

TMI 腾讯营销洞察
Tencent Marketing Insight

腾讯智慧零售
Tencent Smart Retail

腾讯广告

私域组织与人才发展 白皮书

腾讯出品

林璟骅^o

腾讯集团高级副总裁

从 2020 私域元年开始一路走到今天，作为私域经济核心载体的小程序，其月活跃账户数已经突破 5 亿，交易总额已连续四年保持着 100% 的高速增长。与此同时，在 2021 年，有超过 1000 万家企业通过企业微信服务了 5 亿活跃用户。私域不仅在快消、服饰、美妆等行业中得到快速发展，也深入渗透到餐饮、零售、本地等领域。我相信，私域已经成为各行业做好全域经营的增长基石。

在这潜力巨大的领域，腾讯智慧零售的四力增长方法论持续助力企业的私域发展，这本《私域组织与人才发展白皮书》是基于四力之中的组织力的拓展研究，通过探究梳理一线实践，总结出私域人才中关于组织结构、人员能力、团队建设等关键问题的指引和建议。

腾讯期待通过这本手册，在组织人才层面，为企业和行业整体私域人才发展提供参考。

陈 菲^o

腾讯智慧零售副总裁

面对全新的消费商业格局和用户深度数字化的趋势，私域无疑成为零售企业的“必选题”。在过去的3年中，腾讯智慧零售团队始终与众多商家在私域一线探索实践。在这个过程中，我们发现私域人才的重要性。一支作战能力过硬的私域部队，是品牌创新和增长的引擎。因此，我们发布了《私域组织与人才发展白皮书》，通过调研300+私域从业人员，并与几十家各行业品牌方及服务专家深度访谈，共同梳理出了各行业的私域人才指导及专业人才培养建议，我们希望手册能为广大零售商家的私域人才建设提供一个路线参考。

常 越^o

腾讯广告市场副总经理、腾讯智慧零售市场副总裁

全行业已经进入到全域经营时代，而私域是品牌做好全域经营的关键抓手。私域，不仅是一个新渠道，更是一种全新的商业模式。为了更好的为企业的私域发展提供支撑，我们推出《私域组织与人才发展白皮书》，该手册为计划和已经在打造私域团队的企业提供了包含如何构建团队，如何搭建能力模型等具有实践价值的内容，也有详细案例帮助观者快速掌握私域运营重点。我们希望通过这一手册，为更多企业提供私域人才建设的方向指引，后续我们也会逐步搭建专项人才课，各个维度上做好零售企业的全域经营伙伴。

序言

随着人口红利的逐步消失和流量成本的不断攀升，建设私域已经成为今天大多数品牌的共识。基于腾讯私域增长“四力模型”，随着品牌私域建设进入深水区，品牌会把重心从“商品力”和“产品力”的打造，转向运营力和“组织力”的发展。此阶段，人才的重要性越发凸显，从人才招聘数据中可见一斑。尽管近两年人才市场需求萎靡，但消费品私域人才需求逆势崛起。可见各大品牌纷纷在私域领域招兵买马，加速布局。然而，伴随线上线下融合诞生的私域营销，至今不过短短 10 年发展历史。很多企业如何提升私域“组织力”的理解并不够深入和精确，举例来说，与传统营销相比，私域运营的组织架构和人才画像都不尽相同，这是因为传统营销的核心诉求在于获取曝光、吸引流量和完成转化。而私域的核心诉求是加深触达，管理客户和激发复购。我们推出本报告，正是总结腾讯生态在私域运营中的经验和洞察，帮助品牌更好地设计私域组织架构，描绘私域人才画像，最终建立一个“兵强马壮、良将如云”的私域运营团队，帮助企业在激烈的竞争中突出重围。



研究说明

	私域从业者	品牌方专家	服务商专家	行业观察
数据来源	300+私域从业人员定量调研	30+品牌方负责私域业务的专家深度访谈	10+为品牌提供私域服务的服务商专家深度访谈	智联招聘
主要输出	私域人员画像	品牌私域岗位设置 品牌私域组织结构及特征 私域组织适用阶段	私域服务商版图及优势	私域人才市场需求增长趋势 品牌私域人才岗位分布

研究范围

以个人护理、美妆护肤、服饰鞋包等消费型品类研究为主



摘要

随着中国整体产业升级、消费观念的革新以及数字行业的深化，互联网平台在人们消费过程中起到越来越大的作用。在平台电商兴起后的很长一段时期内，品牌方在公域上大举投入吸引客流。但随着公域平台获客成本越来越高，消费者的品牌忠诚度难以维系的背景下，私域业务对品牌方的重要性跃然纸上。为有序高效地运作品牌私域业务，一套与品牌私域战略定位相契合的私域业务组织架构和人才体系不可或缺。

本白皮书从私域业务缘起、定义与发展趋势切入，关注支撑私域核心价值诉求的私域人才体系，并探究将私域人才体系有机搭建起来的组织架构以及在不同组织模式下的人才能力需求，并对核心私域人才画像进行识别和剖析，主要包含以下几部分：

品牌私域业务市场趋势

对私域进行定义，分析私域发展的驱动要素，并指出私域业务的核心优势，以美妆鞋服等为代表的品牌私域目前虽处于起步阶段，但预计将以25-30%的年复合增长率高速发展，为品牌提供新的营销渠道。同时，在分析品牌营销模式发展进程基础上研究私域营销渠道发展趋势及品牌方布局情况，为各品牌提供参考。

品牌私域运营组织洞察

识别品牌私域业务在人才体系和组织模式上的独特性，洞悉私域业务的三大核心价值诉求和七种核心人才岗位，归纳总结出“临时项目组式”、“供应商赋能式”、“自建全能式”三种私域业务组织模式，探索出不同模式间的演变关系，提出私域业务人才能力模型，并基于此研究不同组织模式下所需的人才能力的共性和差异性。

品牌私域人才岗位画像

基于对品牌私域业务负责人和一线业务人员的定量调研，识别出目前私域业务人才性别、年龄、学历、工作年限等基础属性，以及私域业务负责人、数字导购、品牌市场投放、商城运营、用户运营、内容运营、数据分析七类核心人才岗位的主要职责。

品牌私域组织人才建设启示

从品牌方私域业务战略出发，自上而下地对品牌如何综合考量业务特点、团队能力及外部市场变化设计组织模式，以及如何充分利用服务商、外部培训机构的赋能迅速培养出一支出色的私域团队，确保品牌在私域上取得成功。

详见下文详细解读

目录



第一章

品牌私域业务市场趋势

- 1.1 私域的缘起与定义 09
- 1.2 品牌私域市场规模及发展趋势 13

第二章

品牌私域运营组织洞察

- 2.1 品牌私域业务运营独特性 23
- 2.2 品牌私域业务人才体系 28
- 2.3 品牌私域业务组织架构 31
- 2.4 品牌私域业务人才能力需求 45
- 2.5 品牌私域业务团队组织模式的演变 54
- 2.6 品牌私域运营服务商能力分析 58

第三章

品牌私域人才岗位画像

- 3.1 品牌私域业务人才画像基本属性 63
- 3.2 品牌私域业务人才岗位描述 65

第四章

品牌私域组织人才建设启示

- 4.1 品牌私域业务组织模式定位 89
- 4.2 品牌私域业务岗位人才培养 91



第一章

品牌私域业务市场趋势



1.1 私域的缘起与定义

随着互联网流量红利接近触顶，获客成本不断攀升，品牌逐渐将目光转移至挖掘存量用户群体的价值上，而私域为数字化会员体系搭建提供了契机，使得私域运营成为众多企业不可回避的重要课题。同时，近两年受疫情冲击，品牌线上销售渠道比重迅速上升，越来越多的企业加速数字化转型升级，通过缩短与消费者之间的触达链路来解锁新业态及新消费场景，私域生态成为品牌走向消费人群的最后一公里。

私域的定义

品牌或企业直接拥有的，可重复的低成本甚至免费触达的场域，它和公域相对

资料来源：腾讯智慧零售

具体而言，私域是指品牌或企业直接拥有的，可重复的低成本甚至免费触达的场域，它和公域相对。公、私域区分的关键在于，企业与用户群体连接关系的强弱，商家是否直接拥有用户人群的资产，能否对用户群体实现重复触达，以及触达已有的用户群体需要付出多少成本。

私域发展驱动因素

人口红利逐步消失

- 在经历了纯线下与平台电商的流量红利的两个阶段，线上线下渗透逐渐饱和，红利消失

获客成本持续攀升

- 公域获客竞争激烈，单次获取新客成本不断高企
- 进入“存量”时代，运营品牌已有客户的重要性凸显

品牌需要借助私域实现降本增效

资料来源：腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

流量红利逐步消失

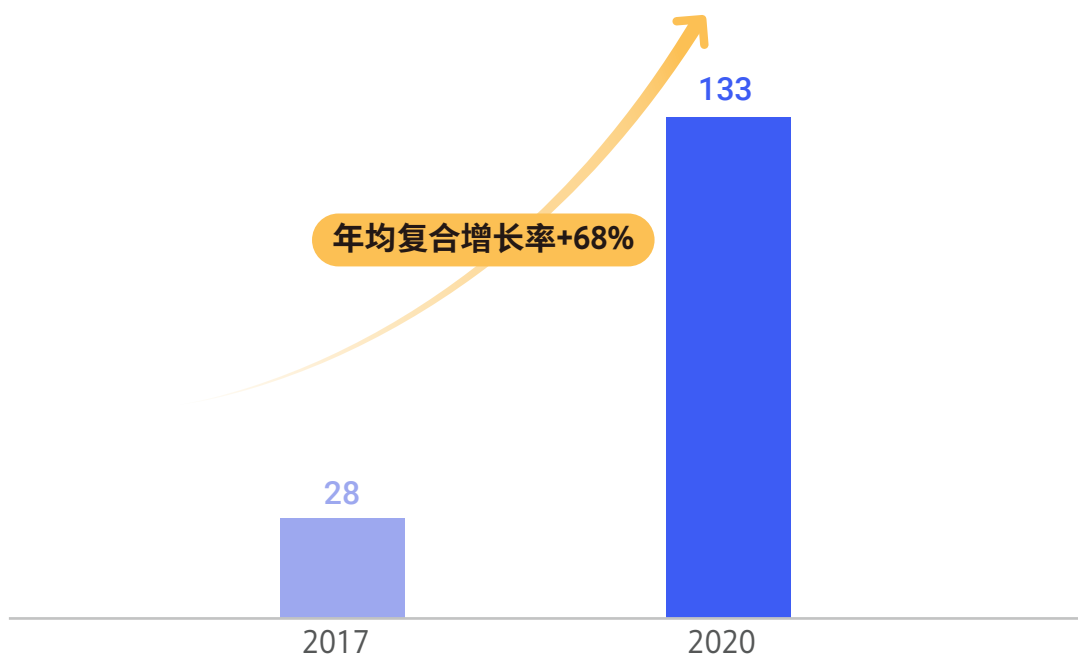
- 由于我国互联网在经过多年发展后渗透率接近触顶，互联网网民总体规模以及其中网络购物用户人群的占比增速放缓，整体增长空间趋于饱和。由中国互联网信息中心数据显示，2017年我国网络购物用户规模为5.3亿人，至2020年该数字仅增长至7.8亿人，增速由17-18年的15%降至19-20年的9%，呈逐年下降的趋势。通过观察主流中心化电商平台的近年GMV可得，GMV增长放缓已成为不争的事实。品牌依靠平台流量红利带动自身流量的起量将不再成为可取的策略。

获客成本逐步攀升

- 通过市场及销售费用/年度活跃用户人群的公式对主流电商平台的获客成本进行计算，可观察到平均获客成本呈现只增不减的总体趋势（见下图）。随着数字营销环境的日益成熟，消费者信息接收渠道复杂而多元，造成信息分布呈现碎片化特征，进一步加剧了抓取消费者注意力的难度；与此同时，消费需求不断细化，消费者购买决策链路更加复杂，对于营销信息的敏感程度降低，需要品牌进行反复触达，进一步拉升了获客成本。

中国主流互联网平台平均获客成本（2017-2020）

单位：元/人



资料来源：公司公告、专家访谈、案头研究、腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

注释：计算阿里、京东、拼多多、美团、微博、Bilibili、知乎、快手的平均获客成本，
获客成本=营销费用/月活跃用户增长数

私域业务的核心优势^o

降本增效，多维提升销量

- 除通过公域流量积累的用户池，还可通过对老客进行关怀，通过社交力量带来增量用户人群，提升总体用户人群基数。
- 建设私域用户池可覆盖多个触点，为品牌提供一个低成本反复触达用户群体的方式，加深用户人群对产品的熟悉程度，提高转化率。
- 通过持续运营私域，使品牌拥有洞察用户群体的消费行为模式的能力，归纳提取用户人群标签，以便研发高匹配度的价格策略，提升客单价。
- 私域营销延长了消费体验链路，延续了公域门店、品牌自有小程序/APP产生的消费，深化产品使用体验和品牌氛围，及时唤醒已购用户人群以拉升复购率。

全周期用户人群服务，建立长期信任

- 品牌自建的私域用户池是品牌与用户群体之间互动与关系的培育场，核心在于对用户人群全生命周期价值的持续挖掘。
- 品牌通过连接不同沟通深度的私域触点，从单向通知、双向沟通到一对一专属服务构建有深度层次的私域运营梯次，赢取用户群体对品牌的信任，以良好的服务体验驱动品牌美誉的建立，同时帮助品牌建立多维度的用户人群画像。

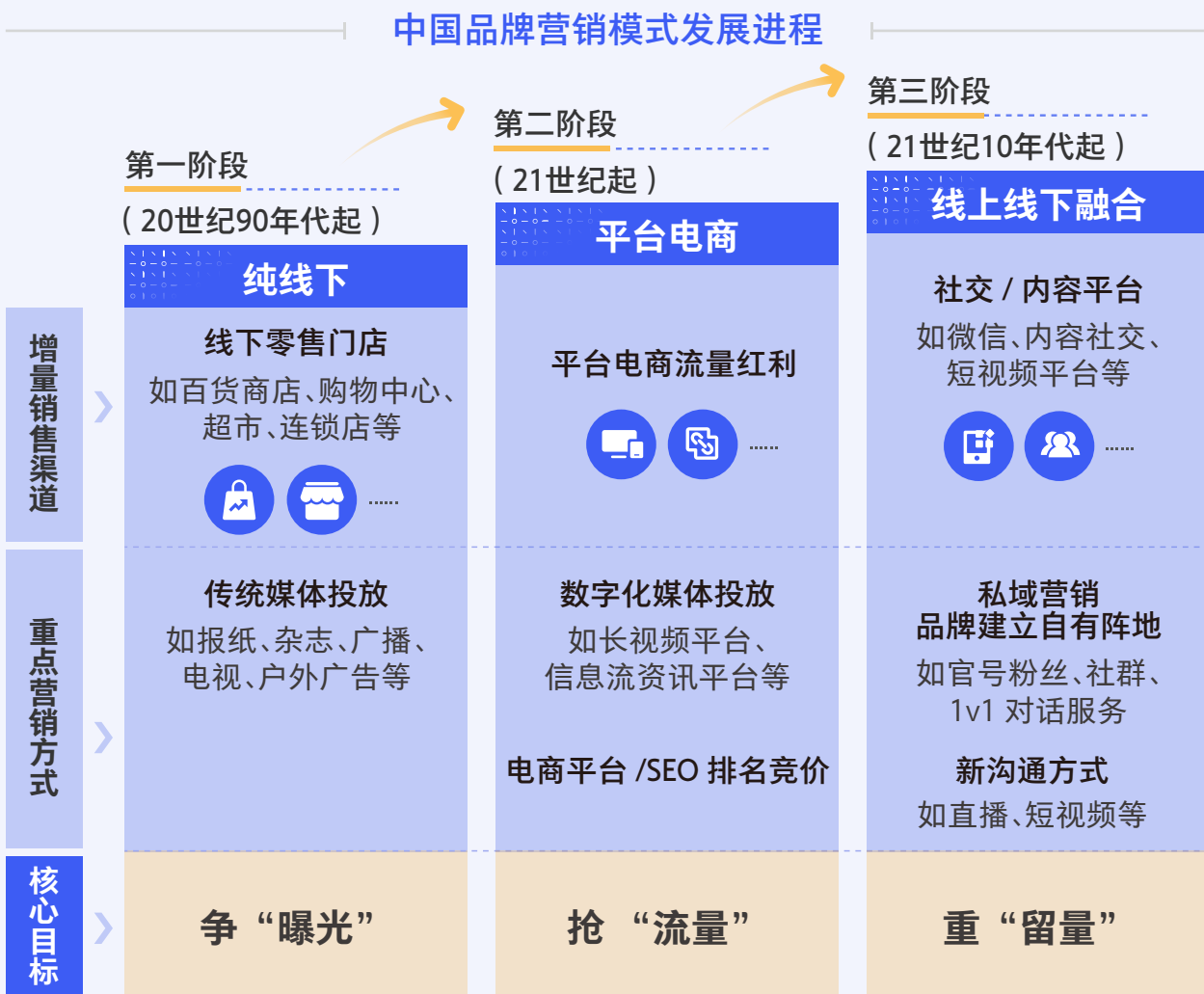
实现品牌与用户人群直连，沉淀和积累用户人群资产

- 私域用户池帮助品牌自主沉淀和积累用户人群资产，深入洞察消费行为及动因，并分析潜在需求，反哺产品研发与设计，通过与用户人群直连进行新品多轮迭代试错，提升品牌单品研发效率。
- 利于模式创新，对生产流程和生产模式升级改造，实现产品、服务与业务模式的创新，同时成本更低、效率更高。

1.2 品牌私域市场规模及发展趋势

品牌私域发展进程

自20世纪90年代起，随着众多国际品牌进入中国市场后，中国的消费市场开始蓬勃发展。在这30多年发展的过程中，品牌的营销模式也随着市场的成熟以及消费者的变化而不断革新，私域便是在行业营销模式的变革中应运而生的。我们将中国品牌行业营销模式的变革总结为三大阶段：



资料来源：腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

纯线下

- 自20世纪90年代起，众多国际品牌进入中国市场的同时恰逢本土品牌蓬勃发展，经市场教育，中国消费者的需求不断滋生，掀起我国第一波商业热潮。在此时间段的品牌的主要增量销售渠道为线下零售门店，各类品牌进驻百货商店、购物中心、超市、连锁店等开设品牌专柜。在此发展阶段，品牌偏好以高声量曝光的方式打造品牌知名度，大多通过渠道店面线下推广和明星代言背书，以较为传统保守的营销风格根植市场，这个阶段的品牌尚未拥有私域建设意识，重点营销方式为传统媒体投放，例如刊登杂志报纸广告、布置户外广告板、投放电视广播广告等。

平台电商

- 到了21世纪，中国进入互联网时代，互联网普及率和网民规模不断攀升。B2C、C2C电商平台迅速成熟，品牌得以拓展销售渠道。借助平台流量红利的东风，品牌触达广泛人群，逐渐下沉至二线以下城市，通过提供消费者自选式的购物体验实现销售增量的迅速拉升。平台电商的迅猛发展带来曝光激增的同时增加了消费者主动搜寻信息的便利性，同品类产品之间的对比变得更加直观，因此品牌通过SEO竞价投放、电商平台广告位投放等方式争取更多曝光，达到抢占消费者心智的目的，辅以数字化媒体投放（例如长视频平台、信息流资讯平台等）深度介绍产品内容，突出差异化优势点；在这个阶段的品牌开始逐步尝试通过设置电商平台专属客服等方式进行私域运营，开始关注消费者关怀和留存，但仍未具备系统性的私域运营流程。

线上线下融合

- 21世纪10年代起，品牌一边不断升级线下门店形象，通过艺术装置、产品陈设、沉浸式体验等创意手段深化消费者感知，另一边注重打造线上社交内容平台的话题性和曝光度，强调线上线下融合的销售渠道实现销量的双驱动，延长用户群体旅程多次反复触达来持续推动增量。紧跟新兴营销风潮，品牌开始不断探索直播、短视频等新型沟通方式，以新奇体验丰富化、立体化渲染产品使用情景，增强了与消费者的互动性。此时建设私域生态成为品牌的营销重点，品牌开始逐步打造私域引流渠道、搭建私域运营团队。品牌通过建设官方账号、官方群、1v1客服等方式布置多种私域生态中的触点，实现用户人群的情感化、精细化触达，创造良好服务体验以提高用户人群的留存率。

私域市场规模

近年来我国消费市场规模呈现稳定增长态势，随着供给端的供应链及营销渠道更加完备，新零售行业的兴起，预计品牌市场规模2020年到2025年年均复合增速约10%，到2025年可达63万亿元。

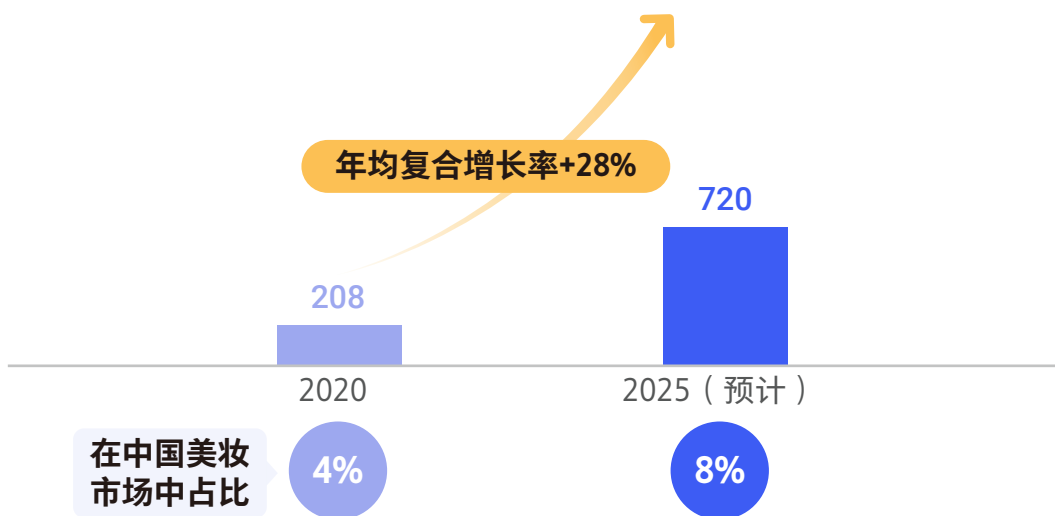
其中，私域作为近年来才出现的新兴事物，虽然总体仍处于初期探索发展阶段，但私域市场的快速增长让其成为品牌市场中不可忽视的部分。以美妆行业与鞋服行业为例：

美妆行业

- 2020年疫情以来，美妆企业纷纷将私域作为企业复苏、逆势增长策略，开始投入人力与物力资源布局私域业务。预计2020年到2025年，美妆私域会吸引更多企业加入，并且现有已布局的企业将逐步把重点转向深入运营阶段，预计到2025年美妆私域在整体美妆市场中的占比将从4%提高到8%，规模达到720亿元（见下图）。

中国美妆行业私域市场规模（2020-2025）

单位：亿元



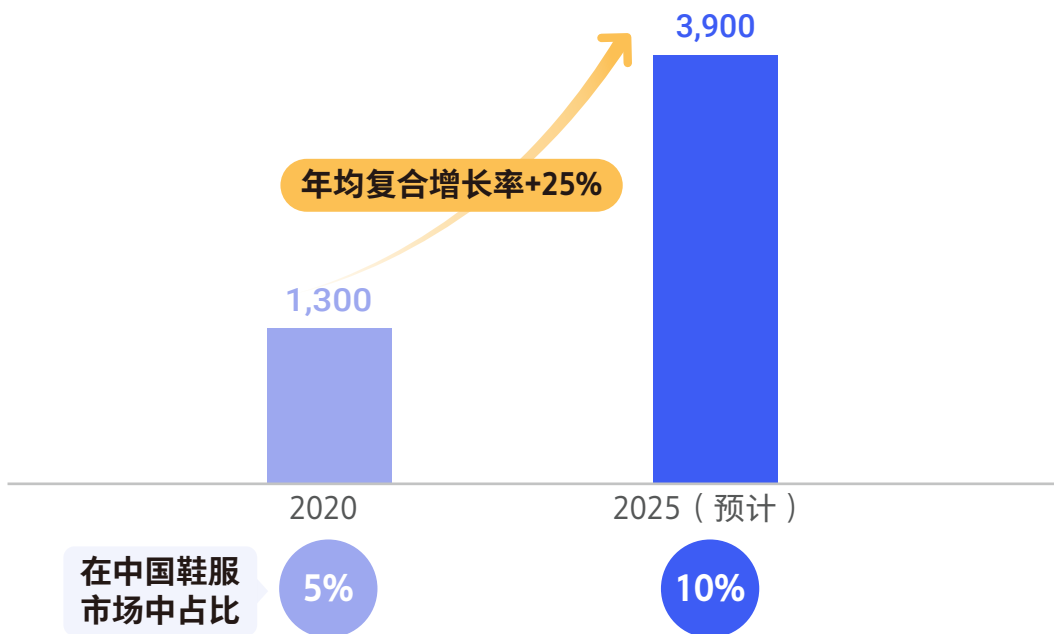
资料来源：欧睿国际、专家访谈、腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

鞋服行业

- 同美妆行业类似，尤其从疫情以来，普遍重视线下业务的鞋服企业将私域作为企业回款、复苏的策略，投入人力与物力资源布局私域业务，预计2020年到2025年，更多鞋服品牌方会加入或逐步深化私域业务发展，预计到2025年鞋服私域在整体鞋服市场中的占比将从5%提高到10%，规模达到3,900亿元（见下图）。

中国鞋服行业私域市场规模¹（2020-2025）

单位：亿元



1. 中国鞋服市场：包含服装、鞋履和配饰市场

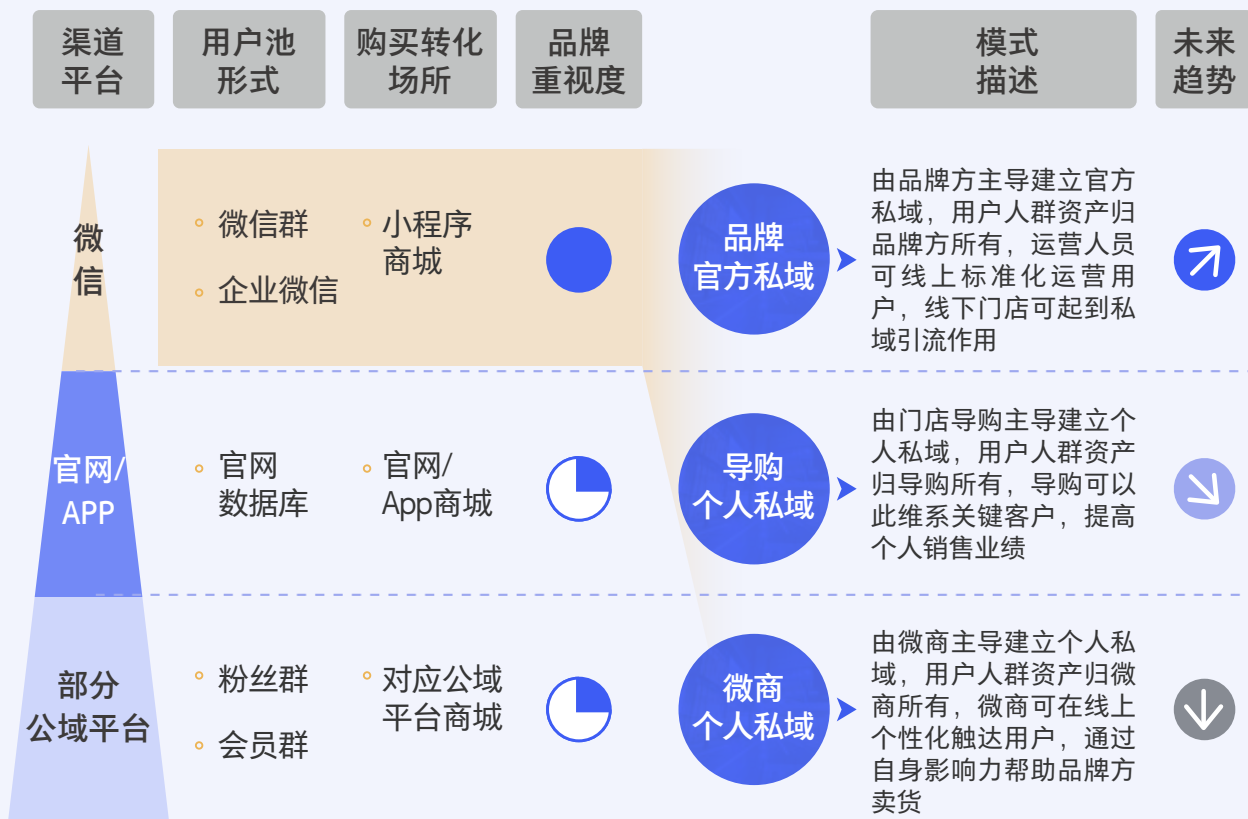
资料来源：案头研究、专家访谈、腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

品牌私域营销渠道发展趋势

品牌私域营销渠道主要有三类，通过以下三类渠道，品牌方可重复多次低成本地触达用户群体，其分别为基于微信生态建立的营销渠道（微信群、企业微信群、公众号等）、通过品牌官网或自建APP中获得的消费者授权的可与之直接联系的方式、品牌方在部分公域平台中建立的粉丝群或会员群，其中基于微信生态建立的私域营销渠道为企业布局重点。

在进一步对基于微信生态建立的私域营销渠道的研究中，我们发现，其营销渠道主要有三种形式，分别为品牌官方私域、导购个人私域、微商个人私域，随着私域流量价值的凸显，品牌方更有意愿搭建由其主导的、可以掌控私域流量的营销渠道，因此未来品牌官方私域将成为发展主流（见下图）。

品牌私域营销渠道发展趋势



资料来源：腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

高 ● ... ○ 低

品牌官方私域

由品牌方为主导建立的官方私域，私域中沉淀的用户群体流量归品牌方所有，企业私域运营人员可以在线上以标准化的运营流程和方式维系用户人群，同时，品牌方的线下门店也可以为线上私域流量池引流。

导购个人私域

由品牌线下门店的导购为主导建立的导购个人私域，私域流量不再归品牌方所有，而是归各个分散的门店导购所有，导购可以以此来维系已购消费人群并达成销售转化，提高个人销售业绩。

微商个人私域

由微商主导建立的个人私域，流量池中用户群体归微商个人所有，不同的微商可在线上个性化地触达用户人群，通过其自身影响力帮助品牌方卖货。

品牌微信官方私域营销渠道搭建情况^o

品牌微信官方私域营销渠道布局

- 品牌头部企业已基本完成在微信生态中品牌官方私域营销渠道的建设。调查显示，2021年双十一大促活动销售额排名靠前的25个品牌，已经全部搭建了官方微信公众号和视频号，88%的品牌搭建了官方微信小程序商城，80%的品牌曾通过微信视频号直播，56%的品牌启用企业微信运营用户人群，44%的品牌搭建了官方微信群触达用户人群，值得一提的是，36%的品牌已经完成微信官方私域营销渠道全覆盖（见下图）。

头部品牌¹微信官方私域营销渠道布局现状

1. 筛选标准：2021年双十一GMV排名靠前品牌

资料来源：案头研究、腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

从研究中我们还发现，大部分品牌方都单方面向消费人群输出信息流的微信私域平台（微信小程序商城、公众号以及视频号等）出发，逐步向品牌方与消费人群双向交流的私域（企业微信、微信群、直播等）拓展，在拓展过程中，品牌方则需要更多的如私域用户运营、内容运营等私域业务相关的人才。

品牌私域营销渠道的搭建对人才组织提出新的需求^o

基于腾讯私域增长四力模型，我们发现，品牌方在初期搭建私域业务时，会把重心放在“商品力”和“产品力”，而后随着对私域业务认知的成熟和完善，会更加注重对于“运营力”和“组织力”的发展（见下图）。



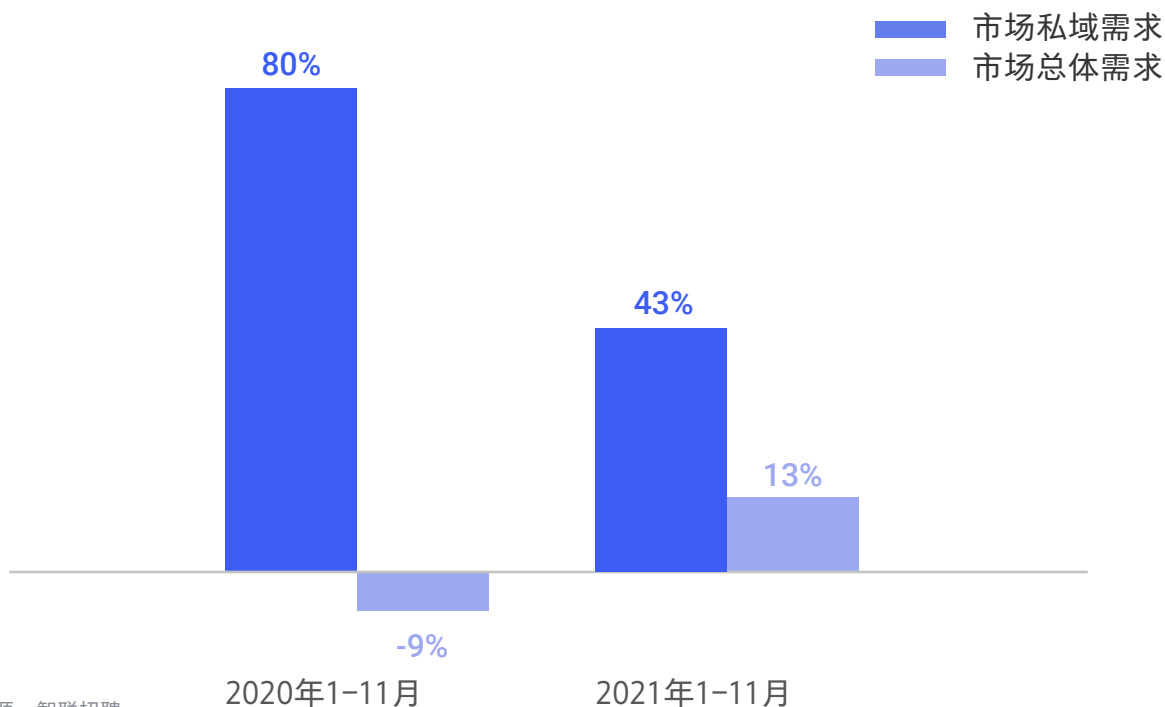
资料来源：腾讯智慧零售

在私域业务初期，“商品力”的建设旨在确定私域渠道商品策略，找到与其他渠道相区别并符合私域用户人群期待的商品，同时，为顺利搭建并运营私域业务，从品牌方初期搭建单方向信息流的私域平台（微信小程序商城、公众号以及视频号等）到发展为与消费人群双向交流的私域平台（企业微信、微信群、直播等）都需要过硬的私域基础建设，这就需要“产品力”为品牌方解决私域平台功能和交互设计问题，但随着私域业务的发展，私域用户量快速增长，“运营力”的重要性逐渐凸显，其帮助品牌方更高效的运营维护用户人群并促成销售转化和复购，打通私域GMV增长路径，而“运营力”发展的背后是“组织力”的支撑，“组织力”可以帮助品牌方高效的运转并系统性优化私域业务，为私域业务

提供强有力的组织架构支撑和协同作战能力，所以品牌方应把目光聚焦在私域业务团队的设置和组织架构的搭建上。

同时我们从人才招聘数据中也能发现品牌方对私域“组织力”的重视。近两年品牌方纷纷加快布局私域业务，品牌方对私域业务的人才需求快速增长，值得一提的是，在2020年由于疫情影响中国人才市场需求萎靡的情况下，品牌私域人才需求逆势崛起，可以说，2020年的疫情加速了品牌对私域业务的布局。

中国人才招聘同比增速



智联招聘数据显示，2020年1~11月市场总体人才招聘同比下降9%，与之形成鲜明对比的是，私域人才招聘同比增长高达80%，在此基础上，2021年私域人才招聘依然保持增长势头且显著高于总体市场水平；2021年1~11月，私域人才招聘同比增长43%，总体市场人才招聘同比增长仅为13%（见上图）。下一章我们将从品牌私域业务组织的视角出发，分析私域业务对人才的需求状况。



第二章

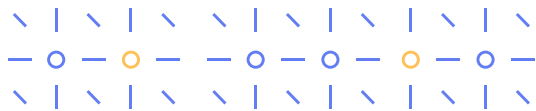
品牌私域运营组织洞察




2.1 品牌私域业务运营独特性

从消费者全生命周期来看，品牌一开始借助传统公域和线下营销行为获取曝光流量，向市场输出产品优势完成产品种草的动作，在用户人群完成第一次购买后将其流量引流至私域，通过私域运营完整消费者感知，提供售后、解答、二次种草、用户群体唤醒等服务以达到保存流量资产并不断深挖用户人群生命周期价值的目的，并且通过激励粉丝的分享可以进行低成本甚至无成本的粉丝增长，进一步反哺公域和线下用户池。在此视角下，我们不难发现传统营销的核心诉求在于获取品牌曝光、提高品牌声量、吸引有效流量和完成销售转化。而相比较来说，私域的核心诉求是通过加深触达程度和管理与用户人群的关系以激发其转化、复购和分享（见下页图表）。

因此可见，私域业务战略意义不仅仅停留在销量转化层面，而是延展到品牌发展的方方面面，**其价值诉求涵盖市场营销、销售转化与用户关系管理**：数字化用户人群资产的沉淀将助力品牌不断拟合精细化目标消费群体的画像，持续优化迭代产品组合和运营方针；多样创意的私域服务体验将触发用户群体进行自发口碑传播，不断拓宽客群边界；私域生态赋能的反复高频触达用户人群唤醒行为以及闭环转化链路也将夯实维稳复购率，增强用户人群的粘性。私域运营提供了消费者与品牌可以自由沟通的平台，加深了双方相互了解的渠道，而这些来自于真实用户人群的反馈的洞察将助力直抵品牌建设核心，实现品牌长虹。





“我们品牌从前两年开始便在布局私域业务了，对私域业务的定位就是品牌线上线下一体化的自主经营阵地…运营目标是希望能增加品牌粘性、忠诚度、活跃度，提升品牌的信任感，并且能完善用户人群的信息标签体系，建立完整的品牌数据，帮助我们深度了解目标人群…”

——某国际知名美妆品牌

“我们其实在渠道建设方面已经相对完善了，消费者的接触和了解也挺丰富的，但是我们想要和他们产生更深的接触，需要非常完整地把所有的用户群体数据更好地纳入到集团体系中，推进更加符合本土消费者的产品研发，所以我们在私域上的前期投入比较多，着力在用户人群的数据获取上…”

——某国际知名美妆品牌

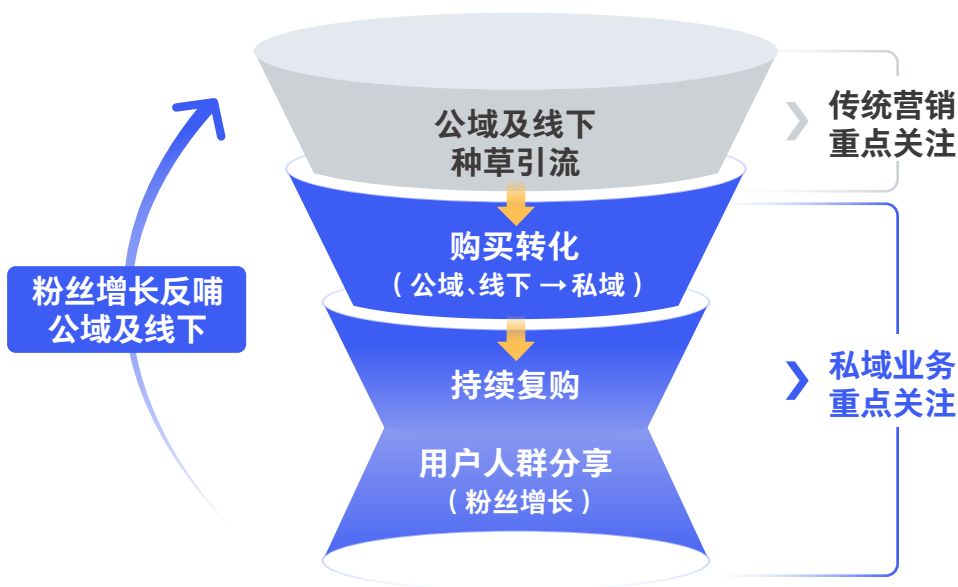
“我们对私域的诉求首先是能够承接销售转化，在这个基础上加强用户关系管理，通过私域提高已购消费群体对我们品牌的粘性，结合线上线下门店数字化联动，促进会员的复购消费…”

——某国际知名鞋服品牌

“我们希望私域业务可以尽量把存量的用户人群都下沉到私域流量池来，这对于品牌来说是自有资产，在此基础上再去发展用户增长，实现转化复购…”

——某国际知名鞋服品牌

私域业务关注重点



资料来源：腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

基于品牌私域业务独特的价值诉求，我们发现品牌方在私域运营上往往具备以下特点：

人才体系

- 私域人才具备更强的**资源整合**能力：私域业务需跨部门协同，乃至私域服务供应商的共同参与。因此能否有效实现资源的跨部门、跨渠道协同支持将直接影响私域运营的效果。这对私域人才线上线下以及跨部门的资源的调动整合能力提出了更高的要求。

“我们比较看重私域人才的跨部门以及线上线下的资源整合能力，因为私域业务的玩法不同于公域也不同于线下，它需要打通两端，同时去和各个部门横向沟通，协调整合资源……”

——某国际知名鞋服品牌

- 私域人才具备多场景的**用户人群经营**能力：私域业务模式以消费者为核心，进行多场景营销触达。在此业务模式下，用户人群可被视为品牌方拥有产权的固定资产，需私域团队对其持续经营，不断盘活提升品牌用户人群价值，因此要求私域人才加强在多场景下的用户人群经营能力。

“私域这块儿腾讯的触点比较多，也比较散，所以要求私域人才能够熟悉微信系统里的用户场域管理工具，针对多渠道进行引流策划，对不同场景下的会员运营有比较清晰完整的心得方法”

——某新国货美妆品牌

- 私域人才具备更全面的**数据分析**能力：私域业务的高效运营离不开对私域用户群体分层分级的精细化运营管理，这就需要私域团队分析更丰富更全面的用户群体数据并制定精细化的用户人群标签，并需要私域团队对数据进一步分析，以数据为依托进行私域运营方案的优化，不断提高转化效率和用户忠诚度，并且对用户人群喜好、审美、口味等数据的分析也可以反哺产品的研发和创新。

“数据分析能力是必须的，因为它需要比传统电商更丰富的用户人群数据和标签，而且我们品类比较多，不同品类的用户群体的标签模型也是不同的，不能相互套用，同时，私域业务不光要看GMV，还要从数据上看出他们喜欢什么样的产品，传统电商不需要做到这么深入，所以私域要求非常高、非常全面的数据分析能力”

——某国际知名美妆品牌

组织模式

- 私域业务成为“一把手”工程：由于私域业务运营性强，需和多个团队、部门配合，且触及到全域业务增长指标的拆解与承担，因此大部分品牌方将私域业务作为一把手工程，利用顶层力量推动私域业务的开展。

“私域业务是集团层面关注的一把手工程。对整个品牌来说，私域业务指标会拆分到各个部门，各部门进行联动，因此当私域团队在牵头推进各部门私域相关KPI目标达成时，由于大家对一把手工程的重视性，以及共同一致的目标，各部门会及时响应…”

——某国际知名鞋服品牌

- 私域部门提升至**战略级**部门：由于流量红利的逐步消失，公域获客成本的逐步攀升，大部分品牌方将私域业务视为下一个增长点并将其提升至商业战略的高度，因此在组织架构上大多将私域部门设立为企业一级部门，私域业务负责人直接向总经理汇报。

“私域部门是一级部门，直接汇报给CEO…因为私域业务和其它部门都有相互紧密的协同，比如要和总部品牌部门协同，数据要和总部数据部门协同；商品也需要，例如一些现有产品，什么卖的好，什么库存量大，想做销量的话，需要向总部批发；商品部要什么东西，总部会给一个红线价格，规定不能低于多少去卖…因此私域部门需要设立在一个战略层级上，方便推动业务的开展”

——某国际知名美妆品牌

2.2 品牌私域业务人才体系

围绕品牌在布局私域业务时的三大核心价值诉求：市场营销、销售转化、用户关系管理。品牌方希望通过私域营销渠道帮助其增添品牌露出，尤其在初期试点和探索私域业务阶段，品牌方希望通过私域可以更多地出现在消费者视野中，在此基础上，待私域业务进入稳定运营阶段，品牌方希望私域业务会成为其新的销售转化阵地，成为真正的销售渠道带来收入增长，同时，通过建立群等方式，品牌方可以更直接的接触用户人群和管理用户人群，有效增加他们的忠诚度。

为支撑这三大核心价值诉求，品牌方通常设有7种核心私域业务岗位类别，并在团队组建时有所侧重（见下图）。

品牌私域业务人才体系

私域业务人才体系	市场营销	销售转化	用户关系管理
私域业务负责人	整体负责		
★ 数字导购		✓	
品牌市场投放	✓	✓	
商城运营	✓	✓	
★ 用户运营	✓	✓	✓
★ 内容运营	✓	✓	✓
数据分析	✓	✓	✓

★ 私域运营独有岗位

资料来源：专家访谈、腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

私域业务负责人

- 负责设计公司整体私域业务路径和方向，制定私域运营策略，管理整个私域业务团队，明确对成本及预算的控制，针对拉新、留存、促活、转化、分享等环节制定私域业务运营指标，并对指标进行定期监测，明确私域团队奖惩制度。

数字导购

- 该岗位在私域运营中新兴涌现，其利用数字化的工具和运营方法赋能传统线下门店导购，使其具备从用户人群到店，离店再到闭店的全链路多场景服务用户人群和营销的能力，从而实现线下导购业绩的增长，数字导购岗位多见于同时兼有线上与线下渠道的品牌。

品牌市场投放

- 负责制定品牌市场投放策略，设计从公域引流到私域的营销方法，制定投放效果指标，跟进行业产品投放动态，定期监测指标并优化市场投放策略，对接网络达人并为品牌定调，以实现公域流量的系统转化为最终目标。

商城运营

- 负责制定微信小程序运营策略及日常店铺的运营，在完成销售目标的同时提升用户体验。与过往公域商城运营岗位不同的是，私域的商城运营需要策划营销活动，统筹安排和分配活动资源，监测活动效果以推动群用户群体的转化、留存和拉新，另外也需要基于对渠道和商品理解，选择并优化商品组合，选对货对于零售商型品牌尤为重要。

用户运营

- 在私域运营中新兴涌现，主要负责运营线上用户阵地，及时推送告知品牌促销活动，与用户人群友好适当的互动，帮助品牌完善用户群体的标签体系及画像，对用户人群按照活跃度、忠诚度等进行分层管理，以进一步提升群整体活跃度以及用户人群的粘性。用户运营岗位也负责在高活跃度群中发起用户群体的共创活动、进行新品派发等。

内容运营

- 在私域运营中新兴涌现，负责高频高质量地创作并编辑私域业务中所需的内容，完成核心内容的输出，检测网络实时热点，并需要对接数据团队，了解用户人群偏好以产出有温度的、能引起用户人群情感共鸣的群内容，进而提升用户人群关注度和活跃度。

数据分析

- 负责监控营销数据、运营数据和用户人群数据，整理并分析数据，对营销、运营等结果有效复盘，同时需定期与第三方竞品数据进行对比。相比公域运营的数据分析，私域运营中的数据分析需要重点关注消费人群在消费全生命周期中的各项行为，以便为更好地运营提供指导。

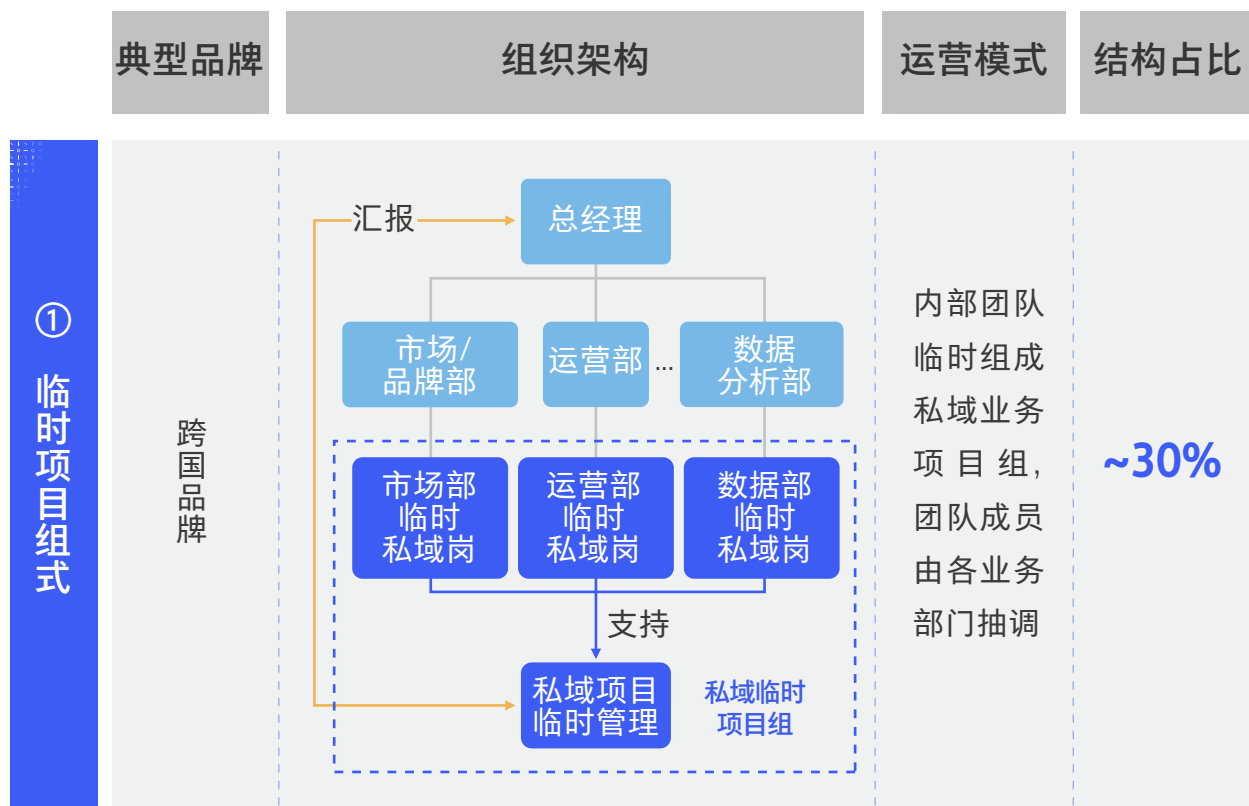
由于各类品牌的私域业务发展路径不尽相同，因此品牌方在建立私域业务团队时，上述7种核心岗位职责之间存在交叉重叠的情况。例如数字导购与用户运营岗位：在鞋服行业中，品牌方私域业务团队建立初期多从线下业务团队吸纳成员，因此该行业的线下数字导购通常兼任线上用户管理员，对用户人群进行线下到私域的全链路管理；而在美妆行业中，品牌方在建立私域业务团队时，团队成员大多从线上公域业务团队抽调而来，因此用户运营岗位多由具备线上运营经验的人员担任，数字导购岗位则由线下门店销售人员担任。

2.3 品牌私域业务组织架构

品牌私域业务组织模式

通过对市场上不同类型的品牌方的私域业务组织架构进行研究，我们观察到，目前市场上有3种从事私域业务的组织架构形式，且私域业务负责人都要直接向总经理直接汇报，可见品牌方已经将私域业务视为“一把手工程”（见下图）。

品牌私域业务组织模式



各个私域组织架构形式都向总经理直接汇报，私域业务在业内被视作一把手工程

资料来源：专家访谈，腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

典型品牌	组织架构	运营模式	结构占比
<p>② 供应商赋能式</p>	<p>跨国品牌</p>	<p>内部团队与外部供应商合作，由外部供应商提供客制化落地服务，内部团队进行决策输出及部分运营工作</p>	<p>~40%</p>
<p>③ 自建全能式</p>	<p>新国货品牌</p>	<p>私域业务基本完全由内部团队运营完成</p>	<p>~30%</p>

各个私域组织架构形式都向总经理直接汇报，私域业务在业内被视作一把手工程

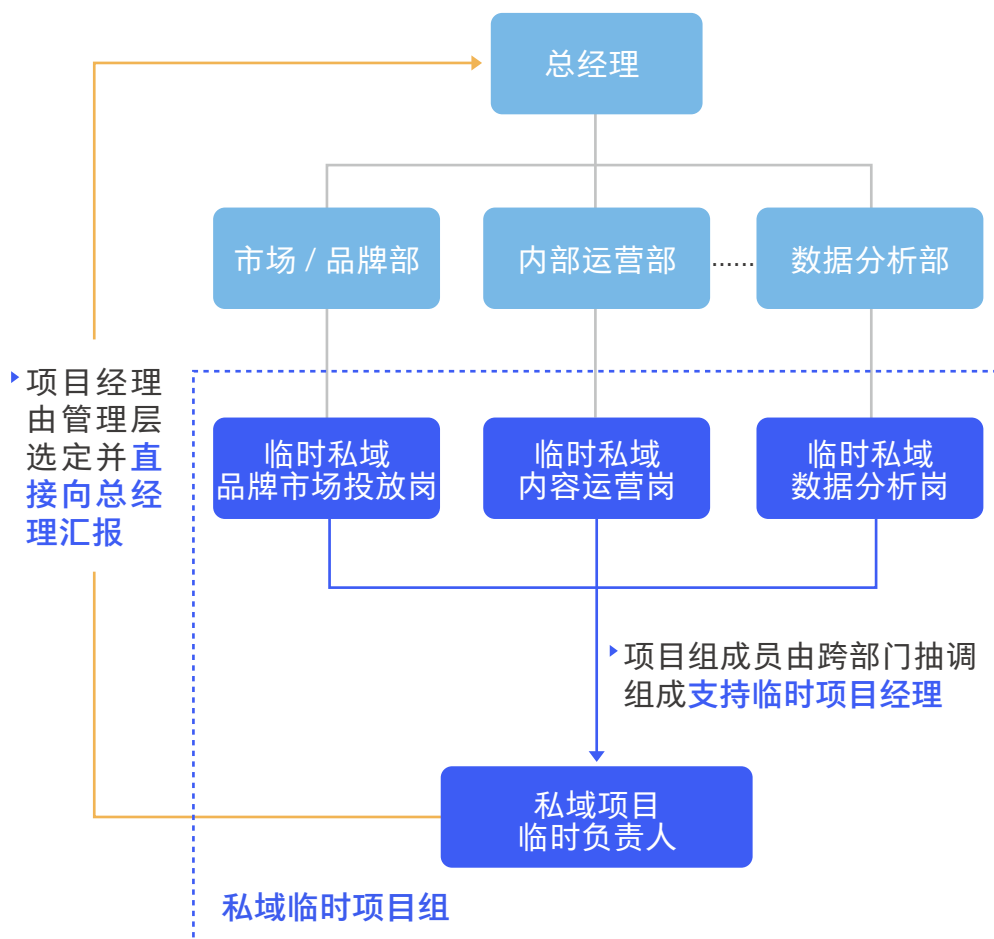
资料来源：专家访谈，腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

① 临时项目组式

- 品牌方为快速试点私域业务，会临时任命一位项目经理来负责私域业务试点项目，同时会从企业原有的市场/品牌部、运营部、数据分析部等部门抽调人手来协助和支持私域项目经理完成私域业务相关工作，私域项目经理直接向总经理汇报（见下图），此种组织模式多见于私域业务仍处于起步和探索期的品牌方，目前市场占比约为30%。

临时项目组式组织架构

→ 汇报线 → 支持线



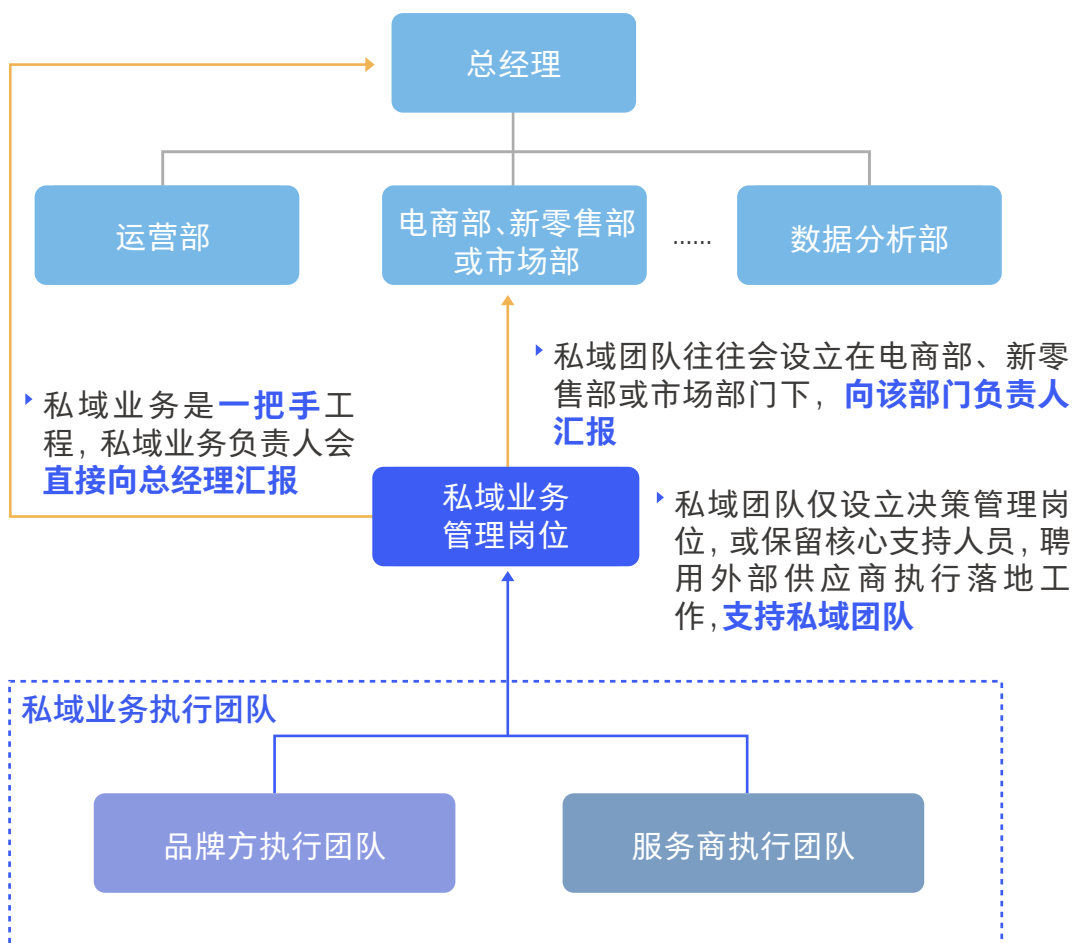
资料来源：专家访谈、腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

② 供应商赋能式

- 私域业务团队会建立在电商部、新零售部或者市场部之下，私域业务负责人此时需双线汇报，既要向部门负责人汇报，也要向总经理汇报（见下图），这种组织模式多见于私域业务相对成熟的大型头部国际品牌，目前市场占比约为40%。

供应商赋能式组织架构

→ 汇报线 → 支持线



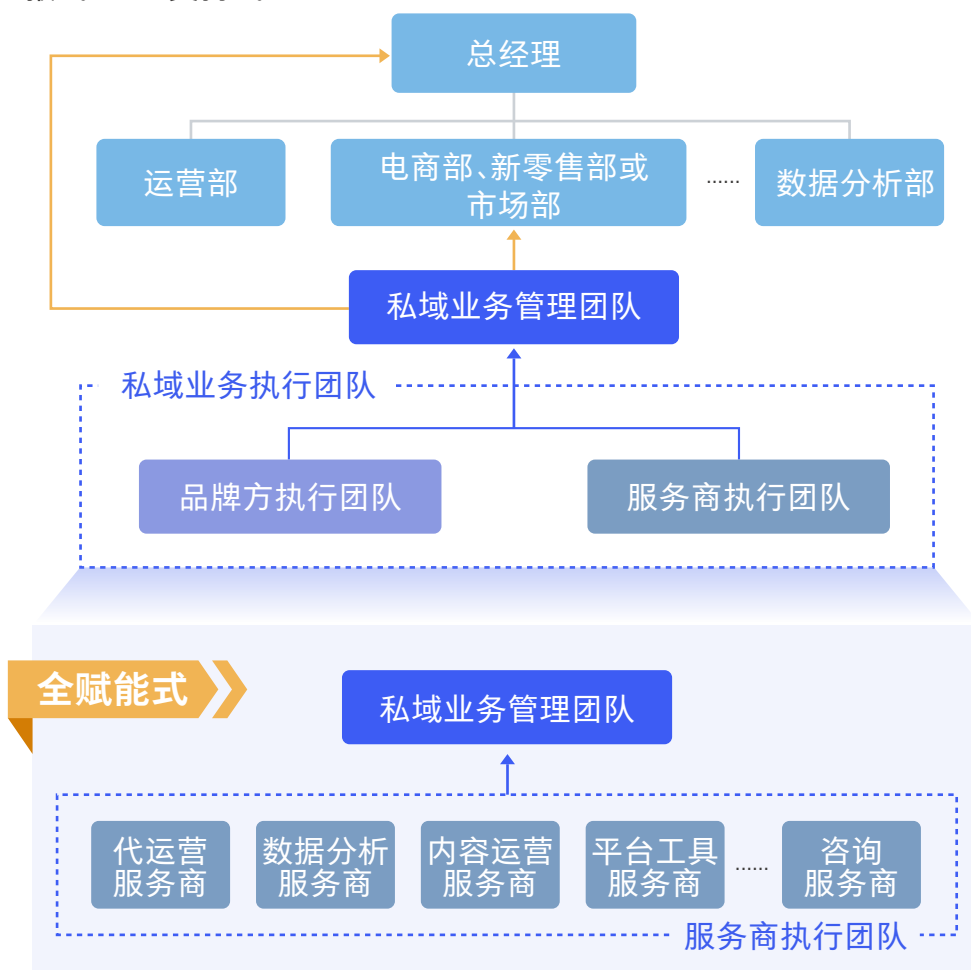
资料来源：专家访谈、腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

该模式基于供应商赋能范围，可以进一步划分出两大子模式

- 第一种为**全赋能式**（见下图）：供应商负责私域业务中具体落地执行层面所有的工作，如会员用户运营，会员数据分析，私域运营文案的编写等。而私域团队仅需扮演私域业务的决策大脑，负责统筹管理私域业务并输出私域运营的方向和策略。例如国际美妆品牌多采用此类模式。

供应商全赋能式组织架构

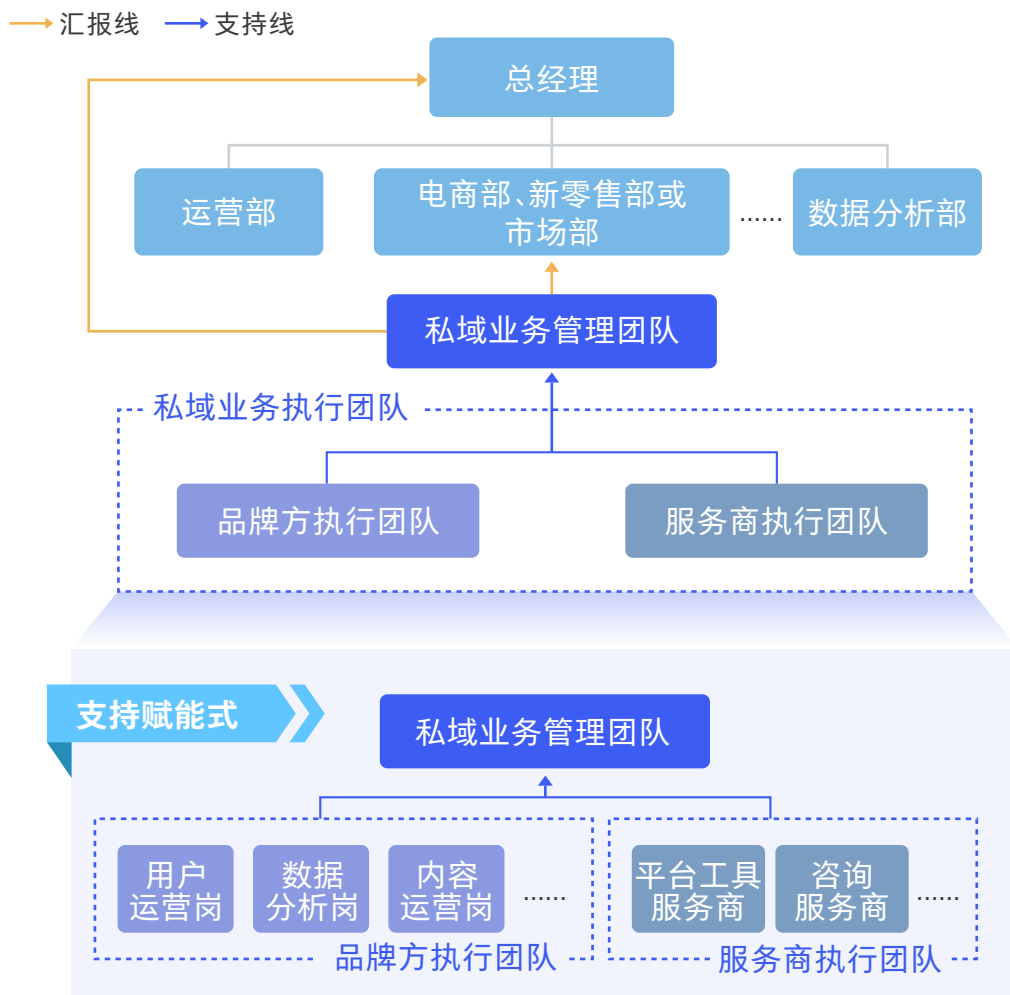
→ 汇报线 → 支持线



资料来源：专家访谈、腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

- 第二种为**支持赋能式**（见下图）：供应商基于品牌方的需求，进行定制化的私域业务落地支持。而私域团队除了扮演私域业务的决策大脑外，还基于自身情况，自建部分私域业务运营岗位，如用户运营岗、内容运营岗、数据分析岗等，以便企业能快速有效地触达品牌会员，及时获取并分析会员信息。例如中大型鞋服品牌多采用此类模式，鞋服行业较重线下运营，大量存量用户人群的资源掌握在门店导购手中，因此在推进私域业务发展时，鞋服品牌方倾向于让线下门店导购同时负责线上用户运营，将线下用户人群引流至线上私域中，并通过品牌方自主编写的私域营销内容，进行会员线下至线上私域全链路管理。

供应商支持赋能式组织架构



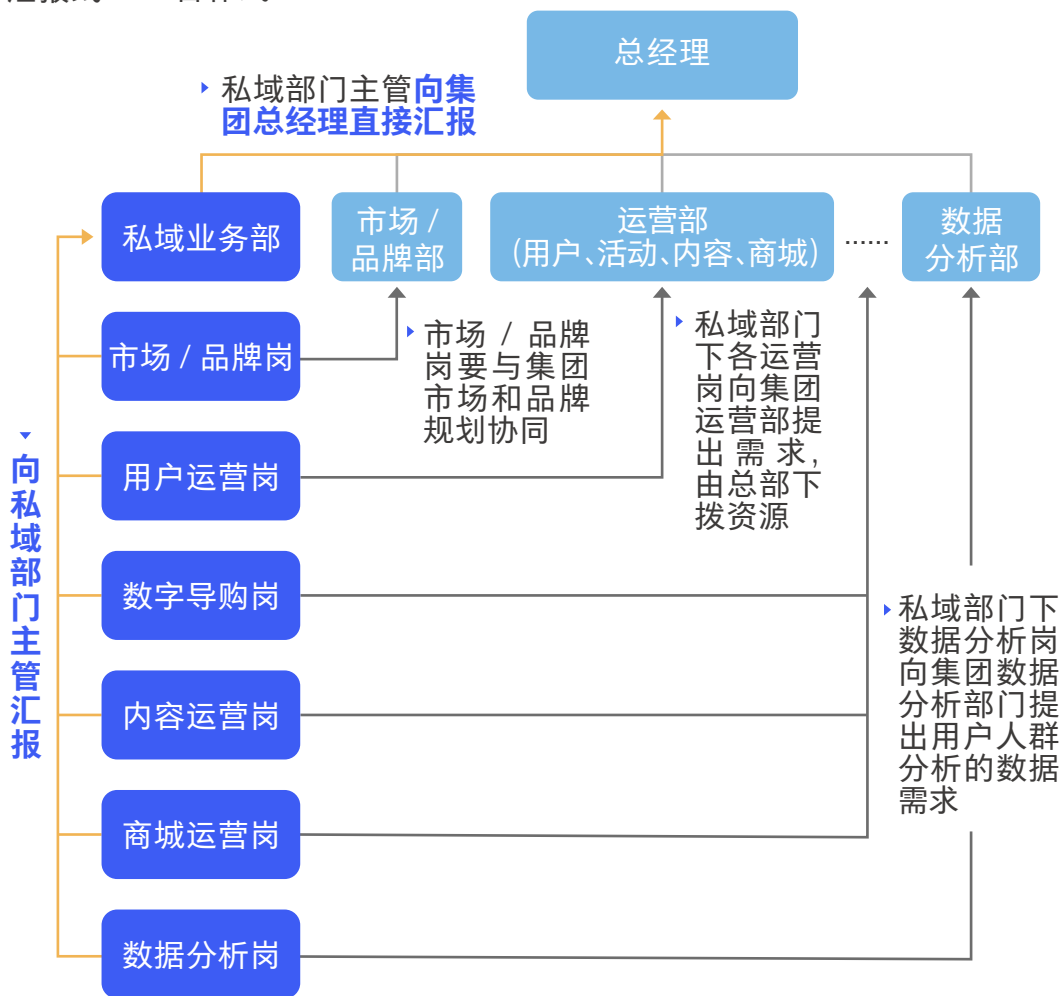
资料来源：专家访谈、腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

③ 自建全能式

- 在自建全能式组织模式中，私域业务部成为与市场/品牌部、运营部、数据分析部等部门并列的独立一级部门，私域业务部与其他各部门需要紧密协作配合，其部门内部岗位配置齐全，私域业务负责人直接向总经理汇报（见下图），这种组织模式多见于私域业务较为成熟稳定的、体量较小的新国货品牌，目前市场占比约为30%。

自建全能式组织架构

→ 汇报线 → 合作线

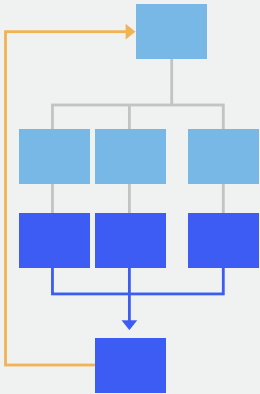


资料来源：专家访谈、腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

不同品牌私域组织模式的业务诉求及侧重

不同的私域组织模式根据其团队配置和价值定位对私域业务三大核心诉求有相应的侧重，所以随着私域业务的逐步发展，品牌方应不断调整组织架构，灵活适应私域不同发展阶段的业务诉求（见下图）。

品牌私域组织模式业务诉求匹配

	企业类型及业务诉求	业务侧重
<p>① 临时项目组式</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 企业类型 多应用于私域业务探索期企业 • 业务诉求 此类品牌对于私域业务一般不设 GMV 目标，主要关注： 	<p>A 市场营销 ★★★★★</p> <p>B 销售转化 ★★★★★</p> <p>C 客户关系管理 ★★★★★</p>

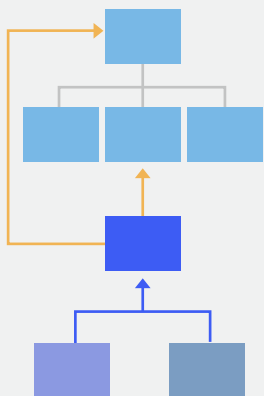
侧重程度 ★★★★★ ... ★★★★★
低 高

资料来源：专家访谈、腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

企业类型及业务诉求

业务侧重

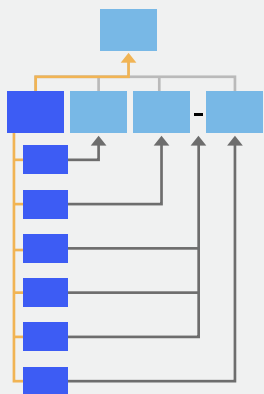
② 供应商赋能式



- **企业类型**
多应用于私域业务**稳定期**企业
- **业务诉求**
此类品牌综合看待私域业务的 GMV 和曝光度要求和销售转化情况，主要关注：

- A **市场营销**
★★★★★
- B **销售转化**
★★★★★
- C **客户关系管理**
★★★★★

③ 自建全能式



- **企业类型**
多应用于私域业务**稳定期**企业
- **业务诉求**
此类品牌重视私域业务的 GMV 成效，关注全部诉求：

- A **市场营销**
★★★★★
- B **销售转化**
★★★★★
- C **客户关系管理**
★★★★★

侧重程度 ★★★★★ ... ★★★★★
低 高

资料来源：专家访谈、腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

① 临时项目组式

- 品牌方私域业务处于起步和探索期时可搭建临时项目组式私域业务组织架构，在此组织模式下，相比于销售转化，品牌方更加侧重于市场营销以及用户关系管理，增添品牌露出的机会，并通过接触用户人群了解其需求，值得一提的是，在此阶段下品牌方更注重探索私域业务的可行性和未来实施路径与策略，对于三大核心诉求的重视程度都较低。

② 供应商赋能式

- 品牌方私域业务逐步稳定后可采用供应商赋能式组织模式，相比于临时项目组式，此组织模式对市场营销和销售转化这两个核心诉求的侧重程度有所增加。若在此之上，品牌方对用户关系管理有更进一步的诉求，则可自建用户关系管理相关岗位，如会员用户管理员，会员数据分析员等。

③ 自建全能式

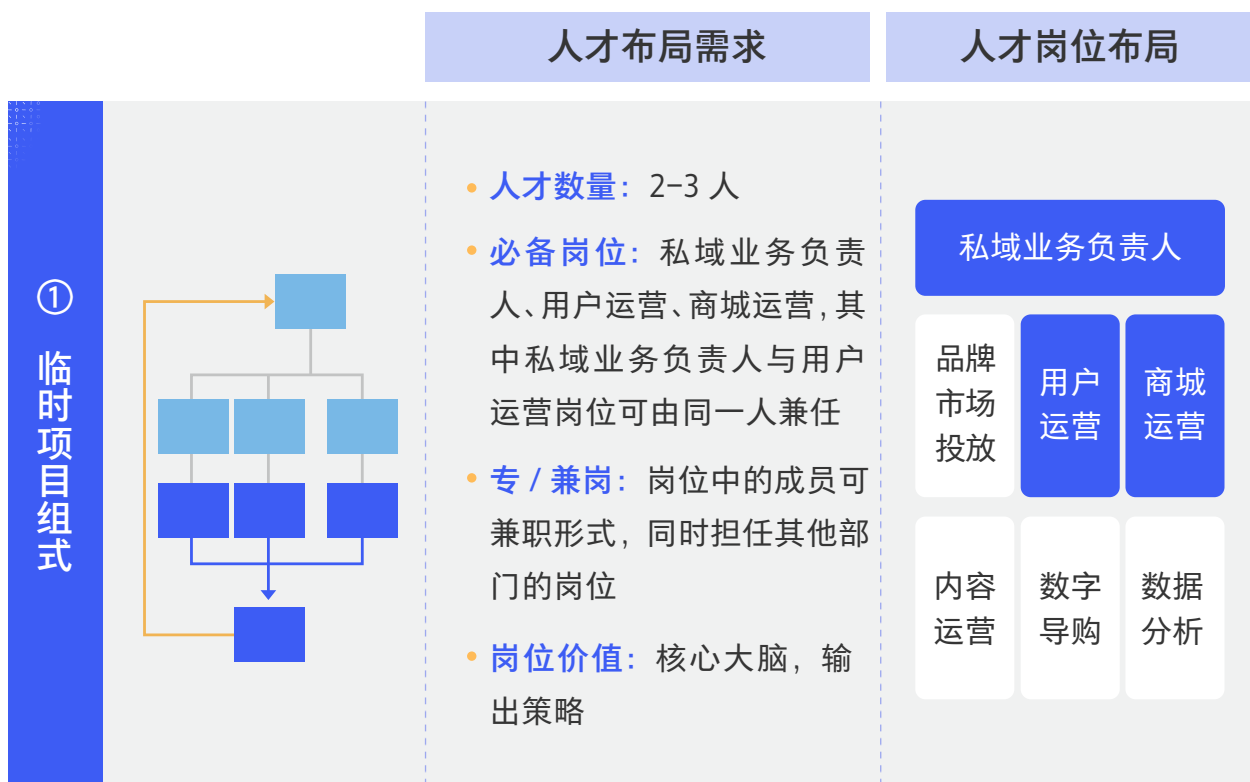
- 品牌方私域业务逐步稳定后也可以选择自建全能式组织模式建立私域业务团队，搭建此种组织模式的品牌方将私域业务看作重要的销售阵地和业务增长点，所以格外侧重销售转化，同时相比于前两种组织模式，自建全能式组织模式也更加注重用户关系管理。



不同品牌私域组织模式下的人才布局

在不同的私域组织模式下，相应的人才需求和岗位布局也有所不同，品牌方需重点把控核心岗位并明确岗位价值，才能更好的运转私域业务（见下图）。

品牌私域组织模式人才布局

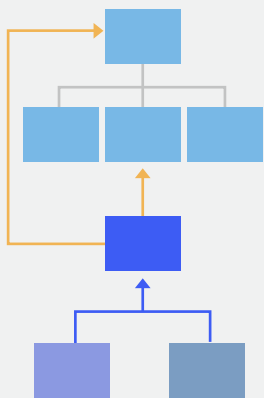


资料来源：腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

人才布局需求

人才岗位布局

② 供应商赋能式



- **人才数量:** 4-5 人
- **必备岗位:** 私域业务负责人、用户运营、商城运营、品牌市场投放、数字导购（有线下门店的品牌可选）
- **专/兼岗:** 各岗位专人专岗
- **岗位价值:** 核心大脑，输出策略，核心业务执行

私域业务负责人

品牌
市场
投放

用户
运营

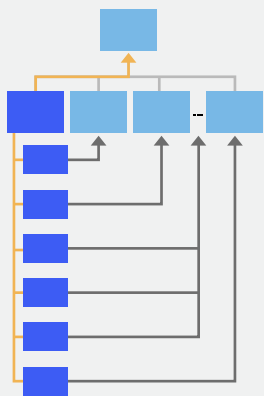
商城
运营

内容
运营

数字
导购

数据
分析

③ 自建全能式



共有两种模式

共性：各岗位专人专岗

模式一

- **人才数量:** 7 人
- **岗位价值:** 核心大脑，输出策略

模式二

- **人才数量:** 几十 - 几千不等
- **岗位价值:** 策略输出 + 落地执行兼备

私域业务负责人

品牌
市场
投放

用户
运营

商城
运营

内容
运营

数字
导购

数据
分析

① 临时项目组式

- 此种私域组织模式需要设置私域业务负责人、用户运营以及商城运营岗位，其他四种岗位（品牌市场投放、内容运营、数字导购、数据分析）需要完成的相关工作可依靠外部私域服务商赋能，项目组内部，私域业务负责人可以兼任用户运营负责人，同时因为是临时私域项目组，项目组成员可同时兼任其他非私域相关部门岗位，私域业务团队相对精炼，由2至3人组成即可，主要负责制定私域业务策略，探索私域业务方向。

② 供应商赋能式

- 供应商赋能式组织模式中需要设置私域业务负责人、品牌市场投放、用户运营以及商城运营岗位，对于同时有线上与线下渠道的品牌，还应设置数字导购。内容运营和数据分析工作可交予私域服务商协助完成，私域团队成员应全职负责私域相关业务，且团队4至5人的配置较为精炼，主要负责把控私域业务节奏和方向，制定顶层私域业务发展策略，选择执行重要核心工作。

③ 自建全能式

- 品牌方私域团队应覆盖全部7个核心私域业务岗位，且专人专岗，至于团队规模方面，根据品牌方是否要建立用户运营执行及落地团队，有两种模式

模式一

私域业务团队主要负责把控业务方向及运营策略的制定，将用户运营落地执行所需的大量人力外包给私域服务商，此时私域业务团队规模较小，每个核心岗位设置1名负责人，共计7名成员即可。

模式二

私域业务团队在输出策略把控方向的同时，也负责落地实施私域运营规划，此时私域业务团队规模将扩大到根据业务需求所需的几十至几千人不等，团队规模较大。

不同品牌私域组织模式的优劣势

① 临时项目组式

优势

临时项目组式组织可以集中火力快速、敏捷地搭建起私域团队并运作私域业务，实现从“0”到“1”的孵化；同时，临时项目组不会大规模改变原有组织架构，对公司其他业务不会产生太大影响。

劣势

临时项目组在小规模试点私域业务的情况下较难大规模开展业务，私域业务体量较小，并且由于公司并没有真正建立起私域业务团队，较难真正沉淀私域数据，因此较难凸显出私域业务带来的价值。

② 供应商赋能式

优势

私域业务团队可以找专业的供应商团队，借鉴其业务经验完成私域业务运营；同时，供应商赋能式组织私域团队人员精简，团队内部管理、沟通、人力等成本较低。

劣势

私域团队更多依靠外部供应商完成实际业务，较难将供应商能力内化进而提升私域团队自身能力，并且若将私域内容运营以及产生的私域数据都交由供应商分析提供，团队自身对数据的掌控和分析不足。

③ 自建全能式

优势

品牌方真正拥有私域用户人群数据，实现私域数据的沉淀和累积，可分析流量数据进一步挖掘私域用户人群价值；在私域业务人才和经验方面，团队通过自身团队的运营可以得到很好的积累。

劣势

相对更大的团队规模对团队协作能力要求较高，需要团队内部以及各团队间紧密配合以推动私域业务实施，并且品牌方自建全能团队需要招聘特定岗位的专业人才，并对职员进行特定技能培训，对其人才招聘和培养提出更高要求。

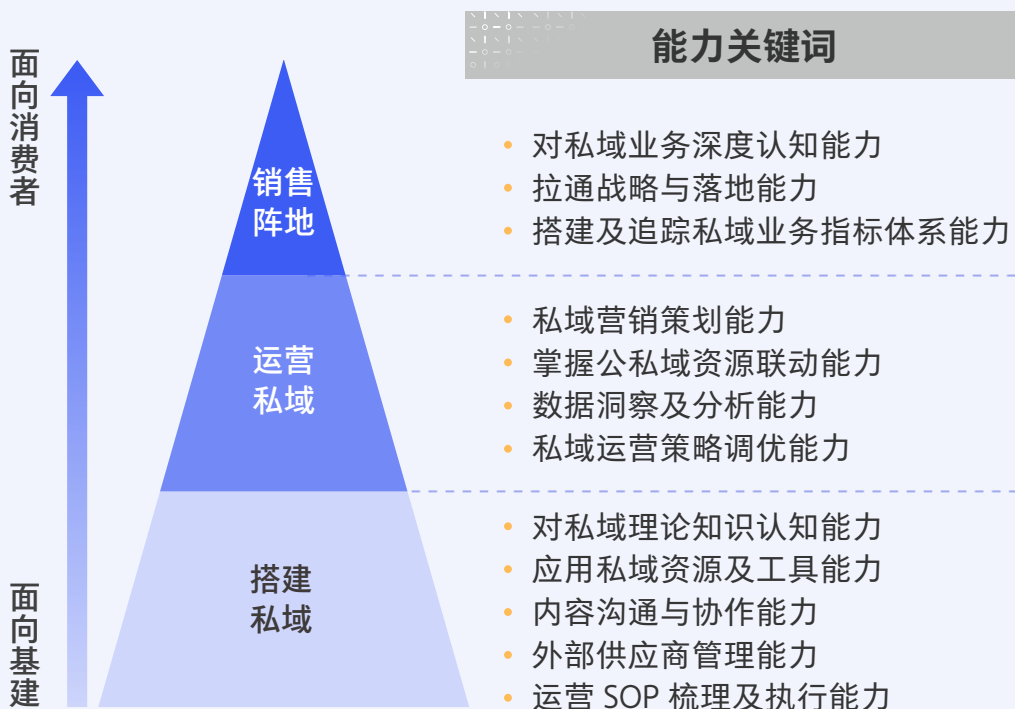
2.4 品牌私域业务人才能力需求

为顺利推进私域业务，并通过私域业务实现销售业绩规模化增长，品牌方在选择合适的组织架构基础上，也需要对私域业务团队的人才能力提出一定需求。

品牌私域业务人才能力模型

通过对不同类型的品牌方进行研究，我们认为，从侧重私域业务的搭建到面向消费者侧重私域业务的销售转化，可以将私域业务分为三个层面，每个层面下各有关键能力需求（见下图）。

品牌私域业务人才能力模型



资料来源：专家访谈、腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

搭建私域

- 品牌方在搭建私域业务时，要求私域团队熟悉私域理论知识，熟练应用私域工具，进而帮助品牌搭建起私域阵地，同时，企业内部各部门的协调和沟通以及和外部供应商的对接和管理对私域业务的顺利搭建尤为重要，因此我们梳理出这一层面所需的5个关键能力项：对私域理论知识认知能力、应用私域资源及工具能力、内部沟通与协作能力、外部供应商管理能力、运营SOP梳理及执行能力。

运营私域

- 私域运营作为一种新型的运营手段，要求私域业务团队能充分联动公域资源为私域流量池蓄水，并制定相应策略稳步带动私域业务的增长，同时，这一层面还要求私域团队能以数据与成本为导向的不断优化运营策略并反哺产品迭代，基于此，我们梳理出4个关键能力项：私域营销策划能力、掌握公私域资源联动能力、数据洞察及分析能力、私域运营策略调优能力。

销售阵地

- 品牌方需要私域业务团队制定私域业务战略，贯彻落实战略方针，并实施落地运营策略，进而将私域业务打造为品牌内重要的销售渠道，同时私域业务团队要根据私域业务特性制定针对性的业务指标并持续追踪业绩表现，并根据实际情况调整优化，基于此，我们梳理出这一层面所需的3个关键能力项：对私域业务深度认知能力、拉通战略与落地能力、搭建及追踪私域业务指标体系能力。



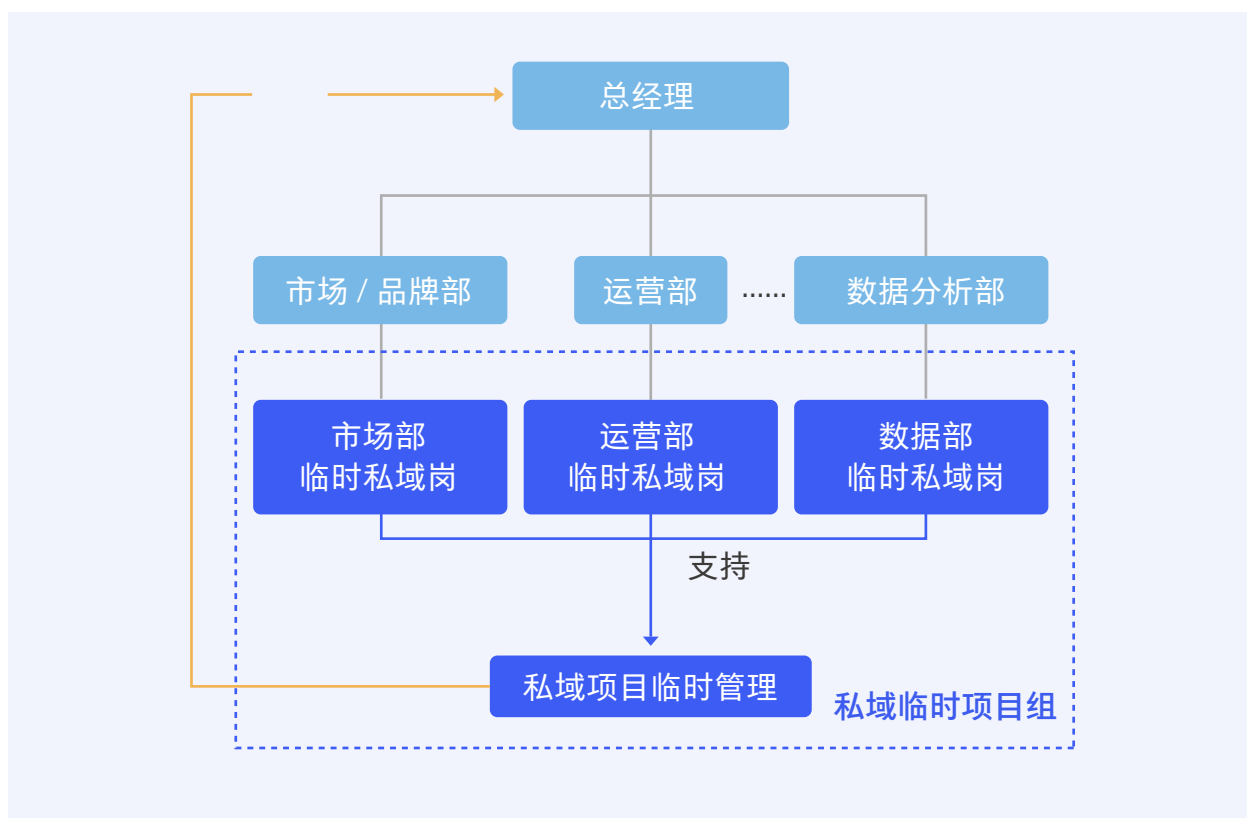
不同品牌私域组织模式下的人才能力需求^o

在不同的品牌私域组织模式下，由于其业务侧重有所不同，人才组合方式有所不同，所以私域团队重点能力需求上也体现了一定的差异性。

① 临时项目组式

- 私域业务团队以快速试点私域业务，建立私域业务工作体系，并且为后续私域业务发展方向提供决策支持为目标，对私域团队人才能力有如下重点需求（见下图）。

品牌私域业务人才能力重点需求——临时项目组式



资料来源：专家访谈、腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

业务目标

- **快速搭建业务团队：**以项目组的形式快速搭建团队并对私域运营工作进行试点，建立起私域运营工作体系
- **帮助决策后续私域业务发展：**以集团内某一品牌作为私域业务试点，探究私域业务对于其收入、用户人群满意度等的贡献，为决策后续是否大规模开展私域业务作支持

重点需求

需求说明

销售阵地

- 对私域业务深度认知能力
- 拉通战略与落地能力
- 搭建及追踪私域业务指标体系能力



私域业务开展在不同时期的业务目标不同，需要分阶段拆解业务指标

运营私域

- 私域营销策划能力
- 掌握公私域资源联动能力
- 数据洞察及分析能力
- 私域运营策略调优能力



私域的工作开展与公域密不可分，同时团队要对数据有自身洞察和理解以指导供应商落地

搭建私域

- 对私域理论知识认知能力
- 应用私域资源及工具能力
- 内容沟通与协作能力
- 外部供应商管理能力
- 运营 SOP 梳理及执行能力



项目组团队从各个业务部门抽调，需要团队建立对私域的共识、以及对资源及工具的使用

销售阵地

在销售阵地层面，为有效评估私域销售业绩，需要拆解业务指标并及时追踪监测，随着私域业务的发展，相应业务指标也应不断变化，所以应更注重团队搭建及追踪私域业务指标体系的能力。

运营私域

私域业务的搭建和开展与品牌方已有的公域流量密不可分，同时私域团队要对运营数据敏感，针对私域业务特性对运营数据进行分析，以此来协助私域业务团队制定策略并指导服务商落地执行，所以私域团队应掌握公私域资源的联动，并着重培养数据洞察及分析能力。

搭建私域

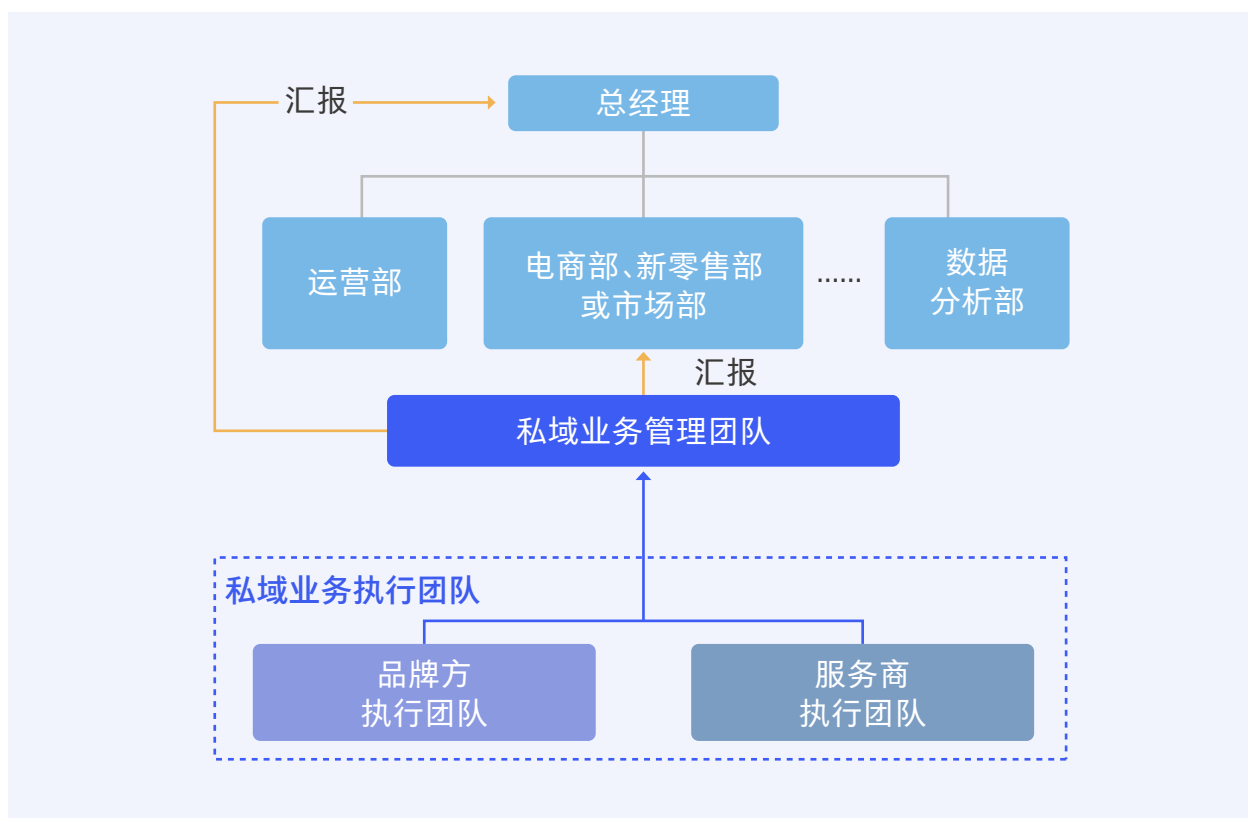
在临时项目组式组织模式下，私域团队成员由各个业务部门抽调组成，私域团队建立对私域业务的共识尤为重要，并且团队成员应尽快掌握私域业务资源和相应工具，所以私域理论知识认知能力、应用私域资源及工具能力以及运营SOP梳理及执行能力是对团队能力的需求重点。



② 供应商赋能式

- 私域业务作为品牌方线上业务的助力和补充，私域团队要更好的挖掘和利用存量用户群体价值，并通过私域运营提高用户人群的忠实度和复购率进而提高销售业绩，所以对私域团队人才能力有如下重点需求（见下图）。

品牌私域业务人才能力重点需求——供应商赋能式



资料来源：专家访谈、腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

业务目标

- **保持线上业务增长势能：**作为对线上业务的一种补充，私域业务可以更好地挖掘存量用户群体的价值，通过私域运营手段提高用户人群的复购率进而提高营业收入

重点需求

需求说明

销售阵地

- 对私域业务深度认知能力
- 拉通战略与落地能力
- 搭建及追踪私域业务指标体系能力



对私域业务有深入理解，更好地筛选供应商和把控供应商产出

运营私域

- 私域营销策划能力
- 掌握公私域资源联动能力
- 数据洞察及分析能力
- 私域运营策略调优能力



具体运营执行依靠外部供应商，但团队需要具备策略产出能力及差异化的策划能力

搭建私域

- 对私域理论知识认知能力
- 应用私域资源及工具能力
- 内容沟通与协作能力
- 外部供应商管理能力
- 运营 SOP 梳理及执行能力



团队需要紧密与外部供应商合作，对管理供应商的能力尤为看重

销售阵地

品牌方私域团队要对私域业务有深入的理解以便选择更适合的供应商团队，并可以在后续业务推进时把控供应商交付物质量，同时为更好地追踪私域业务销售转化情况，也需要搭建并监测业务指标体系以指导私域团队和供应商团队及时优化私域运营，因此私域团队应深刻认知私域业务，注重搭建及追踪私域业务指标体系的能力。

运营私域

在供应商赋能式组织模式下，具体私域运营工作的执行部分或全部依靠外部供应商，但私域团队需要具备制定策略和策划能力，所以在运营私域层面，私域团队应注重私域营销策划能力、数据洞察及分析能力以及私域运营策略调优能力。

搭建私域

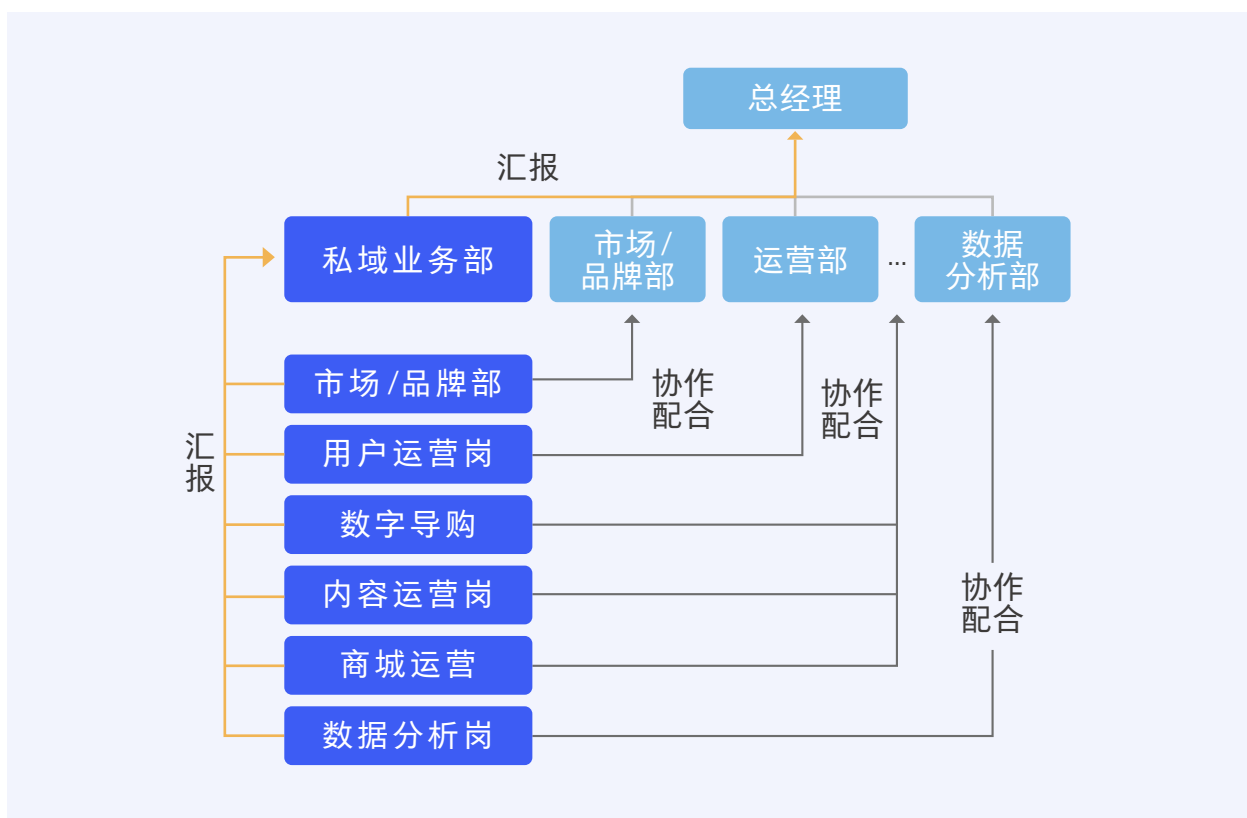
在搭建私域层面，私域业务团队需要紧密与外部供应商合作，以顺利搭建起私域业务，所以着重要求私域团队有对私域理论知识认知的能力，并有外部供应商管理能力。



③ 自建全能式

- 品牌方建立更加完备的私域团队，深耕私域业务，将私域业务建立成为新的增长引擎，在此组织模式下针对不同私域业务层面有如下重点能力需求（见下图）。

品牌私域业务人才能力重点需求——自建全能式



资料来源：专家访谈、腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

业务目标

- **深耕私域业务建立增长新动力：**建立基本完备的私域业务部门，深耕私域业务，挖掘存量用户人群价值，提高用户群体的复购率和忠诚度，打造公司新的业务增长引擎

重点需求

需求说明

销售阵地

- 对私域业务深度认知能力
- 拉通战略与落地能力
- 搭建及追踪私域业务指标体系能力



私域作为内部重要的销售阵地需要以销售为重要指标跟踪，并基于销售目标优化战略举措

运营私域

- 私域营销策划能力
- 掌握公私域资源联动能力
- 数据洞察及分析能力
- 私域运营策略调优能力



团队自己运营和维护私域用户池，频繁与用户人群沟通，需要基于数据洞察用户人群心理、执行营销策划以及定期优化迭代

搭建私域

- 对私域理论知识认知能力
- 应用私域资源及工具能力
- 内容沟通与协作能力
- 外部供应商管理能力
- 运营 SOP 梳理及执行能力



私域团队人员相对较多，需要团队内部沟通协作，同时对掌握私域资源和工具提出了更高的要求

销售阵地

私域业务作为品牌方重要的销售阵地需要以销售收入作为重要指标，并监测销售指标的变化，在究其变化根因后，不断优化私域运营策略和落地举措，此时私域业务深度认知能力、拉通战略与落地的能力尤为重要。

运营私域

私域业务团队独立运营和维护私域用户人群，频繁与用户人群沟通，需要基于数据洞察用户人群心理，制定私域营销策划并执行，并需要定期优化迭代，可以看出，在自建全能式组织模式下，运营私域业务层面尤为重要，所以针对这一层面的4项关键能力都要重点关注。

搭建私域

私域业务团队人员相对较多，更需要团队内部高效的沟通协作，同时对掌握私域资源和相应私域运营工具提出了更高的能力要求。

品牌私域业务团队重点能力建设方法

通过对各类头部品牌的私域业务负责人的访谈，我们归纳总结出了由于不同的业务侧重而导致的业务团队重点能力需求不同，并了解了他们对于关键能力建设的方式方法，识别出临时项目组式私域业务团队出于业务基础知识补充的需求大多选择专业机构平台进行培训赋能，供应商赋能式业务团队通常通过行业交流和机构平台来提高业务理解，而自建全能式的业务团队会选择内化内部业务经验来进行培训。

品牌私域业务团队重点能力需求总结

能力关键词	重点需求能力			培训赋能是否有效提高
	临时项目组式	供应商赋能式	自建全能式	
<ul style="list-style-type: none"> 对私域业务深度认知能力 		✓	✓	
<ul style="list-style-type: none"> 拉通战略与落地能力 	✓	✓		★
<ul style="list-style-type: none"> 搭建及追踪私域业务指标体系能力 			✓	
<ul style="list-style-type: none"> 私域营销策划能力 		✓	✓	★
<ul style="list-style-type: none"> 掌握公私域资源联动能力 	✓		✓	★
<ul style="list-style-type: none"> 数据洞察及分析能力 	✓	✓	✓	★
<ul style="list-style-type: none"> 私域运营策略调优能力 		✓	✓	
<ul style="list-style-type: none"> 对私域理论知识认知能力 	✓	✓		★
<ul style="list-style-type: none"> 应用私域资源及工具能力 	✓		✓	★
<ul style="list-style-type: none"> 内容沟通与协作能力 			✓	
<ul style="list-style-type: none"> 外部供应商管理能力 		✓		
<ul style="list-style-type: none"> 运营 SOP 梳理及执行能力 	✓			★

资料来源：专家访谈、腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

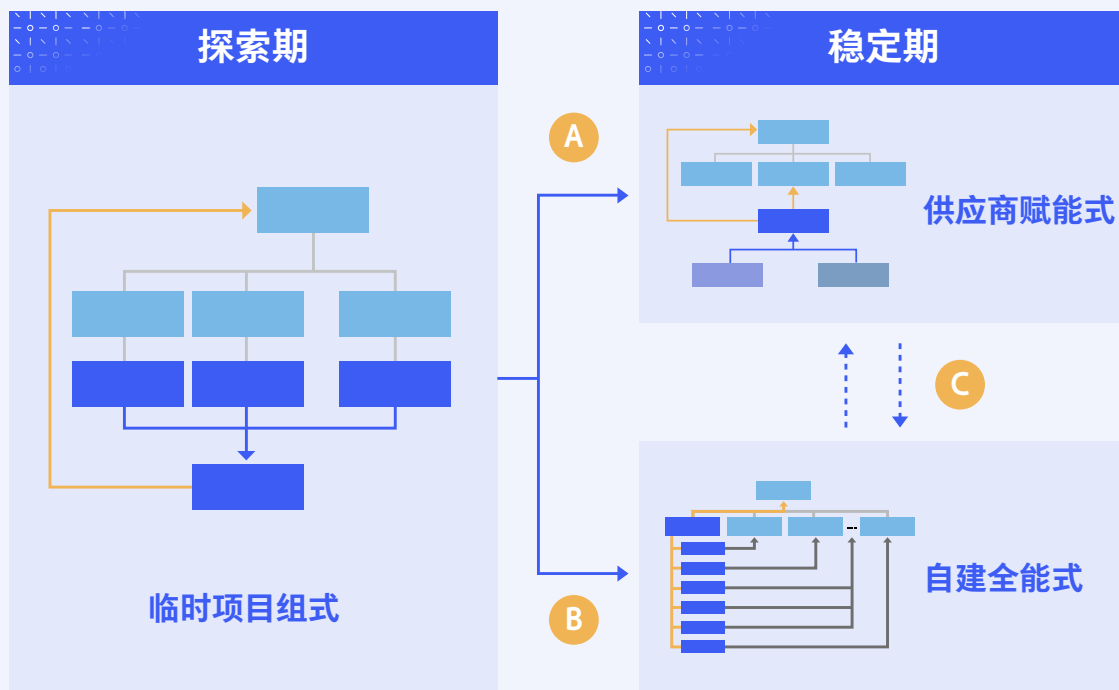
2.5 品牌私域业务团队组织模式的演变

通过研究大量具有代表性的企业的私域业务团队组织结构，我们发现私域业务运营组织形态为满足品牌总体业务发展战略而产生动态变化。经过进一步的归纳整理，我们得出以下组织形态演变方式（见下图）。

三种私域组织形态间形成流动

三种私域组织模式间形成流动

——> 主要演进路径 - - - -> 次要演进路径



资料来源：专家访谈、腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

组织流动路径A

- 随着数字化营销进入白热化竞争阶段，私域已经成为各品牌不可放弃的流量阵地，在企业抽调组建临时私域业务项目组后，受到业务量和业务复杂程度逐渐增加的影响，组织形态逐渐过渡至供应商赋能式。基于品牌的业务类型，企业可选择由供应商全赋能或基于自身情况，自建部分私域业务运营岗位，私域团队工作重点由搭建私域营销基建、跑通品牌专属私域业务流程转移至与供应商协作配合并进行相应管理。通过演变，品牌可以最小化内部对于岗位职责、组织架构的调整，借助外部供应商获取私域相关SaaS系统等中后台能力，完成从品牌建设到销售导向的渠道定位转变。

“2021年搭建私域的时候，我们是从小范围试点开始的，然后慢慢搭建体系和SOP，和其他部门进行磨合，在磨合的过程中摸索出来更多比较适合我们私域的发展模式，成功之后再陆续把运营团队搭建起来，逐渐扩大体量…目前我们品牌在营销和产品方面引入了供应商，主要是产品IP设计、营销策划等，并且计划在2022年会把更多运营的基础工作外包给供应商…主要是考虑到公司目前没有能力承接这么多相对专业的岗位…在公司内部没有相应经验的情况下，外包供应商报价又在预算内，就选择了供应商…”

——某知名国货鞋服品牌



组织流动路径B

- 在经历了私域探索期后，品牌也可以选择由临时项目组式演变成自建全能式。依赖良好的用户人群体验驱动销量的品牌通常会选择这种演变方式。通过自建全能私域业务团队，品牌可以做到及时响应用户人群诉求，灵活调整私域运营策略，满足个性化、定制化不同用户群体的需求，提升其满意度。自建全能式团队还能确保用户人群的数据完全沉淀在品牌手中，保证了数据的完整性和正确性，便于品牌进行适配的用户人群运维，也保护了数据安全和用户人群隐私。

“最开始我们私域团队是从电商的这些部门里抽调人员拼出来的，有运营的，有商品的，有品牌的…这是最初的雏形。后来随着业务体量的增加，我们在私域业务投入了越来越多的人员，目前是一个全部自建的状态，公司认为私域团队对核心数据的掌握，和核心产品的理解还是应该由内部进行把控比较好…”

——某新国货美妆品牌

组织流动路径C

- 在受到难以预估的外界社会环境变化的影响时，品牌可能会选择由供应商赋能式组织形态转向自建全能式，或从自建全能式转向供应商赋能式。

由**供应商赋能式**转向**自建全能式**：例如近年，受疫情影响，国民消费习惯受到潜移默化的影响，品牌线下门店销售压力加大，销售阵地部分转移至私域，促使品牌在私域建设上部署更多运营力量。有时随着品牌营销方针的变化，也会鞭策品牌提升私域服务效率

和服务精细度。例如品牌进入成熟阶段，主要销售增量来自于口碑建立和用户群体增长，或是品牌出于渠道扩展期间，需要联动线上线下用户人群的销售线索等。

“早期我们尝试过找外部的服务公司去做用户运营，但是普遍的专业度，或者责任心，这几个方面都没有能够满足我们的诉求…采用供应商后通过数据观察到很多群的会员流失率在提升，并且群的活跃度也不高，购买转化率当然就很低，经过对比，我们发现外部供应商的数据是不如自建团队的。后期我们定下目标——要做一个有温度管理的私域管理体系，因此增加了私域业务的运营人员，进行私域团队的完全自建”

——某新国货美妆品牌

由**自建全能式**转向**供应商赋能式**：例如在重线下运营的鞋服行业中，私域业务从初始阶段开始便需要和线下业务进行紧密配合，因此品牌方多选择自建全能私域业务团队，待业务逻辑跑通，部分业务内容标准化之后，再引入供应商执行落地工作。

“公司目前布局的私域业务只覆盖直营部分，并没有引入外包服务商，因为鞋服是一个重线下运营的行业，并且营销体系比较复杂…私域团队大多是内部直营部门人员转岗组成的，他们对于公司运作，线下营销非常熟悉，目前在私域业务这块儿还是在逐步探索成熟打法的一个阶段…当然随着我们私域业务体量的增大，同时总结出有一些标准化的执行工作内容后，我们是有考虑过引入外包服务商的，同时也可以拓展至代理商…”

——某知名国货鞋服品牌

2.6 品牌私域运营服务商能力分析

我们对行业内的电商服务商就流量性质进行了分类，其中私域服务商中又分为聚焦在技术产品类的服务商和代运营类服务商。本章节的讨论主要围绕着私域运营服务商展开，就各类型服务商提供的服务及其优劣势，以及内外部人员部署情况展开讨论（见下图）。



资料来源：专家访谈、腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

品牌私域服务商类型及提供服务

私域服务商共分为四类，聚焦在不同的领域为品牌提供私域相关产品及代运营服务。就未来发展方向而言，品牌对于全链运营的要求的提升将会促使技术产品类服务商与代运营类服务商进一步融合，从而全面提升服务的深度及范畴（见下图）。

品牌私域服务商类型及提供服务

	技术产品类服务商		代运营类服务商	
	标准技术产品服务	定制类技术产品服务	全案类私域代运营服务商	垂直类私域代运营服务商
提供的服务及产品	<ul style="list-style-type: none"> 交付标准化的 SaaS 产品供品牌使用,包括小程序、公众号等功能开发及维护 	<ul style="list-style-type: none"> 根据消费者需求定制开发定制专属品牌的私域触点产品,贴合品牌个性化需求 	<ul style="list-style-type: none"> 为品牌提供全私域触点的代运营服务,包括用户运营、小程序运营、数字导购等 	<ul style="list-style-type: none"> 深耕于为品牌提供某个私域触点的运营服务,较少同时提供跨多私域触点的服务
优势	<ul style="list-style-type: none"> 时效高,可快速使用 	<ul style="list-style-type: none"> 强个性化,品牌特性凸显 	<ul style="list-style-type: none"> 一站式服务,整合多触点 	<ul style="list-style-type: none"> 深入专注,单点优势突出
代表公司	<ul style="list-style-type: none"> 微盟 有赞 Convertlab 	<ul style="list-style-type: none"> 极易 畅移 HYPERS 	<ul style="list-style-type: none"> 宝尊电商-上海鸚信 稻知 	<ul style="list-style-type: none"> 超级导购

未来发展方向，技术产品类服务商与代运营类服务商将进一步融合
全面提升服务的能力及范畴

资料来源：专家访谈、腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

技术产品服务商

- 对于拥有运营能力和策划能力的私域业务团队来说，为了保证决策的独立性和业务灵活性，大多会选择技术产品类服务商。目前市场上存在两种技术产品类服务商，其一是标准技术产品服务商，交付标准化的SaaS产品，例如提供小程序商城搭建工具、公众号功能开发服务、数据看板等，迅速补足品牌私域运营技术短板，模块化的产品结构可供品牌迅速上手使用，该类服务商代表企业有微盟、有赞、Convertlab等。第二种技术产品服务商为定制类技术产品服务商，根据消费人群需求定制开发定制专属品牌的私域触点产品，贴合品牌个性化需求。此类服务商的优势在于满足了品牌对私域进行个性化运营的需求，允许品牌根据自身特性设计独家私域运营策略。市面上的代表玩家有极易、畅移、HYPERs等。

代运营类服务商

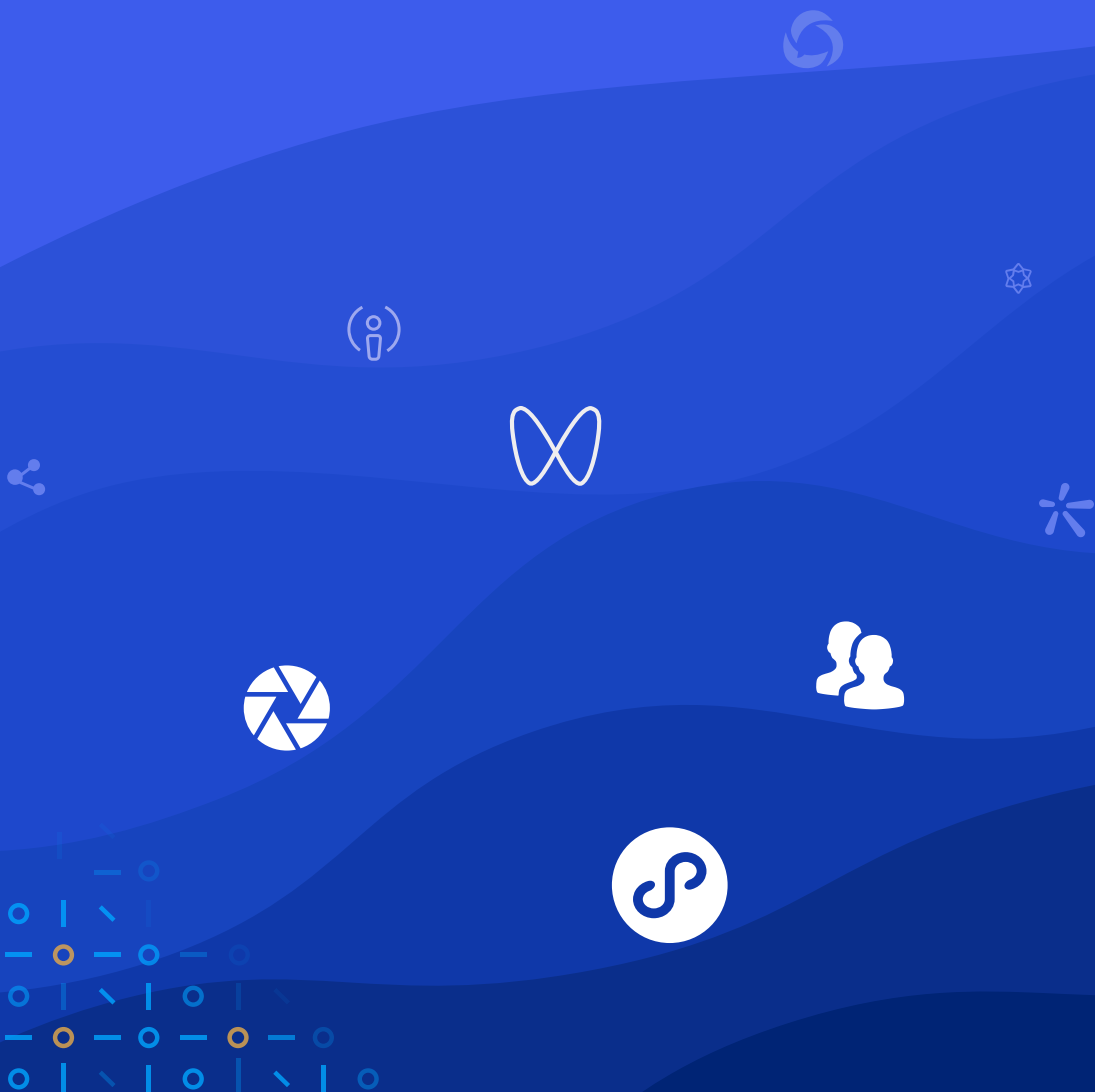
- 品牌出于成本、专业程度、团队工作量等多维度的考虑，衍生出由外部服务商代运营私域业务板块的需求。全案类私域代运营服务商为品牌提供全私域触点的代运营服务，包括用户运营、小程序运营、数字导购等。通过提供一站式服务，减轻品牌方运营负担，整合私域生态内的多触点确保业务系统的完成度，避免效率耗损。全案类私域代运营服务商代表企业有宝尊电商-上海鹏信、稻知等。另一部分代运营服务商深耕于私域生态中某一触点（例如小程序商城、公众号、企业微信、朋友圈广告等），拥有前沿的运营理念，积累了较高技术壁垒，单点优势突出，适用于受困于木板效应的企业，突破单项业务增长瓶颈，例如借助数字导购服务实现转化率的快速拉升。市面上的代表企业有超级导购。

下一章我们将把目光聚焦到支撑品牌私域业务的7个核心岗位，具体分析其人才画像以及不同岗位间职责的差别和对能力素质的要求。



第三章

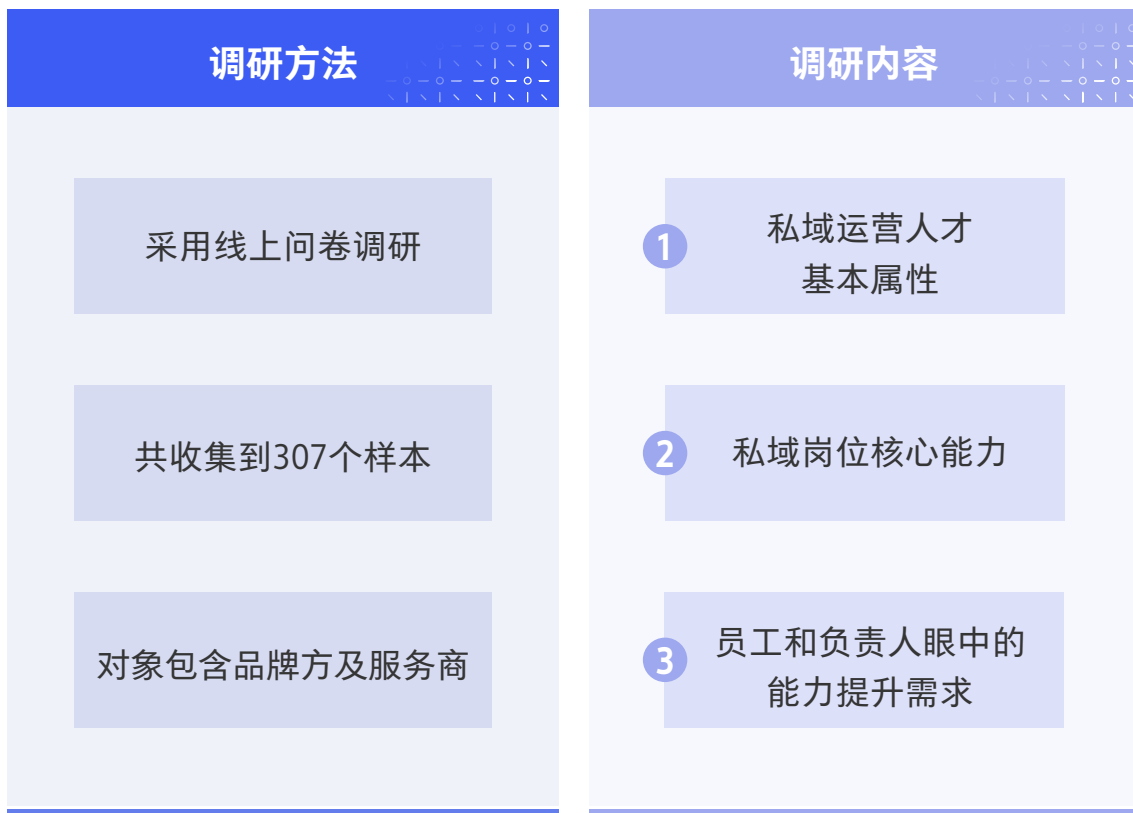
品牌私域人才岗位画像



对于品牌和服务商来说，依托不同的业务团队组织架构开展私域业务时，需要在人才岗位体系内对岗位设置进行合理的选择和正确的判断，同时结合企业的业务情况确定匹配岗位的人员素质要求。

基于为企业提供明确清晰的私域业务人才画像的目的，并具象化各品牌私域业务人才的工作职责和任职资格，我们面向品牌方及服务商，对业务负责人和一线业务人员通过线上问卷的方式展开了定量调研。此次定量调研共收集到307个样本，围绕私域运营人才基本属性、私域岗位核心能力、员工和负责人眼中的能力提升需求这三大主题内容进行研究（见下图）。

品牌私域业务人才画像定量调研方法及内容



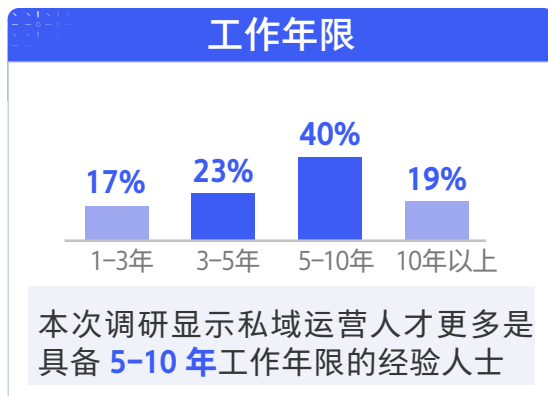
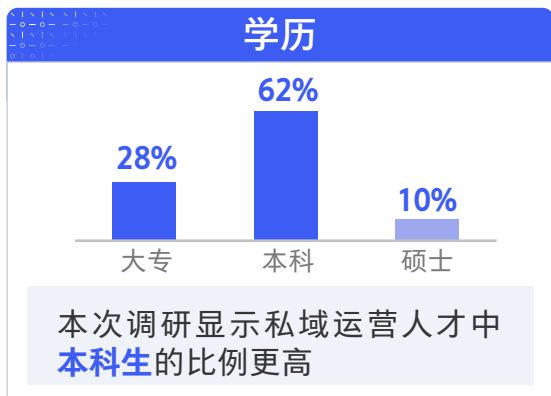
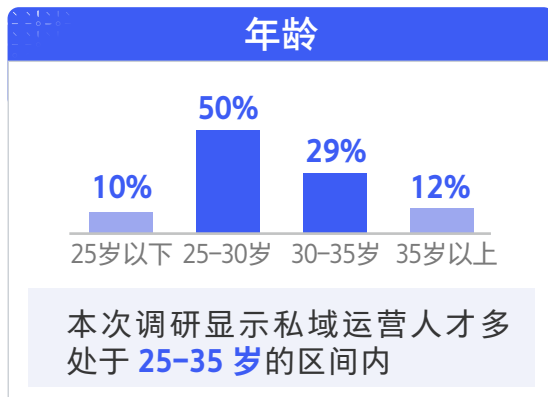
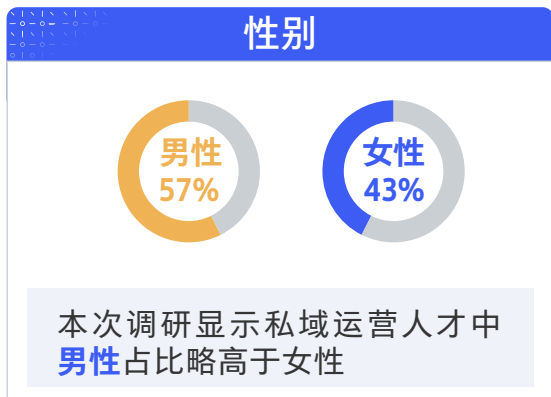
资料来源：定量调研（N=307）、腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

3.1 品牌私域业务人才画像基本属性

品牌私域人才画像

本次调研结果显示，目前品牌私域运营人才男性从业人员占比为57%，略高于女性；79%的品牌私域业务人才处于25-35岁的年龄区间内，人员整体较为年轻化。在学历分布情况方面，大多数的私域业务人才拥有本科以上学历水平。私域业务岗位例如私域业务负责人、用户运营、商城运营、内容运营、数据分析由于其工作的复杂性具备一定学历门槛，要求私域业务人才拥有本科以上学历。在工作年限方面，本次调研中超过半数的品牌私域业务人才拥有5年以上的工作年限，强调品牌私域行业需要富有工作经验的私域运营人才（见下图）。

品牌私域业务人才画像基本属性

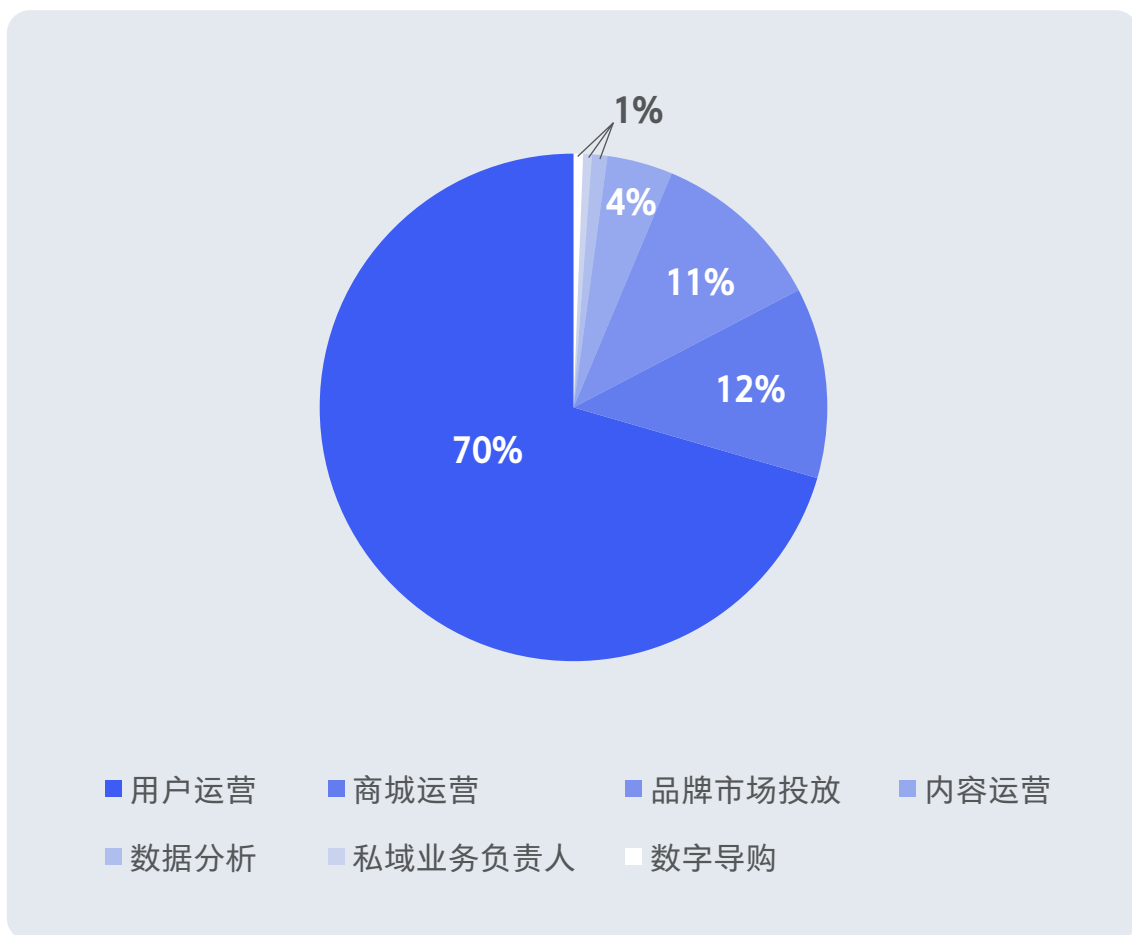


资料来源：腾讯营销洞察（TMI）X安永-博智隆私域人才从业情况定量调研（N=307）

品牌私域岗位分布

在品牌私域岗位中，用户运营、商城运营、品牌市场投放等岗位数量最多。众多企业随着用户基数的增大和运营深度的加深，会设置更多用户运营岗位。根据智联招聘数据显示，用户运营岗位占品牌私域岗位的占比高达70%。顺畅的库存管理将助力企业及时捕捉每一次转化机会，打造私域生态闭环转化链路，因此商城运营岗位成为众多私域业务团队中不可缺少的一环，商城运营岗位数占品牌私域岗位12%。品牌市场投放岗位根据产品特性智能定位目标人群，筛选出合适的达人并制定投放策略，该岗位占比约为11%（见下图）。

品牌私域岗位分布



资料来源：智联招聘

3.2 品牌私域业务人才岗位描述

通过对市场的调研，我们发现，对于品牌私域业务团队中需要设立的7个核心私域业务岗位，分别有不同的工作职责和任职资格要求。

私域业务负责人

主要职责

作为私域业务的掌舵者，私域业务负责人的工作职责主要包括：私域业务流程管理、私域团队建设规划、组织资源协调以及私域业务策略制定与优化（见下图）。

私域业务流程管理

负责公司整体私域业务路径设计，在拉新、留存、促活、转化、分享等各个环节设计私域业务运营工作流程。

私域团队建设规划

负责私域整体团队的管理，包括规划团队发展方向、制定团队绩效考核方案、制定奖惩制度等，并要制定团开销预算，控制团队开销成本。

组织资源协调

协调公司内外部资源，带领团队搭建企微品牌私域闭环。

私域业务策略制定与优化

负责私域策略制定，制定私域业务顶层运营指标并对其负责，定期整理、复盘运营经验，并推动内容运营、活动运营与产品创新的流程标准化。

品牌私域人才岗位任职资格——私域业务负责人

私域业务
负责人

商城
运营

品牌
市场投放

内容
运营

用户
运营

数字
导购

数据
分析

任职资格

核心能力素质要求

理论能力要求

- 相关行业理论知识
- 私域方法论知识
- 公私域联动知识
- 私域业务触点构建及设计

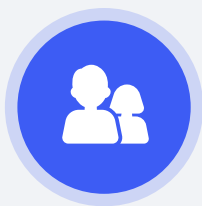
实操能力要求

- 私域引流及转化策略及监控
- 私域工具使用
- 用户人群洞察、数据分析
- 商品与人群匹配

管理能力要求

- 私域内外部团队搭建及管理
- 资源筛选及整合
- 创新
- 连续抗压

典型画像



- 33岁，研究生学历
- 工作8年以上
- 先后在美妆、护肤、母婴等行业就职
- 毕业后一直在平台电商运营相关工作，作为项目经理经手过多个重要的大促活动
- 最近3年开始负责品牌私域版图的规划以及团队管理工作

资料来源：腾讯营销洞察（TMI）X安永-博智隆私域人才从业情况定量调研（N=307）

理论能力要求

对于私域业务负责人而言，要充分掌握对本行业的理论知识，以及私域业务理论知识，并了解公私域的差别和联动方法，并有能力设计和构建私域业务触点。

实操能力要求

在业务实操方面，要求私域业务负责人可以制定私域业务各个环节（引流、促活、转化等）运营策略并能监控其动向，要可以熟练使用私域工具，洞察用户人群心理并结合数据进行分析，进而更好的匹配不同用户人群与商品。

管理能力要求

私域业务负责人要高效管理内部私域团队和外部服务商团队，可以对外部服务商进行评判和筛选，并对内外部资源进行整合，同时，面对私域中多种多样的消费者，要求私域负责人要有连续抗压能力以及创新思维进而不断探索优化私域业务。

值得一提的是，我们发现品牌方更偏好有线上平台运营经验或者外部私域业务供应商经验的私域业务负责人。

商城运营岗

主要职责

商城运营岗的工作职责主要包括：小程序商城定位及功能更新、小程序运营、流量布局以及数据分析（见下图）。

小程序商城定位及功能更新

商城运营岗位人才要找准品牌官方小程序商城定位，制定商城运营策略，优化页面栏目布局和视觉感受，同时，也要负责小程序页面的维护、更新、优化，提升用户人群使用体验。

小程序运营

在小程序商城中的活动运营方面，要负责活动的策划与落地，在会员运营方面，要做好会员调研、设计会员权益和积分体系。

流量布局

负责自有流量资源的盘点与外部流量资源获取。

数据分析

基于小程序商城数据制定商城运营目标，并定期对标行业数据。

品牌私域人才岗位任职资格——商城运营岗

私域业务
负责人

商城
运营

品牌
市场投放

内容
运营

用户
运营

数字
导购

数据
分析

任职资格

核心能力素质要求

理论能力要求

- 小程序商城搭建知识
- 小程序商城日常运营流程
- 小程序商城选品策略原则
- 公域流量知识
- 相关行业知识

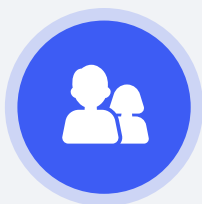
实操能力要求

- 商城功能更新维护等运营
- 运用私域工具
- 活动策划及运营
- 数据分析及洞察

管理能力要求

- 商城日常运营
- 沟通能力
- 协作能力

典型画像



- 28岁，本科学历
- 工作6年
- 毕业后一直就职在服饰公司
- 先后做过线下线上活动营销及平台店铺运营等工作
- 最近2年开始接手品牌小程序搭建和运维的工作，负责开发小程序、以及根据消费者需求持续定制开发新的店铺功能

资料来源：腾讯营销洞察（TMI）X安永-博智隆私域人才从业情况定量调研（N=307）

理论能力要求

商城运营岗位人才要了解如何搭建小程序商城以及其日常运营流程，要熟知小程序商城选品原则精通公域业务和资源，熟知私域内容策划及运营方法、公域流量理论知识以及行业理论知识。

实操能力要求

对于业务实操能力，要求其可以运营和维护小程序商城，熟练运用私域工具，有策划运营商城活动以及分析数据的能力。

管理能力要求

在做好商城搭建和运营的同时，商城运营岗位人才也要有良好的沟通协作能力。

同时我们也注意到，近九成品牌私域业务的商城运营负责人均在行业有一定的积淀，可见行业相关理论知识和经验对于这一岗位的重要性。

品牌市场投放岗

主要职责

品牌市场投放岗的工作职责主要包括：制定品牌市场投放机制和策略、对接品牌及网红、制定投放标准化流程以及监控市场投放效果及制定优化策略（见下图）。

制定品牌市场投放机制和策略

根据产品定位及私域渠道特征，针对不同产品制定品牌市场投放机制和策略。

对接品牌及网络达人

负责对接品牌活动的相关合作伙伴以及在活动中合作的网络达人，与各方沟通品牌需求，为品牌宣传定调。

制定投放标准化流程

负责制定品牌推广活动素材以及对外投放的标准流程，从而帮助实现公域流量的系统转化。

监控市场投放效果及制定优化策略

关注市场反馈，对品牌市场投放效果进行实时监控并给予优化意见，跟进行业产品投放策略动态，及时制定应对策略。

品牌私域人才岗位任职资格——品牌市场投放岗

私域业务
负责人

商城
运营

**品牌
市场投放**

内容
运营

用户
运营

数字
导购

数据
分析

任职资格

核心能力素质要求

理论能力要求

- 公私域联动知识
- 公域资源精通
- 私域内容策划及运营方法
- 投放知识
- 相关行业知识

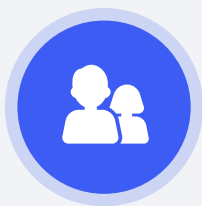
实操能力要求

- 品牌调性与资源匹配
- 制定投放周期及节奏
- 数据分析及调优
- 用户人群分析及洞察
- 资源开发及合作

管理能力要求

- 外部供应商协作
- 成本管理
- 媒体标准化管理
- 连续抗压
- 创新能力

典型画像



- 29岁，本科学历
- 工作7年
- 毕业后先进入服务商公司，帮助食品饮料行业、母婴行业进行站内投放
- 现在在服务商内负责私域相关的引流工作，帮助品牌能够通过营销活动吸引消费者留存在品牌的私域阵地内

资料来源：腾讯营销洞察（TMI）X安永-博智隆私域人才从业情况定量调研（N=307）

理论能力要求

私域品牌市场投放岗位人员要理解如何将公私域联动打通，精通公域业务和资源，熟知私域内容策划及运营方法，有投放相关和行业知识储备。

实操能力要求

在业务实操方面，要求其在市场投放工作中将品牌调性和掌握的资源相匹配，制定市场投放机制（周期、节奏等），可以对品牌投放数据进行分析并找到症结进行优化，需要洞察和分析用户人群，并在企业内外部寻找并开发资源来更好的完成品牌市场投放工作。

管理能力要求

品牌市场投放岗位人员要和外部供应商配合协作，管理和控制活动成本，对制定的媒体投放标准化流程要及时监管，并需要有连续抗压和创新输出的能力。

在调研中我们还发现，私域业务品牌市场投放岗位核心人才对于行业的理解和经验尤为重要。

内容运营岗

主要职责

私域内容运营岗的工作职责主要包括：原创内容创作与编辑、热点内容跟踪与推送、内容运营效果评估以及内容运营方案优化（见下图）。

原创内容创作与编辑

负责创作和编辑私域运营中需要用到内容材料，完成核心内容输出（图文、短视频等），提高用户人群关注度和粘性。

热点内容跟踪与推送

需关注全网新闻热点，对新闻时事热点敏感，结合微信平台生态进行热点内容监控与相关内容输出。

内容运营效果评估

对接数据团队，基于数据反馈定期复盘内容运营效果，根据用户人群对于不同私域内容的关注及转化情况，分析用户群体偏好。

内容运营方案优化

挖掘用户人群需求，对私域内容运营情况进行分析和评估，不断优化内容运营方案。

品牌私域人才岗位任职资格——内容运营岗

私域业务
负责人

商城
运营

品牌
市场投放

内容
运营

用户
运营

数字
导购

数据
分析

任职资格

核心能力素质要求

理论能力要求

- 公私域联动知识
- 私域方法论知识
- 私域工具及触点知识
- 私域运营模式及策略
- 相关行业知识

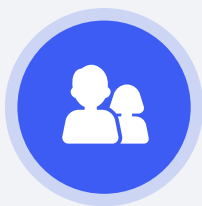
实操能力要求

- 热点话题追踪及筛选，结合生态输出内容
- 品牌调性把握及素材生产，提升转化
- 数据分析及洞察
- 用户人群分析及洞察

管理能力要求

- 外部供应商管理
- 用户人群管理
- 设计及审美
- 沟通表达

典型画像



- 28岁，研究生学历
- 工作3年
- 毕业后进入头部公关公司负责品牌内容策划及生产等相关工作
- 近1年就职于某数码品牌公司负责运营公众号，负责内容规划和物料制作，保证内容符合品牌调性、以及受到品牌用户人群喜爱

资料来源：腾讯营销洞察（TMI）X安永-博智隆私域人才从业情况定量调研（N=307）

理论能力要求

私域内容运营岗位人才也要掌握一定的理论知识，包括公私域如何联动、私域方法论、私域工具应用及触点知识、私域运营模式及策略制定方法以及行业知识和理论。

实操能力要求

在实操方面，要求其可以追踪和筛选当前热点话题，结合产品和场景在私域运营中输出相关内容，在输出内容素材的同时，也要时刻把握品牌调性，并且也要具备一定的数据分析以及用户人群洞察能力。

管理能力要求

在产出私域运营内容时，经常会有和外部供应商合作的情况，所以对外部供应商的管理能力不可或缺，作为内容运营岗位人才，要具备出色的设计、审美以及沟通表达能力，同时要对用户人群对于内容的反馈进行管理。

值得一提的是，相比于其他岗位，品牌方更关注其私域运营岗位核心人才是否有过线上平台运营的经验。

用户运营岗

主要职责

用户运营岗的工作职责主要包括：运营线上用户人群、总结用户人群需求并优化运营机制以及建立健全会员管理体系，致力于提升线上用户场的活跃度和用户人群的粘性（见下图）。

运营线上用户阵地

用户运营岗位人才要负责获取用户人群、与之互动、设计活动与内容、制定规则、挖掘核心用户人群，同时也要对数据进行监控复盘和调优，监测舆情并处理客诉，从而不断提升用户活跃度及留存率。

总结用户人群需求并优化运营机制

分析并归纳总结用户人群的需求，梳理并不断优化用户运营标准化流程，探索更新运营机制以提升群内用户人群的整体满意度。

建立健全会员管理体系

用户运营岗位人才要做到对用户人群的精细化管理，要针对不同场景和产品，根据用户行为完善用户人群标签，根据用户人群画像分层、分场景（如群、1V1等）运营用户池，设计差异化服务体系，进而提升转化和复购。

品牌私域人才岗位任职资格——用户运营岗

私域业务
负责人

商城
运营

品牌
市场投放

内容
运营

用户
运营

数字
导购

数据
分析

任职资格

核心能力素质要求

理论能力要求

- 私域阵地搭建及运维方法论
- 私域内容策划及运营方法论
- 私域投放技巧知识

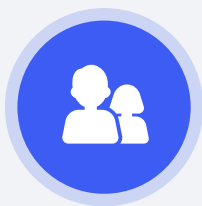
实操能力要求

- 私域用户阵地建设及工具使用（如微信/企业微信等）
- 用户人群标签体系搭建
- 用户运营话术体系策划

管理能力要求

- 多用户群体运营阵地维护能力
- 沟通能力
- 抗压能力

典型画像



- 23岁，专科学历
- 工作5年
- 毕业后就持续在聚焦用户增长和运营的公司为品牌方提供相关的用户运营工作。
- 负责的范畴包括，维持用户人群场域内活跃度、策划活动和话术引导用户人群复购，加强其对品牌的紧密度

资料来源：腾讯营销洞察（TMI）X安永-博智隆私域人才从业情况定量调研（N=307）

理论能力要求

用户运营岗位人才为更好、高效地运维私域用户人群，在理论能力方面需要了解私域用户阵地搭建、运营、维护以及内容策划的方法，并有私域投放技巧的知识储备。

实操能力要求

用户运营岗位核心人才需要实际落地及搭建的任务，并可以熟练使用私域工具以辅助其搭建和运维用户人群，在与他们互动中了解其心理和特性进而搭建用户人群标签体系以便针对性差异化的运维私域用户人群，同时用户运营人才需要搭建起用户运营话术体系从而更高效地运维用户池。

管理能力要求

要求用户运营岗位核心人才可以同时兼顾多个私域阵地的运营情况，有优秀的沟通能力和抗压能力。

目前私域业务用户运营负责人中大多数曾涉猎线上平台运营工作。

数字导购

主要职责

数字导购的工作职责主要包括：门店日常销售、门店运营以及线上用户人群维护（见下图）。

门店日常销售

熟练掌握销售知识、服务礼仪、销售技巧，为店内顾客提供售前咨询服务，同时完成公司下达的销售目标，不断提升顾客服务质量，提升顾客购物体验和满意度。

门店运营

负责对店铺货品的选择，把握进货的周期和节奏，定期对商品进行清点，及时对商品进行更新以及对商品的陈列进行调整。

线上用户人群维护

通过企业微信对不同用户人群进行标签分类，针对性与用户人群开展互动、培养粘性，完成线上销售转化，并且定期回访用户人群，了解他们产品使用情况，同时负责运营企微朋友圈引导潜在用户群体下单。

品牌私域人才岗位任职资格——数字导购

私域业务
负责人

商城
运营

品牌
市场投放

内容
运营

用户
运营

数字
导购

数据
分析

任职资格

核心能力素质要求

理论能力要求

- 企业微信使用指南
- 营销话术技巧
- 相关行业知识

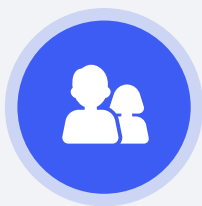
实操能力要求

- 对商品特点、针对人群有充分了解
- 顾问式销售能力
- 企业微信运营能力
- 在私域管理、激活、维系顾客的能力

管理能力要求

- 沟通表达能力
- 连续抗压能力

典型画像



- 25岁，专科学历
- 工作8年
- 实习期间就开始兼职在美妆护理、鞋履品牌进行柜台销售等工作，经验丰富
- 近1年也同步开始通过线上私域的工具与首次在线下成交的用户人群建立联系，不定时通过朋友圈、企业微信私聊等传达品牌新品、促销优惠、会员专享等活动信息，并通过良好的沟通促成私域成交

资料来源：腾讯营销洞察（TMI）X安永-博智隆私域人才从业情况定量调研（N=307）

理论能力要求

为更好地使用企业微信服务线上私域用户群体，数字导购要牢记企业微信使用守则和指南，并且为促成线上销售转化，需要掌握营销话术技巧和一定的行业知识。

实操能力要求

在实操能力方面，数字导购需要充分了解商品特点，并了解不同商品针对的用户群体画像，可以熟练运营企业微信来管理、运营、维护私域用户人群，以顾问管家式贴心的服务促成销售转化。

管理能力要求

数字导购需要有较强的沟通表达能力和连续抗压能力，从而可以在不同场景下都可以很好的运营私域用户人群。

数据分析岗

主要职责

数据分析岗位人才的工作职责主要包括：日常监控分析私域运营数据、数据分析报告撰写、私域运营优化方案制定以及外部行业数据获取及分析（见下图）。

日常监控分析私域运营数据

负责对私域运营数据的日常监控，整理分析重点经营数据，如转化率、销售额、营销达成率等。

数据分析报告撰写

在监测分析私域数据的同时，需要提供数据分析报告，输出相应结论，为其他业务部门制定优化方案提供数据支撑。

私域运营优化方案制定

对引流效果以及销售结果进行有效复盘、优化，给运营端和商品端数据支持，提升私域运营效率。

外部行业数据获取及分析

关注并研究竞品动态，通过对第三方公布的外部行业数据进行分析，如营销活动达成效果、品牌指数等三方市场数据。

品牌私域人才岗位任职资格——数据分析岗

私域业务
负责人

商城
运营

品牌
市场投放

内容
运营

用户
运营

数字
导购

数据
分析

任职资格

核心能力素质要求

理论能力要求

- 数据分析方法论
- 逻辑思维能力
- 私域知识方法论
- 相关行业知识

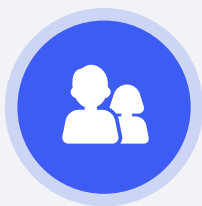
实操能力要求

- 私域触点数据转化分析
- 外部行业数据获取及分析
- 洞察提升转化建议

管理能力要求

- 连续抗压能力
- 执行力
- 外部供应商管理

典型画像



- 31岁，研究生学历
- 工作6年
- 专业学习统计学，擅长数据分析和建模
- 毕业后就职于品牌公司的数据分析岗，通过数据能够帮助业务团队发现不同渠道销售表现以及用户人群的偏好差异，帮助业务优化营销策略，提升经营效率

资料来源：腾讯营销洞察（TMI）X安永-博智隆私域人才从业情况定量调研（N=307）

理论能力要求

为做好私域业务的数据监控和分析等工作，数据分析岗位人才需要深刻认知数据分析方法论、具备强逻辑思维能力、私域相关知识和行业知识。

实操能力要求

要求数据分析岗位人才落实私域内各触点的数据获取和分析，获取行业内第三方公开的竞品投放数据并以数据为基础形成用户人群洞察。

管理能力要求

需要有连续抗压能力和出色的执行力，尤其是在大促活动期间这些能力尤为重要，同时在和外部供应商协作过程中需要对外部团队进行管理。

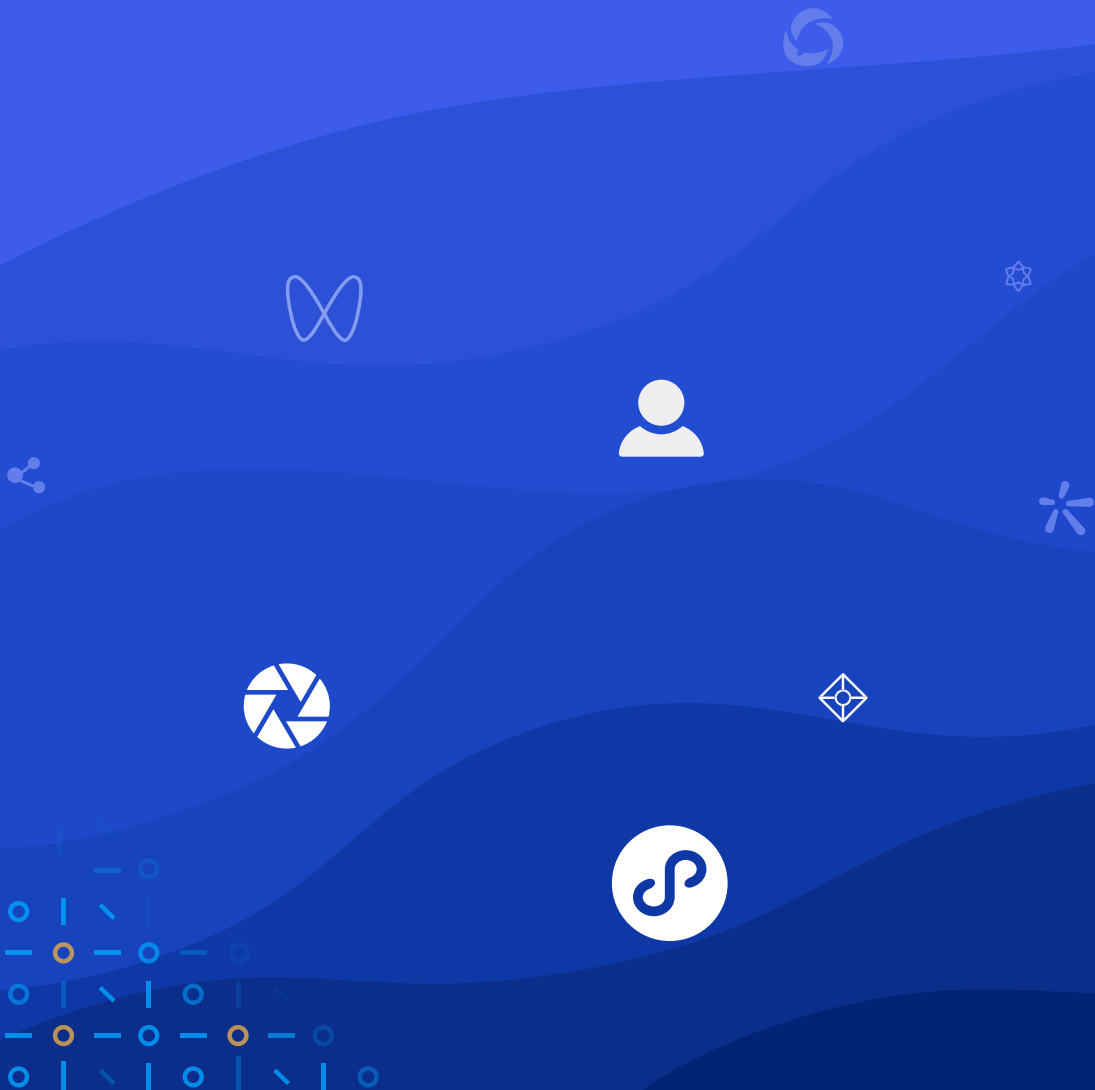
与此同时，我们还发现扎实的行业知识对于私域业务数据分析岗位人才而言是一个突出的加分项。

品牌私域业务7个核心岗位人才各司其职，支撑起品牌对于私域业务的价值诉求，不同的岗位人才有相应的职责范围并且需要一定的资质和能力素质。



第四章

品牌私域组织人才建设启示



纵观各行业，各个品牌方纷纷建立私域团队开展私域业务，并将私域业务打造成“一把手”工程。在研究过程中，我们发现在私域运营团队及人才构建中取得成功的企业有以下显著特点：

品牌方将私域业务体系构建视为一项**自上而下的战略工程**，明确包括业务定位的顶层规划。

基于对私域业务的战略规划，品牌方需要**综合考量公司业务特点和团队能力以及外部市场变化**，因地制宜地确定自身私域业务的**组织模式演进步骤**。

制定适应自身私域组织模式演进的私域业务人才体系的关键在于，**能否善于充分利用服务商、外部培训机构等外部资源为团队及时赋能**，联合内部资源一起高效构建成功的私域运营团队。



品牌私域组织人才建设整体框架

私域运营建设

关键启示

业务定位

私域业务
定位

▶ 统一内部对私域业务战略地位的认识,并自上而下制定愿景与目标

战略布局

组织架构设置

▶ 结合内部能力储备与外部市场环境,设定组织架构及其演进路径

运营建设

人才体系搭建

▶ 在组织架构演进框架内,明确品牌方人才体系和内部能力需求,并引入外部资源进行赋能

组织和人才搭建重点

资料来源: 腾讯营销洞察(TMI)与安永-博智隆联合分析

在本章节中,我们将重点**聚焦组织架构设置与人才体系搭建**,为品牌方在构建私域运营团队上提供方向性建议。

4.1 品牌私域业务组织模式定位

品牌方可根据自身的业务和产品特性、内部团队的人员能力以及外部市场环境和合作态势，来确定私域业务组织模式，并且在制定短期组织模式的同时也要规划长期发展方向，以满足私域业务的发展需要。

内部特点与能力

价值诉求定位

- 针对私域业务的三大核心价值诉求：市场营销、销售转化、用户关系管理，不同的组织模式侧重有所不同，品牌方应根据自身目前业务的发展阶段、品牌价值定位、SKU数量以及平均客单价等因素来确定对于私域业务的价值诉求，进而帮助决策制定适合的私域业务组织模式，同时随着品牌方业务的发展，对于私域业务的价值诉求也要做出及时调整并相应的调整私域业务组织模式。

运营流程掌握

- 私域业务对人才岗位和能力提出新的需求，比如用户运营岗位和所需能力、小程序商城运营岗位和所需能力等，所以在进行私域业务组织模式定位时，品牌方目前的团队岗位设置和对私域运营流程的掌握能力也是重要的考量因素之一，比如内部团队是否可以制定私域运营策略、是否可以落地编写用户运营SOP和话术、是否可以明确私域业务考核机制等，如果在某些能力上有所缺失，则可考虑供应商赋能式组织模式。

中后台系统建设

- 建设小程序商城、打通不同平台会员系统等私域业务相关的数字化系统建设能力是支持品牌方顺利运营私域业务的重要支柱，所以品牌方应对自身中后台系统建设能力充分评估，以制定更贴合自身需求的私域业务组织模式。

值得注意的是，品牌方对**自身运营流程能力**和**中后台系统建设能力**的梳理和认知对选择合适的组织模式**尤为重要**，根据私域人才能力模型，当其中关键能力项有所缺失时，品牌方可以参考并**借鉴同行业领先的实践经验**或与**私域培训学院进行合作**以弥补品牌方自身能力的不足。

外部环境和合作

市场环境趋势

- 品牌方需要对市场进行调研，了解目前行业私域业务的发展阶段，行业竞争者在私域业务的布局和其采用的组织模式情况，并了解其中缘由，在此基础上结合品牌自身发展、品牌定位以及团队能力，可以更好的制定私域业务的组织模式。

生态合作资源

- 在需要外部供应商赋能私域业务时，品牌方需要确定自身需要的供应商类型，并对市场上相应类型的供应商进行考察，以了解外部供应商的能力与专长是否与自身需求相匹配，在此基础上，品牌方才能更高效地与供应商进行合作以弥补其在私域业务模块上的缺失。值得一提的是，随着私域业务的发展，品牌方对外部供应商的需求也要相应变化，甚至将供应商能力内化以摆脱供应商的牵制。

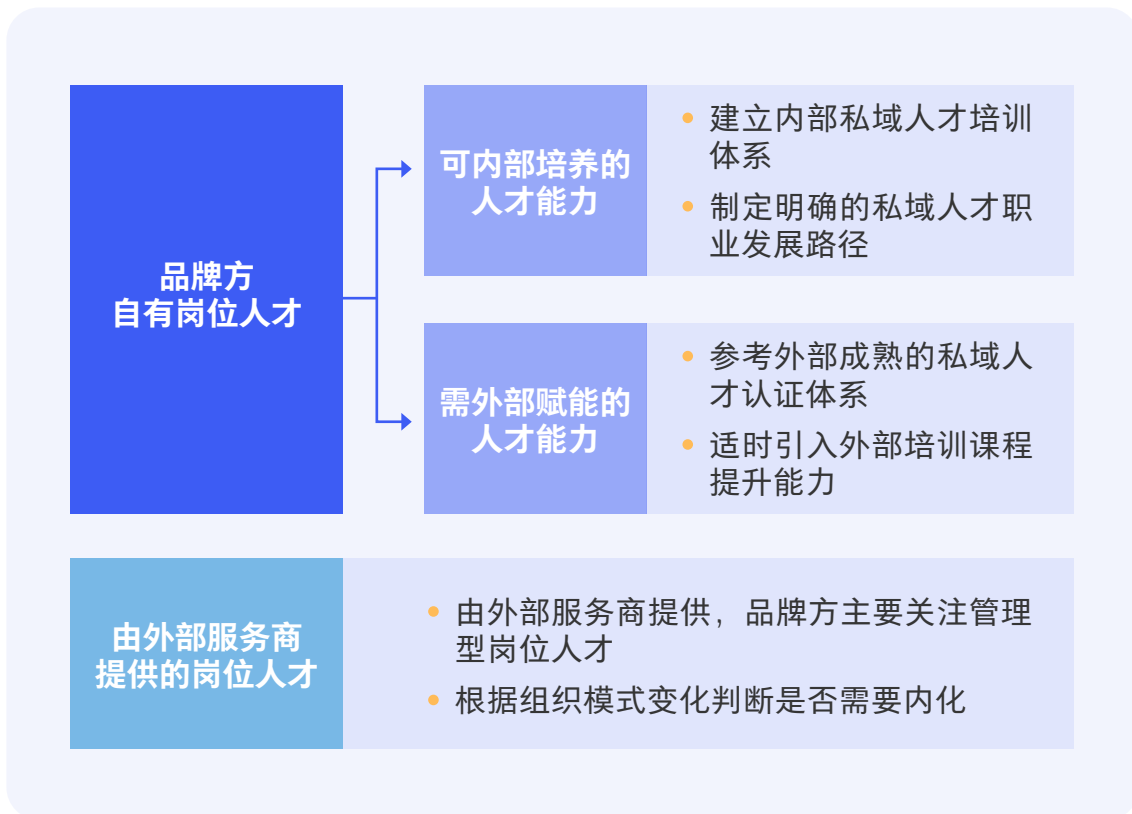
4.2 品牌私域业务岗位人才培养

基于私域业务组织模式定位，品牌方制定相应的私域业务岗位人才体系，并明确不同岗位的任职条件和职责职能。通过本次研究，我们对品牌方培养高效运营私域业务的岗位人才的建议总结如下：

- 首先，品牌方要基于选定的组织模式和自身业务特性，明确自身要建立的私域业务岗位以及相应需要培养的核心岗位人才能力有哪些。
- 其次，品牌方需要评估私域团队人员能力，并与要建立的私域岗位所需能力相比对，明确团队需要补足的能力有哪些。
- 最后，对私域团队需要补足的能力进行分析，明确哪些关键能力项是品牌方可以通过内部建设培养，哪些则需要外部资源和培训的支持赋能才能获取。



品牌私域业务岗位人才培养导图



资料来源：腾讯营销洞察（TMI）与安永-博智隆联合分析

对于需要外部赋能培养的岗位人才能力，可以考虑引入目前较为成熟的私域人才认证体系及相应的培训课程，例如针对在私域业务中较为重要且独特的用户运营师，目前已有较为成熟的私域人才认证体系和配套培训课程可以提高其区分用户运营场景、定位用户场域类型、运用用户运营工具、定制群SOP等能力，针对私域团队中的数字导购，可以提高其运用数字化工具、挖掘私域流量、管理私域用户人群等能力。并且随着私域业务运营的深入，品牌方可关注能否逐步内化相应岗位人才能力，或进一步获取更为进阶的私域人才认证体系和培养课程，在快速变化的品牌私域市场中与时俱进，取得持续性的成功！

结语 ○

随着越来越多的企业摩拳擦掌，准备投入到私域建设中，组织和人才常常成为制约发展的瓶颈，我们的报告正是希望通过纵览市场典型的私域组织模式和人才体系，能够帮助企业更有效率地提升私域组织力。总结而言，私域组织的建设还是要以战略设计为起点，围绕品牌的核心诉求，明确团队的业务定位和顶层设计。此外，私域业务需和多团队、部门配合，触及到全域增长指标的拆解，要取得成功，离不开“一把手工程”的强力推动。最后，品牌可按图索骥，精准地描绘私域人才画像，充分利用内外部资源赋能，才能打造一支高效的私域团队。

对于企业来说，组织力的建设和人才培养是相对长期的过程，不会一蹴而就，更没有万灵药和救世主。企业还应谋定而后动，搭好班子，找对人才，坚持战略定力与长期主义心态，通过私域建设打造品牌走向用户人群的最后一公里基建，从而获得更长久、更稳固的回报。

报 告 名 | 《私域组织与人才发展白皮书》

出 品 | 腾讯营销洞察 (TMI) 与腾讯智慧零售、腾讯广告联合出品

出品时间 | 2022年

顾问指导

林璟骅 腾讯集团高级副总裁
陈 菲 腾讯智慧零售副总裁
常 越 腾讯广告市场部副总经理、腾讯智慧零售市场副总裁

撰写团队

尹冠群 严 萌 鲍晨明 张 芳

专家团队

周 璐 李碣石 刘 蕾 赵云宽 王 齐 李 萌
李 洋 王 墨 何 迪 张锦煜 甘晓宇 梅 婷
吴 莎 赵明明 刘 琳 翟 昆 曹 犇 曹超云
叶 剑 苏龙飞 杨 波 郭书瑾 尚春春 赵 芮
张君天 陈 涛

发行宣传 & 设计

常 诚 钟汝轩 黄超子 梁一帆 陆 殷 田林妍
马梦颀 加琳玮 胡 跃 易海军 罗福良 努尔夏提·尼加提

特别鸣谢

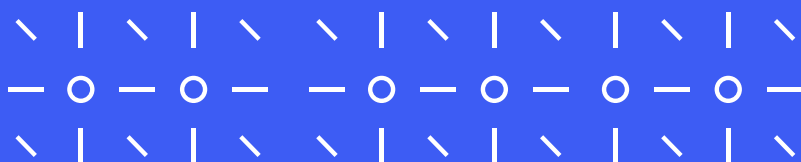
章 一 超 安永博智隆战略咨询合伙人及其团队



腾讯营销洞察（TMI），依托国内领先的互联网流量池，融合腾讯广告多部门的营销智慧，联结深耕行业的营销实践及创新玩法，运用科学、综合的研究方法洞达万象新人群、洞悉行业新模式、洞识营销新趋势，为营销人提供最前沿的营销参考及建议、推动行业知识的迭代更新，帮助品牌理解目标人群、实现更长效的商业增长。



扫描二维码
关注腾讯营销洞察（TMI）
获取更多资讯



版权申明

本报告的知识产权及结果解释权属于腾讯广告TMI腾讯营销洞察所有

未经书面授权，任何人不得引用、复制、转载、摘编或以其他方式使用上述内容，违反将被依法追究法律责任

如需获得授权许可，请联系TMI@tencent.com



智慧零售是腾讯助力整体零售行业发展提出的策略，并联动全行业企业与生态伙伴共同探索的发展方法论与解决方案。

智慧零售部门，是腾讯集团面向品牌与零售企业在腾讯实现生意增长的全面解决方案提供者与合作伙伴。致力于推动腾讯智慧零售策略与规划形成，充分整合内部资源，不断完善交易的基础设施，联动行业生态伙伴提供完整多元的数字化零售解决方案，以助力品牌与零售业务增长。



扫描二维码
关注腾讯智慧零售及腾讯智慧零售学堂
获取更多资讯



腾讯广告作为腾讯面向企业统一的商业服务平台，致力成为“企业全域经营伙伴”。我们依托“全场景用户连接”、“全链路经营提效支撑”、“行业化营销服务”，以及“服务生态体系”四大核心能力，帮助广告主实现数字化经营与生意增长。



扫描二维码
关注腾讯广告
获取更多资讯