



IP新零售遭遇“爆款尴尬”，如何破？

记者 史曼

新零售之惑

“床上用品做新零售，难。”说起新零售，吴荣华说，两年前，博洋家纺试图将线上、线下打通，在线下门店里陈列线上产品，并划定了专门的区域标明是线上产品，在线上官方旗舰店里也打出了线下可以体验、提货的字样，但结果销量都不理想。后来，打通线上、线下的事情只好搁置。

“博洋家纺的线上、线下用户群体完全不同。”吴荣华把原因归结为这是两个不同的市场。“没时间的人才网购。电商和实体定位有差异，喜欢电商购物的人主要是图便宜、图方便。”他认为，博洋家纺的线上产品以快速流行的大众化产品为主，主要群体是对流行时尚反应较快的年轻人，而线下定位则是轻奢品牌，偏向高端，他们不太信赖网购，对产品品质要求高，愿意去店里购物。

拥抱变化

和家电、大家具等产品一样，家纺产品属于改善型、需求类和生活耐用品，消费者购买时并不迫切，很少会有冲动型消费。因此，要以品质取胜。博洋家纺总经理何平波负责线下实体店销售，他介绍，多年来，博洋家纺进行了产品、品牌和形象的全方位升级。在新零售方面，由以往的坐商向行商转变，如主动出击与物业公司、地产公司、家装等异业合作。

在产品升级上，博洋把家纺的面料从涂料、斜纹粗布升级到长绒棉，再升级到进口匹马棉，鸭绒升级到鹅绒，绒的等级大幅度提升，席子从简单的藎草、冰丝席升级到牛皮席。在形象升级上，博洋家纺摒弃了以往开小店的模式，以开大店为主，面积达500~1000平方米，目的是让消费者有良好的购物的体验，体现轻奢质感。实体店的装修，博洋也根据市场的变化，由原来的欧式风格向新中式简约、意式极简上转变。近两年开业的旗舰店，单店就达1000多平方米，店中配有私人管家洗护中心、会员沙龙休闲区。

“只要客户一个电话预约，店里就会派人送床上用品上门，把产品铺到客户的床上，帮助客户做选择。”何平波说，公司还将门店导购、社区达人、意见领袖等具备一定流量基础的营销人才转化为销售端口，通过微信平台形成更为接地气的B2C虚拟商圈。通过粉丝的快速召集，实体店有了不俗的成绩。“因为大家认为我们的品质是可以信赖的。”何平波说。

何平波表示，实体店更要注重质量把控和服务。线下终端店铺要在顾客服务、购物便利、消费体验等方式上获取顾客的认可。未来“实体店+定制”的模式会成为主流，而实体店是这些模式的基础。目前，博洋家纺支持床品定制，可以满足顾客对面料、款式、尺寸的不同要求，这也增强了实体店铺的核心竞争力。

另外，为了增进客户粘性，博洋家纺还举办了许多回馈客户的活动，如6·18时推出了皮革制作沙龙，之前推出过新娘团扇沙龙、插花花艺沙龙等活动。以及上门除螨、洗护服务、试铺服务、喜娘铺床等服务。

“我们一直在拥抱变化，有新的东西，我们都愿意去尝试，看是否对未来有帮助，是否值得重点投入。”吴荣华说，微商流行时，博洋也尝试过微商，于2016年开始成立了微商部。2017年微商团队独立，成立了博洋社交移动公司，一年能做到3000多万元的销售额。现在，博洋家纺在云集、爱库存等平台均有人驻。

吴荣华说，他们曾经尝试过在天猫购物平台做直播，效果很好，但抖音上带货，很难。吴荣华也和一些网红公司谈过，但这些公司都认为家纺产品单价较高，溢价率又低，又不是快消品，不适合网红带货。博洋家纺干脆自己组建视频团队，计划入驻抖音、快手等短视频平台。他还透露，博洋家居公司已于去年成立，今后将开设实体店，店里除了销售博洋家纺产品外，还会销售浴巾、毛巾、睡衣等一系列家居产品。在新零售方兴未艾的当下，逐步实现线上、线下的融合。



电商新贵

十多年前，当电商开始流行时，博洋家纺就以电商新贵的形象出现。特别是2010年“双十一”，其以2000万元的销量居天猫商城品牌销量排名第二，这让博洋家纺名声大噪。第二年，博洋家纺的电商更是不可思议地暴增，当年贡献了2亿元的销售量。

“当初我们开始做电商时很多人反对，不但公司内部有人反对，经销商和代理商也普遍抵制。”吴荣华回忆，在那个电商还是新事物的年代，人们的接受度并不高，博洋家纺声明线上经营的产品与线下完全不同，做了多年的思想工作，才平息了经销商的情绪。

“我们的电商之路是从2009年开始的，当时博洋家纺成立了网络部，只有一个人，2009年销售额二三百万元。”吴荣华回忆说，2010年1月他正式接手公司的电商部门，2010年销量达5000多万元，其中，“双十一”贡献了2000万元的销售额，与2009年“双十一”才十几万元的销售额已不可同日而语。

2011年，博洋家纺电商全面发力，销售额猛增到2亿元。随后几年，电商板块一路上扬，迅速壮大。现在，博洋家纺电商团队已有300多人，去年销售收入超过了7亿元。“我们赶上了电商的红利期，及时布局才会取得这样的成绩。”吴荣华说。

吴荣华最大的感受是变化太快，从电商红利期到流量的货币化，才十多年时间。现在，不断增长的流量费用也让这位电商“老兵”感觉到了压力，企业必须与时俱进。三年前，博洋家纺就开始在天猫店做直播，公司员工自己当主持人卖货，而这个月视频团队正式成立。对新零售，吴荣华也有很多想像和思考，但他也深知其中的难度。

“爆款尴尬”如何解决？

当然，新零售所带来的考验也是艰巨的。就在KINBOR借着《知否》的影视剧尝到甜头的同时，棘手的问题随之而来。由于其热度让他们始料未及，相应的存货也无法满足粉丝们的热情。除了第一批下单并顺利拿到货的5000名粉丝，后续的20000份加单补给至少要在一个月后才能兑现。

“‘爱新鲜’是当前销售环境中粉丝身上的重要标签，而如影视剧一般的IP又有极强的时效性，一个月，很有可能让粉丝的热情消耗殆尽，对于品牌传播也会产生负面影响。”林晓帆坦言，“效率，仍然是我们在新零售实践中需要使劲的核心。”

为了持续吸引粉丝的注意力，广博在线上销售的环节只能不断提高上新速度。据林晓帆介绍，仅在去年，他们就推出了上千款产品。虽然在产品的丰富性上做了补足，但是作为一种轻量化的文具产品，KINBOR的“爆款尴尬”仍有待解决。

那么，林晓帆所说的“效率攻坚”如何解决呢？据介绍，在传统的商业环境中，买卖双方存在订单、支付、配送、体验四个环节。在新零售场景下，由于移动支付方式的充分发育，订单信息收集和支付环节的执行成本变得极低，配送与体验要素则会在消费者的眼里放大。

这也成为许多奔向新零售的企业陆续开启线下体验店的指导方针。一方面，配送要素会由于商品供给推至用户面前，而被具体消费场景内化，对于产品实物的体验也会更为真切，从而提高了销售效率；另一方面，多点联动也可以缓解热销产品的集单压力。

文具巨头晨光在2017的五年战略中宣告：“我们的未来，从文具到文创生活。”提出用场景升级引领新零售，大力发展九木杂物社和晨光生活馆体系。在广博未来的规划中，建设线下体验店也是参与新零售不可回避的一个步骤。

“新零售作为增量的消费场景，必须要和传统零售结合起来，在供应链协同的同时，通过数据驱动的精细化运营改造，提升传统零售的效率。”林晓帆解释道。

无论商业环境如何变化，有一点是不变的：时效性和成本是一对天生的矛盾。在这个过渡中，企业可能还将面临巨大的“烧钱压力”。



O2O、微商、天猫直播、抖音带货 善变的新零售怎么追？

记者 薛智谔

这个月，博洋家纺成立了视频团队，准备入驻抖音、快手等短视频平台，同时兼顾电视购物。“在市场都在讨论新零售的情况下，我们也不甘落后。”昨天，宁波博洋家纺集团有限公司副总裁吴荣华对记者表示，拥抱变化是博洋家纺的一贯做法。



6·18，父母为薇薇帮忙加购商品时，无意看到了女儿淘宝购物车里的一些笔记本，本本价格要冲三位数。薇薇父母的世界观被刷新了，除了写字别无他用的纸张，竟这么贵？原来，薇薇收藏的这些笔记本就是近年来在年轻人中颇为火热的“手帐”。

薇薇的近期“心头好”是广博文具旗下的KINBOR手帐。KINBOR是广博转型的代表作之一，也是凝聚广博新零售战略思路的精华。

IP新零售正成条大路

“就我个人看来，新零售的产生源于消费者生活水平的提高，新零售语境下的产品，必然是与新零售渠道联系在一起，这个渠道一是指‘互联网+’，二是指时尚生活方式。”广博集团营销负责人林晓帆对“新零售”提出了自己的见解。

在林晓帆的介绍中，线上社群的建立被视为KINBOR品牌健康成长的第一位。广博在国内的早期定位，是以更低价格为市场竞争手段，但收效不好，连年亏损，市场占有率也没有明显提升。在手帐市场在中国有点热度时，广博抓住了这个小趋势，并推出了全新的KINBOR品牌，全力转向设计品牌。

相比于换一个手帐书皮就要300元的HOB0，KINBOR再次凭借价格优势吸引了一批爱好者的关注。

“这批粉丝十分年轻，但是作为手帐爱好者，他们拥有非常高的品牌忠诚度，不仅表现在愿意为设计付费，还表现在有极强的传播意愿，发现了产品的长处会主动‘安利’，发现不足时也会直言不讳。他们的意见对于KINBOR的产品培育非常重要。”

除了社群，场景下沉和场景融合在有关新零售的讨论、探索中屡屡提及。

作为一种新兴的生活方式，无论是在消费升级的大背景下，还是从商家利益出发，手帐文化没有理由仅仅在一个同好的范畴中存在。广博也意识到了这一点。

KINBOR一直致力于“我的手帐人生”理念的传播，将手帐与人生并排放在一起，不难感受到背后推广的野心。自2017年起，KINBOR手帐系列产品入驻西西弗书店，融合其内部浓厚的文创氛围，依托着西西弗书店强大的线下门店影响力，打通高端连锁零售渠道，推广手帐文化与品牌文化。

让广博直接尝到甜头的，则是与各大IP的联名。

前段时间，热剧《知否知否应是绿肥红瘦》（下称《知否》）与广博的文创品牌KINBOR联名推出的手帐，封面采用中国风传统绸缎布面刺绣，还附赠一枚古风的书签，直指追剧受众和粉丝群体。这款日程本上线一分钟，就在天猫店卖出了600本。一小时内，5000本备货全部预售完。这个“抢货”速度，甚至“吓”到了设计师本人。

据了解，除了影视IP圈，广博在社群粉丝的推荐下，还准备跨界到二次元圈层。不久前，广博集团已与网易的手游《阴阳师》签约，准备推出联名文创产品。与此同时，广博还瞄准了近年来的博物馆热，结合国宝文物、艺术藏品及时下的流行元素，用现代载体加以呈现，让传统的文具有了全新的活力。

当多数零售商都在感慨“人口红利消失，增量难寻”之际，IP新零售玩法正成为一条大路。