

编辑导语：去年疫情，线下产业受到了很大的影响，波司登作为一个依赖季节时间节点销售的品牌，却没有受到太大的影响。相反，它靠一套私域运营方法打出了不错的成绩。波司登是怎么做到的呢？我们一起来看看吧。

。

案例 基本 信息	案例名称：波司登私域模式
	案例行业：服饰行业
	案例标签：重后端轻前端+导购赋能+私域工具
	适用行业：重服务的门店连锁企业

## 一、波司登为什么要做私域？

据国家统计局数据，从2019年开始，服装行业尤其是线下门店销售呈现疲态，加之反复的疫情，服装行业线下销量更是雪上加霜。就波司登而言，作为大型传统服饰品牌已在市场中积累了多年的消费存量，但仍不能解决波司登发展的长线问题，因此寻找新的市场增长点至关重要。

在以往波司登的线下门店的管理体系中，顶层设计与底层执行之间存在“断档”，这就使得波司登的顶层管理层无法很好地把握住“导购”这一直接接触消费者的核心环节。

2019年开始，波司登开始“摸着石头过河”——探索私域运营，并将其划为自己的新战场。

让存量会员看到波司登品牌的变化，让用户可以更高频次地看到波司登的商品，弥补以往产品曝光度的不足，同时也增强品牌与用户的关系纽带，在新的关系基础上，顺带做点生意。

## 二、私域打法

## 1. 认知统一

从一开始波司登高层就十分重视私域，也花了极大的力气在全公司上下做到认知统一因为私域是一个持续经营的过程，它能不能成功，取决于导购、店铺、零售公司对这个事情的认识。

举个简单的例子，在波司登苏南公司进行私域落地试点时，波司登要求导购们将个人微信中的用户引流到企业微信上，而由于微信产品的限制，个人微信的好友不能直接导入企业微信中，需要重新添加，这让导购们产生了抵触情绪。

而更让导购们抵触的是任务指标。2020年下半年，波司登开始向门店下达企业微信好友数量指标，一个门店的指标期望是2万个左右，分摊到每个导购头上，指标可能达小几千个。对于导购而言，转化自身原有好友是杯水车薪，而进店客人的数量也有一定限度，这完不成的指标像是一座山，随着时间的推移逐渐挤压了导购们的工作获得感。

后来，波司登及时调整了策略，先是高层带队培训一线导购，让导购认知到私域的重要性；再配合相应的激励政策，给到最高10个点的提成，极大的调动了导购的积极性；最后总部从强管控转为弱管控，更多地向导购们提供促使用户裂变的方法，显著地提高了导购的工作效率。

因此，企业要认识到，私域是需要时间慢慢培养的能力，不是一下子就能在上面做出很大的生意。而认知统一又是私域能否落地的第一步，不解决认知，私域永远无法真正落地。

## 2. 重后端轻前端的私域运营策略

波司登的私域打法更多的是利用后端建立数据赋能的矩阵模型，让前端更简单、容易地去执行。

即重后端，轻前端的运营策略。后端更多是像决策大脑一样，调整内部资源的协同效率；前端导购更多是利用后端赋能，做一个执行传播者。

后端，做私域运营所需素材内容的集中管理，让前端导购更轻量级地去执行；同时还做数据埋点，记录消费者互动轨迹和相关数据后反哺给导购，帮助其进一步优化工作、提升效率。

把所有素材、活动内容等都整合起来，以一致“口径”向外传播，这也是波司登整

合营销传播的关键。内容中台的完善有利于明确规范同类素材的审批以及不同素材的使用场景，并且保证品牌调性的一致。

前端，有相对应的工具和整套系统将总部、门店和导购链接，将线上和线下链接，确保总部在弱管控的前提下，导购也能主动、高效、无负担地完成私域运营任务，会形成良性模型。

### 3. 导购激活与赋能

作为实体零售商，波司登在全国拥有1.2万名导购，这些导购们处在触达用户的最前线，是线上引流的重要抓手，更是天然的地推团队。同时，导购作为一个有人情味的个体，能与消费者更好地完成信任感建立与情感沟通。

目前，波司登导购会有三个日常任务，分别是拉新推荐、朋友圈分享与积分提醒。

此外，为吸引顾客到店，门店也会策划一些限时秒杀、优惠抽奖和团购等店铺活动，会因不同店态而有不同的设置。

在维持微信群的活跃度上，导购们沿用了常见的方式。例如，在平日里会分享早安晚安的群问候语，或者发一些小额群红包。一般而言，店铺活动则会挑选在用户更有空的周末进行分享，以提升用户参与率。

随着活动越搞越多，沉淀下来的微信群也越来越多，里面既有老用户，也有还未建立强联系的新用户，逐渐成了波司登的流量池。

截止2020年，波司登1.2万名导购积累了1500万的私域粉丝，在原有存量基础之上翻了三倍之多。

为了更好地落地私域，波司登在激活和赋能导购上，走了关键的四步：

#### （1）体系赋能——企业微信

波司登更迭完善了导购管理体系，基于企业微信搭建了导购任务平台，完成对导购的日常任务指派、对接、统一化管理与实时工作追踪。

就顶层管理而言，为顶层的导购任务管理规划打造不同模式的应用管理系统，方便不同的角色，如总部管理人员、门店管理人员、分销商等，根据自己的任务需求与指标审阅来操作系统，从而让波司登从上到下各级人员都能参与进“私域运营体系

”中来，并且找到适合自己的位置。

在执行层面，波司登为导购进行了全方位的任务体系规划，包括群发任务、朋友圈任务、客户群群发任务等。导购通过任务系统更简单明了地接领属于自己的任务目标，还能通过总部提供的各类内容素材，快速完成任务。

截止目前，波司登通过导购企业微信添加的用户高达800多万。

## （2）基于单店搭建小程序

波司登总部搭建了一个小程序商城，通过技术手段，来基于门面的LBS跟它对应，每家店可以做到千店千面，小程序和线下门店的商品单价是统一的。

导购员在线上的销售，会和他线下门店pos机里的销售记录一样，可以做累计，且和线下的提成也一样。

## （3）专属激励政策

为推动导购能积极引流用户到线上，波司登推出了极大的激励政策。在实体店，导购最高的提成也就是1.5%到2%，而为了推动线上销售，波司登给到了最高10个点的提成。

另外，波司登还鼓励闭店后的销售，鼓励店员下班之后也发朋友圈，发推文，这个时间点的提成会更高。通过一年时间，波司登发现，这个时间段的销售占比，占到了11%。

## （4）导购PK赛

在每年黄金销售时段11月、12月，波司登还会组织连续开单的PK赛和总业绩排位赛，通过排行榜来调动各个门店导购的积极性。

其中，业绩最好的一个导购，单月通过小程序销售完成了10万的业绩。

# 4. 导购激活与赋能

## （1）分层运营策略

波司登打通了全渠道会员体系，无论是门店会员，还是小程序商城订单会员群体，

都享受相同等级的服务。

20%的金卡等级会员：每年一次洗衣权益兑换，返店可以大幅带动复购率。

银卡及其他会员：通过给有消费记录的人发活动海报，发活动海报到朋友圈，朋友响应并买单后会根据买单金额给发起者和响应者相对应级别的礼物，每个响应者又是一个新的发起者，带动转介绍率。

在不同市场投放不同内容，提升最终的响应率。联合零售门店，提高售后服务与用户体验，做口碑营销。

## （2）淡季运营策略

淡季会降低和用户的沟通频次。

淡季提供不同权益。如在4、5、6三个月，会推洗衣权益、推和积分相关的权益、生日礼权益等。

根据季节给员工提供与用户息息相关的内容。在秋冬主打羽绒，春夏主打防晒、抗紫外线、补水等。

通过一系列运营手段，截止2020年上半年，波司登注册会员数达到1965万，较上一财年增长率都在30%以上。

## 三、总结

对于较为依赖传统门店的零售企业来说，更建议搭建以导购为主的私域体系，需要在前期针对门店店长、导购等角色进行长期、深度赋能和培训。毕竟，销售最终都建立在终端导购处。

企业微信将是企业私域阵地的不二选择，在保留了温度的同时，更加规范了统一化管理与品牌的官方感。因为导购对于消费者而言，应该是“有温度的、可交流倾诉的、寻求问题解决”的存在，但是过于“个人化”的沟通方式又会让品牌沟通显得并不正规。

总部赋能+门店执行的私域模式，更适合以终端门店为主的零售企业。总部提供私域运营所需各种内容素材、运营策略，能够帮助前端导购更轻量级地去执行，进一步优化工作、提升效率。

不少企业对于私域运营存在不少误区，很多企业对其理解仍停留在简单的微信社群、简单的小程序工具等方面，但通过波司登等私域案例来看，私域实际上是一个完整的体系，是帮助企业 and 品牌通过核心环节与消费者建立最直接、深层的关系网络的载体。

本文由 @用友私域2.0 原创发布于人人都是产品经理，未经许可，禁止转载。

题图来自 Unsplash，基于CC0协议