

## 抓住消费本质

同时，雅戈尔不断探索着数字化背后的新制造和新零售逻辑——技术只是工具，关键是探索新国货时代的消费本质。

去年12月22日，在雅戈尔和斯凯奇的签约大会上。雅戈尔集团的掌门人李如成罕见地穿着一件红色的斯凯奇卫衣，和两名网红小鲜肉站在一起。这充满时尚感的画风与一向笑称“我是一个农民”的老李形成巨大反差。

时代在变，而市场嗅觉灵敏的李如成正顺应时代探索一条新路。

对于未来的零售，李如成给出了六个方面的定义：第一个要有号召力的品牌；第二个有竞争力的成本；第三有快速反应体系；第四个有良好的舒适的体验平台；第五个就是高科技应用；最后一个也是最新的，做到两融，就是线上推广、线下体验，线上销售、线下服务，线上线下深度融合为客户做好最佳的服务。

“与实体店相比，目前的线上销量也只能算是缓解困境，但公司全体上下稳定了信心，增强了凝聚力。”李如成说，全员动员也推动团队主动接触消费者、了解消费者，增强消费者黏性，最终将流量转为“留量”。

同时，随着全员零售带来的全员“上云”，企业管理更为扁平化，曾经的层级会议制度也正悄悄发生着改变。李如成透露，新的一年，雅戈尔还将会有更多的“软投入”，在集团内部体制机制上做出一系列新的创新。

这些就是当下宁波消费品工业领域最老牌企业的深刻变革。



李如成（左一）在雅戈尔和斯凯奇的签约大会上。

## 记者观察

# 只为穿越风暴

从春节以来，雅戈尔从董事长到普通员工几乎都在朋友圈带货。全员营销的背后，反映了企业在“疫情”面前遇到的压力以及负重前行中的自救。李如成“转型做微商”，并非邯郸学步，而是穿越风暴。危机是企业的试金石，相信——走过去，前面是片天！

## 1.

现代管理学之父德鲁克说，“企业只有两个基本职能，营销和创新”。危机面前，全员营销、营销至上是企业应该保持的姿态。李如成把公司产品图片发微信朋友圈，他个人并不会在意有多少成交，但表明了他参与全员营销的态度。老板主动带头，让员工有了信心和决心。而事实上，老一辈宁波帮创业时筚路蓝缕、备尝艰辛，很多都是从做营销起步的，而且他们的营销力都很强。现在他们动动指尖，当然不在话下。

作为企业的领头羊，如果想将全员营销落地，老板必须以身作则，必须是这家企业的顶级销售员，这样员工才有决心跟着你一起实现这项计划。格力电器的董事长董明珠就曾表示，为了拉近与消费者的距离，格力内部推行“全员营销”策略：为每位员工开个微店，消费者可通过微信直接购买格力产品，而且可通过格力员工的店铺享受内部价格。董明珠更是亲自带头，不到一个月个人销售额突破200万元。

也许有人会说：“我们是传统企业，没有网店和工具，全员营销和我没关系。”错！现在，越来越多的传统企业开始全员营销了，这一趋势势不可挡！而把工具准备好，把机制设定好了，全员营销并不难。

## 2.

宁波的服装、家电等传统优势产业，涌现出了大量优秀的企业领导者，但他们由于年龄、经历等原因，遇到新事物有种“乱花渐欲迷人眼”的眩晕感，对快速的变化一时不适，但这不应成为对新事物不屑一顾甚至抗拒的理由。企业永远处在变化的市场环境中，如果不能以变应变、与时俱进，必将被市场无情地淘汰。企业家应该保持思想的活力、开阔的眼光和开放的态度，只有在Open的情况下，才能与时俱进，常变常新。所谓“流水不腐”，思维应该保持一种动态，才不致于僵化、呆滞。

做企业，怕的是“鸵鸟心态”，抗拒甚至害怕或不敢面对变化，把自己的头埋在沙子里以逃避现实，甚至夜郎自大，自以为是。

## 3.

心理学研究表明，应激反应既可以帮助人快速摆脱危险，也可能让人产生木僵、痉挛等躯体反应，以及思维和行为混乱。个人如此，企业经营亦如此。李如成带头“做微商”，是企业在以变应变。尽管雅戈尔创下了日销600万的业绩，相对其每天的开支与成本来说，只是缓和了一下紧张而已，但对整个企业来说，带来的改变是全方位的：

首先是企业危机意识、自救意识、营销意识的提高；其次是员工的凝聚力、向心力和以企为家的归属感、众志成城救亡图存的信念的增强；另外，有利于企业员工的关系融洽。之前只负责生产、管理的员工体验了营销之后，会更懂营销的不易，更加理解销售人员。全员营销也会倒逼员工技能的提升，倒逼其进步和思维方式的改变。

## 4.

稻盛和夫曾经认为，要把萧条看作再发展的飞跃台。他创办的京瓷公司经历了半个多世纪的洗礼，从上世纪70年代到现在，几乎每十年就会经历一次经济萧条，石油危机、金融危机，一个也没落下。京瓷公司每经历一次萧条，公司规模都会扩大一两圈，这是真正的逆势生长。

“生于忧患，死于安乐”。中国中小企业严重缺乏危机管理意识，因为好日子过得太久了。相反，日本企业因为经常面临地震、海啸、战乱、日美贸易战等，所以有存钱的习惯，能居安思危。华为是中国企业里面最具有危机意识的企业。从《下一个倒下的会不会是华为》到《华为的冬天》再到《华为的红旗到底能打多久》，篇文章表达的是强烈忧患意识，吐露的是真正的现实。长达十多年甚至更长时间，华为随时可能由于各种内外因素而垮掉。但也正是一个接一个的危机，使得华为永远不抱幻想，永远把明天当作“倒下去”的那一天，所以才不断加强管理，开展组织变革，持续加大面向客户的技术创新和面向未来的研发投入，华为不仅活了下来，而且活得更强壮。

不同于缓慢降临的经济萧条，2020年初的这场新冠肺炎疫情一夜之间让中国的社会经济生活陷入了速冻模式，几乎停摆。现在局面有所缓和，但不可大意。经过此次突发危机，中国中小企业要更多地借鉴德国“隐形冠军”和日本“长寿企业”的经营理念，借鉴国内领先企业的宝贵经验，包括可持续经营，规模上适可而止（而非成长第一），专注主业，强身健体，练好内功，方能“不管风吹浪打，胜似闲庭信步”。

我们只有廓清大的思路，才能举重若轻，忙而不乱。

记者 薛智谊