

复盘
2018
· 数字开场

章凯栋：数字化让雅戈尔更“性感”

记者 乐骁立

今年是改革开放40周年，这个时间窗口对大多数企业来说都不平凡。

而对于宁波的老牌商业大鳄雅戈尔来说，更是如此——公司成立39周年，上市20周年，雅戈尔在主业服装纺织领域正在尝试着巨大的变革。

这一年，从外部来看，主要的新闻集中在三个方面：在生产制造端，打造智能工厂；在销售流通领域，重塑渠道与品牌矩阵；在技术研发领域，打造新的科技生态化应用。可谓智慧营销、智能制造、生态科技三驾马车，齐头并进。

雅戈尔的这些变化，其实顺应了一个大时代的到来，这就是数字经济时代。而雅戈尔这场变革的发端，可以从今年2月集团IT部改组算起。

作为改组后IT部门的首任总监，章凯栋的这一年来是如何度过的呢？

重组IT部门究竟要做什么？

“雅戈尔的IT部门究竟要做什么？”直到现在，章凯栋在招聘时仍然会遇到应聘者这样问。

“其实在此之前，雅戈尔一直有自己的信息化部门。20多年前雅戈尔就实现了全国营销布局的信息化管理，以及比较完善的OA、ERP等信息化管理系统。但随着数字经济大潮的到来，改组后的IT部在2018年面临的任务，就是要将数字技术深入到企业的核心环节，助推两块主要业务的变革——智慧营销与智能制造。”章凯栋说。

“如何利用数字技术去改造一家像雅戈尔这样的企业？按照李如成董事长的设想，我们还是要回归事物的本源，做好产品，提升品牌，加快周转，降低库存。”

那么，在销售端，服装零售的本源是什么？就是满足消费者的基本需求，也就是当顾客看上一件衣服，店里要有货卖给他。因此，传统的店里需要备货。但如此一来，又造成了目前所有产销合一的品牌服装企业最头疼的问题——库存。

因此，雅戈尔智慧营销体系的建立就是要破解这样一个困扰服装零售业多年的死循环。

怎么破？首先，雅戈尔IT团队建立了“智慧中台”，中台是近两年互联网经济下刚刚兴起的产物，它是沟通前台业务和后台技术支持的中间平台，阿里从2015年开始打造中台，腾讯在今年9月宣布开始打造技术中台，而雅戈尔的“智慧中台”，从去年8月起步，到今年“双十一”已全面上线。

借助中台释放出的能力，李如成在2016年“五年再造一个雅戈尔”蓝图中的O2O战略初具雏形。

以库存为例，从消费者的视角来看，打通线上线下库存后，买家可以在线上下单，线下离他最近的店会进行配送，并享受一样的价格。同样，当买家在线下店看到一件心仪的衣服，但店里没有尺码时，也可以在线下下单，由线上或线下有货的其他门店配送。

这就解决了最初的需求——“看上必有货”。同时，任何一家门店可以卖自己没有备货的服装，只要整个大盘子里有，他就能卖，就不用大量备货。“库存问题”迎刃而解，也带来了货品周转的加快和营销效率的提升。



李如成（左四）带领章凯栋（左一）与用友软件签约，共同推进雅戈尔数字化改造。