物普及、经济滞胀，消费者偏向价格敏感，付费会员制在美国被广泛应用于会员制仓储超市，代表企业如Costco、山姆超市等；

再掀热潮

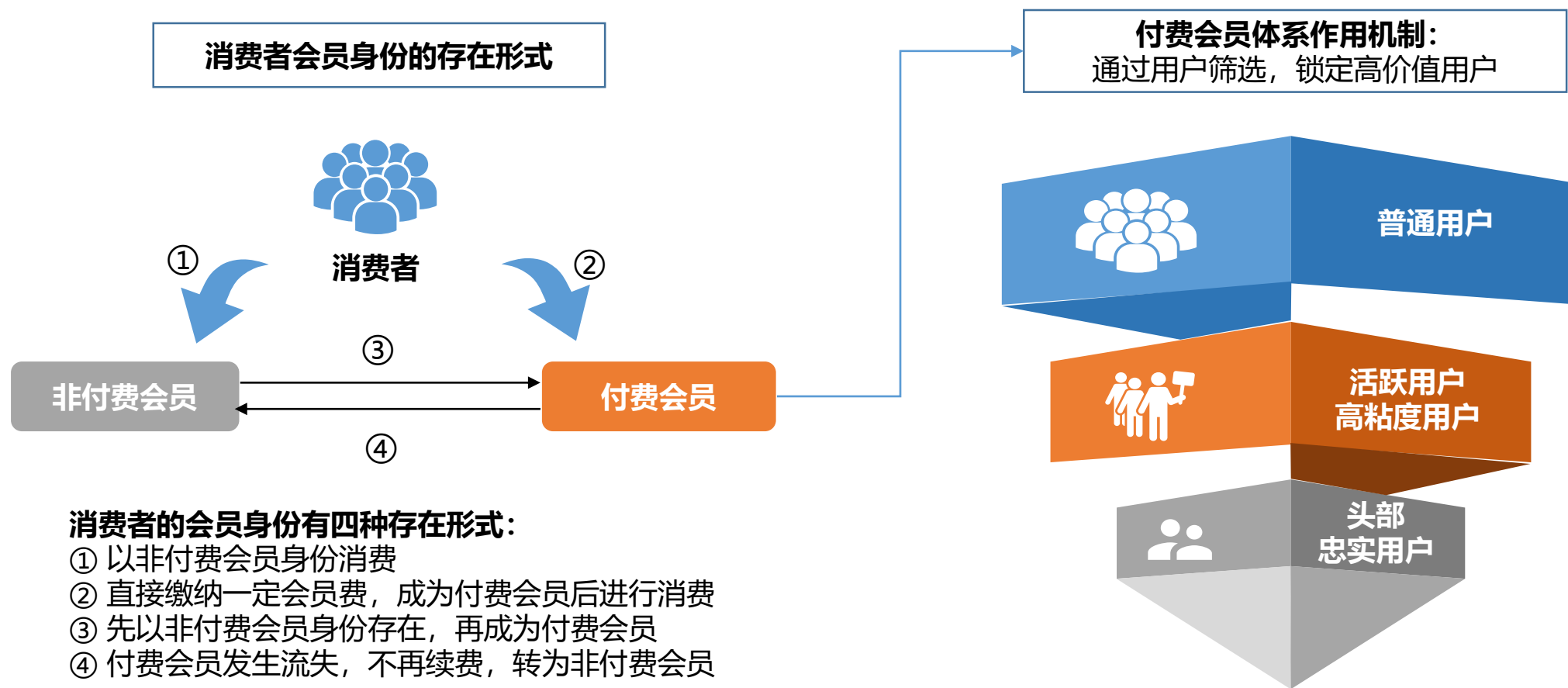
数字经济、平台经济催生了更为多元的会员体系蓬勃发展起来。阿里巴巴、京东等OTT企业不断推出内容更为丰富、更能满足用户个性化需求的会员体系，兴起会员经济热潮。



普通消费者的角色逐步转变、重要性提高

会员体系本质上是一种用户管理手段，是企业常用的一种营销策略，但同时现在也发展出了以会员体系为核心的商业模式

- ◆ 会员体系是一种用户管理手段，也是一种企业定义会员的方式。会员体系一般由某个组织发起并在该组织的管理运作下，吸引客户自愿加入，企业通过定期与会员沟通反馈，为他们提供具有较高感知价值的利益组合；
- ◆ 非付费会员体系主要是企业回馈忠诚用户，增强消费者粘度的手段；付费会员体系逐步发展为一种成熟的商业变现模式，这种变现能力依赖于企业在产品、会员权益、服务体验、技术手段、数据反馈等维度的全方位立体化的建设。



现代企业多基于自身经营业态和资源禀赋的区别选择了不同的会员体系

◆ 成功的会员运营体系不再依靠用户新增来助推业务增长，而是依托前沿的数字化工具和完备的运营体系带来的企业经营管
理能力的提升和业务模式的突破。

◆ 非付费会员体系

• 企业不通过会员制赚取订阅费用，带来营业收入的增加。非付费会员制主要是企业**增强老客户粘性，提升高价值用户价值**的重要手段。企业基于自身经营优势为会员提供多样化的权益组合，以**提升客户忠诚度，增强客户的复购率或服务续约率**。

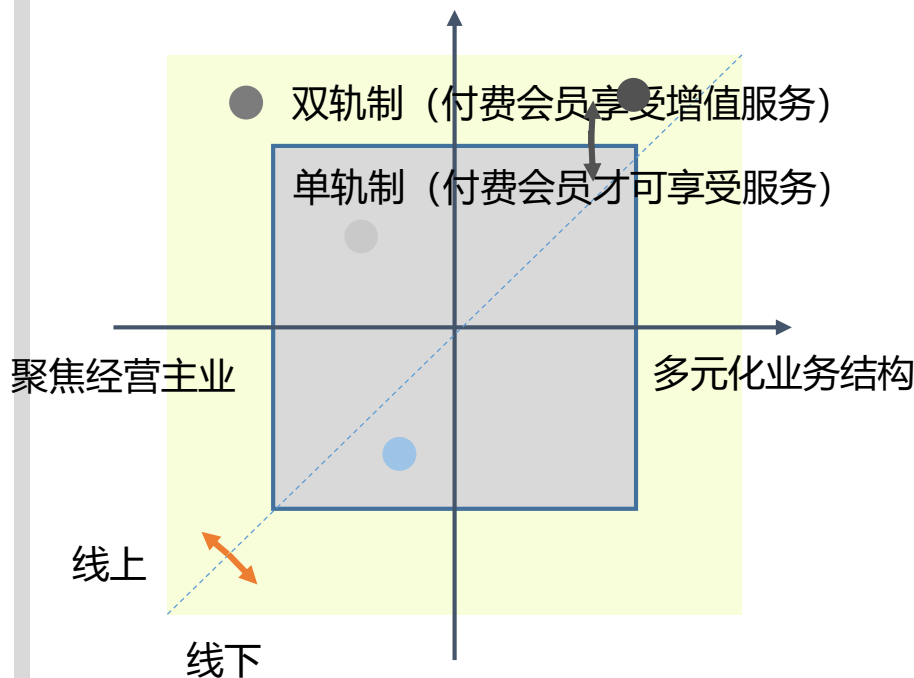
◆ 代表企业：

- 国际运营商
- 信用卡权益平台
- 航空公司

◆ 付费会员体系

• 企业通过向会员收取费用向消费者提供消费准入门槛（**单轨制**）或优质增值权益（**双轨制**），从而对用户进行区分，针对不同细分人群制定不同的市场策略。结合企业商业模式与运营能力的不同，付费会员制在不同企业中也发挥着不同作用。

不同业态下的多种付费会员制划分



- 拥有多元化业务布局的电商平台，如：亚马逊、阿里巴巴、京东
- 国内流媒体平台，如：爱奇艺、优酷、腾讯、芒果超媒
- 国外流媒体平台，如：Netflix
- 部分起源于美国的线下零售商超，如：Costco、山姆会员店

02 典型企业会员体系发展案例分析

建立会员体系是各类企业应对消费升级大趋势的必然选择

◆ 消费升级的过程，是消费市场从“以产品为中心”逐渐向“以消费者需求为中心”转移的过程。不同业态的企业纷纷将会员体系应用于业务经营发展的过程中，正是企业应对消费升级趋势的关键举措，也为会员经济的蓬勃发展带来了新的机遇期。

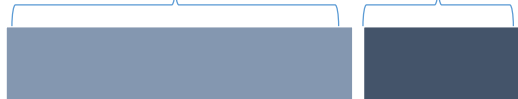
以标准化产品为中心

以产品功能为导向

- ✓ 优质产品、高性价比
- ✓ 产品功能完善、经久耐用
- ✓ 供应稳定

产品价值诉求

体验价值诉求



服务

规模化需求

以消费者需求为中心

以产品功能+增值体验为导向

- | | | |
|----|---------------|------|
| 商品 | ✓ 高性价比的产品组合 | } 服务 |
| | ✓ 高品质、高颜值 | |
| | ✓ 标准化产品+定制化服务 | |
| 内容 | ✓ 社交体验，社群沟通 | } 服务 |
| | ✓ 品牌文化与价值理念认同 | |
| | ✓ 高互动性、高参与度 | |

产品价值诉求

体验价值诉求



服务+内容+体验

个性化需求



本研究以平台与非平台企业为主要区隔，分两大类展开对会员体系发展模式的研究

- ◆ 研究以平台类和非平台类为基本标准对企业进行了分类，由于盈利来源和商业模式的区别，会员体系在不同类型企业中的功能定位于发展目标也存在差异，将在案例分析中进行具体介绍。

企业分类 →	企业类型	平台企业或类平台企业	非平台企业
	利润来源	增值服务或广告收入	自身提供的产品或服务
	会员体系功能定位	①营销举措；②将会员订阅费用作为主要收入来源；③实现内外部资源协同的粘合剂	营销手段，用于增强用户粘性
	会员体系发展目标	扩大经营利润；实现企业内外部生态协同	扩大用户规模，提升高价值用户比重，提升用户复购率
	代表企业		

国际运营商：日韩运营商会员体系发展较为完善，目前逐渐呈现出向付费制过渡的发展趋势

- ◆ 国际运营商多已建立起了多样性、差异化的会员权益运营体系；
- ◆ 日韩运营商在会员权益体系运营领域布局已久，权益产品的设计已经较为成熟、权益内容辐射范围已十分广泛，正呈现出由免费会员向订阅付费制会员过渡的趋势；
- ◆ 欧美运营商多在近几年才开始构建完善起会员权益体系，目前主要以客户回馈计划为主。

运营商	会员体系名称	会员是否分级	会员层级数	是否需额外付费	侧重点
AT&T	AT&T THANKS	√	3	×	优惠+服务
Verizon	Verizon Up/ Mobile+Home Reward	×	—	×	优惠
T-Mobile	T-Mobile Tuesdays	×	—	×	优惠
SKT	T会员/ T-FAMILY / AllPRIME	√	3	T会员/T-FAMILY无需付费； AllPRIME需付费	优惠
KT	个人计划未命名；家庭 计划为 Family-Box	√	6	×	优惠+服务+功能
NTT DoCoMo	d POINT CLUB	√	5	×	优惠+服务+功能
KDDI	au Star/ au SmartPass	×	—	au Star免费； au SmartPass需付费	功能+优惠+服务

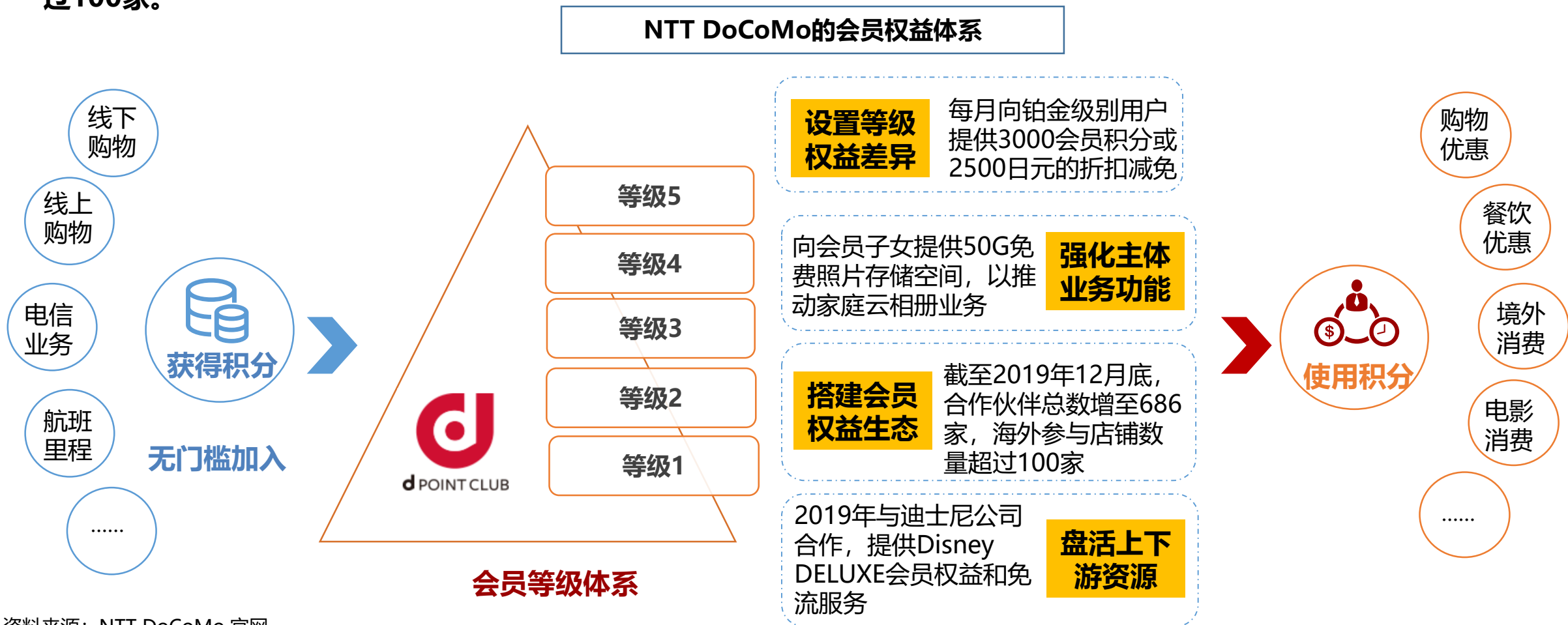







NTT DoCoMo搭建起会员权益生态，依托生态为业务赋能

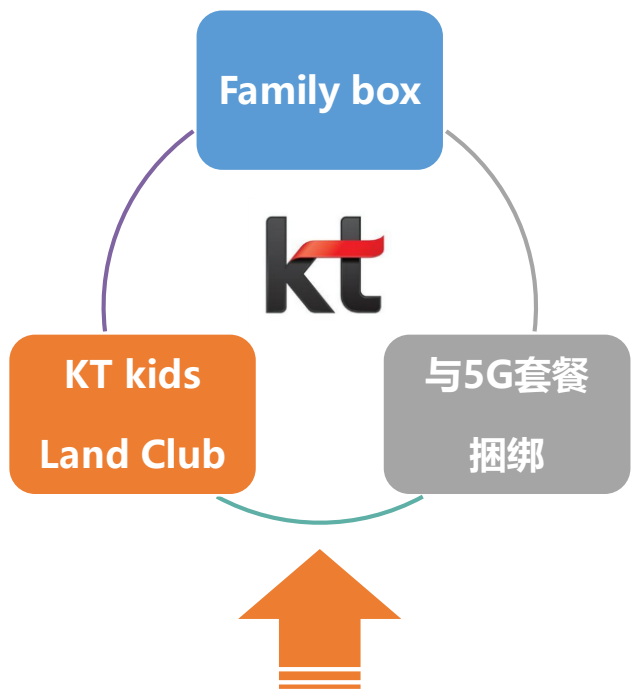
- ◆ NTT DoCoMo的会员生态涉及行业十分广泛，合作商家遍布用户生活的各个方面；
- ◆ 丰富的生态权益让运营商的会员积分更具价值，也就增加了用户的逃离成本，累计了不可迁移价值，真正使得会员体系成为运营业务发展的“护城河”；截至2019年12月底，参与d POINT计划的合作伙伴总数增至686家，海外参与店铺数量超过100家。



资料来源：NTT DoCoMo 官网

KT以推动主业发展为目标，面向不同细分市场推出差异化会员体系

◆ 韩国运营商KT的会员体系相对较为完善，针对不同类型的消费者提供差异化会员权益内容，尤其面向家庭业务用户提供了力度更强、范围更广的家庭会员计划。为了主推5G业务，KT将会员权益体系与5G套餐进行了深度捆绑。



多重设计、广泛推广、技术赋能

权益设计	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 基于用户电信业务的付费金额、入网时长，将用户划分为六个等级：VVIP、VIP、金牌会员、银牌会员、白色会员、常规会员； ✓ KT的VIP会员可享受专门热线接入、优先响应，营业厅专席，和专有咨询邮箱等优先服务，以及韩华度假村优惠入住，30天手机免费租赁服务等专享特权； 		
会员体系类型	家庭共享权益计划 Family box	儿童客户福利计划 KT kids Land Club	与5G Super Plan套餐捆绑
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 推出了专门的家庭计划，包括Data Box、Point Box和Benefit Box，分别对应数据流量共享、会员积分共享与通信业务免费试用与分享； 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 开展异业合作，面向细分市场推出针对性权益，有孩子的Olleh TV家庭用户可以持续享受12种优质儿童品牌的优惠折扣，无需额外的会员资格； 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 将会员权益体系与5G Super Plan套餐进行捆绑，提升电信主营业务的竞争力；
营销方式	<ul style="list-style-type: none"> • 将“会员体系”以及“用户权益”可视化，用户可以KT在官网上便捷地检索到会员级别、可行权权益、会员等级增长规划等关键信息，将“权益”概念更直接地触达到用户并形成良性行权闭环； • 设定专属的会员营销日，KT的“5 Good”每月五号为会员提供专属优惠，刺激会员的定期活跃度； 		
技术支持	<ul style="list-style-type: none"> • KT依托评级与积分体系的贯通、统一账户的设计以及IT系统的有力支撑，实现了个人与家庭成员的积分共享； 		

资料来源：KT官网

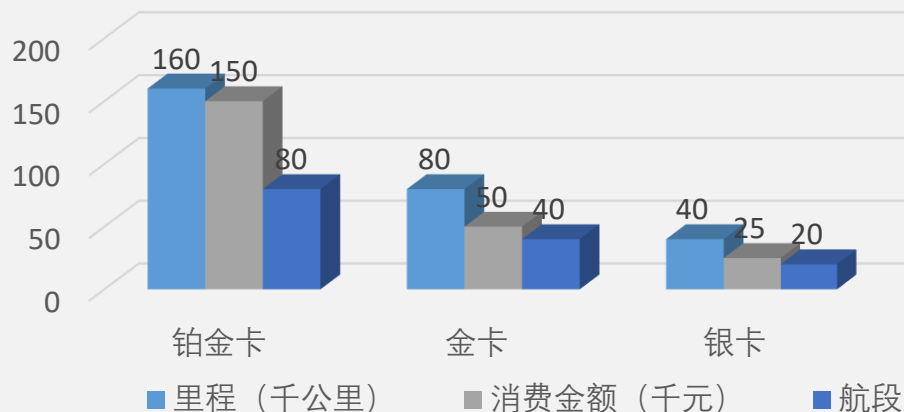
- ◆ 消费升级下，选择飞机出行的消费者持续增加。航司的会员体系被称为常旅客计划，目的不仅在于吸引顾客重复消费，也是企业与旅客情感关系的纽带，能够满足旅客长期的消费需求，提高旅客的忠诚度和用户粘性；
- ◆ 航司通过合作共享、加入航空联盟可以给旅客提供额外的会员服务，旅客加入联盟内任意一家航司的常旅客会员计划，即可在联盟全球航线内累计并兑换会员里程数，并可以在整个联盟内享受会员权益。



南航明珠俱乐部：“固定+灵活+定制”三位一体组合权益结构

会员等级

- 南航明珠俱乐部会员级别（由高到低）分为四个等级：南航铂金卡、南航金卡、南航银卡和南航明珠卡。



固定权益

- 客票预订、值机及机场、登机及机上服务、里程服务；

灵活权益

- 航空出行类：商城里程券等；拓展服务类：度假产品券等；

定制权益

- 澳新快速签证、孕期保级、2-11周岁儿童“小明珠”会员计划

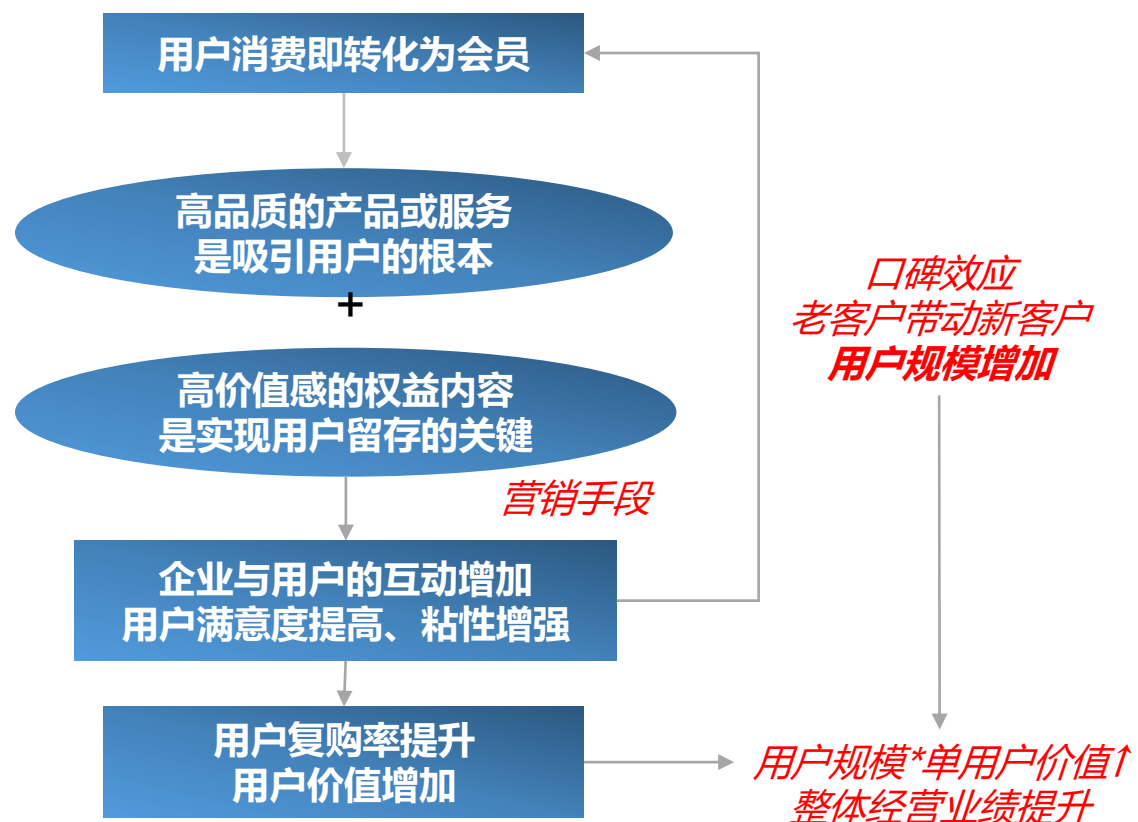
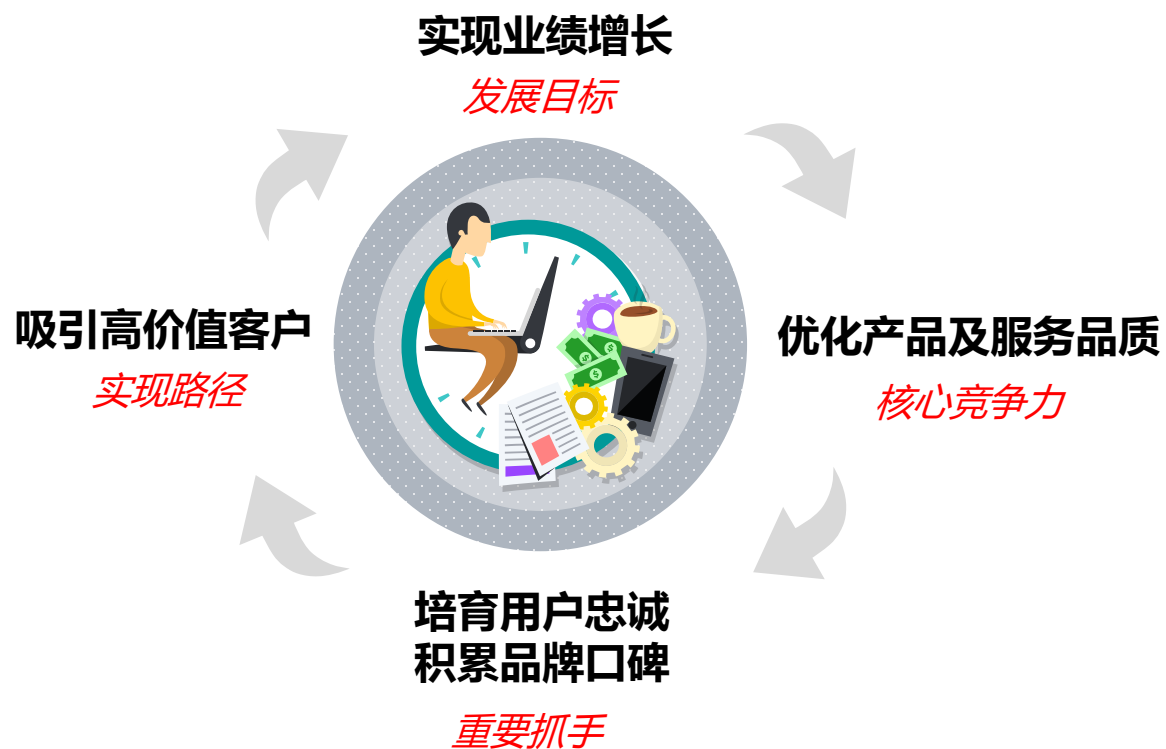
立体的全流程服务：出行全流程覆盖+全品类增值服务优惠+个性化可延展生态权益

资料来源：南方航空公司官网

非平台类企业以会员体系为重要营销手段，提升用户粘性，深挖用户价值

- ◆ 非平台类企业将会员体系定位为重要的营销手段。以提供优质产品或服务为经营核心，将会员体系作为营销的重要抓手，选择让渡部分利润给消费者（作为企业的营销成本）。
- ◆ 基于消费者的消费频次和消费金额确定会员层级，面向不同的消费群体提供分层次、差异化的会员权益，从而提高消费者的品牌忠诚和会员壁垒，让核心用户持续成为促进企业业绩提升的源动力。

会员体系驱动业务发展的飞轮效应



会员体系提升经营业绩的闭环机制

非平台类企业做好会员运营的重要发力点是会员体系设计和营销管理

- ◆ 非平台类企业将会员体系作为营销活动中的关键举措。针对这类企业，做好会员体系的设计，让会员体会到价值感；做优营销管理，拓宽营销渠道，让会员能更便捷地行权，是提升用户满意度和忠诚度的核心举措。

关键举措

会员体系设计

- ✓ 优化权益产品设计，增强用户的权益感知
- ✓ 进行权益产品的设计时，将主业发展目标与用户内在需求深度融合；
- ✓ 落实不同级别用户的权益差异，让高价值用户更有获得感和尊荣感，也能激发低档位会员的升级意愿；
- ✓ 设计权益内容时注重“固定+非固定”权益内容相结合；
- ✓ 实现积分货币化，提高用户的迁移成本；



营销管理

- ✓ 强化营销手段、拓宽营销渠道，提升用户行权率
- ✓ 将“会员体系”及“用户权益”可视化，以简单明了的方式向用户展示会员级别、可行权权益、等级增长规划等关键信息，将“权益”概念更直接地触达到用户并形成良性行权闭环；
- ✓ 打造权益体系品牌或用户俱乐部名称，从而有效提升权益的知晓率与口碑，扩大权益触达范围；
- ✓ 借助多元化营销手段，如围绕会员日开展事件营销等，在丰富会员权益的同时，刺激会员的定期与随机活跃度；

流媒体行业：内容为核心，会员模式为发展方向

企业类别



优点

- 收益提前锁定
- 用户黏性及忠诚度高，便于构建企业护城河
- 大量用户数据沉淀，便于进行大数据分析，方便支撑商业决策

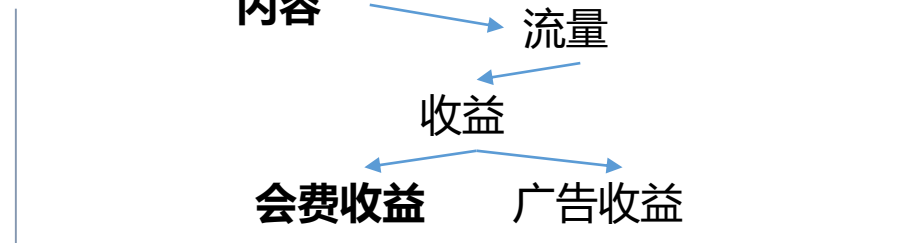
兴起原因

- 商业、经济与社会的不断发展
- 消费升级，消费者对于文化娱乐的需求增加
- 知识产权保护力度加大，版权意识觉醒，消费者逐渐习惯针对内容服务的付费

效果

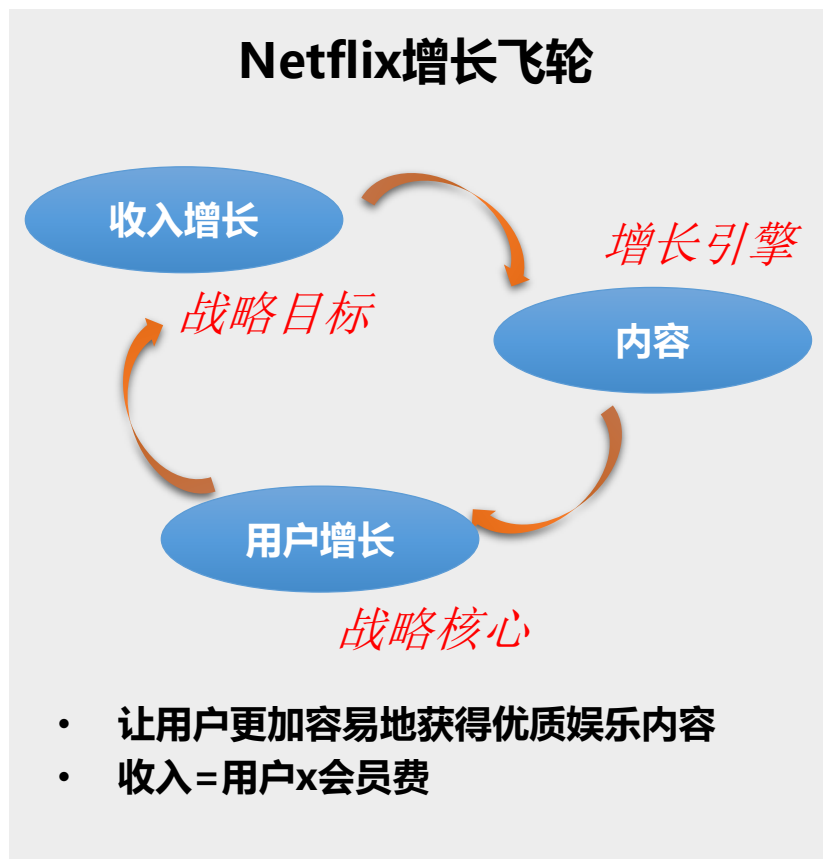
- **内容+会员**模式，支撑奈飞近年高速发展，目前在全球范围内有超1.82亿付费用户
- 整体的续费率水平维持在70%以上
- 整体市值规模超2300亿美元
- 最新付费会员规模达1.19亿，会员营收占比提升至60%以上
- 付费会员留存率逐步提升至60%左右

模式核心



单轨制会员体系是内容见长的奈飞公司存在和发展的核心

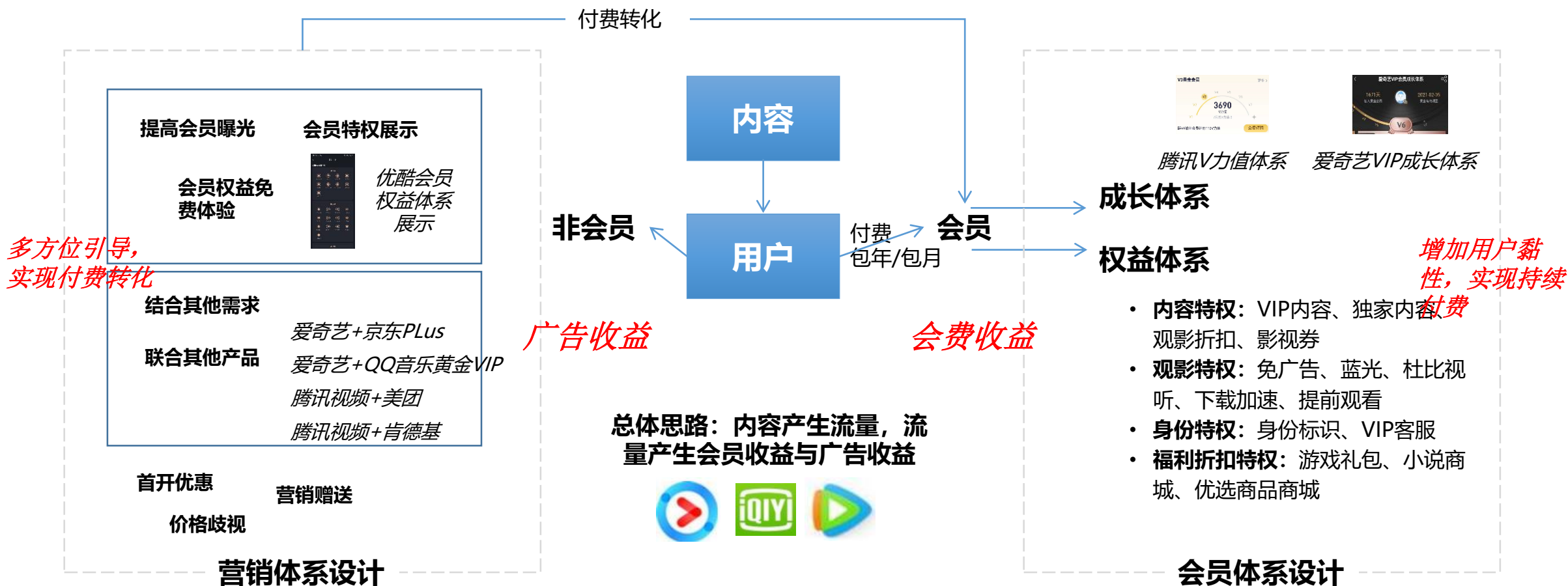
- ◆ 会员增长为其持续发展的战略基础，其核心为通过投入优质内容吸引用户，用户付费，收入增加，再继续投入内容，增加用户粘性，获得更多用户，从而获得更多收入；
- ◆ 会员体系设计较为简单，易于用户理解，围绕“让用户更加容易地获得优质娱乐内容”战略愿景，重点发力内容提供及大数据智能推荐两个核心环节，技术投入重点为大数据智能推荐系统，用以提升用户使用时长及增强用户黏性。



总体思路	<ul style="list-style-type: none"> 借助于数字产品无限供应的特性，以优质内容为主要卖点，用以发展会员（用户）规模，从而实现收入增长、成本摊薄与利润创造
会员体系设计	<ul style="list-style-type: none"> 以视频清晰度和可使用的设备台数作为基本的会员分层体系设计原则，以套餐形式向用户提供服务，如中国区有基本套餐、标准套餐、高级套餐等三个类别
技术投入重点	<ul style="list-style-type: none"> 聚焦于用户使用数据的分析，奈飞内部有约700人的团队用以收集、分析用户的各类使用数据，包括电影打开时间、地理位置、设备、暂停快进等行为，以及会根据用户注册信息进行画像，判断出用户年龄、喜好等，一是形成了一套优秀的大数据智能推荐系统，用以向用户自动推荐内容；二是以用户使用数据用以反馈自制内容生产
会员业务设计	<ul style="list-style-type: none"> 优秀自制内容，购买的第三方内容 会员可观看全部内容，不存在类似去广告、提前观影等增值服务设计
营销服务设计	<ul style="list-style-type: none"> 非会员免费试用（一月） 其他常规性营销手段如折扣、生态联合等不常用

爱优腾类流媒体同样以内容为核心，以促进付费会员增长为主要发展目标

- ◆ 会员体系设计以内容和观影为核心，并以此作为付费会员和免费会员的主要区隔，付费会员产生直接的会费收益，免费会员使用视频服务产生相应的广告收益；
- ◆ 会员营销体系设计以独家内容为主要卖点，同时现阶段强调与其他厂家、产品的联动设计，强调生态概念；
- ◆ 优质内容提供同样为发展的根本，原创爆款内容为用户拉新的核心，内容储备的厚度为用户留存的关键。

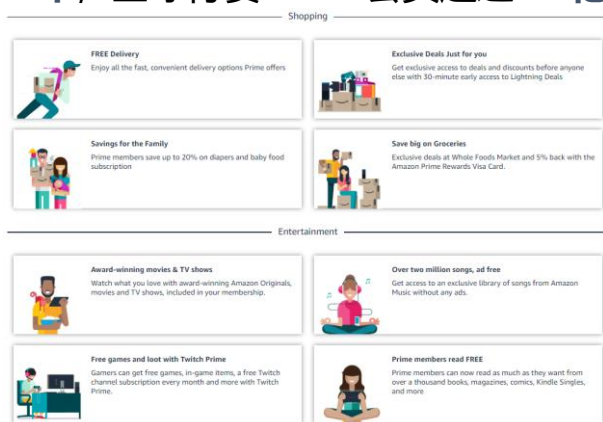


电子商务平台：电商会员体系以双轨制为主，以生态资源丰富度作为会员体系建设的主攻方向

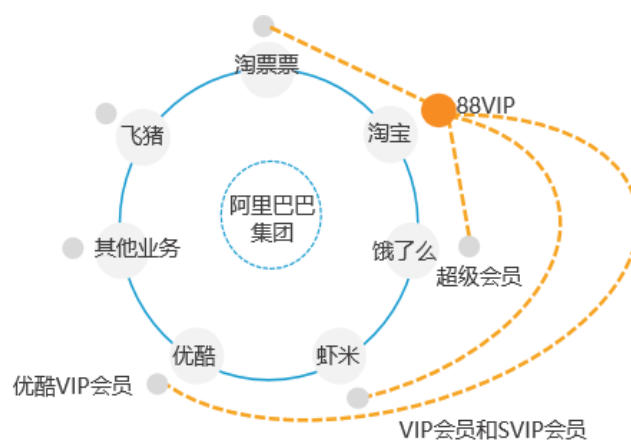
◆ 消费升级趋势下，消费者对于商品的追求不再局限于使用价值，对文化内核价值的需求不断提升，加之平台经济红利期走向尽头，电商平台需要进一步开展存量经营。这一背景下，电商会员体系应运而生。电商会员体系以传统零售付费会员制为范本发展，以双轨制会员模式为主。依托平台优势，整合生态资源，建立起了独树一帜的生态型会员体系。



2005年，亚马逊在美国市场首次推出Prime会员，会员年费\$79/年；
 2014年，亚马逊会员年费调为\$99/年；
 2018年5月，亚马逊Prime会员费上涨至119美元/年，全球Prime会员数量超过1亿；
 2019年，全球付费Prime会员超过1.5亿；



2018年8月，阿里巴巴推出付费会员88VIP，涵盖了阿里巴巴旗下所有核心服务；
 2019年8月，公司加大投入，6日—9日三天内，淘气值不满1000分的用户以288元/年即可购买88VIP会员（原888元）；
 2020年3月，88VIP合作品牌升级至400家；



2015年10月，京东推出付费会员制PLUS会员，标准价格为299元，划分了五个等级；2016年1月，正式上线；
 2018年，京东PLUS会员渗透率约5%，续费率近80%
 2019年11月，京东PLUS会员数量突破1500万，2019年双十一人均消费额达普通用户4倍；

尊享十大权益

查看权益 >



亚马逊的Prime会员是引动飞轮旋转的重要引擎，建立起企业核心护城河

- ◆ Prime会员体系延续了亚马逊“以客户为中心”战略使命与愿景；
- ◆ Prime会员处于亚马逊多元化的业务布局中，是亚马逊飞轮模型中重要的一环，发挥着贯通企业多元化业务组合的作用；
- ◆ 企业内部会员体系与业务融合度高、渗透度高，Prime会员体系利用高速物流和增值服务提升客户消费频率和消费额度，留住老客户的同时吸引新客户，发挥飞轮效应以形成系统性竞争力，为企业打造核心竞争壁垒。

amazon

电商零售：自营商品+多元化业务结构

Amazon飞轮模型



购物权益

- Prime Day；全食超市：会员享受专属折扣等；Prime Rewards Visa Signature Card；Amazon Prime Store Card；Amazon；Amazon Fresh；Prime Wardrobe；

娱乐权益

- Prime视频：会员免费观看电影及电视节目；Amazon 频道：在HBO、SHOWTIME和STARZ频道观看节目和电影；Prime音乐：提供数百万歌单和200多万首歌曲

阅读权益

- 会员可以免费阅读各种小说，杂志，漫画等图书；免费收听独家原创音频系列；免费试看华盛顿邮报等；
(助推Kindle阅读器、Echo智能音箱、智能家居硬件等电子产品的消费)

其他权益

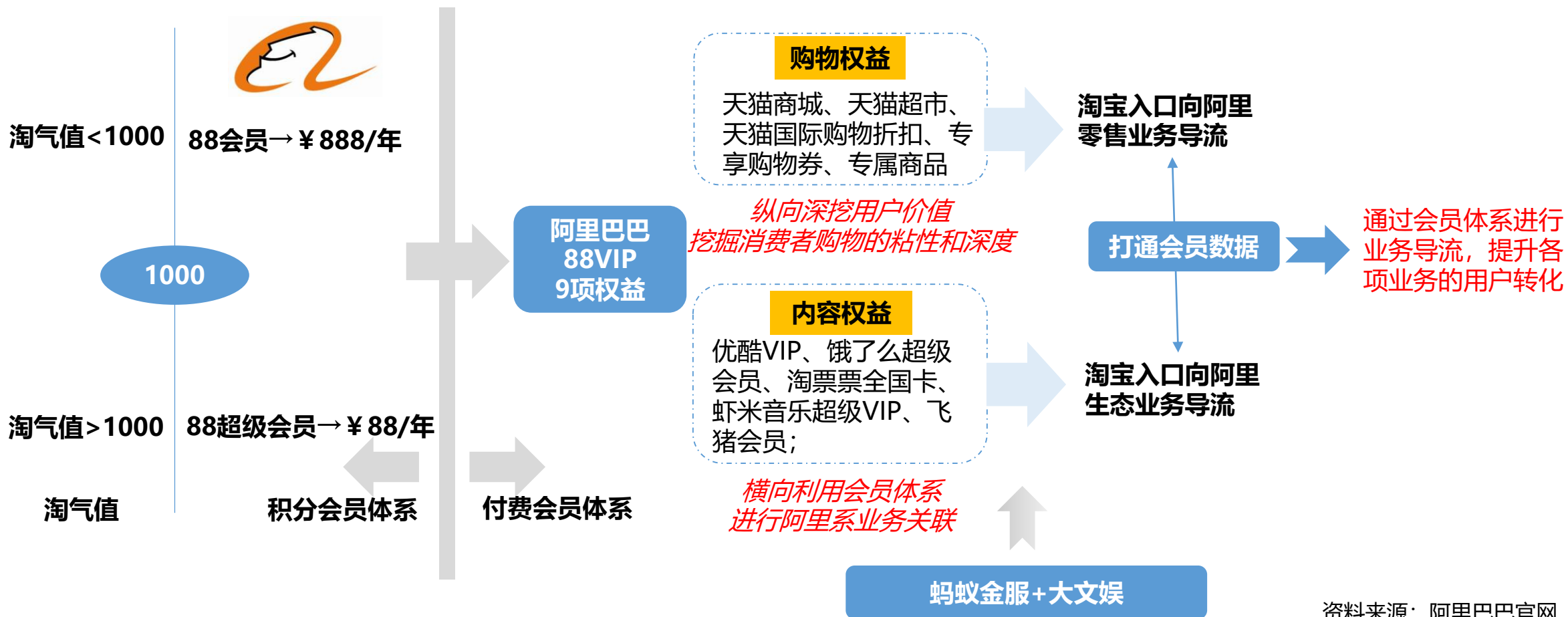
- 会员共享：家庭共享会员优惠等；无限存储：亚马逊云端无限制照片存储等；物流权益：免费两天达等；

全局性服务：AWS+FBA物流服务+Amazon Pay+提货和物流体系+广告业务

阿里巴巴以88VIP会员体系串联旗下核心业务，发挥生态协同优势

- ◆ 阿里巴巴的88VIP会员体系不仅提供网购商品优惠，还能有效打通阿里旗下所有核心服务，成为线上线下全贯通的吃看玩买听“一卡通”。该会员制在很大程度上针对电商深度用户，避免较低订阅费所带来的机会成本；
- ◆ 88VIP试图跳出纯零售体系，从零售中来（淘宝），到非零售中（阿里生态业务体系）去，付费会员体系打通更近一层的目的是会员消费行为数据打通。

阿里巴巴88VIP会员权益体系



资料来源：阿里巴巴官网



京东的会员体系分为两种，分别是免费会员体系和付费会员体系：



免费会员体系以京享值和京豆作为衡量依据，购物行为与会员权益形成正向增长闭环



付费会员体系Plus会员制是用户通过付费获取额外增值权益的体系，主要涵盖购物折扣权益、专属服务权益和生活服务权益。

- ◆ 京东的Plus会员体系目前并不以盈利为主要目的，**核心逻辑**是企业让渡部分价值，为会员提供更多的购物特权。京东的会员费用主要用于平衡成本支出，以极具吸引力的商品价格回馈用户，依托用户的消费行为获得正向收益，带来增量价值。
- ◆ 京东将在未来持续发力探索各种跨界合作，实现相互导流及资源互换，扩大会员权益范围。

京东Plus会员10项权益
按年付费：¥299/年，积分会员等级决定价格优惠

增值权益

爱奇艺VIP会员



相互导流
品牌背书
资源互换

购物权益



购物返京豆
每月优惠券
服饰9折
会员价商品
专属购物节
运费券礼包

商品折扣
价格优惠
刺激消费

基础服务

上门退换货
24小时专属客服



提供优质服务
提高客户满意度

生活权益

生活特权



全场景
跨界合作

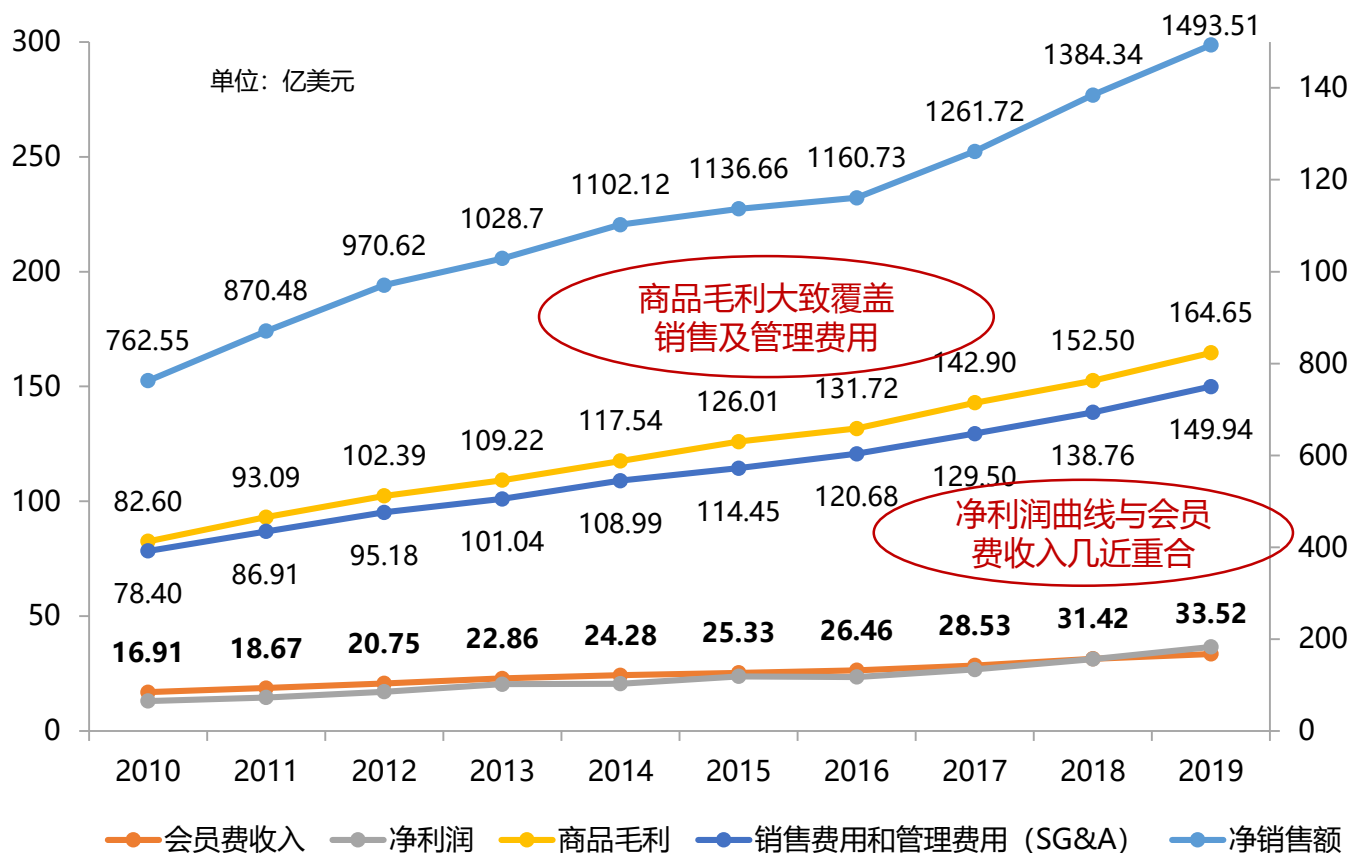
内部支撑：
自建物流
+平台自营

资料来源：京东官网

线下零售平台：美国线下零售商发展出以会员体系为核心的商业模式

- ◆ **Costco、山姆等会员制仓储型超市，采取单轨制订阅会员体系，订阅会员是消费者开展购物行为的前提和门槛；**
- ◆ **这类企业的营业收入由商品净销售额和会员费收入这两个部分组成。低毛利运营，商品毛利仅用于覆盖运营成本；企业不依靠商品销售赚取利润，净利润主要来自于会员费收入。**

2010-2019财年Costco发展经营数据



数据来源：Costco年报

盈利模型

$$\text{净利润} \approx \text{净销售额} \times \text{毛利率} - \text{运营费用} + \text{会员数量} \times \text{会员费}$$

$$\text{净利润} \approx \text{零售商品净利润} - \text{运营费用} + \text{会员费收入}$$

以Costco为例：2019财年Costco净利润36.59亿美元，接近会员费收入33.52亿美元

- ◆ 传统线下商超往往通过降低管理费用、优化工作效率来提升运营能力，销售费用和管理费用的增速小于净销售额的增速或基本持平，费用杠杆效应表现良好。
- ◆ 与此同时，企业还主动降低商品毛利率，以高性价比的商品吸引会员提升复购率与续费率。
- ◆ 企业的商品毛利与运营费用接近：
 $\text{净销售额} \times \text{毛利率} = \text{商品毛利} \approx \text{运营费用}$

- ◆ 消费者在消费升级的过程中，对高品质商品和高端生活标准的服务产生了升级诉求。线下零售业采用精选模式叠加高效周转积极响应市场的新增需求；
- ◆ 质优价廉的商品始终是线下零售的核心竞争力，而灵活可复制的会员体系和低毛利低成本的运营模式，有效地将会员订阅费用转化为企业净利润，实现正向循环；传统零售业借力电商打通线上线下全渠道触点，多渠道为传统模式注入新的活力。

➢ **Costco**成立于1976年，是全球第一家会员制的仓储批发俱乐部；

➢ 截至2019财年，**Costco**在11个国家共有785家门店，会员数量9850万（含家庭卡），付费会员5390万；**Costco**全球会员续卡率88%，北美会员续卡率达91%；



- **Costco**在美国地区设置四个卡种：个人会员和企业会员，金星会员和高级金星会员；
- **会员权益**包括：领取免费家庭卡、各门店适用、购物返利、精选服务、添加会员权利（\$60/个）、转卖商品再购买、拓展类权益等；

- 1996年8月，**山姆会员店**入驻中国，2010年底，山姆会员推出网上商店，打通线上线下全渠道；2018年5月，开设独立于门店的“云仓”体系，开通1小时送达业务。
- 截至2020年1月，**山姆会员店**在中国共有26家门店，覆盖20个城市，核心会员续卡率大于80%；



- **山姆会员店**的会员卡分为两种类型：Sam's Plus™、Sam's Club member；
- **价格类权益**占30%：现金奖励、免运费、购物时长延长、消费返现等；
- **生活类附加权益**占70%：处方药、电池轮胎服务、赠送卡、附加会员等；



- ◆ **商品质优、性价比高仍然是传统商超的核心竞争力**
- ✓ 会员制商超单品销售额高，对**上游品牌商议价能力强**，购买成本低，形成良性循环；
- ✓ 人工、仓储等管理费用低，打通低毛利高周转的“**薄利多销**”盈利模式，维持低价优势；



- ◆ **借力电商，实现线上线下全渠道多触点营销**
- ✓ 至2019年末，**Costco**在北美、墨西哥、英国、亚洲多地开通线上渠道，增加营销书店；
- ✓ 以山姆中国为例，与京东合作，打通线上渠道；

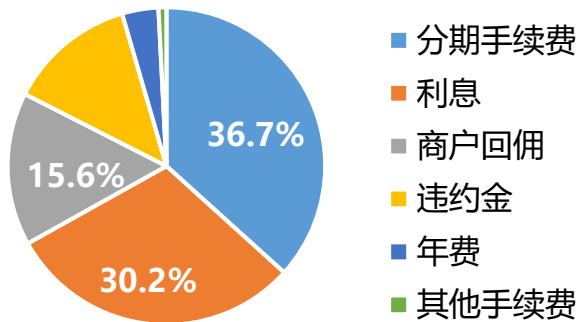
消费权益平台：以权益体系为基础实现用户培育与用户价值提升的目的

◆ 消费升级背景下，消费者对于超前消费和信用消费的接受度大幅提高。而信用卡服务本身是一项同质性极高的业务，信用卡龙头企业将会员制的运营模式融入到业务开展、客户服务的全流程中，依托外部生态协同和内部的精细化运营，培养用户的使用习惯和品牌忠诚。

✓ 信用卡收入结构

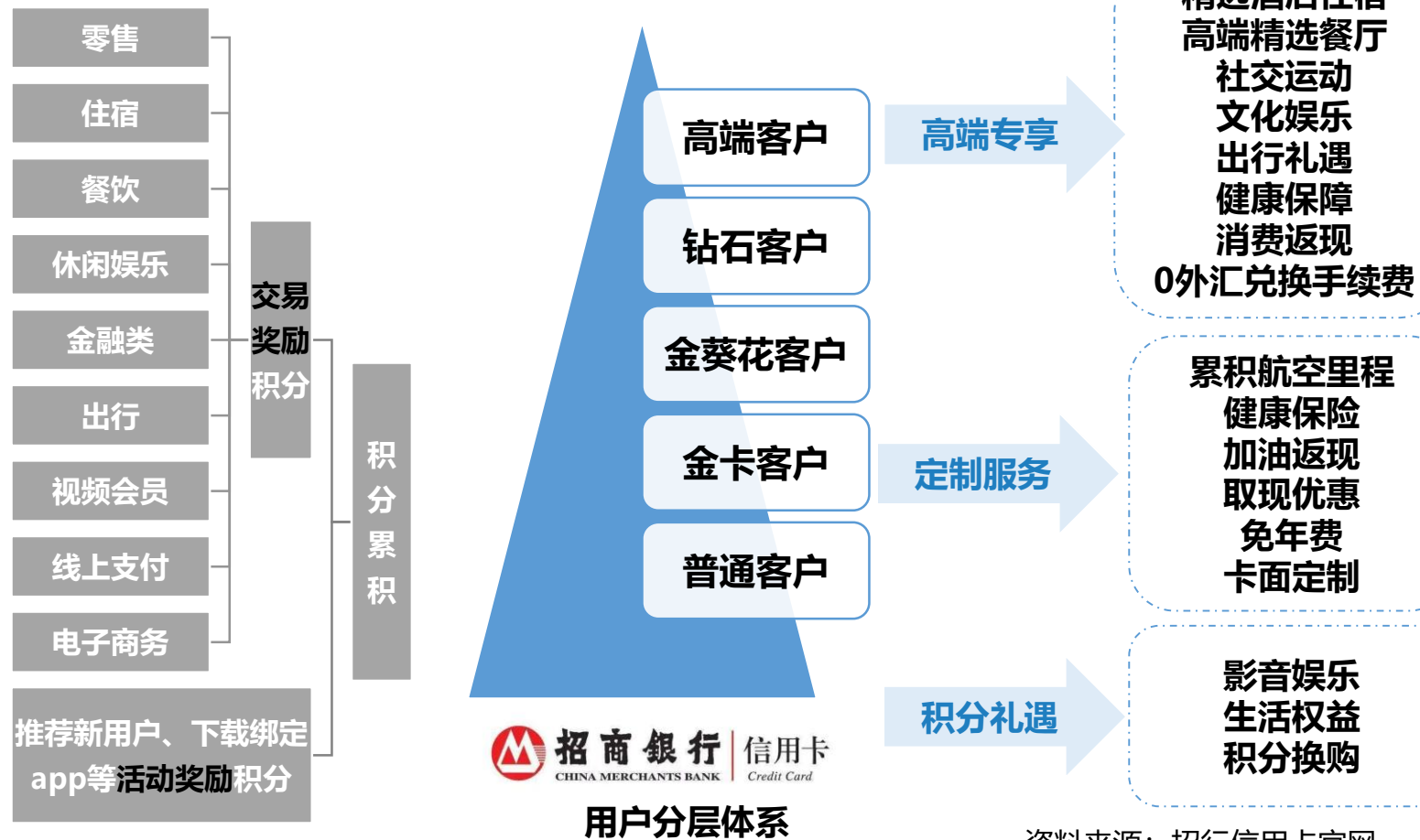
- 采用会员制经营模式，提供更加全面的权益福利，吸引持卡人高频次地使用信用卡分期支付，能够提升分期手续费、利息、商户回佣等方面的收入，提高业务盈利能力。

2018年银联客户信用卡收入结构



数据来源：银联信用卡统计

✓ 信用卡会员权益体系



资料来源：招行信用卡官网

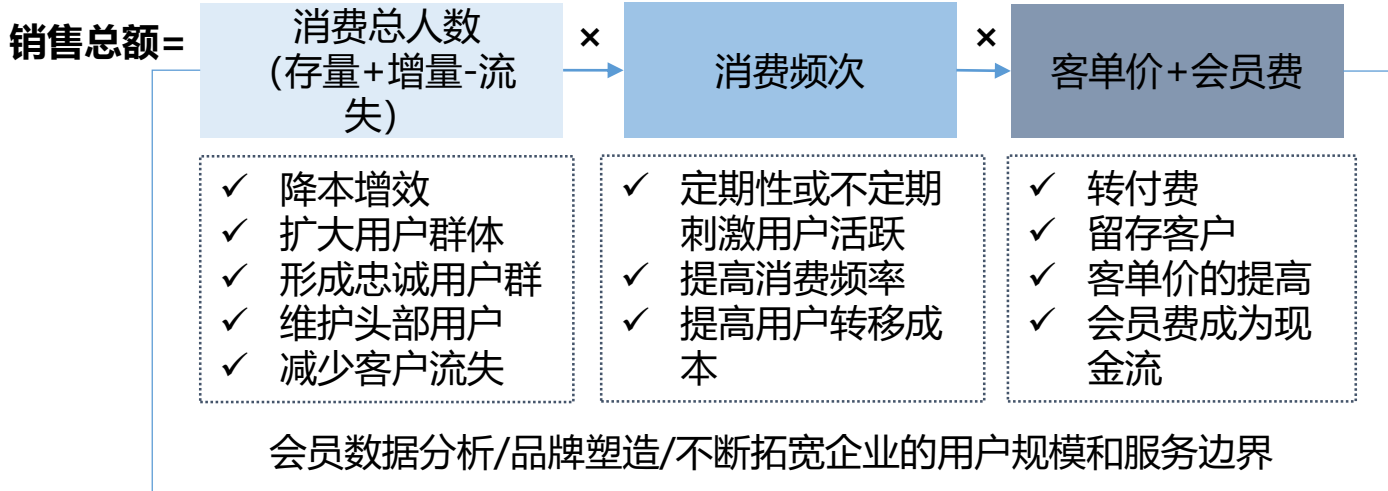
平台企业打造出会员体系新玩法，衍生出会员体系基础上的商业变现新模式和业务协同新举措

◆ 平台类企业往往业务结构多元，在产业链中的影响力和话语权较强。此类企业不再将会员体系的功能局限于品牌的营销推广。而是逐渐探索出基于会员体系的盈利模式和业务协同新做法，让会员体系在企业发展中发挥出更大效能。

基于会员体系衍生出的商业变现模式

产品折扣+体验式服务+生态权益
品质、折扣、返现、体验、特权、专属、生态

新用户吸引
老客户留存

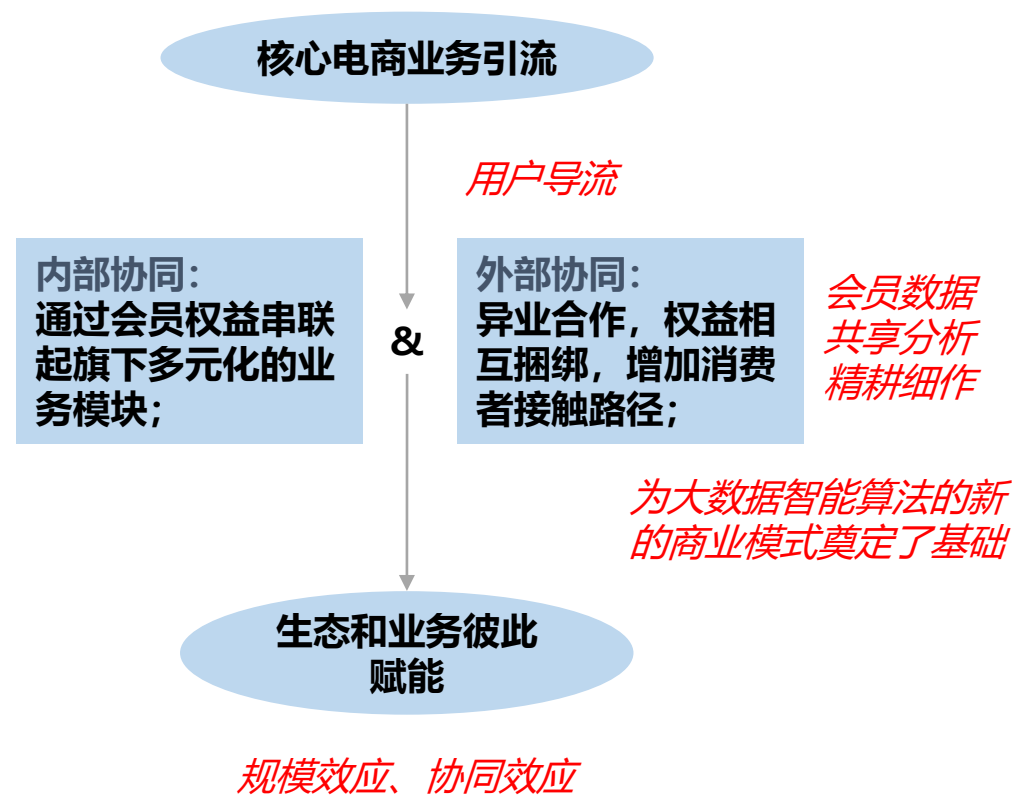


净利润 = 销售总额 - 商品/内容获取成本 - 运营&营销等成本

稳定的用户资源，提升了平台对上游供应商的议价能力，降低商品/内容获取成本，提升了对优质商品/内容的掌控力。

商品毛利或会员订阅费用可抵消全部或部分运营及营销成本

基于会员体系衍生出的生态协同机制 (在国内外电商平台中应用广泛)



- ◆ 对于平台类企业，会员体系建立的目的不再局限于将其作为一种提升用户忠诚度和复购率的营销举措，而是以会员体系基础建立了企业的盈利模式和生态协同机制；针对这类企业会员体系的设计和营销手段的灵活应用固然重要，夯实中台能力做好基础保障，整合内外部资源，实现生态协同也尤为关键。

关键举措

基础保障

- ✓ 依托内容中台、数据中台及技术中台提升企业经营能力，为业务模式的突破奠定基础
- ✓ 打造技术中台，利用IT手段赋能，构建融合业务、跨业务体系的统一账户支撑；
- ✓ 打造内容中台，灵活运用公众号、短视频等多种形式拓宽营销触点；
- ✓ 提升数据中台的运营能力，基于用户数据分析，生成用户画像，基于C2M模式反馈给产品或服务供应商，实现良性循环；

内外部协同

- ✓ 统筹内外资源，降低会员行权门槛
- ✓ 积极开展异业互通，建立全场景的会员生态系统，增加消费者接触的路径，依托生态为业务赋能；
- ✓ 盘活产业上下游资源，依托在产业链中的影响力，提升面向上游提供商的议价能力，降低成本的同时，持续为消费者提供优质、高性价比的产品或服务；
- ✓ 加强内部各部门间的协同。组织层面，建立以用户为导向的组织结构，降低部门间的沟通壁垒；内部管控层面，通过数字化转型降低人工及营销成本，形成“薄利多销”的良性循环；



03 消费升级趋势下发展会员体系的启示

消费升级将会进一步催生商业社会产生新的变化

◆ 消费升级未来的发展趋势呈现四点特征：**从卖方市场向买方市场转变、从传统消费向新兴消费转变、从数量消费向质量消费转变、从物质消费向服务消费转变。** 消费者需求个性化、体验化、健康化、复杂化趋势。

从卖方市场到买方市场

当下处在供需逆转的转折时期，随着人口结构性变化、城镇化进程，以及三大产业结构的变化，中国逐渐**从生产导向转向消费导向，从卖方市场转向买方市场。**



卖方市场

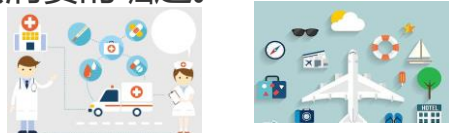


买方市场

以用户为中心的思维逐步深化

从传统消费到新兴消费

90年代以来，我国**传统消费比重已趋势性下行**。加之高收入群体的批量涌现，助推中国新兴消费的崛起。

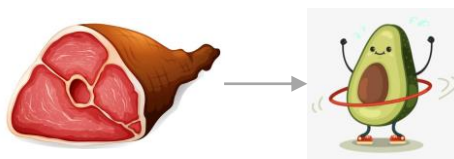


人口年龄结构的变化将对居民消费结构产生巨大影响。年轻群体偏爱交通、娱乐；中年群体在教育、个人保险上支出占比较高；老年群体在医疗和个人护理上需求较高。

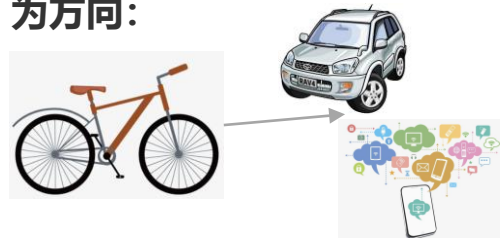


从数量消费到质量消费

收入上升为提升生活质量提供了物质基础；人口老龄化令提升生活质量更为迫切；技术进步则降低了提升生活质量的成本，使得这一过程加速实现。**基础性消费从满足温饱型需求向追求环保、健康转变：**

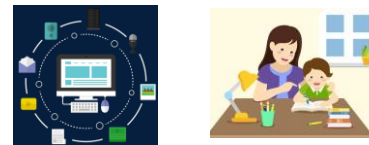


耐用品消费以舒适度、智能化为方向：

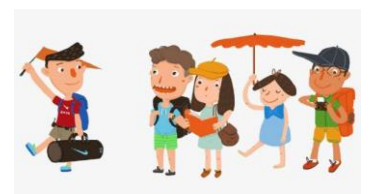


从物质消费到服务消费

居民消费从实物商品向服务扩张，令服务性消费增势强劲。加之新技术、新业态的涌现，人们更愿意为“省时、省事、省力”支付溢价。**服务消费高增长以医疗教育、信息服务和娱乐为代表。**

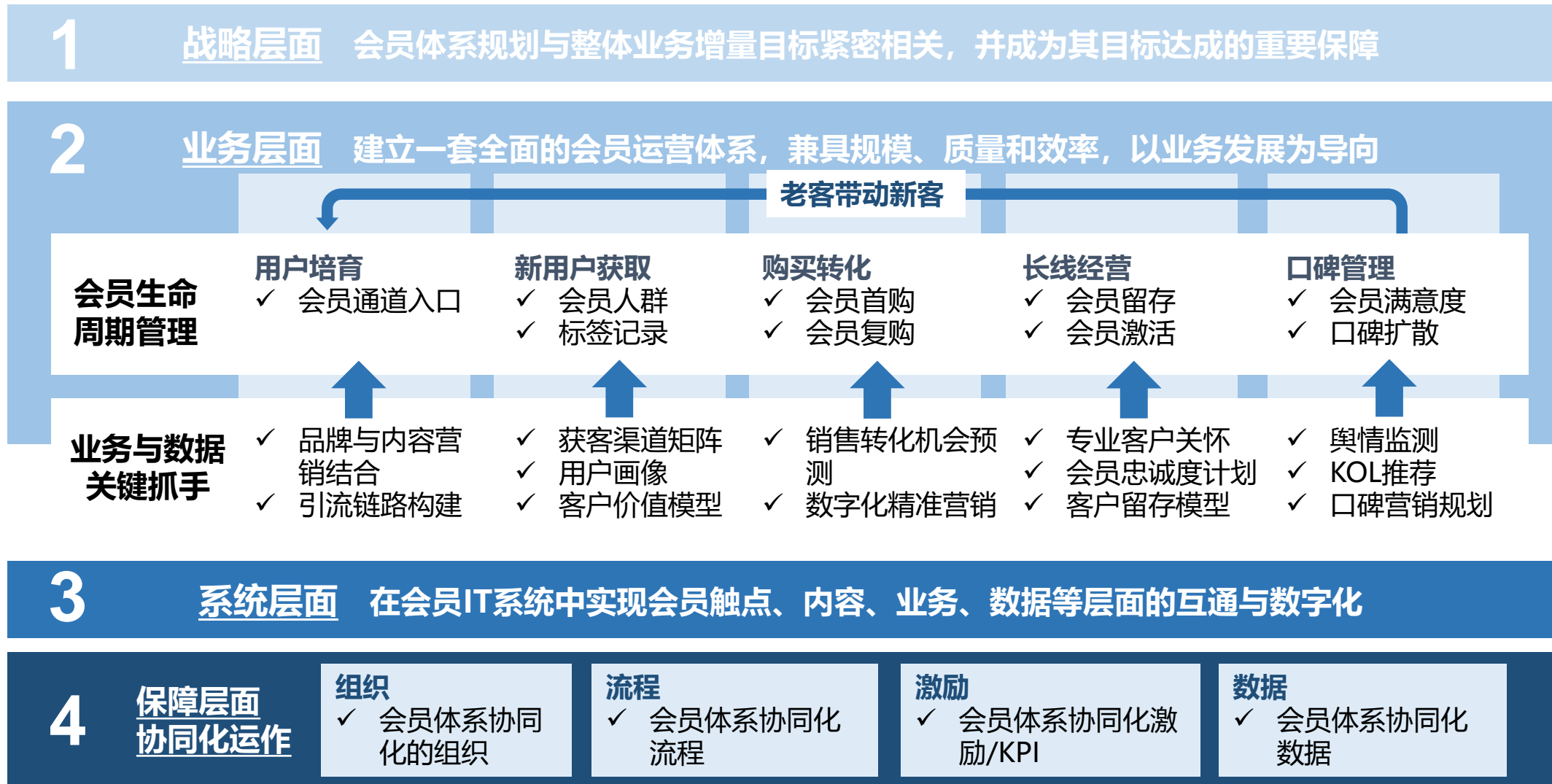


服务业内部则朝着节约时间、提升体验两大方向升级。



在消费升级大背景下，系统且完备的会员体系建设逐渐成为企业实现发展的重要战略选择

◆ 消费升级背景下，“以消费者为中心”已从单纯的品牌服务理念，转变为业务开展的重要方式，会员体系便是消费者本位下业务模式变化的突出体现。



企业需结合当前消费升级背景下市场形势与消费者需求的变化趋势，明确会员体系建设的核心目标

- ◆ 会员体系并不是一成不变的固定形态，而是探索与改进同步进行的动态迭代过程。在不同的会员发展阶段，企业需要基于当前消费升级背景下的消费者需求变化和自身业务发展阶段，明确不同阶段的发展目标和重点工作；
- ◆ 在搭建企业的会员体系前，决策者首先要明确企业的核心业务目标是什么，如：提升品牌、积累潜客、销售转化、数据变现、能力提升等，可以是一个或多个目标的组合。

目标：

- 前溯源后精耕，快速释端到端潜力；

关键点：

- 提升会员获取的规模、质量和效率
- 优化会员运营的组织和能力
- 实现会员运营的协同保障机制

目标：

- 转变为以消费者为中心的精细化营销模式；

关键点：

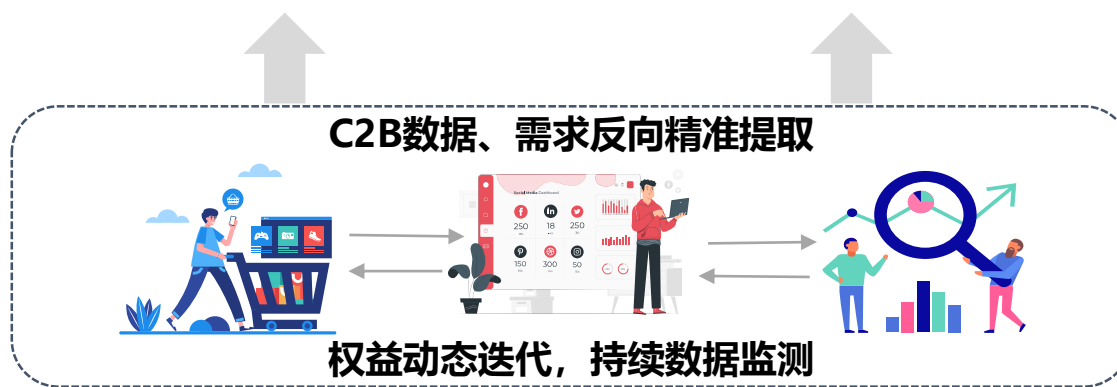
- 提升会员价值
- 减少会员流失、激活会员活力
- 提升精准营销的成功率

目标：

- 提升企业经营能力、提高业务运营效率、实现业务模式突破和内外部协同；

关键点：

- 数字化渠道与业务自动化
- 提高员工效能与产出、降低客户服务成本
- 实现内外部生态互联、发挥协同效应



会员体系建设初期

会员体系发展中期

会员体系中长期布局

关注更多渠道，了解更多信息

研究院官方微信



微信号：中国移动研究院

研究院官方网站



<http://cmri.chinamobile.com/>

中移智库官方微信



微信号：cmrizyzk