

线上直播，拉动消费

上新仅仅是保持产品端的生命力，而在这轮疫情中，宁波的服装企业能够交出优秀销售业绩的主要原因还是模式的创新。

在3月5日-8日“女王节”期间，太平鸟合计实现销售额2.46亿元，女装单品品牌过亿。其中，通过微信小程序、直播等新零售方式实现营业收入超过一半。其间，仅直播就有40多场。

线下门店受疫情重创后，直播成为了太平鸟线上销售的自救方向。

大年初四，太平鸟女装营运中心和新零售平台负责人高雁君决定亲自上阵，做一场内部直播。没想到，当晚，近十万人涌入直播间，有员工也有顾客，许多顾客看完直播就去问导购，怎么能买到这些新品，这直接带动了原本不在计划范围内的春装销售。“大家发现这件事情能行，一下子就激活了整个团队。”高雁君说。

第二天，太平鸟女装13个大区的线下门店和所有导购开始全面拥抱线上，滚动做直播，并且依赖门店积累的社群做秒杀、团购和优惠券发放。

微信成为特殊时期这些线下门店获取线上流量的重要端口。这个拥有11亿用户的流量池天然适合沉淀私域，且使用门槛低，当受疫情影响的线下消费需求涌向线上，微信的社交电商也迎来短暂的红利期，其小程序的社区电商业态交易笔数增长达322%。

但在过去，社群运营对很多门店来说，也只是线下的一个补充，多数门店的微信群搭建是个明显被动且缓慢的漏斗状态：主要依靠线下门店的导购，引导进店的顾客加入社群，转化成会员。

潘潘是太平鸟宁波门店的店长，今年是她任太平鸟女装工作的第五年。店铺位于一线商圈，受新冠疫情影响，客流从大年三十开始急剧下滑，1月28日开始闭店。她是较早尝试社群运营的店长之一，要求门店的14个导购邀请顾客进群，并由此积累了6个微信群、2000多名社群用户。春节期间，她又新建了一个300人规模的微信群。

近2500人的社群用户总数，在太平鸟的直营门店中已算中上水平。她的办法是与其他品牌的店长展开合作，双方在各自的粉丝群体中互相做推广，以达到资源置换的效果。女鞋、童装、男装与化妆品是她的首选类目，因为这些店铺有着和女装高度重叠的用户画像。她也会动员身边的亲戚朋友加入社群，以形成人群裂变。

太平鸟还迅速成立了四个团队，服务于前端门店导购：一是“吸粉组”，为线上社群规模的扩张提供方法论与资源支持；二是“种草组”，负责社群营销活动策划、商品视觉素材的收集与分发，帮助导购培养用户购买兴趣；三是“拔草组”，承担小程序商城的系统优化与促销折扣策划；四是“助威组”，对上述三个团队进行案例拆解和方法呈现。

雅戈尔也在3月7日男人节期间尝试了直播，现场观看人数突破33万人，销售额突破500万元，这是雅戈尔有史以来规模最大、参与人数最多、销售额最高的一次线上直播。

谈及效果好的原因，雅戈尔销售部负责人表示，一方面，动员了全国范围近2万多名员工成为分销员（含1万多名导购），经过半个多月的分销铺垫，积累了各自的私域客群，直播当天形成合力。另一方面，私域流量达到一定量级，也带动了一部分公域流量的进入。

早在2月13日，雅戈尔掌门人李如成就通过视频会议的形式号召全体员工，加入线上销售大军。会上，专职人员对全体员工进行了微商城营销操作和技巧的培训，并进行了实时线上答疑。一时，微信群、朋友圈成了雅戈尔疫情下的“主战场”。下到车间工人，上到管理层纷纷“参战”，借助发放专属优惠券等方式吸引用户消费，拉动销售增长。

数字化让企业尝到甜头

直播是形式的创新，但能有这么好的效果，根本原因来自新技术的支撑。在信息智能技术的投入方面，太平鸟和雅戈尔也走在了全国服装企业的前列。

太平鸟自2016年开始持续推动基于人工智能、大数据的TOC方法在商品管理上的应用，打造柔性供应链，目前已经可以通过大数据分析，动态分析消费者需求变化，并基于分析结果快速组织追单生产和终端销售，目前订货会模式下的夏装、冬装初始下单比例已经降为70%左右，商品跨区域调拨的流动性方案和自设计研发开始实现快反的商品新鲜度方案也分别在男、女装主品牌顺利推进。

同时，太平鸟从2016年开始打造的数字化C端会员平台——“鸟嗒”APP以及小程序官方商城也在本次疫情销售中起到了中流砥柱的作用。当初开发“鸟嗒”的初衷是搭建顾客与员工的穿搭分享平台。此后，太平鸟开始逐渐将会员体系与销售服务转移到了“鸟嗒”，又以APP为基础开发了微信小程序，后者成为门店线上化过程中、社群运营与销售转化的重要工具。

作为与天猫达成战略合作的两个国内服装品牌之一，近年来，太平鸟电商营收增长迅速，在公司总营收中的占比已经超过四分之一，拥有一支超过400人的成熟团队，具备明显的竞争优势。同时，太平鸟服饰的团队销售管理是一个倒金字塔模型——顾客位于最上方，门店与导购承接顾客，分区统筹门店，总部在最下端支撑整个团队，负责打法沉淀、资源调配以及SOP的搭建。大部分的操作权限都集中在一线战场，因此地方团队具备相当的灵活度。

而雅戈尔在近几年也对数字化做了提前布局和巨大投入。从2017年开始，雅戈尔启动了智能工厂改造和“智慧中台”建设。

在制造方面，他们推行了“六个化”（标准化、自动化、数字化、信息化、智能化和平台化）。其中，在数字化方面，不光是零售和线上打通，流水线都可以打通，包括供应链初步开始打通；加上智能化AI算法和平台化的助力，实现了消费者跟工厂直接对接，消费者想要什么，马上在车间里就可以最快速度完成。

雅戈尔之所以在疫情期间能够做到全员当“微商”，就是源于数字化体系的建设。这个体系让雅戈尔每个员工都有一个单独的商城二维码（葵花码），统计每位员工的线上销售情况。整个平台实现了单品管理，每一件衣服都有轨迹可追溯——哪里有货、哪里发货方便、由谁生产、原料来自于哪里，后台都有数据。

尽管这两家宁波服装业巨头的对应消费群体、品牌定位和商品属性有所区别，但他们在此次疫情中的反应和优异表现绝不是偶然。问渠那得清如许，为有源头活水来！服装原本就是个传统的时尚产业，如何要做精做强，必须与时俱进，保持坚韧的改革和创新精神。