

近日，华润万象生活正式对外宣布“万象星”上线，并公布了相关细则。细则之外，华润万象生活大会员体系的运营模式，以及未来的实现路径究竟是怎样的？也引发了行业人士的关注。

3000万会员+八大场景

搭起大会员闭环模式

伴随着地产行业步入存量时代，深挖布局大会员体系，是房地产相关行业发展的大势所趋。

在大会员模式的思考维度下，华润万象生活的定位非常明确，即不将自己定位为“做某些特定业务的企业”，而是打造一个“基于庞大客户资源之上的整合平台”。

根据华润万象生活对外披露的信息，2021年为“万象星”平台基础夯实年，2022年则为积极推动年，整体的大会员体系建设将迈出实质性步伐。

根据计划铺排，今年下半年，华润万象生活“万象星”将继续打通集团资源，拓展大会员体系可能覆盖的业态范围。

回顾华润万象生活的大会员战略，始于2021年提出的“十四五战略”的要求。这一战略明确指出，要构建“2+1”一体化业务模式，这里的“2”即物管、商管两大主营业务，“1”是指大会员生态系统，即实现“空间、客户、资源”于一体的闭环商业模式。

这一大会员生态系统的实现路径是：打通各业态的会员系统进行横向资源整合，借由对客户需求的深度挖掘积累数据，进而更好地服务会员。

已有会员范围也颇具华润特色，涵盖了八大业态，即华润置地的营销、康养、长租、酒店、文体、影业以及华润万象生活服务的物业与商业。在华润置地体系内，实现3000万各业态客户的身份通、积分通和权益通。

应该说，构建大会员体系，能够更深入挖掘核心客户的需求，丰富会员权益的选择，突破不动产物理空间的局限，实现“高频服务”与“低频服务”的相互赋能，以及线上线下的交叉赋能。

“万象星” 的运营探索

利润中心而非营销费用中心

就行业观察来看，传统的会员管理模式既是回馈消费者的行为，也是提升品牌美誉度的举措。这一点，无论是华润万象生活体系内的各类平台（如购物中心的一点万象APP、住宅物业的悦家APP及商务办公的小程序Officeasy等），还是其他地产同行，均如是操作。积分兑换资金的来源，主要基于品牌维护和客户回馈的营销费用支出。

以龙湖集团推出的珑珠为例，相对来说投入较高，目前主要以“通过相对高频的购物中心会员，赋能相对低频的住宅产品销售”为驱动形式，核心在于自上而下梳理各个业态之间的利益，进而实现会员拉通。从目前来看，龙湖珑珠分为V1到V5五个档次，营销费用的投入力度较大。

除了龙湖珑珠之外，合景泰富集团斥资打造的大会员平台“合景一合”，也存在类似问题，会员拉通动作相对容易，如何持续运转实现更好的营收，模式也需要持续探索。

从目前已知信息来看，华润万象生活“万象星”的运营逻辑，是希望打造一种互利共赢的关系，大会员体系可以横向拉通平台，在维持原有品牌维护和客户回馈营销费用支出的基础上，形成较有特色的商业模式。

这一模式的突出代表，是日本茑屋书店。作为传统书店行业成功转型新零售的代表，茑屋逆势发展，目前在日本开设了1400家门店，日本1.3亿人口中，有50%以上的人口是它的会员。

茑屋书店的母公司，本质上是一家咨询公司，正如业内专家李靖所说的那样，它赚的其实是赋能他人的咨询费用，茑屋通过吸收大量的用户数据，形成强大的中台，并且不断强化自身的策划能力，通过对外赋能来收取费用。

从自身来看，茑屋书店赋能自身加盟门店的方式，是通过中台积累的数据，帮助每个门店做策划选品，实现“千店千面”的目标。

另一方面，利用积累的数据和积分体系，连接100万家日本本地的其他门店（如消费者在全家便利店，也可以使用茑屋书店的T积分），帮助这些门店进一步优化运营，并收取费用。

这也正是茑屋书店与传统公司在经营维度的最大差异点，它颠覆了传统的以“人找货”为主的经营产品的逻辑，形成了以“货找人”为主的经营用户的逻辑。

对于华润万象生活来说，也希望通过与各业态前端的协同，以“积分与权益的运营”为主要手段，实现终端客户的跨业态引流，进而为集团创造贡献更多利润的可能

。

根据华润万象生活最新披露的年报信息，截至“十四五”末，其在营购物中心将达150个，物业在管面积将突破4亿平方米，可以预见，其自然增长带来的优质会员数量将突破5000万，大会员体系潜力巨大。这也正是将这一战略打法，写入其“十四五战略规划”的重要原因。

消费低频的地产行业

积分与权益如何有机结合？

在会员体系中，积分与权益密不可分。积分作为虚拟货币，是激励和引导用户行为的载体，而权益的目的，则是建立用户与产品及场景的连接，提升用户的体验感。

对运营平台而言，权益支持了平台用户全生命周期的运营，进而实现涵盖用户获取、转化及留存的目标。

应该说，会员权益所能触达的产品与服务，一旦能够跨业态交叉引流，就会产生裂变。因此，大会员体系的运营需要努力聚集一个目标，那就是积分要能够在所有业务/业态内兑换权益，运营者需要为每个场景想出更适配的权益兑换路径。

不过需要指出的是，从传统行业的积分兑换场景来看，积分往往只能对小额商品起作用。在整体相对低频的地产行业，如何形成有效的“高频高黏性”的积分和权益组合的问题，对运营团队提出了更高的要求。

“置地-集团-异业拓展”

“万象星” 搭建路径探讨

为内外部合作伙伴赋能是“万象星”的核心价值之一，具体到“合作生态搭建路径”上，华润万象生活也有自身的考量。据知情人士透露，可能分“三步走”。

第一步，也是最关键的一步，是打通华润置地体系内八个业态的积分收发场景，目前这个目标已经逐步实现了。

第二步，则是与华润集团内其他BU建立合作关系，实现业态场景的进一步扩大。基于前面两步的基础，第三步则是积极拓展外部异业伙伴，为内部合作业态引入有效资源实现精准导客，同步获取外部合作收益。

在这个路径实现过程中，中台非常核心，这里所说的中台，通常包含三大模块，一是指账户统一，如可以通过手机号登陆，所有会员均纳入系统实现统一管理，后续也会不断优化标签服务，更好服务每位会员。第二个，需要涵盖积分和权益，比如有哪些活动，有哪些卡券都要清晰明了。

第三个模块，是指中台可以为一些商户定制赋能小模块，如定制小程序或者公众号，为商户提供一个涵盖客户管理服务的端口。不过这里也有个关键点，那就是如何判断希望与大会员生态系统合作的异业生态，能否真得能够赋能这一系统，如果不能，这个希望嵌入的异业生态即便实现了最终合作，其意义也并不大。

不久前，华润万象生活发布2021年度业绩报告，报告期内，公司收入为人民币88.75亿元，按年增长30.9%。其中，住宅物业管理服务板块收入为人民币53.10亿元，按年增长36.7%；商业运营及物业管理服务板块为人民币35.65亿元，按年增长23.2%。现阶段的华润万象生活，可谓资本市场的“香饽饽”。

应该说，目前华润万象生活PE较高，能够引领行业，更多的是依靠“物管+商管”的规模优势，但物理空间维度的规模扩张总是相对有限的，如何通过“万象星”的线上线下打通，带给华润万象生活更多美好的想象？希望不久的将来，华润万象生活能交出一份令人满意的答卷。

本文源自观点网