



第一篇

私域流量助力门店破局

时代的一粒尘埃落在创业者身上就是一座沉重的大山。我们无法左右变幻莫测的外部环境，我们唯一能掌控的或许只有我们自己。人间烟火味，最抚凡人心，城市里门店的发展状况是城市中人们生活质量的“晴雨表”。

第 1 章

VUCA 时代，门店经历生死挑战

据相关媒体不完全统计，2020 年有近 300 万家实体店倒闭，2021 年有近 1 000 万家实体店倒闭。本以为 2022 年线下门店会苦尽甘来，然而在 2022 年开年后 3 个月内，又有 26 家超市大卖场门店、5 家百货门店、几十家餐饮连锁门店以及家居、美妆、快时尚等众多实体零售门店宣布已经或即将闭店停业。2021 年的实体零售业关店潮，2022 年仍在继续。2020 年北上广深（北京、上海、广州、深圳）部分餐饮品牌倒闭情况如表 1-1 所示。

表 1-1 2020 年北上广深部分餐饮品牌倒闭情况

主要区域	品 牌	品类	关 店 情 况
北京	鳗鳗的爱	日料	原 18 家店，现仅剩 5 家店
	鳗步	日料	原 4 家店，现仅剩 2 家店
	活鳗饭：鹅肝范儿	日料	2 家店暂停营业
	虎兵卫鳗白烧总本店	日料	现仅剩 2 家店
	江戸前寿司	日料	原 16 家店，现仅剩 7 家店
	饕爷鳗用 - 四川鳗鱼火锅	火锅	现已关店
	原麦山丘	烘焙	关闭 13 家店
	杯欢制茶	茶饮	现已关店
	瑞幸咖啡	咖啡	北京店关闭 80 家
广州	渔民新村	中餐	龙苑店、临江店等店宣布关店
	胡桃里	中餐	广州增城万达店关店
	点都德	茶楼	广州关闭 5 家店，机场手信店关闭
	美而廉港式茶餐厅	茶餐厅	现已关店
	东福美食园	快餐	3 月 19 日宣布停业
	牛香炭火烤肉鳗鱼 6 号店	韩料	已结束营业
	牛香炭火烤肉 3、5 号店	韩料	已结束营业
	春天日韩料理	韩料	已结束营业
	景福宫	韩料	已结束营业
上海	大蔬无界	沙拉	全部关店
	汉泰中泰融合餐厅	中餐	现已关店
	璞本	中餐	现已关店
	一丈红	中餐	现已关店

续表

主要区域	品 牌	品类	关 店 情 况
上海	赫蔻	中餐	现已关店
	萤七人间	中餐	现已关店
	VA BENE 华万意大利餐厅	西餐	现已关店
	莫尔顿海鲜牛排坊	西餐	现已关店
	莫尔顿牛排坊	西餐	现已关店
	莫尔顿扒房	西餐	现已关店
	Cafe montmartre 梦曼特西餐馆	西餐	现已关店
	潮老 K. 新潮汕	潮汕菜	7 月结束营业
	一起去赶海	海鲜	7 月结束营业
	居食屋和民	日料	关闭了所有的 7 家分店
	膳月割烹日本料理	日料	现已关店
	Poke Lab 日韩料理	日料	转让结业
	多乐房土豆汤	韩料	现已关店
	广统领烧肉	韩料	现已关闭 1 家店
	陋室设计书吧	咖啡	现已关店
	卡啡那	咖啡	现已关店
	Fiu Pump 咖啡	咖啡	现已关店
	宜芝多	烘焙	70 多家店关停
	克莉丝汀	烘焙	关店约 98 家
	可颂坊	烘焙	门店接连关闭
	马哥孖罗	烘焙	8 月结束营业
	85 度 C Woah	烘焙	现已关店
	贝思客	烘焙	门店全部关店
	集食想乐	快餐	现已关店
	Pho99 越南米粉	快餐	关闭 3 家店，仅剩 1 家店
	食光小灶	快餐	9 月结束营业
	山海精蟹粉火锅	火锅	现已关店
	双鸡报喜火锅	火锅	现已关店
	品饕 PINTAO	甜品	现已关店
	星 Bar 餐酒吧	酒吧	3 月结束营业
深圳	醉翁亭	中餐	现已关店
	香蜜湖丹桂轩	中餐	现已关店
	新梅园	素食	现已关店
	饕和民	日料	3 月 1 日结束营业
	BEEPLUS LIFESTYLE 超级烘焙工坊	烘焙	12 月 1 日结束营业

从表 1-1 中不难看出，越来越多的门店面临着关店危机。门店的发展状况，是一个城市中居民生活幸福指数的晴雨表。当前，线下门店面临着地价升高、租金上涨、人力成本增加以及线上网店抢占销售市场等一系列问题，在充满变数的复杂环境中艰难发展。

1.1 红利消失，门店受困于线下

目前，随着经济发展速度不断加快，租金成本、设备成本、人力成本等多方面成本不断升高，往日受益于“线下体验”的门店经济，开始面临高成本下的利润缩减。同时，随着新技术的产生与逐渐成熟，互联网电商行业蓬勃发展，原本生机勃勃的线下门店，客流量也被逐渐引入线上。

我们曾经花了大量的装修、营销、选址等成本，就是为了让消费者到线下来，来到我们的门店里，感受我们的服务和品牌，然后让消费者开心、自愿地消费，但是在成本上升、客流量减少的影响下，新的环境变化正在吞噬我们曾经构建的优势，在店里等着客人主动上门来消费，似乎越来越难了。

这些变化给我们指出了风向标：线下门店是时候变革和升级了。用传统的思路 and 方式经营门店的流量，可能已经无法适应新的时代和新的挑战了。门店的数量曾经是我们实力的象征，是我们品牌江湖地位的代名词，但是在当前环境下，门店的数量似乎成了品牌的大包袱。诸如海底捞这样的餐饮头部，也不得不闭店求生。

开过门店的人都知道，线下门店成功的第一要素就是选址。只要选对位置，门店就已经成功了一半，再把另一半的“产品、服务、体验”做好，那么门店的发展前景就不会很差。好的位置能够给品牌带来稳定的流量，在很长一段时间里，“唯选址论”成为开一个门店的金科玉律。但其中存在以下两个重要的变量。

(1) 拿到好位置的成本越来越高。固定的好位置本来就是稀缺资源，一个商圈的黄金位置或许就是一楼的 20%，当大家都在抢好位置的时候，获得的成本就会越来越高，租金自然也越來越贵。

(2) 客流量流失的情况下，好位置的流量效率失灵。线上电商使消费者购物的便利性大大提高，消费者心理也逐渐发生变化，更倾向于线上选购、送货上

门的购物方式。受此影响，流量的获取效率大打折扣。并且，线下流量的获取并不稳定，存在断断续续的情况，这无疑又给门店增加了额外的营销和获客成本。

综上，线下门店要在充分利用门店特性和优势的基础上，适配当下快速变化的环境，理解和运用好新的技术，帮助品牌健康地存活下来。该关的店果断关闭，该调整的模式果断调整，不要让原本有独特优势的线下店，成为品牌发展的制约因素，更不要让亏损的门店成为压死骆驼的最后一根稻草。

1.2 越来越贵的流量，买还是不买

有一句被广泛传播的话：“流量是一切生意的前提。”这意味着有流量才会有生意，所以开店的时候我们才会那么关注选址，如图 1-1 所示。好的位置自带流量，因为消费者每天能路过、看到，门店才有机会触达潜在消费者，才有机会产生交易。好的地段、好的商圈一铺难求，但很多品牌都不惜耗费巨大成本拿下流量旺地。可以说，租金就是我们为流量付出的第一笔成本。

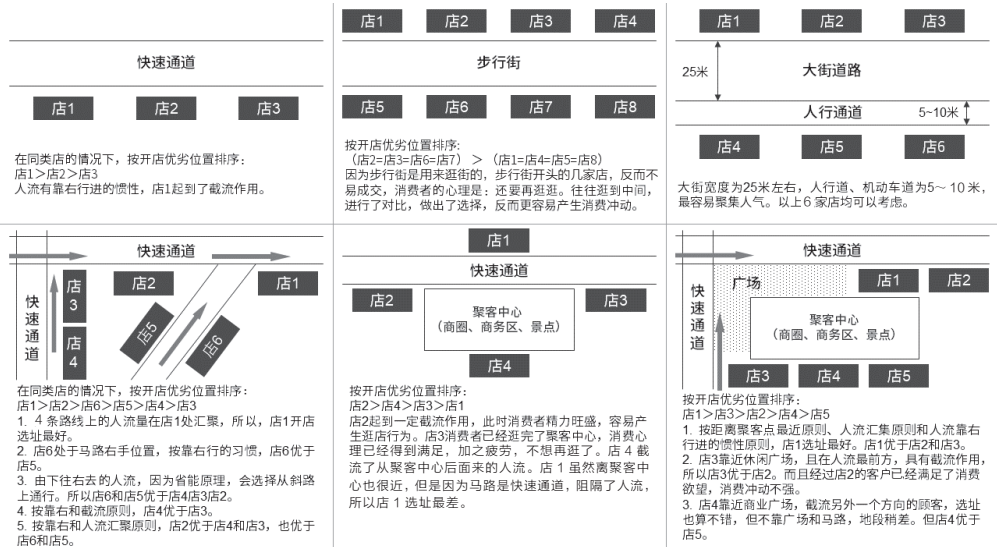


图 1-1 线下选址六大理论

随着移动互联网的发展，消费者每天都会高频率地使用手机，他们在手机上查阅资讯、开展社交、线上支付等。伴随着新技术的发展，还出现了各大流量平

台。无论是淘宝、京东，还是美团、口碑，它们都用技术构建了线上的黄金旺铺，早期疯狂补贴及低成本的流量吸引了众多品牌在各大平台上开店。有流量的地方就有生意，去有流量的平台开一家店，笔者称之为“平台门店”。

但天下没有免费的午餐，平台门店要支付买流量的费用，需要对“黄金位置”付额外的广告费，以换取在 App 上排名次的曝光展示，如图 1-2 所示。门店在平台上成交的每一笔订单，都要给平台支付规定的佣金。这就是商业规则，谁给我们流量，我们就要向谁付费。只是随着竞争白热化程度加剧，营销的成本越来越高，难度越来越大。

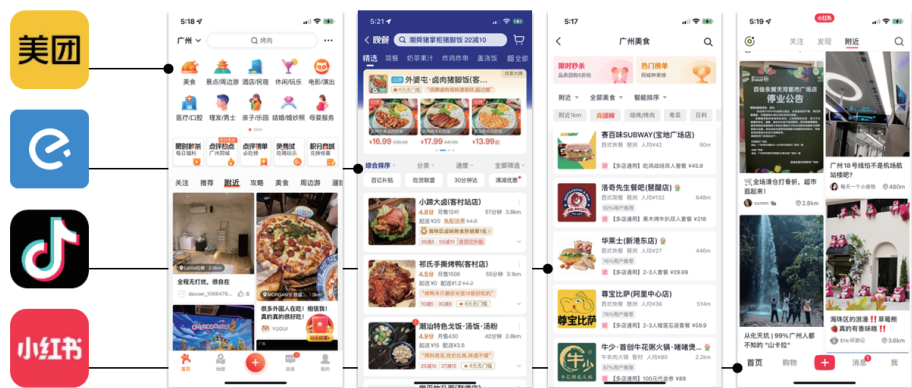


图 1-2 商家需要不断投入费用获得曝光位

在平台发展早期，很多品牌都享受到了流量的红利。平台为了快速抢占消费者心智、培养消费者习惯，发放大量补贴，有的品牌抓住这个阶段的流量红利，快速让自己成长为头部玩家。无论是每年不断创造“双 11 成交额”神话的淘宝，还是“千团大战”后带来本地生活消费市场繁荣的美团，抑或是近几年风头正劲的抖音，每一个新流量平台的出现，都一定会带来市场格局的变化，而那些懂得平台规则的人往往是第一批赚到钱的人。

而门店也都热衷于不断加大流量平台的投入，通过流量营销使自己的品牌能够快速占领消费者心智以带来持续复购。但流量成本越来越高，再加上利润锐减，很多门店生存尚且艰难，更不用说大幅投入营销成本了。

流量红利没有了，我们该到哪里找新的流量？竞争激烈逼迫品牌不得不掏钱买更多流量，但是如何提升投入产出比？如何才能把买来的流量留存下来，减少重复购买？私域流量就是在这个大环境的催化下踏步入场，逐步进入门店运营者的视野。

1.3 私域流量成为门店必需品

让消费者看得见是点燃消费冲动的要素，让消费者持续看得见是消费者产生重复购买的重要催化剂，让消费者看见了且记得住是成就品牌的基本前提，而这一切都建立在流量的基础上。

那么，流量来自哪里就非常关键。街边路过、搜索推荐、电商平台、熟人介绍、街头传单、短视频带货、私域流量等，无论这些途径看起来、听起来多么先进或多么落后，其本质都是渠道。而从流量的分类来说，大抵上可以分为公域流量和私域流量两类。公域流量是开口流量，意在展示曝光；私域流量则重在留存运维，更强调与用户的交互。

当前，很多门店都借助微信的私域属性，在社群里分享门店的活动，在朋友圈里发起团购。还有一些门店针对已有的存量消费者开展了很多营销和互动活动，这样不用通过第三方平台，就实现了线上成交。私域流量就是我们自己拥有的、能够免费多次触达和使用的流量。私域流量的运营，有以下几个重要的前提。

(1) 门店要有流量留存意识，先给自己缝一个装流量的“袋子”，要把所有的流量留下来，而且要用更容易操作、更高效触达的方式将流量留下来。

(2) 门店要利用流量使会员从成本中心变为利润中心，会员能够持续复购，为门店创造利润。

(3) 门店需要一套科学的公域、私域流量运营体系。门店的流量池有兴衰周期，会不断地有消费者离开私域流量池，也会不断地有消费者进入流量池。门店要运用科学的方法来构建运营体系，让私域流量池有一个健康的循环，外部不断地有“活水”进入体系，内部有合理的留存机制，让更多高价值的消费者留存下来。

以前，位置上佳、装修风格新颖的门店更容易成为网红店，也更容易获得源源不断的消费者。后来，懂得在平台上做SEM（搜索引擎营销）、懂得运营线上流量的门店，能够获得潮涌般的线上订单。而这几年，老板们聚在一起讨论得最多的是怎么运营抖音、快手、小红书等流量平台。在算法的加持下，有的品牌在流量平台上一夜爆火，甚至吸引了几百位加盟商的加入。流量红利演进过程如图1-3所示。



图 1-3 流量红利演进过程

一波又一波的新流量，让门店眼花缭乱，一个又一个新流量带来的造富神话也让大家浮躁不安。追逐新流量带来的机会无可厚非，但门店要始终坚持自己的发展方向，打造自己的特色，避免成为“四不像”。无论是抖音探店还是团购套餐，在线上下单的消费者要么到店消费，要么选择外送。总之，无论流量来源于哪里，最会和门店产生交互。

既然如此，我们只需要抓住流量的关键入口，就有机会把这些花钱买来的流量变成我们的留存流量。而私域流量，就是要把外部所有能够获取的流量沉淀进自己的私域里。私域流量无法让门店一夜暴富，但持之以恒地经营下去，可以为门店提供生意保障。例如在开店的第一天就把私域流量体系植入进去，每天积累100人，一个月就有3000个新的消费者。

生意的天平有两端，一端是拉新，一端是复购。很多门店会更喜欢拉新，因为大量新流量的涌入，对业绩提升的作用是直接的，也是最快速、有效的。交易额 = 流量 × 转化率 × 客单价，这个公式适用于所有的生意。当大家在讨论流量的时候，往往都是在讨论新流量，却忽略了存量的巨大价值。而在新流量红利见顶的时候，我们是时候好好地研究一下如何激活存量了。

消费者在手，生意不愁。从最早留下消费者的手机号码，到要求消费者关注公众号、进入小程序，再到这几年很火的加微信群，很多门店其实一直在想办法把消费者留存下来。虽然留客手段随着新技术的演进而不断变化，但这些手段有着共同的本质：高效触达老顾客。

需要注意的是，本书探讨的私域流量有以下几个前提。

(1) 仅针对微信生态，即如何在微信生态中经营自己的消费者。因为在笔

者看来，在消费者最容易接收信息的渠道经营消费者的效率最高。微信依旧是当下最高效的沟通工具，微信的互动、营销功能，依旧是当下门店运营私域流量最有力的保障。

(2) 围绕微信生态运营私域流量，会涉及多个元素。微信生态有朋友圈、社群、一对一私聊、小程序、公众号、视频号等元素，在进行私域流量运营时，可以将这些元素排列组合，如图 1-4 所示。

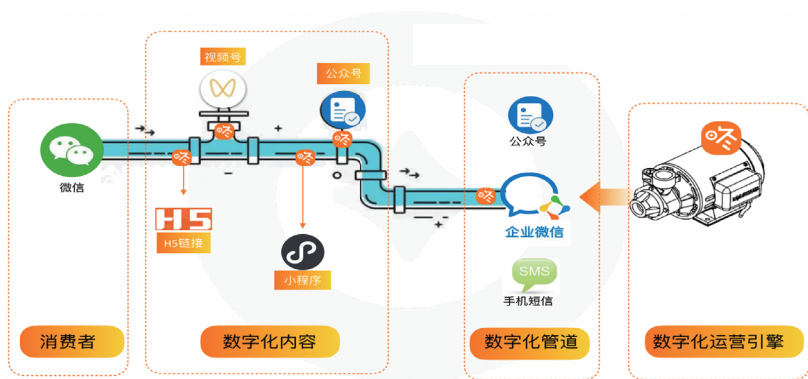


图 1-4 微信生态中各元素的角色分工

一般来说，门店在微信生态中运营私域流量的做法是：用企业微信来构建流量池，加好友或者建群都用企业微信；用小程序来承担社群里的商品购买功能；用视频号和公众号来输出内容及进行品牌表达；用朋友圈来“种草”和潜移默化影响消费者；用一对一定向推送和群内推送来做强触达。门店可以用企业微信来构建私域流量运营的基础。门店只需要下载企业微信，而消费者可以用自己的个人微信添加门店的企业微信或进入门店的社群。这不会影响消费者的任何体验，消费者也不会有隐私被侵犯的感觉。

(3) 企业微信是运营私域流量的一个必需工具，但是品牌要成体系地开展私域流量运营，还需要第三方工具，如咚咚来客这样的服务商。因为品牌需要针对消费场景进行二次开发，需要针对消费者和社群进行数据计算，还需要根据不同门店的不同私域消费者制定有效的运营策略。

我们可以把门店的私域比作一个奶牛牧场，我们给奶牛（流量）喂草（优惠、互动），奶牛每天产奶（订单），奶牛的粪便又给草原提供养料（信任），长出来的嫩草又提供给奶牛（内容及互动），如图 1-5 所示。科学的私域流量体系是一个健康的生态，是一个各要素互相驱动的增长模型。



图 1-5 私域就是一个牧场生态

当线下流量不持续、不可控，平台流量买不起、“羊毛党”横行，私域流量运营就成为品牌谋求发展的必要之举。私域流量运营的关键在于搭建私域，即确保流量是属于品牌自己的。

1.4 摆脱“消费者进店靠缘分，离店就失联”的困扰

我们不希望门店和消费者只产生一次关联，如果每一个进店的消费者都是新客户，获客成本会很高。所以门店会设计非常多的锁客策略，以前最常见的方式是发各种各样的优惠券，或者引导消费者充值成为会员，期望用“这里还有你的钱”来留住消费者。但在这个信息爆炸的时代，消费者每天的注意力被无限地分散，我们如何才能和消费者建立更加高频的连接，如何才能主动影响消费者消费，如何让自己的门店脱颖而出，而不是在店里等着消费者上门呢？很多门店都曾考

虑过这些问题，但苦寻答案而不得。

为什么消费者进店靠缘分，离开门店就失联了呢？我们都知道要去人多的地方开店，因为消费者在哪里，我们就要去哪里。当现在的主力消费人群都是互联网原住民的时候，我们也必须使门店线上化，随时在线才能和消费者产生更多连接，才能和消费者随时保持合作关系。数字化时代，各行各业数字化转型的进程都加快了，大多消费者已经线上化、数字化了，因此线下门店也必须数字化。但是数字化的概念太大了，要做的事情也太多了。笔者做了很多研究，下面跟大家分享一个高度精练的“品牌数字化铁三角”。想要突出重围、获得良好发展的门店，可以在这个“铁三角”的3个元素上付出精力和金钱。

1 产品和服务在线化

这指的是消费者在互联网上必须能找到、买到门店的产品和服务。在过往10余年互联网发展的历程中，门店基本都完成了产品和服务在线化，只不过借助的是那些掌握流量的中心化平台。例如，消费者在淘宝上可以买到产品，在美团上可以搜到门店和套餐等。而现在也陆续有门店创建了自己的小程序、公众号，消费者可以在微信搜到门店的小程序、公众号，因此消费者可以在微信这种去中心化的生态里通过门店的公众号或小程序购买产品或服务。随着微信公众号、小程序的迅猛发展，产品和服务的在线化普及率已经非常高了。

2 员工和组织在线化

这指的是员工能否在线办公、能否远程实现组织协同。最简单的一个检验方式就是老板和员工不见面，工作能不能正常开展。有微信这样的沟通工具，以及各类办公软件，如企业微信、飞书、钉钉等，员工、组织之间的协同效率大幅度地提升了。随着线上远程办公软件的发展逐渐完备，很多组织都具备了开展居家办公、远程协作的能力，逐渐进化为能够远程办公的在线化组织。

3 消费者关系在线化

产品在线上，员工在线上，对消费者关系的维系也一定要在线上进行。线下门店需要人气，线上门店也需要人气。门店与消费者必须建立双向连接，就像在线下做生意一样，与消费者建立信任关系，开展互动。消费者关系在线化是门店运营数字化里最重要的一环，但非常容易被忽略。有的商家以为开店就是简单地

找个地方，既不重视消费者关系的管理，也不花时间研究消费者的喜好。如此一来，门店没有熟客，更没有愿意在门店每次推出产品时都积极购买的忠实粉丝，注定难以获得长期发展。一个能够运用数字化手段对消费者的关系进行管理与运营的门店，必然能够披荆斩棘，步入一个新的发展阶段。

私域流量就是以“消费者关系在线化”为出发点，从加个微信、建个群开始，构建起门店与消费者的关系链。私域流量运营是成本最低、最高效的实现门店运营数字化的手段，而通过私域实现消费者关系在线化，再用数字技术手段实现在线上经营消费者，帮助品牌实现消费者留存和复购率提升的目标是本书的出发点。

1.5 公域流量靠抢，私域流量靠养

与私域流量对应的，是公域流量。私域流量是自己的，公域流量是别人的，比如美团、百度、抖音、小红书等平台的流量。如果说得再宽泛些，公域流量还包括别的渠道的私域流量，如购物中心的私域流量就是购物中心某餐饮门店的公域流量。

我们需要想办法持续地将公域中的流量吸引到我们的私域中。公域与私域不是对立关系，并不是有了私域就不要公域，或者公域就容不下私域，而是要实现二者的互相配合、互相补充。总的来说，公域与私域是相辅相成、共同助力门店发展的关系。但需要注意的是，当品牌的私域流量体系建设完善后，可以降低公域流量对重复流量的付费成本，而只需要为获得的新流量付费。

例如餐饮门店在没有自己的私域流量时，对于美团上的每一个订单，都需要支付佣金或者广告投放费用，但这些订单也包含已经在店里消费过的老顾客所下的订单。而通过私域流量直接和消费者建立关系后，老顾客可以直接从门店私域中的购买入口进入购买产品，门店不需要向任何第三方支付推广费用和佣金了。此时，门店只需要专门针对平台上那些没来过门店、没有进入门店的私域流量池的新流量设置营销预算即可，这在一定程度上可以合理地节约营销成本。

我们必须知道，公域是一片海洋，有无数的“渔夫”在这里“打鱼”，谁的“渔船”更大、手段更高明、谁更懂规则，谁就能够打到更多的“鱼”。无论是在美团、小红书还是在抖音上获取流量，门店都需要付出成本并要用更加有效的手段使流量快速留存。

当我们决定去公域流量平台“打鱼”的时候，不要舍不得花钱，该花的钱一定要大胆花，一定要测算好 ROI，敢于投入。但在平台做广告投放的时候，必须带着运营私域流量的思维，要想办法将获得的每一个消费者留存到自己的私域流量池中，并通过数字化的经营手段使其持续产生复购。

公域流量靠抢，而私域流量靠养。我们要投入时间、精力运营私域流量，构建一个属于自己的健康的私域生态。

小 结

目前，在合适的位置开一个颜值高、产品质量好的门店的难度已经降低，线下门店的竞争进入新的纪元。在门店基本条件差不多的情况下，谁更懂得运营消费者就成为在市场上胜出的关键要素之一。在新冠病毒感染疫情的催化下，私域流量优势凸显，因此很多门店开始重视私域流量运营。

但私域流量并不是凭空出现的新概念，而是门店的“新一代互动会员”。在私域中，门店能够通过数字化工具与消费者双向互动，从而提升消费者黏性，促使他们复购，但门店需要搭建科学的逻辑和体系，这样才能实现消费者运营的数字化。所有的生意都值得在私域中再做一次，但需要特别注意的是：

（1）私域不只是一个流量通道，而是一种新的生意模型，是建立在双向互动关系上的会员体系，是未来门店规模化发展的基础设施，需要门店提前规划和思考。

（2）自己的流量池越大，对外部流量的依赖就越弱，掌握流量主权能够降低门店的营销和获客成本。本章为读者做了一个整体的概念导入，使门店从追逐流量的“网红店”向经营消费者的“长红店”升级。