

“十元店”的大生意

——QQ会员业务转型及深度运营

一项每月收费仅为10元的包月业务，如何做成几十亿的大生意？

文 / 潘东燕 图 / 李瑞宁

说起QQ秀当年的火爆，大多数80后都见识过。在10年前，互联网上可玩的东西不多，像QQ秀这样酷炫的东东自然吸引了大量用户，也成为腾讯当时上市包装的一个重点（称为“可视化的自我标识”）。想想吧，只要设计出虚拟的服饰、发型、配饰就可以持续地卖钱，几乎没有竞争对手，这样的生意可不好找。2005年底至2006年初，QQ秀业务营收达到增长峰值（图1）。然而好景不长，2006年底QQ秀业务营收突然大幅下滑。腾讯开始重新审视QQ秀业务，将用户进行细分运营，同时推出各种促销活动，但收效甚微，在长达一年多的时间内营收持续震荡。

经过进一步的分析，腾讯发现在原有的付费模式下，不到5%的物品支撑了约60%的营收。这意味着虽然公司开发出了很多物品，但用户会购买的数量少到令人吃惊。由于每个物品都要付费，用户倾向于购买更加“靠谱”的物品，同时会有从众心理。腾讯通常将用户购买最多的物品置于QQ秀商城首页，且不敢轻易变动，因为每次变动都意味着营收波动，而这又造成用户对首页物品产生严重的审美疲劳，缺乏重复购买的动力，陷入恶性循环。

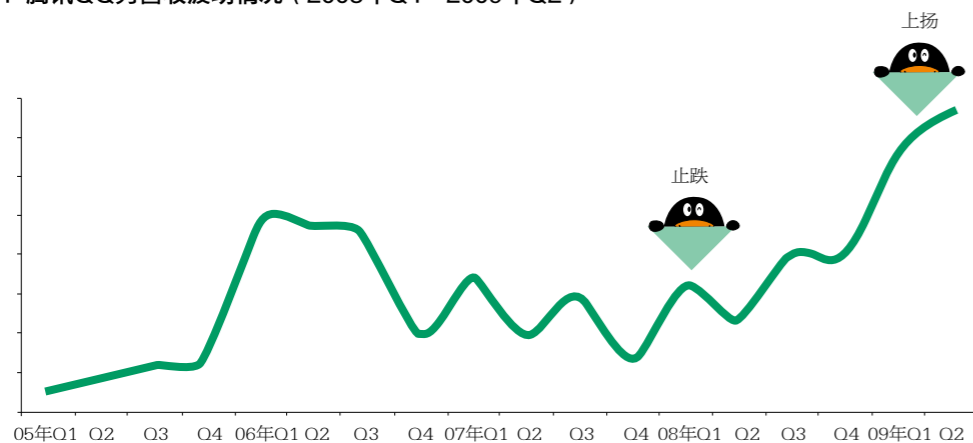
此时腾讯内部出现了两种观点：一种观点认为要进一步丰富QQ秀产品库，这背后的逻辑其实是将收入下滑归因于产品没有做好；另一种观点则认为应该对QQ秀的商业模式进行重新定位，其背后的逻辑是将收入下滑归因于QQ秀业务缺乏定位，必须寻找转型机会。“这样的争论持续了整整大半年！”腾讯社交网络事业群（SNG）会员产品部总监刘宪凯说。

不难看出，当时QQ秀虽然火爆，看似前景无限实则运营拘谨，根本原因在于其仅是一个虚拟装扮物的“直营商店”，而QQ的核心优势在于其拥有庞大的用户群，若能实现从运营“物品”到运营“人群”的转变，将赢得更大的市场空间。由于QQ秀是用户对个人穿着打扮的一种表达，于是腾讯尝试将QQ秀业务重新定位为——时尚产业的线上营销平台，将其嵌入时尚产业价值链，并在价值链上找到自己的角色。

从运营“物品”到运营“人群”的转变，最核心的是收费模式必须随之改变。由于此前QQ秀一直很成功，变革阻力巨大。按腾讯的习惯，最后决策还是要拿数据说话。经过测算，如果转型包月收费，原月付费低于10元的用户中只要有15%愿意支持包月业务，即使在新增用户的情况下也能实现盈亏平衡，转型风险不大。2008年初，腾讯推出了QQ秀包月业务，用户每月只要花10元钱就可以任意使用所有的装扮物品。

随着QQ秀包月业务的推出，用户开始大量使用所有装扮物品，首页意义渐失。用户行为的根本改变带来的是运营空间的暴增，随着长尾物品被大量使用，与时尚产业品牌结合的线上营销空间急速增长，如与服装品牌的合作运营等。同时，腾讯可以放心大胆地去尝试各种不同的运营方式。通过向包月收费的转型，QQ秀实现了对内容和人群的并行运营，营收再次出现快速增长，同时规避了原有模式的脆弱性，“体质”大大增强。

图1 腾讯QQ秀营收波动情况(2005年Q1~2009年Q2)



QQ秀业务是腾讯付费互联网增值服务从“按条销售”到“包月付费”转型成功的典型案例。据腾讯2012年全年业绩财报显示，付费互联网增值业务用户已超过7 000万；10元包月的付费互联网增值业务如今年营收已达数十亿元。不难看出，腾讯互联网包月业务的成功在于突破了两大难点：一是从运营“物品”到运营“人群”的重大思维转变；二是创造了足够大的针对包月用户的商业运营空间，实现可持续运营。以下以QQ会员包月业务为例展开说明。

“特权”不是你想要，想要就能要
 全心全意为“特权阶级”服务，但“富贵不能淫”，特权面前，人人平等。

100多人倾巢出动，拉着“礼物车”浩浩荡荡地走到相关业务合作部门，给合作员工逐个拜年、致谢、送礼物，这是腾讯会员产品部每年春节前后的例行工作。由于合作员工达数千人（恐怖?!），虽已临近4月，“大拜年”的工作仍未收工。

腾讯游戏联合VIP项目组、QQ号码联合项目组、旋风QQ会员联合项目组、即通QQ会员联合项目组……这些都是由会员产品部发起、与相关业务合作部门成立的虚拟团队。组长由合作部门的员工担任，每个项目组都有20~30人，其中来自会员产品部的有3~5人不等，但后者承担了主要的牵头工作。在过去几年，联合项目组拿下不少重大业务突破奖等奖项。为了鼓励这种跨部门合作，会员产品部还专门设立“年度会员服务奖”等激励业务合作部门。

“活雷锋”不是无缘无故出现的。由于QQ会员包月付费模式持续运营的最大难点在于要让用户持续付费，为此，腾讯推出了围绕“特权”运营的会员等级体系。作为QQ会员用户群的运营部门，会员产品部以“特权”为核心对会员包月用户进行全方位运营，而有相当部分“特权”来源于由会员产品部联合各事业群发起的联合项目组，含功能类、游戏类、电商类、工具类等，如今已推出70多项会员特权。

腾讯QQ会员等级体系设计了7个等级（表1），每个等级对应不同权限的匹配特权，会员

腾讯互联网包月业务的成功在于突破了两大难点：一是从运营‘物品’到运营‘人群’的重大思维转变；二是创造了足够大的针对包月用户的商业运营空间，实现可持续运营。

表1 腾讯QQ会员等级体系

等级	VIP1	VIP2	VIP3	VIP4	VIP5	VIP6	VIP7
成长值	0	600	1 800	3 600	6 000	10 800	32 400

要实现等级提升只能熬时长，也即只能依靠每日成长值的累积实现升级。例如，会员每日成长值为5，从VIP1提升到VIP2，需要累积600成长值，就需要熬上120天，也即连续缴纳4个月的会员包月费。“在这个世界上，时间对所有人都是公平的。”刘宪凯说。确实，建立等级体系最核心的目的在于通过用户预期来拉升用户的生命周期。在腾讯看来，一个优秀的等级体系必须做到：满足当前用户的基本需求、能给予未来预期、增加

流失成本。
 腾讯QQ会员等级体系的根本特征在于营造差别（身份+价值），同时给用户看得见的预期。在这个过程中，“营造”尤为重要。首先，不同等级的出口要有足够强的差异性（表2），也即特权要有让用户感受得到明显差别，进而催生持续攀升的动力。其次，随着等级的增长，累积成本要加速递增。例如，从VIP1到VIP2的累积成长值是600，VIP2到VIP3的累积成长值就变

表2 不同等级QQ会员部分功能特权差异

特权与功能名称	非会员	VIP1	VIP2	VIP3	VIP4	VIP5	VIP6	VIP7
好友上限	500	1 000	1 200	1 300	1 400	1 500	1 600	1 700
QQ等级加速	1天	1.1天	1.2天	1.3天	1.4天	1.5天	1.6天	1.7天
离线下载	不可使用	10G	15G	20G	25G	35G	50G	70G
1000人群	无	无	无	无	无	无	1个	2个
表情漫游	无	100个	200个	400个	600个	600个	1 000个	1 200个
消息记录漫游	无	5人	10人	15人	20人	25人	30人	35人
排名靠前	无	高于非会员	高于VIP1	高于VIP2	高于VIP3	高于VIP4	高于VIP5	高于VIP6
离线传文件	2G/天	6G/天	7G/天	8G/天	9G/天	10G/天	2T/天	2.5T/天
消息记录上传	100K	10M	20M	30M	40M	50M	60M	70M
网络相册	500M	5G	10G	15G	20G	25G	50G	50G
个性铃音	无	10人	20人	30人	40人	50人	60人	70人
文件中转站	2G	6G	7G	8G	9G	10G	2T	2.5T
图片中转站	2G	10G	20G	30G	40G	50G	60G	70G
QQ邮箱	2G	3G	3.5G	4G	4.5G	5G	6G	7G

成1200，成长曲线必须是非线性的，这样的累积才更有价值，也才能形成稳定的金字塔结构。此外，设计等级要同时从用户和运营角度考虑，实现等级的合理分布。不能让很多用户很快就能达到下一个等级，否则该等级的运营空间就会很小。第三，最高等级必须具有标杆性和稀缺性。虽然目前有7个等级，但必须营造“高与低”的拐点，在VIP7推出之前，用户普遍的感觉是VIP5就是“高等级”了，但推出VIP7后，用户普遍认为VIP6才是“高等级”，要让大家有所追求。最后，要适时推出新等级，支撑到用户可见的、足够长的未来，只有这样，等级体系才能保有健康度和生命力。“当最高等级的用户数接近第二高等级的用户数时就要推出新等级，因为这意味着最高等级的用户开始丧失尊贵感。”刘宪凯说。

对于等级体系来说，创建容易维护难。为更好地让QQ会员用户感受到身份差异，首先，腾讯尽可能地在各种场合提醒用户自己的会员等级、成长速度，以及将要达到的目标。例如，当QQ会员用户升级时，腾讯就给用户发E-mail详尽地告知新等级增加的各种特权等信息，并持续地去做会员身份的外显、各种数值的传递，以及身份教育。“这也是互联网产品的优势，很容易触达用户。”会员产品部营收体系组组长叶萌说。腾讯将各等级细化成各种数值，有的数值让用户有成就感，有的数值则会刺激用户，如成长快慢的各种排名等。对于高等级，腾讯充分营造其稀缺性特质。2011年推出VIP7时做了大量的推广工作，将当时所有能拿出来的特权全部赋予VIP7，以此建立各等级会员用户的期望与追求。“当然，所有‘营造’的根本是要为用户提供有价值的特权服务。”叶萌说。

此外，腾讯的QQ会员等级体系还有一个最重要原则是——绝不能洞穿等级体系，也即不能

因任何原因让某些用户通过某些渠道跳跃式成长，一定要做到在等级升级面前人人平等，否则等级体系将会受到强烈质疑，并在瞬间全失用户忠诚度。

立体化深度运营

QQ会员业务从行为属性、付费属性，及付费时长维度对用户进行立体化的切分运营。

2011年，腾讯发现有人在淘宝网上以1元钱的价格售卖“QQ会员点灯”业务，可以帮助非QQ会员用户点亮QQ会员图标，在跑完数据后发现竟然有近300万用户购买了这项“非法服务”。对此，“简单粗暴”的回应自然是封掉系统漏洞，熄灭所有“非法用户”的QQ会员图标，并警告售卖者。但腾讯的解决方案却是，设计了一个推广活动界面推送给这些用户：一个红毛QQ会员公仔含着热泪出现在画面中央，正上方写道：拿什么拯救你，我熄灭的会员图标？在旁边附上开通会员的方式，并给予8折优惠！推广结束后，有高达15%的非会员用户转化成会员用户。“这个人群既然会花1元钱去买这项服务，说明他们非常喜欢QQ会员业务，与其封杀不如转化。这种思维方式是腾讯包月业务团队每个成员都必须具备的。”刘宪凯说。

再以会员催费方案设计为例。2011年，腾讯设计了两个新的催费方案，风格迥异，由于催费设计会直接影响用户的续费率，“事关重大”，腾讯最终选择通过“灰度”方式进行决策。即将方案A投给部分用户，方案B也投给部分用户，看用户回馈的续费率比例进行抉择。最后采用的是情感化更强烈一些的方案B。可以采用“灰度”方式进行用户测试是互联网产品独有的优势。

“对于会员特权运营，从用户需求到形成跨部门合作，再到推出产品，我们可以做到非常

QQ会员等级体系有一个最重要原则是“绝不能洞穿等级体系”，也即不能因任何原因让某些用户通过某些渠道跳跃式成长，一定要做到在等级升级面前人人平等，否则等级体系将在瞬间全失用户忠诚度。

图2 腾讯用户染色系统及消息触达系统

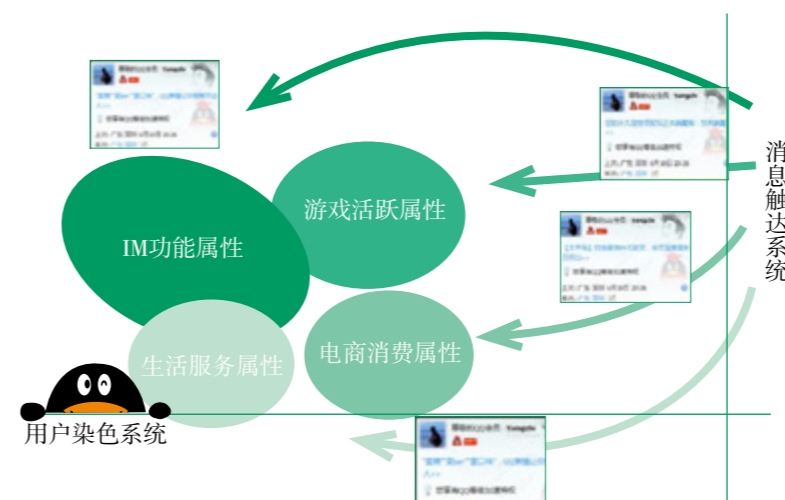
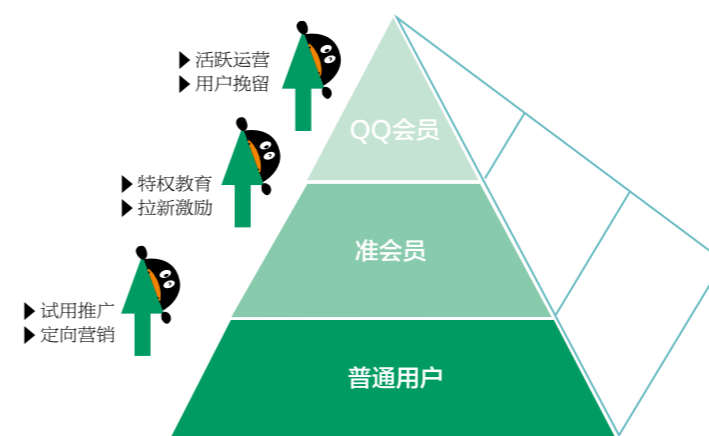


图3 QQ会员的分用户群运营



快。但即使如此，由于互联网产品（内容）的极大丰富，人们上网时间和落点的碎片化，对新产品或服务要形成持久优质的用户口碑非常难。这需要大量的用户调研及数据分析。”腾讯会员产品部游戏特权组及电商特权组组长崔津源说。

由于腾讯有着完善的数据收集系统，绝大多数决策都要基于数据。腾讯通过数据收集与监控（用户属性、用户行为、产品基础）、挖掘与分析（数据模型、挖掘分析、监控系统），以及数据应用（催费挽留系统、触达系统、收入Driver监控、收入波动预警）来实现决策。按照用户的属性和行为数据对用户进行切片分析、分类染色实现匹配信息的精准触达（图2），对不同用户讲不同的故事，实现对用户分层级分属性的立体细分运营。会员产品部也建立了一个非常成熟的会员流动模型，对留存用户、新增用户、流失用户的所有情况都了如指掌。

除了从行为属性对用户进行分析，会员产品部还对包月用户的付费属性进行切分运营。由于很多非会员用户无法体验QQ会员的特权感受，腾讯推出了准会员业务，无需付费即让用户体验QQ会员的部分功能。一旦用户试用，再推送优惠措施触发用户开通会员业务。腾讯会员产品部对每一层用户推行不同的运营思路，形成立体化营销（图3）。针对QQ会员，力推活跃运营，以及用户挽留；针对准会员，围绕特权教育，以及拉新激励；对于普通用户，则做试用推广，定向营销。2010年，腾讯进一步将所有QQ会员用户划分为7个阶段，即非会员、开通前、开通后、服务区间、到期前、到期后、流失用户，推行全生命周期运营，针对不同阶段用户特质推送不同的产品与服务，并定期更新维护。

以上所有运营行为都是以会员数的增长为核心，但对于包月业务来说，其营收公式应为：月

营收总额=会员数×单月ARPU值×付费时长。其中，QQ会员包月业务单月ARPU值为10元，因此，如何让用户的付费时间更长则是另一个关键运营点。通常等级体系都是采用事后激励，用户达到某一个等级后才能获得相应激励，其中某些特权或内容需要用户付出足够长的时间才能获得，在这个过程中不可避免地将产生用户流失。对此，腾讯推出年费产品，只要用户一次性支付一年费用，就可提前享有一小部分高等级会员才能享有的特权服务，再给予年费会员独有的身份外显标识。同时坚守“富贵不能淫”的原则，绝不预支等级，确保等级体系的公平性和健康性。年费产品特权的保有是以年费的新身份为基础，促使用户长久地按年支付，实现用户生命周期的延长。年费会员是腾讯会员产品部推出的一个非常成功的产品，现有PC端QQ会员用户中，超过30%都是年费会员，消除了每年12次用户流失的可能。随着等级体系的提高，会员的流失成本也随之提高。因此，年费是前置的保证用户持续付费的机制，而等级体系则是后置的保证持续付费机制。

通过全方位立体化的用户细分运营，腾讯QQ会员包月业务实现了从卖功能到卖服务，再到用户深度运营的转型。

全体系业务联动

任务成长值的推出，让VIP6与VIP7之间巨大的分值鸿沟瞬间转化成一个可以与腾讯体系内所有业务无缝联动的强势产品。

“在腾讯，一切以用户价值为依归，所有人的工作都围绕用户体验。”腾讯会员产品部品牌总监罗群琳说。2011年，腾讯会员产品部通过数据挖掘发现，腾讯有超过20%的游戏玩家在跨电信运营商网络玩游戏（如深圳网通的用户登录福

30%

年费会员是腾讯会员产品部推出的一个非常成功的产品，现有PC端QQ会员用户中，超过30%都是年费会员，消除了每年12次用户流失的可能。

BB

通过全方位立体化的用户细分运营，腾讯QQ会员包月业务实现了从卖功能到卖服务，再到用户深度运营的转型。

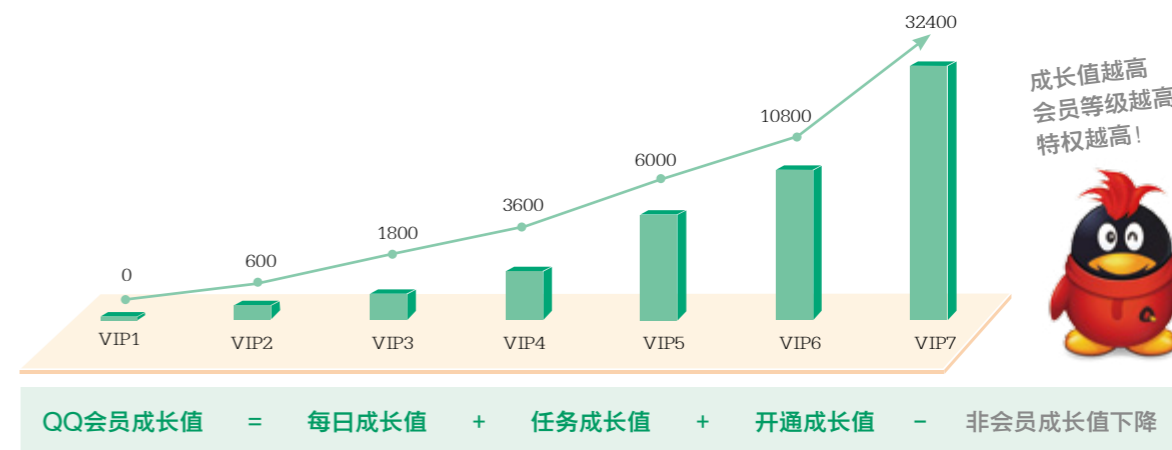
DD

州电信主机的游戏），导致网络延迟明显比同网大很多，影响了用户体验，玩家因此有很强的网络加速需求。会员产品部协同公司内多部门，结合QQ旋风积累的基础网络模块能力，于2012年推出了游戏加速小助手，可以解决跨网速度延迟的问题，因此受到用户的极大欢迎。

一个有趣的现象是，有些业务看似应该由某个业务部门来做，但其实是由会员产品部牵头推动实现的。例如旋风下载特权，QQ会员跨事业群主动找到腾讯研究院，推动这一项目的实现。会员产品部是一个业务部门，有更大的营收压力，它需要真正从用户价值出发去看机会，更迫切地去做有三方价值（会员产品部、业务合作部门、QQ会员用户）的工作。很多基础的产品部门更多是从“面”的角度去看整个业务，没有留意到产品的差异化特性，而这些细微的点正是会员产品部乐于发现和推动实现的用户增值需求。“会员产品部需要推动其他部门共同合作达成目标，我们对外是一个微笑的面孔，乐于达成合作，也愿意付出更多努力。”崔津源说，“会员产品部的员工执行力特别强，腾讯2012年上线的运营活动中约有60%是由会员产品部发布的。”

2011年，腾讯推出VIP7，成长值设置为超高的32400，超过所有用户的预期。很多人不理解，但这背后其实自有深意。VIP6到VIP7之间巨大的成长值鸿沟如何弥补？能不能设计一种机制，让会员用户在VIP6到VIP7的升级过程实现加速？2012年初，腾讯推出成长值体系（图4）：QQ会员成长值=每日成长值+任务成长值+开通成长值-非会员成长值下降。其中，任务成长值只能用于VIP6升级到VIP7的过程中，对于VIP1至VIP5的会员用户获得的任务成长值可以储存起来，待升级到VIP6时提用。显然，此次调整最关键的是推出了任务成长值体系（即除常规

图4 QQ会员成长体系



的开通/续费可以获得每日成长值以外，完成任务也可以获得会员成长值。例如，单笔网游消费满50元，即送10点任务成长值），将两个等级之间的巨大分值鸿沟，转化为一个可以与腾讯体系内所有业务进行无缝联动的强势产品。如今腾讯QQ会员特权已经从单一功能特权扩展到功能、游戏、电商、工具、安全等全品类特权，与腾讯体系内几乎所有业务触发合作。“我目前的工作感受就像黄健翔所说的‘跨圈’。”崔津源说，“我们要充分利用QQ会员的品牌价值、用户价值和触达价值实现业务联动，其中，为业务合作伙伴创造价值是第一位的。”

例如，在腾讯代理的全球同时在线最高的游戏产品（据公开数据显示，约有400万玩家同时在线）《穿越火线》的营收中，约有一半是QQ会员用户贡献的，他们是这款游戏非常核心的用户群，双方的合作价值很高。QQ会员为《穿越火线》的玩家运营信息传递，《穿越火线》则在游戏内为QQ会员用户提供某些特权。

再如，会员产品部还与易迅实现了等级体系的协同运营。VIP3和VIP4对应易迅的银盾会

40%

如今，易迅约有近40%的营收是由QQ会员用户贡献的，其客单价、健康度也都是最高的。

员，VIP5和VIP6对应易迅的金盾会员，VIP7对应易迅的钻石会员，实现两者的特权传递，为易迅去做用户教育和引流，效果非常好。QQ会员用户在易迅购物满200元就会获得相应的会员成长值或优惠券，QQ会员在易迅平台上每月都可以领20元优惠券、每月享受两次包邮的机会、更长的延保服务等“特权服务”。在QQ会员用户的每个生命周期都会有电商和生活特权的跟进。如今，易迅约有近40%的营收是由QQ会员用户贡献的，其客单价、健康度也都是最高的。

※※※※

腾讯QQ会员包月业务是将很多小的、难以收费的业务点，打包成更大更有吸引力的、可以长期运营收费的业务模式。2008年以来，腾讯付费互联网增值服务实现了从“按条销售”到“按月付费”的大思路转换，为付费互联网增值业务迎来了巨大的运营空间和商业想象力。由于有着完整的运营模型：产品（用户）基础体系、数据体系、细分运营和精确触达，且一切围绕“如何让特权更好地转化为商业利益”，一个“10元店”就这样做出了数十亿的大生意。■